

**Rapport**  
**Likestillingsanalyse i Forsvaret**  
*En kartlegging av holdninger og hindringer.*  
*Forslag til tiltak.*

**KV:U**

Fagsjef Torill Berdal  
Mai 2005

### Innholdsfortegnelse:

Kap.1: Innledning: .....	3
Bakgrunn: .....	3
Mandat: .....	3
Målsetning: .....	3
Utvalg, metode, gjennomføring: .....	3
Temaer: .....	3
Kap.2: Resultater fra spørreundersøkelsen: .....	4
Kort om feilkilder og holdbarhet: .....	4
Noen overordnede tall: .....	4
1. Motivasjonsfaktorer: .....	5
2. Beskrivelse av kulturen: .....	6
3. Ledelse: .....	6
4. Lederegenskaper: .....	8
5. Synlighet og anerkjennelse: .....	9
6. Holdninger til likestilling: .....	10
7. Tiltak: .....	11
Kap.3: Vurdering av resultatene: .....	12
Generelt: .....	12
Hovedpunktene: .....	12
Tiltak: .....	13
Kap.4: Forslag til tiltak og oppfølging: .....	13
Generelt: .....	13
Den obligatoriske opplæringen: .....	14
Lederutvikling: .....	14
Anbefaling om videre oppfølging: .....	15

## Kap. 1: Innledning:

### Bakgrunn:

Forsvaret ønsket en kartlegging av holdninger og hindringer i organisasjonen som et ledd i arbeidet med prosjektet "Kvinnekarriere i Forsvaret". Undersøkelsen med resultater og anbefalinger vil inngå som grunnlag for det videre arbeid.

Denne rapporten omhandler kun Forsvaret som arbeidsgiver.

### Mandat:

Prosjektet innebærer primært å belyse holdninger og eventuelle hindringer i kulturen og blant ledere i Forsvaret. En kartlegging og analyse vil danne grunnlaget for å anbefale målrettede tiltak som kan fremme like muligheter og en jevnere kjønnsbalanse på ulike nivåer i Forsvaret.

### Målsetning:

- avdekke eventuelle kjønnsmessige forskjeller i holdninger til motivasjon, lederkarriere, synlighet, anerkjennelse og ønskede tiltak/virkemidler
- undersøke i hvilken grad likestillingsarbeidet er forankret
- foreslå tiltak

### Utvalg, metode, gjennomføring:

Undersøkelsen omfatter samtaler med noen kvinner og menn i Forsvaret om ulike utfordringer knyttet til temaet. En elektronisk spørreundersøkelse sendt til 166 personer utgjør hoveddelen av grunnlaget for rapporten.

Det var 88 av 166 mulige som svarte på undersøkelsen. Det ble sendt 2 purringer til de mailadressene som ikke hadde svart. Noen få sendte mail og begrunnet hvorfor de ikke ønsket å svare.

Det ble gjennomført flere justeringer av spørreskjema basert på kommentarer og innspill fra oppdragsgiver. Selve spørreundersøkelsen ble gjennomført elektronisk ved hjelp av analyseverktøyet Questback.

### Temaer:

Spørreundersøkelsen er inndelt i følgende områder:

1. Motivasjonsfaktorer
2. Beskrivelse av kulturen
3. Ledelse
4. Lederegenskaper
5. Lederes synlighet og anerkjennelse
6. Holdninger til likestilling
7. Tiltak for bedre kjønnsbalanse

## Kap.2: Resultater fra spørreundersøkelsen:

### Kort om feilkilder og holdbarhet:

Det understrekes at rapporten ikke er en forskningsbasert rapport. Datagrunnlaget er ikke tilstrekkelig til å foreta sikre konklusjoner selv om tilnærmet samme undersøkelse også er foretatt i en rekke andre bedrifter. Noen sammenligner til øvrige sivile undersøkelser vil bli gjort, men det gjøres oppmerksom på at disse er basert på et begrenset antall referanser.

På grunn av et begrenset antall deltakere, vil noen få respondenter gi store %-vise utslag. Særlig gjelder dette for svarene og andelen kvinner. Tabellene viser derfor som regel både absolutte tall - og %-andel. Det forholdsvis begrensede antallet i utvalget innebærer at tallmaterialet egentlig er for lite til å foreta klare konklusjoner. Tallene gir imidlertid noen indikasjoner på holdningsforskjeller på kvinner og menn.

