

Havfruen i erhvervslivet

– perspektivskift nødvendigt

INTERVIEW MED ELISABETH FLENSTED-JENSEN,
PROJEKTCHEF I TDC

AF CHRISTINA HEE PEDERSEN

For 10 år siden var Elisabeth Flensted-Jensen en af hovedkræfterne bag udgivelsen af “Havfruebogen,¹ der gjorde status over forskningen i køn og organisationer og introducerede nye perspektiver på organisationers kønnede dynamikker. Men kan litterære metaforer egentlig bidrage til organisationsudvikling i praksis? I dette interview svarer Elisabeth Flensted-Jensen fra sit nuværende perspektiv.

Den sommer jeg skrev artiklen om den lille havfrue rejste jeg til OECD og var der som “Adviser on gender issues” i et år. Så kom jeg til UNICEF som uddannelsesleder i 3 år, og nu har jeg så været i TDC i 4 1/2 år. I TDC er jeg projektchef i koncernens Human Resource afdeling, hvor jeg siden 2000 har arbejdet med mangfoldighed og socialt ansvar. Det indebærer indsatser inden for f.eks. køn og ledelse, integration af etniske minoriteter og antidiskrimination.

Da I skriver “Køn og kultur i organisationer” kommer samspillet mellem de strukturelle og de kulturelle betingelser for forståelse af køn i organisationer i centrum. Kunne man sige at forskningsområdet da bevæger sig et nyt sted hen?

Jeg vil formulere det sådan, at egentlig havde vi haft gang i de tanker et godt stykke tid. Jeg husker meget tydeligt, at jeg møder Silvia Gherardi på et seminar i Lund, og pludselig kunne jeg se, at hun har fat i no-

get, som kunne bruges til at formulere det vi gik og følte, der manglede, og som vi ikke helt vidste, hvordan vi kunne komme videre med.

Sammenvævningen af det sociale og det symbolske niveau kommer blandt andet til udtryk i en interesse for metaforer hos jer. Du nævner i din artikel i bogen de mange krigsmetaforer i managementlitteraturen og arbejder selv med H.C. Andersens "Den lille Havfrue" som en metafor til at forstå kvinders deltagelse i organisationer. Har du i de ti år du har været uden for universitetet på noget tidspunkt arbejdet videre med metaforer?

Nej, hvis jeg skal være helt ærlig, det har jeg faktisk ikke – i hvert tilfælde ikke på den måde, som jeg skriver om i "Den lille havfrue og prinsens rige". Ikke fordi jeg ikke synes, det kunne være en god idé at gøre det, men i praksis er der ikke meget rum for at arbejde på den måde. Noget af det jeg oplevede, da jeg kom til TDC, var, at der var en parathed til at tage mig ind – hvad jeg faktisk var overrasket over. Der var et helt klart behov for, at der skulle ske noget mere på feltet køn og ligestilling, men der manglede i den grad en metodisk tilgang og et nyt sprog. Der var – og er stadig – et ligebehandlingsudvalg med repræsentation fra både ledelse og medarbejderorganisationer – og der var en vedtagen personalepolitik om, at arbejde aktivt for at få en ligelig andel kvinder og mænd på alle niveauer. Men det er sejt at flytte på de brikker. TDC har som så mange andre virksomheder en historisk tradition for en ret stærk kønsarbejdsdeling – mandlige teknikere og kvindelige kunderådgivere for at sige det lidt firkantet. Kvinderne udgør 40% af medarbejderne, mens fordelingen af kvinder og mænd i ledelse er: 30% : 70% med stigende overvægt af mandlige ledere desto højere du kommer op i hierarkiet.

NED I NOGET MEGET MERE GRUNDLÆGGENDE

Jeg har oplevet det sådan, at mange af de fine ideer, jeg havde om, at nu skulle vi tage fat på køn på en helt ny måde, var meget svære at gennemføre. Jeg var nødt til at tage fat i noget meget mere grundlæggende. Bare det at få lavet noget statistik, der viser fordelingen af kvinder og mænd på de forskellige ledelsesniveauer, er faktisk en udfordring i en organisation, der er i konstant forandring, og hvor ledere med ens titler ikke uden videre kan antages at have samme tyngde og indflydelse på tværs af koncernens store og mindre selskaber. Kønspecificeret statistik på andre områder eksisterede slet ikke.