Alle markeringer er ikke tatt med i denne rapporten. For å gjøre oversikten og sammenstillingene enklere, er det tatt utgangspunkt i markeringen 4 (sterkeste svaralternativ: helt enig eller svært bra ). **Det er dette som er lagt til grunn for sammenligningene!** Det kan være spore til feilkilde da kvinner og menn kan bruke ytterpunktene i skalaen forskjellig. I andre undersøkelser har vi registrert at kvinner i større grad benytter ytterpunktene i skalaen. Det synes ikke å være tilfelle i denne.

Alle markeringene er gjengitt i de rådata-utskriftene som er sendt til oppdragsgiver for videre analyse dersom dette er ønskelig.

Det er også feilkilder knyttet til at kvinner og menn legger ulike ting i begreper, at svaralternativene ikke oppleves som relevante eller at viktige alternativer mangler.

Når det gjelder representativitet, er det forbundet usikkerhet med et begrenset antall respondenter. Vi vet ikke om de som ikke har svart, har holdninger som vesentlig fraviker dem som har svart. Dette gjelder selvsagt for både kvinner og menn.

### Noen overordnede tall:

Tegnforklaringer: K= kvinner, M= menn  
I parentes andel av totalen som har svart

#### Antall svar:

Det var 88 svar: 22 kvinner (25%), 66 menn (75%)

#### Nærmeste overordnet:

Kvinne som overordnet: 3 (K: 2 M: 1)  
Mann som overordnet: 85 (K: 20 M: 65)

Alder:	K:	M:
20-35 år: 65 (73,9%)	16	49
36-49 år: 21 (23,9%)	5	16
50+: 2 (2,3%)	1	1

Lederstilling i dag: Totalt 39 (44,3%) hvorav K: 6 (27,35) M: 33 (50%)

*Kommentar:*

*I forhold til sammensetningen på hele utvalget gjenspeiler svarene omtrent samme kjønn- og aldersfordeling.*

## 1. Motivasjonsfaktorer:

Hva er dine viktigste motivasjonsfaktorer for din videre karriere?  
(prioritetsrekkefølge ut fra svaralternativ 4)

	K	M
Ha en trygg arbeidsplass		
Interessante arbeidsoppgaver	1	1
Trivelig arbeidsmiljø	2	2
Faglige utfordringer	3	4
Jobbe med mennesker		
Lønn		
Utviklingsmuligheter		
Kombinere jobb og familieliv	4	3

I hvilken grad føler du at Forsvaret kan ivareta dine viktige motivasjonsfaktorer de nærmeste 3-5 årene?

	Samlet	Kvinner	Menn
I begrenset grad	24 (27,3%)	9 (40,9%)	15 (22,7%)
I noen grad	39 (44,3%)	10 (45,5%)	29 (43,9%)
I stor grad	25 (28,4%)	3 (13,6%)	22 (33,3%)

*Kommentar:*

*Det er marginale forskjeller på kvinner og menn på prioritetsrekkefølgen når det gjelder motivasjonsfaktorer. Det er derimot en vesentlig større andel av kvinnene som mener at Forsvaret bare i begrenset grad kan ivareta motivasjonsfaktorene.*

## 2. Beskrivelse av kulturen:

a) Hvordan vil du beskrive kulturen i Forsvaret?  
(prioritetsrekkefølge ut fra svaralternativ 4)

	K	M
Målrettet arbeid	4	
Faglig orientert	3	
Stiller store krav	1	1
Stort engasjement	2	2
Omstillingsevne		4
Konkurrerende		3

b) Hvordan vil du beskrive kulturen i Forsvaret?  
(faktorer lavest andel av markering 4)

	K	M
Målrettet arbeid		2
Åpen kommunikasjon	2	
Kreativ og nytenkende	1	1
Mye tverrfaglig samarbeid	1	3
Inkluderende	2	

(Samme tallmarkering der hvor markeringen er lik)

### Kommentar:

På spørsmålet om kulturen er det mange svaralternativer og nyansene er små. Det er stort samsvar når det gjelder hva som oppgis som de viktigste karakteristika, nemlig "stiller store krav" og "stort engasjement". Kreativ og nytenkende samt tverrfaglig samarbeid er lavest markert.