Noget af det første jeg gjorde, det var at få kønspecificeret den medarbejdertilfredshedsundersøgelse, vi laver hvert år for måske at kunne sige noget om, hvorvidt mænd og kvinder i virksomheden følte, at de har lige muligheder i virksomheden. I sådan en kæmpe stor, finansielt styret virksomhed som vores med 16.000 ansatte er man jo utroværdig, hvis man kommer og vil ændre noget, og så ikke kan dokumentere situationen kvantitativt. Så derfor bevægede jeg mig til en vis grad væk fra alle de her sjove ideer om metaforer og den slags. Det blev helt enkelt et spørgsmål om at få lavet noget statistik og få sat gang i nogle analyser, så jeg fik noget at stå på, som er dokumenteret.

Kunne dine tal så noget?

Ja, jeg synes selv, analysen af *Klimamålingen*² er et godt eksempel. Når vi analyserede den årlige medarbejderundersøgelse ud fra en kønvinkel, så var det slående, at de kvindelige ledere gennemsnitligt får et lidt bedre skudsmål end de mandlige ledere, og det er både mandlige og kvindelige medarbejdere, som giver deres nærmeste leder en højere score, hvis lederen er kvinde.

Hvilke konsekvenser får sådan en undersøgelse konkret for dit arbejde?

Jeg kan jo ikke dokumentere det, men jeg tror, at det at vi to år i træk viste, at kvindelige ledere blev højere rated på alle spørgsmål vedrørende opfattelsen af den nærmeste leders adfærd, det skabte så meget opmærksomhed omkring spørgsmålet, at det blev lettere at tale om behovet for flere kvindelige ledere. Det betød selvfølgelig ikke, at viljen til at gøre noget ved det pludselig var der alle vegne i virksomheden, men det gjorde alligevel, at det blev lidt sværere at sige, at køn ikke er en relevant problemstilling. Det blev lettere stille og roligt at føre en dialog med de relevante nøglepersoner.

Jeg havde samtidig også prøvet at få indarbejdet nogle kvantitative målsætninger i forhold til køn og ledelse. Vi anvender et system, der hedder 'Balanced scorecard', et styringsinstrument eller målsætningsværktøj som hele TDC styres efter. Det andet år jeg var der, lykkedes det at få et mål ind på køn, hvad der er meget usædvanligt, fordi der næsten ingen såkaldte bløde mål er i TDCs 'balanced scorecard'. Uden at kunne dokumentere det, tror jeg, det har en sammenhæng med tallene, jeg snakkede om før. Mit forslag var så, at vi skulle stille efter at øge andelen af kvinder på de øverste ledelsesniveauer ved årets udgang. Men problemet var, at vi ikke var sikre på, at vi havde tilstrækkeligt med kvinder, der over en kortere periode ville være parate og havde erfaringer til at kunne gå ind på de der topposter. Og mål skal jo være realistiske, hvis de skal fungere, gerne ambitiøse – men altså ikke uladsiggørige. Det skal være noget, man har mulighed for at nå. Derfor blev det besluttet, i stedet at gå efter at udvide den pool af talenter, som topcheferne rekrutteres fra, så man senere ville kunne opnå en forøgelse i andelen af kvinder på de egentlige topposter. Man endte med så at formulere et mål, der hed at vi ville gå fra at have 20 % til at have 30% kvinder i vores corporate talent pool, som er et udviklingsprogram for ledere med potentiale til at nå de øverste niveauer.

Og vi havde da kraftige diskussioner om, hvad der var den rigtige procent, og der blev lavet scenarier og beregninger, og økonomerne regnede og regnede på det og sagde så, at 30% det ville vi ikke kunne nå. Men nogle må have tænkt lige som jeg, at vi er nødt til at satse højt, hvis det skal rykke noget som helst, og så nåede vi faktisk 28 % det første år. I sådan en situation der tror jeg, direktionens villighed til at gå efter sådan et mål godt kan hænge lidt sammen med, at vi faktisk havde et kvantitativt dokumentationsmateriale.

Men hvis jeg forestiller mig de her overvejelser tænkt ind i en akademisk sammenhæng, så ser jeg folk for mig, der siger gaaab! Et spørgsmål om 28 % eller 30 % – dødkedeligt! Men min oplevelse har været, at interessen for teori om køn er meget begrænset. Hvis jeg ikke kunne komme med slående kvantitativ dokumentation eller rigtigt gode argumenter for, at der er forretningsmæssige fordele ved at skabe bedre kønsbalance, jamen så er det meget svært at fastholde interessen for det i en virksomhed, der opererer i stærkt konkurrencepræget marked. Det, der har gennemslagskraft, er tal og procenter. Min pointe er, at derfor er det også sådan, der skal tales om køn.

HVIS MAN SIGNALERER 'STØTTEPÆDAGOG' ER MAN IKKE TOPKANDIDAT I TDC

Mange har meget svært ved at acceptere at forholde sig til køn. Lad mig tage et eksempel. Noget af det første, jeg påtog mig i TDC, var at etablere en mentorordning for kvindelige ledere – med det formål at øge andelen af kvindelige ledere på de øverste niveauer. Det er det samme mål, jeg har taget fat på på forskellige måder. Jeg tænkte: Vi skal have fat i toppen, for hvis der ikke kommer kvinder ind i toppen, så ændrer vi intet, uanset at der kan være alt muligt andet, der er vigtigt omkring køn. Der er masser af udfordringer i bunden af pyramiden, men hvis vi ikke får det op som et te-

ma, man forholder sig til i selskabernes ledelser, så får det ikke prestige nok. Derfor er jeg éntydigt gået efter det mål. Rent praktisk gjorde vi det på den måde, at vi fik nedsat en styregruppe, hvor vores daværende personale- og organisationsdirektør, der var toppen i Human Ressource, gik ind som styregruppeformand, og hvor en række højt placerede chefer gik ind. Det signal gør, at nogle andre også gerne vil være med.

Vi identificerede 22 kvinder som potentielle topledere i TDC. Og jeg spurgte ca. 30 af de mest erfarne mandlige topchefer, om de ikke kunne tænke sig at være mentorer. Når jeg så interviewede kvinderne, så kunne jeg jo mærke den modstand der var på at forholde sig til køn. For når jeg sagde: "Du er en af dem organisationen tror på – kunne du tænke dig at få en mentor på meget højt niveau?", så kom de jo i et dilemma. Mange af dem de ville sådan set gerne have en mentor, men de ville overhovedet ikke være med i et program for kvinder.

Så allerede der har du det meget konkret. De her kvinder skulle tage stilling til, om de overhovedet ville gå med ind i noget, der havde med deres køn at gøre. Og der var nogle få af dem, der sagde nej tak, og sådan som jeg kunne mærke det, så var det fordi de følte det som førstehjælp og støttepædagog, og det skulle de ikke have noget af. Og for så vidt var deres betænkeligheder berettigede vil jeg sige, fordi hvis man på nogen måder kommer til at signalere at man kunne have behov for en støttepædagog, så er man ikke toplederkandidat i en stor virksomhed.

Hvad er det så for en slags kvindelige ledere, du er med til at lave?

Jeg vil sige, jeg laver jo ikke nogen. Jeg er hyret af en stor virksomhed til at understøtte det, de har brug for, hvis man nu skal skære det lidt ud i pap. Selvfølgelig kan jeg som person have nogle ideer, men dybest set er jeg hyret til at give et bidrag til, at vi har en moderne HR politik og strategi. Jeg

har min lille del af det – og når jeg så kommer og siger, at jeg synes, vi er nødt til at gøre et eller andet omkring køn – ja, bliver der så svaret, hvis vi kan se argumenterne. Og argumenterne det er, hvis man kan vise, at det gør forretningen mere konkurrencedygtig. Det centrale er: Gavner det her forretningen, eller gavner det ikke forretningen? Der, hvor jeg har tilfredsstillelsen i de her år, er, at jeg ser, at det stille og roligt kan lade sig gøre at flytte dagsordenen bl.a. via de meget jordnære initiativer, jeg fortalte dig om.

MAN GØR DET BEDSTE, MAN KAN...

Når du så er interesseret i at etablere et samarbejde med universitetet for at generere ny viden, hvad er det så, du søger fra det akademiske felt, et felt som ikke tænker forretning på samme måde?

Med blikket tilbage på havfruetiden vil jeg sige, at det der stadig er brug for, er en nuanceret forståelse af køn, som kan bruges praktisk i en organisations- eller virksomhedsvirkelighed. Som er formuleret så tilpas enkelt, at terminologien kan glide ind i hverdags sproget. Det er grundlæggende det, der er brug for.