## 3. Ledelse:

a) Ikke lederansvar i dag: 49 personer

Kunne du tenke deg en lederkarriere viser følgende fordeling:  
(49 svar: 16 kvinner, 33 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
ja	37 (75,5%)	11 (68,8%)	26 (78,8%)
nei	1 (2%)	0 (-)	1 (3%)
Ikke på nå tidspkt.	11 (22,4%)	5 (31,3%)	6 (18,2%)

Har du blitt oppfordret til å søke lederstilling de 2 siste årene?  
(49 svar: 16 kvinner, 33 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja, i Forsvaret	22 (44,9%)	6 (37,5%)	16 (48,5%)
Ja, utenfor Forsvaret	14 (28,6%)	6 (37,5%)	8 (24,2%)

Har du søkt på stillinger de siste 2 årene:  
(49 svar: 16 kvinner, 33 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja, i Forsvaret	16 (32,7%)	3 (18,8%)	13 (39,4%)
Ja, utenfor Forsvaret	5 (10,2%)	2 (12,5%)	3 (9,1%)

Vurderer du å søke dersom det er en relevant stilling?  
(49 svar: 16 kvinner, 33 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
ja	34 (69,4%)	7 (43,8%)	27 (81,8%)
nei	2 (4,1%)	1 (6,3%)	1 (3%)
Ikke på nå tidspkt.	13 (26,5%)	8 (50%)	5 (15,2%)

Dersom du ønsker lederansvar, har du gitt utrykk for dette til din nærmeste overordnet?

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja	27 (44,9%)	8 (37,5%)	19 (48,5%)

Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å kvalifisere deg til lederoppgaver?  
(49 svar: 16 kvinner, 33 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja	32 (65,3%)	8 (50%)	24 (72,7%)

## b) Lederansvar i dag: 39 personer

Ønsker du å fortsette som leder de nærmeste årene?

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja, i nåværende	16 (41%)	1 (16,7%)	15 (45,5%)
Ja, videre avansement	20 (51%)	4 (66,7%)	21 (48,5%)
Nei, tre ut	3 (7,7%)	1 (16,7%)	2 (6,1%)

## c) Alle

Kommuniserer din nærmeste personalleder at han/hun trives i lederrollen?  
(88 svar: 22 kvinner, 66 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja	45 (51,1%)	10 (45,5%)	35 (53%)
Nei	12 (13,6%)	5 (22,7%)	7 (10,6%)
Sjelden	31 (35,2%)	7 (31,8%)	24 (36,4%)

*Kommentar:*

*Det later til at menn i større grad gir uttrykk for sine ambisjoner om lederkarriere. De føler også i større grad enn kvinnene at nærmeste leder oppmuntrer dem til å kvalifisere seg til lederoppgaver. 2/3 av kvinnene ønsker videre avansement.*

## 4. Lederegenskaper:

Hvilke egenskaper er viktige hos en leder, synes du?  
(prioriteringsrekkefølge med svaralternativ 4 markert)

	K	M
Viser engasjement	3	2
Gode kommunikasjonsevner	1	1
Faglig dyktighet		
Høy integritet		3
Er motiverende	2	
Er tilgjengelig	4	
Flink til å delegere		
Er resultatorientert		
Motiverer til samarbeid		4

Opplever du at kjønn er en faktor ved tildeling av oppgaver?  
(88 svar: 22 kvinner, 66 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
I favør av kvinner	31 (35,2%)	2 (9,1%)	29 (43,9%)
I favør av menn	16 (18,2%)	11 (50%)	5 (7,6%)

*Kommentar:*

*Gode kommunikasjonsevner, motivasjon og engasjement er de mest sentrale lederegenskapene. Når det gjelder om kjønn er faktor ved tildeling av oppgaver, ser vi at ca. 40-50 % av begge kjønn mener tildelig skjer i favør av motsatte kjønn.*

## 5. Synlighet og anerkjennelse:

Opplever du at kvinnelige og mannlige ledere er like synlige?  
(88 svar: 22 kvinner, 66 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja	44 (50%)	9 (40%)	35 (53%)

Opplever du at kvinnelige og mannlige ledere får samme anerkjennelse for sin innsats?

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja	63 (71%)	11 (50%)	52 (79%)

Har du inntrykk av at kvinner/menn hjelper og støtter hverandre?

		Kvinner	Menn
Kvinner støtter hverandre?	ja	17 (77,3%)	5 (77,3%)
Menn støtter hverandre?	ja	15 (68,2%)	50 (75,8%)

Hva opplever du gir anerkjennelse?  
(prioriteringsrekkefølge med svaralternativ 4 markert)

	K	M
Godt utført arbeid		1
Kontakt med sentrale ledere		
Jobbe innen særskilte områder	1	
Internt nettverk	2	2

Andre merknader til hva som gir anerkjennelse:

- Profilere seg når media er tilstede
- Smøre litt "tjukt" på oppnådde resultater
- Utenlands deltakelse
- Ikke redd for å ta upopulære avgjørelser
- Det lønner seg å holde seg inne med de rette personene

Hva mye betyr forbilder for dine karriere/stillingsvalg?

	Samlet	Kvinner	Menn
Ikke viktig	17 (19,3%)	4 (18,2%)	13 (19,7%)
Har noen betydning	47 (53,4%)	10 (45,5%)	37 (56,1%)
Viktig	20 (22,7%)	6 (27,3%)	14 (21,2%)
Svært viktig	4 (4,5%)	2 (9,1%)	2 (3%)

*Kommentar:*

*Forskjellene er størst når det gjelder om kvinnelige og mannlige leder får samme anerkjennelse - halvparten av kvinnene, mens nærmere 80% av mennene svarer bekreftende på dette. Når det gjelder betydningen av for forbilder, er det kun marginale forskjeller i svarene.*

## 6. Holdninger til likestilling:

Følgende spørsmål er knyttet til hvilken holdning man har til likestilling, og i hvilken grad man føler at sine mannlige og kvinnelige kollegaer er opptatt av likestilling.

Resultatene på disse spørsmålene er:

	Kvinner	Menn
Jeg er opptatt av likestilling	16 (72,7%)	33 (50%)
mine kvinnelige kollegaer	17 (77,3%)	31 (47%)
mine mannlige kollegaer	11 (50%)	25 (37,9%)

Er likestillingsarbeidet godt nok forankret i organisasjonen, synes du?

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja	38 (43,2%)	7 (31,8%)	31 (47%)

*Kommentar:*

*Over halvparten oppgir at de er opptatt av likestilling. Det er likevel en betydelig høyere andel kvinner enn menn som oppgir at de er opptatt av likestilling. Verken kvinner og menn opplever at deres mannlige kollegaer er like opptatt av dette som de selv er!*

## 7. Tiltak:

Hva er de viktigste faktorene for å bedre kjønnsbalansen i Forsvaret?

	K	M
Aktiv rekruttering		2
Motivere kvinner til ledelse		
Stimulere kvinners ambisjonsnivå		
Øke kvinners kompetanse		
Øke kvinners selvtillit	2	
Økt bruk av kvotering		
Bedre lønnsbetingelser		
Mentor/coach-programmer		
Mulighet for horisontal karriere (lønn/grad)		
Frivillig sesjon for kvinner	3	1
Mindre flytting	1	3

Tror du på spesielle opplegg tilrettelagt for kvinner?  
(88 svar: 22 kvinner, 66 menn)

	Samlet	Kvinner	Menn
Ja	33 (37,5%)	10 (45,5%)	23 (34,8%)

Andre merknader:

- Frivillig sesjon!
- Mindre flytting!
- Kjønnbalanse ikke noe mål i seg selv!
- Det må bli slutt på kvotering inn på befalskolen
- Feil å fokusere på kvinner - men gi bedre vilkår for ledelse
- Likestillingssaker i forsvaret - spill for galleriet!

*Kommentar:*

*Frivillig sesjon og mindre flytting blir fremhevet som viktige tiltak i tillegg til aktiv rekruttering og styrking av kvinners selvtillit. Majoriteten av kvinner og menn tror ikke på spesielle tiltak tilrettelagt for kvinner. Likevel tror en noe større andel kvinner enn menn på slike tiltak.*

### Kap.3: Vurdering av resultatene:

Generelt:

Kjønnsforskjellene i svarene og prioriteringene er på de fleste områdene marginale.

Våre undersøkelser fra mannsdominerte miljøer i privat sektor, viser på noen punkter vesentlig større forskjeller i svarene enn i denne undersøkelsen. Dette gjelder særlig punktene motivasjon, karriere, synlighet, anerkjennelse m.m.