Er der eksempler på, hvor det er lykkedes?

Hvis jeg skal være helt ærlig, nej. Men det kan selvfølgelig være, fordi jeg ikke har tid til at læse, det folk laver. Jeg har heller ikke i dag et begrebsapparat, som er præcist nok til at skabe klarhed omkring de forhold, jeg prøver at flytte på. Når jeg taler med kolleger, så fluktuerer samtalen hele tiden mellem niveauerne. Fra en kant siger man, vi sætter nogle mål for at få nogle flere kvinder ind i TDC på højt niveau, men hvorfor er det egentlig vi gør det? – Hvad er argumenterne? Er det fordi kvinder tilfører noget helt unikt? Eller er det fordi rekrutteringsgrundlaget bliver større, når både mænd og kvinder er med? Nogle holder fast i forståelser af kønsforskelle som biologiske størrelser med vægt på at forskellene

eksisterer – eller at de ikke gør det. Afhængigt af synsvinkel, situation og individuelle erfaringer får det ene eller det andet synspunkt vægt. Men der er ikke et beredskab til at se køn som noget, der konstrueres i hverdagen, mens vi lever den, noget som vi selv er medskabere af.

Hvad er dine argumenter for at øge andelen af kvindelige ledere så?

Mine argumenter er, at jeg tror på, at det i sidste ende – uden at jeg kan dokumentere det – giver en bedre bundlinie. Jeg tror på, at det øger virksomhedens konkurrencedygtighed.

Det er ikke bare en dækmanøvre?

Den opfattelse du taler ud fra, synes jeg er alt for firkantet. De mennesker jeg møder i TDC, som er ansvarlige for strategiske beslutninger, og som dermed forvalter magt, det er jo mennesker med fornuftige synspunkter, som gerne vil gøre noget godt i verden. Men de er altså også sat til at passe en forretning, og det prioriterer de selvfølgelig meget højt. Og når du så spørger, er det ikke bare en dækmanøvre, man har for at pleje sit image, så vil jeg sige, nej det er det ikke. En virksomhed er jo drevet af mennesker, som har politiske holdninger, og som har menneskelige synspunkter, som er engagerede på mange forskellige måder, og som har hjerter som alle andre. De er interesserede i at få forretningen til at køre og lave mest muligt overskud og få konkurrenterne af banen, men derudover vil de gerne være med til at gøre en helt masse fornuftige ting. Derfor giver det ikke mening at tale om dækmanøvrer. Man gør det bedste man kan, så længe man ikke skader forretningen.

LIGESTILLING – PROVOKATION OG PERSONLIGHED

I din artikel i "Havfruebogen" snakkede du om, at folk ikke vil tale ligestilling, men at de gerne vil tale om deres erfaringer med køn.

Spørgsmålet er, om man overhovedet vil tale om køn, når det kommer til stykket. Det skrev jeg dengang, men køn er stadig et meget ømtåleligt emne, selvom temaet kvinder i ledelse igen er blevet meget hot. Og jeg tror, det handler om, at ingen vil 'stemples' som kvinde.

Der er meget få, som er interesserede i at skille sig ud, og specielt på kønnet, og det vil sige, at man tematiserer så vidt muligt ikke en kønsproblemstilling. Og igen måske ud fra en meget realistisk fornemmelse af at man derved meget let kan komme til at stigmatisere både sig selv, og det man ønsker at fremme.

Da jeg forlod universitetsforskningen, var det jo også for at blive fri for at have det der kønsstempel på mig hele tiden. Jeg var simpelthen rigtig træt af hele tiden at blive identificeret med køn. Jeg ville lave noget andet. Og da jeg kom til Unicef og ikke havde noget som helst at gøre med køn, nød jeg det vældig meget

Hvad var det, du nød?

Jamen, jeg nød bare at kunne være mig selv, hvis man overhovedet kan tale om det nu om dage. Jeg følte, jeg blev mødt som Elisabeth Flensted-Jensen; en person med en professionel funktion f.eks. at lave kurser. En aktivitet der ikke på samme måde satte spørgsmålstejn ved dit køn og din krop og din livsførelse og din personlighed. Man antager ikke med det samme, at du må være lidt ekstrem, du må have lidt aparte synspunkter, du må være lidt anderledes. Sådan havde jeg jo været vant til at blive mødt gennem 25 år, fordi jeg arbejdede med køn.