Resultatene viser imidlertid noen interessante forskjeller. Alle tall vil imidlertid ikke bli kommentert - kun noen av de mest sentrale.

Hovedpunktene:

*Motivasjon:*

Forskjellen på hva som motiverer er små. At ca. 40% av kvinnene mener at Forsvaret bare i begrenset grad kan ivareta motivasjonsfaktorene, er bekymringsfullt sett i lys at man ønsker å beholde kvinnene. Dette kan også forklare at en større andel av kvinnene søker seg ut av Forsvaret i forhold til mennene.

*Kultur:*

Åpen kommunikasjon, kreativitet, nytenkning og tverrfaglig samarbeid er de faktorene som nevnes som i minst grad karakteriserer kulturen.

### *Ledelse:*

Menn gir i større grad uttrykk for sine lederambisjoner. Det er derfor viktig at ledere, kvinner og menn, utfordrer kvinnene på dette - både se etter ledertalenter, oppfordre til å kvalifisere seg og gi dem mulighetene. 2/3 av kvinnene sier de ønsker videre avansement! Det er også verdt å merke at gode kommunikasjonssevner, motivere og vise engasjement er de lederegenskapene som oppgis som mest sentrale. Det er viktig med økt bevisstgjøring rundt tildeling av oppgaver.

### *Synlighet/anerkjennelse:*

Vurderingen av synlighet, er overraskende lik for kvinner og menn. Dette spørsmålet har vanligvis større forskjeller. Når det gjelder anerkjennelse er forskjellen større, og gir dermed grunnlag for tiltak. Halvparten av kvinnene, mens nærmere 80% av mennene svarer bekreftende på at kvinnelige og mannlige ledere får samme anerkjennelse for sitt arbeid. Forskjellen har vært enda større i andre undersøkelser i det sivile.

Anerkjennelse i arbeidet er svært viktig. Kvinner har ofte høyere selvpålagte krav til hva de skal mestre, enn menn. Behovet for anerkjennelse - tilbakemelding på at man gjør en god jobb, at man er flink osv. er større for kvinner enn menn.

Svarene når det gjelder betydningen av forbilder, er også overraskende. Forbilder nevnes i andre sammenheng som viktig, både når det gjelder karrierevalg og ambisjoner om ledelse.

### *Likestilling generelt:*

Resultatene viser at man er opptatt av likestilling i organisasjonen. Tallene er høye, og viser at man også har inntrykk av at andre kollegaer er opptatt av likestilling. Det at andre menn også er opptatt av likestilling er et viktig budskap å få frem!

Kvinnene mener i mindre grad enn mennene at likestillingsarbeidet er godt nok forankret i organisasjonen. Dette er et vanlig bilde også i andre organisasjoner i privat sektor. Det er viktig at målene og informasjonen om dette integreres i øvrige strategisk og operativt arbeid.

### *Tiltak:*

Frivillig sesjon og mindre flytting anbefales som det viktigste for å få en bedre kjønnsbalanse. Andre faktorer, som vi også ser er fremhevet i andre undersøkelser, er aktiv rekruttering og styrking av kvinners selvtillit. Interessant er det derfor at majoriteten av kvinner og menn ikke tror på spesielle tiltak tilrettelagt for kvinner.

## Kap.4: Forslag til tiltak og oppfølging:

### Generelt:

Arbeidsgivere har i følge loven plikt til å jobbe med likestilling på en målrettet og planmessig måte (ref: aktivitet- og redegjørelsesplikten). Arbeidet med likestilling innebærer bl.a. å iverksette tiltak som kan bidra til en jevnere kjønnsfordeling. Det er viktig å målrette aktivitetene. Derfor er undersøkelser som avdekker behov og måler effekten av tiltak viktig å prioritere.

Basert på resultatene fra denne undersøkelsen og innspill fra enkeltpersoner i Forsvaret i tillegg til KV:U`s egne erfaringsbase foreslås følgende tiltak:

## Den obligatoriske opplæringen:

- Undervisning om kjønn, språk, makt m.m. som en integrert del i verneplikt og befalsutdanning
- Benytte kvinner i større grad i undervisningen.