Hvis jeg i dag siger til en anden TDC'er, at jeg arbejder med køn, ligestilling, ulighed eller forskelle i den organisation vi begge arbejder i, jamen så vil vedkommende jo selv føle sig impliceret: Tror du nu, at jeg undertrykker de kvinder, jeg har under mig – eller hvad. Ser hun mig nu som et typisk eksemplar af mandracen? Eller for kvindernes vedkommende bliver det ofte til, at de

lige bliver nødt til at pointere, at dette her har jo ikke noget med rødstrømper at gøre. Det er jo i virkeligheden den mekanisme, som straks går i gang. Du kan ikke sige, at du arbejder med ligestilling i organisationer til en person i samme organisation, uden at vedkommende føler sig provokeret, det kan du faktisk ikke. Det vil jeg gerne af med. Jeg synes, det er utåleligt altid at være konfronteret med det.

SIG DET KOMPLEKSE ENKELT!

Kan studier om køn så overhovedet tilføre organisationer noget, som er anvendeligt?

Ja, det kan de. For tiden har vi gang i nogle studier i lønforskelle og et studie i lønsamtaler m/k, og det er jeg da sikker på, der kommer noget brugbart ud af. Vi samarbejder jævnligt med forskere på forskellige institutter og er gradvist ved at bygge en mere systematisk tilgang op. Jeg er sikker på, at vi på ikke særligt langt sigt har fået etableret en helt anden form for HR analyse end dem vi har set hidtil – og der vil køn blive en faktor på linie med andre centrale faktorer.

Den form for forskning, der er lettest at integrere, er forskning, der har en klar empirisk tilgang, som giver kvantitativ dokumentation, og som kan formidles i en form og et sprog, der ikke adskiller sig væsentligt fra dagligsproget. Men jeg tror også, at vi kan have stor gavn af en socialkonstruktivistisk tilgang, der formår at fange, hvordan køn væver sig ind i alle de små nuancer i udviklingen af relationer og opbygningen af de gensidige forestillinger om hinanden – blot kræver det langt mere brobygningsarbejde. Og her mener jeg, at forskerne skal gøre meget mere ud af formidlingsiden. Det tror jeg faktisk kun kan lykkes, hvis de i højere grad tilbringer tid i virksomheder og organisationer. For det er først der, det går op for én, hvor afgørende – men også hvor vildt spændende, det er at iagttage, hvordan mekanismerne udfolder sig. Spørgsmålet om, hvordan man på en enkel måde kan

få sagt de komplekse ting, er afgørende for at tilgangen bliver anvendelig.

Selvom man forsøger at gøre det så enkelt som muligt, så er terminologien alligevel så fremmedartet, at det ikke uden videre bliver forstået. Når jeg f.eks. tænker, jamen 'koder', 'kønskoder' det må da kunne forstås, så ender sådan et begreb alligevel med at kræve en meget lang en forklaring, hvis det skal give mening. Og tit kan man så sidde tilbage med en følelse af, at det forinklede sprog, så heller ikke længere siger noget, der bryder med de vante forestillinger. Det bliver reduceret til noget, vi har hørt mange gange før.

Den proces vi er i gang med er langsigtet, men jeg tror på, at den form for forskning får sin betydning over nogle år, især hvis vi sideløbende lykkes med at få en større mangfoldighed på strategisk vigtige poster – og her tænker jeg ikke kun på balance mellem kønnene, men også mange andre forskelligheder – kulturelle og personlighedsmæssige. Det vil gradvist gøre det lettere at holde fokus på nuancerne. For man skal jo ikke tage fejl, selvom organisationerne ikke har let ved at optage forskernes output, er det jo ikke fordi, folk er dumme. Virkeligheden er kompleks, det er folk meget bevidste om – og ingen bryder sig om, at se sig selv reduceret til en formel.

ET PRAKTISK ANVENDELIGT SPROG – DET KUNNE JEG GODT TÆNKE MIG

Kan du få noget ud af at samarbejde med forskere, som har et andet forandringsperspektiv end dit, og som er drevet af et andet felts logik?

Det er en meget vigtig distinktion at skelne mellem forsker og virksomhed. Du har dit perspektiv, og jeg har mit, det er ikke nødvendigvis de samme interesser, vi har – og der må være reel gensidig respekt. Så kunne man f.eks. spørge, kan jeg som medarbejder med det her specielle område i en stor privat virksomhed have noget ud af at samarbejde med en forsker, der har et feministisk

udgangspunkt? Og dertil vil jeg svare: Det kan jeg godt, for så vidt som den person er reelt nysgerrig og interesseret i at gå ind på de præmisser, der hedder at undersøge en lille del af et eller andet område, som kan have en interesse for begge parter. Men det kræver også vilje til at gøre sig stor umage med at omsætte observationer og analyse i en formidlingsform, der er tilgængelig for virksomhedens medarbejdere. Hvis vores perspektiver kan krydses på den måde, så er der ikke noget problem.

Jeg kan se en lang række forskellige modeller for samarbejde, glidende fra total fælles synsvinkel til en model, hvor forskeren får lov at komme ind og lave sit eget projekt, selvom firmaet synes det lyder mærkeligt og ikke umiddelbart har en interesse i projektet – bare forskeren ikke bruger for meget af vores tid, og bare vi ikke kommer til at høre for det bagefter! Men det kræver dels, at der er nogle personer internt, der er lidt nysgerrige og som har lyst til at bruge noget energi på noget, de ikke får kredit for, og dels kræver det, at forskeren er i stand til at præsentere sit projekt, så man faktisk bliver nysgerrig. Vi får rigtig mange henvendelser, og må sige nej til langt de fleste, for ellers kunne vi ikke foretage os andet end at introducere studerende og forskere til virksomheden og gelejde dem rundt. Desværre er der stadig en rigtig irriterende forestilling, især hos specialeskrivere om, at hvis de bare får lov til at observere i to uger eller lave interview med 6 personer, så vil de være i stand til at levere en analyse, der kan hjælpe os til at udvikle en effektiv strategi for det ene eller det andet. Det er jo udtryk for ekstrem mangel på fornemmelse for, hvad de har med at gøre. Selvfølgelig er man da mest interesseret i at lukke folk ind, der vil kunne bidrage med noget, man ikke selv har tænkt på, men i virkeligheden er der ofte tale om mangel på ydmyghed overfor den viden og indsigt, som ledere og medarbejdere har akkumuleret gennem mange års erfaring. Næste

punkt er så, at man føler sig mistænkeliggjort på sine motiver: Er der ikke bare tale om imagepleje? Så punkt ét er, at finde ud af at få bygget bro, at lære hinandens forudsætninger at kende, at blive realistisk på, hvad et egentligt samarbejde kan bestå i.

Hvilken viden om køn har du brug for at få for at komme videre i dit arbejde?

Jeg kunne godt tænke mig, at nogen kunne udvikle et praktisk anvendeligt sprog at tale om køn i, som udfolder de forståelser, der ligger i den nyere socialkonstruktionistiske kønsforskning.

Det ville kunne bidrage til, at man ikke behøvede at starte med Adam og Eva og tage stilling til, hvorvidt mænd og kvinder er ens eller forskellige, hver gang man taler om køn. Det ville kunne løfte debatterne op til et niveau, hvor mekanismer, man ikke er sig bevidst, ville kunne blive synlige på en måde, så man kan forholde sig til dem i en hverdag.

De forståelser vil jeg gerne se omsat til et sprog, som direkte kan anvendes i en organisation som vores. Jeg vil gerne se et samarbejde mellem forskere og praktikere, der bygger på en ambition om at gøre disse forståelse så tilgængelige, at man kan præsentere dem på en serie af de foragtede PowerPoint slides – som jo er virksomhedernes foretrukne kommunikationsmiddel.

Det kunne jeg godt tænke mig.

NOTE

1. Elisabeth Flensted-Jensen (1995): "Den lille havfrue og prinsens rige – at tale om køn i organisationsudvikling", in *Køn og kultur i organisationer*, Odense universitetsforlag, Odense.
2. *Køn og ledelse – resultater fra TDCs Klimamåling 2003* kan læses på www.tdc.dk/equal. Her ligger også anden information om TDCs mangfoldighedsindsats, bl.a. videoen *Fremad – på høje hale*, om hvordan KabelTV har fordoblet andelen af kvindelige ledere på 3 år.