## Lederutvikling:

- Opplæring for alle ledere i organisasjonens likestillingsmål og handlingsplaner
- Undervisning om kjønn, språk, makt m.m. som en del av lederutvikling
- Utvikle videre mentorprogram og nettverk på tvers av de ulike Forsvarsgrenene
- Fokuserer på karriereplanlegging, kompetansemangfold og motivasjon i medarbeider- og utviklingsamtaler.
- Etablere likestilling som ledervurderingskriterium.
- Bevisstgjøre kvinner på egen kompetanse og ambisjoner - via mentor, medarbeidersamtaler etc
- Kunnskapsoverføring/deling fra deltakerne fra KV:U`s modul på mentorprogrammet
- Styrke kvinners selvtillit gjennom særskilte tilbud eller integrert del av lederutvikling. (KV:U og andre har tilbud særlig rettet mot kvinner, men kan også benyttes i blandede fora - ref. KV:U`s SOS-seminar eller Nettverk til suksess.)

## Kommunikasjon:

- Kommunisere og integrere Forsvarets mål og aktiviteter i likestillingsarbeidet
- Sørge for å trekke frem kvinnelige og mannlige forbilder/eksempler i intern og ekstern kommunikasjon
- Synliggjør de gode resultatene, tiltakene og eksemplene til etterfølgelse - gjerne menn som lykkes med sin lederstil til bedre kjønnsbalanse
- Oppfordre kvinner til å skrive/stå frem i ulike medier - for eksempel ved å gjøre avtale med de ulike grenene om å sende bidrag. Husk at bilder er mye mer kraftfullt enn bare tekst! Media-opptredener gir både synlighet og anerkjennelse.
- Sørge for at både kvinner og menn er synlige på møter, samlinger, i media etc.

## Diverse:

- Innføre frivillig sesjon for kvinner.
- Se flytting, mobilitet, utenlandsoppdrag i en livsfase-sammenheng.
- Utfordre noen kvinner på å utdype hva som skal til for at de skal prioritere å bli i Forsvaret for eksempel ved å dybdeintervjue et antall kvinner man ønsker å satse på.
- Oppfordre menn til å inkludere kvinner i utadrettet virksomhet

- Se på samarbeidsmuligheter mellom Forsvarsgrenene og andre relevante miljøer som sivil beredskap, politi, NVE og andre tilsynsmyndigheter, kommunale eller fylkeskommunale virksomheter
- Vurdere mulighetene for å få kvinner som har sluttet tilbake i tjeneste. Sikre en dialog med de kvinnene som man ønsket å beholde.
- Vurdere særskilte hospiteringsordninger i det sivile som en del av en karriereutvikling.

### Generelle betraktninger til gjennomføringen:

- Det kunne vært fordel med en bredere forankring i den innledende fase for eksempel en prosjektgruppe med kvinner og menn. Dette fører normalt til større eierskap til både gjennomføring og resultater.
- Det var kanskje ikke et ideelt tidspunkt med utsendelse av spørreskjema før jul. Mange var dessuten på øvelse i denne perioden. Det er vanskelig å finne et ideelt tidspunkt i denne type organisasjon hvor så mange til enhver tid er i "felten".
- Det var mye annet "mediastøy" rundt Forsvaret på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført og i tiden rett etter.
- Spørreundersøkelser skaper nysgjerrighet, men tiden fra gjennomføring til resultater og oppfølging kommer, er blitt av ulike grunner for lang.
- Andre krav og forventninger som for eksempel overskridelser, manglende budsjettkontroll, beredskapsevne og bruk av konsulenter, har vært i fokus!

### Anbefaling om videre oppfølging:

En slik undersøkelse skaper forventninger om endringer. Det er derfor en utfordring og viktig at temaet "holdes varmt" og følges opp med konkrete handlinger. Først og fremst bør resultatene forankres i organisasjonen. Det bør utarbeides handlingsplan med prioriterte områder, konkrete målsettinger som kan etterprøves og fordeling av ansvar for implementering av planen.

Undersøkelsen viser at innen mange områder har kvinner og menn i Forsvarets sammenfallende eller marginalt forskjellige synspunkter og prioriteringer. De områdene som har ulikheter, bør man ta hensyn til både i daglig operativ drift og i utviklingsarbeid fremover.

For fordyping av ulike temaer knyttet til likestilling anbefales også følgende referanser:

[www.likestilling.no](http://www.likestilling.no)

[www.kilden.no](http://www.kilden.no)

[www.nho.no/ff](http://www.nho.no/ff)

[www.bfd.no](http://www.bfd.no)

Lykke til!