

RÆSON



ØKONOMI.
Christian Friis Bach:
En ny protektionistisk
tid | 2



ØKONOMI.
Aimée Kjær: Kan vi
gensplejse os ud af
fødevarekrisen? | 7



LEDELSE.
Anne Mette Frost: Din
chef kan ikke være din
coach | 10



DEBAT.
Ole Gerstrøm: Dommere
frem i lyset | 16



WTO's generalsekretær, Pascal Lamy, under sommerens forhandlinger (foto: WTO)

En ny protektionistisk tid?

ØKONOMI. I slutningen af juli endte ni års frihandelsforhandlinger uden resultat. Det er meget svært at få øje på begivenheder eller ændringer, der kan få en aftale igennem i den nærmeste fremtid.

Af Christian Friis Bach, international chef i Folkekirkens Nødhjælp

”Vi er nu i den røde zone - og meget tæt på den røde del af den røde zone”. Sådan lød det fra generalsekretæren i Verdenshandelsorganisationen (WTO) i maj måned 2006, da forhandlingerne (igen) nærmede sig et sammenbrud. Det er over to år siden. Med sommerens sammenbrud må vi nu være i den skrig-røde del af den røde zone.¹ Det er der fire overordnede årsager til - og ingen af dem kan løses hurtigt.

Problem nr.1: USA mangler som drivkraft

Den absolut vigtigste drivkraft i de globale handelsforhandlinger er USA. Sådan har det været i 60 år, og sådan er det stadig. Men amerikanerne udgør langtfra den samme drivkraft, som de gjorde tidligere. Det skyldes både en ændret holdning hjemme og en stærkere modstand ude.

Sommerens forhandlinger var sidste chance for en aftale før det amerikanske præsidentvalg handlingslammer USA - i et år eller mere.

Uanset hvem der vinder, er udsigterne alt andet end lyse. I valgkampen har Demokraterne hidtil været meget frihandelsskeptiske. Hillary Clinton krævede en ”time-out for trade agreements” og Barack Obama har krævet genforhandling af frihandelsaftalen mellem USA, Canada og Mexico (NAFTA). Han stemte også nej til frihandelsaftalen mellem USA og landene i Mellem-amerika (CAFTA) og insisterer på, at handelsaftaler skal bruges til at fremme arbejdstagerrettigheder, hvilket på mange måder er prisværdigt, men bestemt ikke

vil fremme et resultat i WTO lige nu.

Der er størst chance for en ny WTO-aftale, hvis republikaneren John McCain vinder. Han taler ivrigt for frihandel og imod protektionisme og stemte ja til CAFTA. Men han vil, som George W. Bush, være bundet af en amerikansk kongres, der er blevet mere skeptiske overfor WTO og en ny handelsaftale. Det afspejler, at amerikanske virksomheder ikke længere har stærke interesser i en international handelsaftale. Mens lobbyisterne under Uruguay-runden stod i kø foran kongressens kontorer, har de denne gang gjort meget lidt. Amerikanske virksomheder har allerede relativt gode forhold på deres eksportmarkeder, både som følge af WTO og som følge af bilaterale aftaler. Dertil kommer, at mange store amerikanske virksomheder har investeret hen over handelsbarriererne ved at åbne datterselskaber i en stribe vigtige markeder. Når man producerer i Kina - i stedet for at eksportere til Kina - bliver handelsbarrierer af mindre betydning. De kan endda være en fordel, fordi de holder andre konkurrenter ude, og sikrer højere priser på det kinesiske marked for ens datterselskab.

Der er størst chance for en ny WTO-aftale, hvis McCain vinder.

Endelig mærker de amerikanske virksomheder i langt højere grad konkurrencen fra de stadigt stærkere transnationale virksomheder fra Japan, Sydkorea, Kina, Indien, Brasilien og andre vækstøkonomier. Amerikanerne har de sidste 5-10 år tabt flere vigtige sager ved ”domstolen” i WTO, og ikke mindst bomuldsdyrkerne, stålarbejderne og

¹Forhandlingerne har været i ni år - længere end Uruguay-runden, der blev afsluttet efter 7½ år i 1994. Officielt regner man ganske vist runden fra ministerkonferencen i Doha i 2001, men den skulle have været indledt i Seattle i 1999, hvor det dog koksede helt.

tøj- og tekstil-virksomhederne føler sig presset. Den faldende interesse hjemme og det stigende pres ude har markant mindsket amerikanske virksomheders interesse i en global aftale.

Endnu værre er det blevet af det sidste års begyndende økonomiske krise i både USA og i Europa. Det er slående at WTO - hvis fundament blev skabt kort efter Anden Verdenskrig for at undgå at verdens lande igen reagerede på en økonomisk krise med øget protektionisme - bliver ramt af præcis den tendens. Når virksomheder går konkurs og mange mister deres arbejde fristes politikere til at søge mod øget beskyttelse. Desværre, for det er præcis det modsatte, der er brug for. Der er derfor - i både overført og faktisk forstand - ikke en *kinamands* chance for at de amerikanske forhandlere i en krisetid kan vende hjem med en aftale, der giver pæne indrømmelser til verdens fattige lande, uden at sikre markant bedre forhold for amerikanske virksomheder på de selvsamme markeder.

Det var ellers præcis det, der var opdraget i Doha-forløbet, også kaldet *udviklingsrunden*. Verdens fattige lande følte sig - berettiget - snydt i den sidste forhandlingsrunde. Doha var deres tur. Der skulle være fokus på at få dem integreret i verdenshandelen. Men den historiske form for retfærdighed dur ikke i praktisk politik. I USA - og i EU - er politikerne ikke gode til at stå over og vente på, at det igen bliver deres tur.

Endelig har det betydning, at WTO passer dårligt til den nuværende amerikanske udenrigspolitiske strategi. Hvis amerikanerne giver én indrømmelse til ét land i WTO, så vil det - på grund af princippet om mest-begunstigelse - med det samme gælde for alle WTOs medlemslande - også dem, der ikke støttede krigen i Irak eller ikke gør nok mod den globale terrorisme. Det er en af grundene til, at amerikanerne i stigende grad foretrækker bilaterale eller regionale aftaler, hvor de i højere grad kan belønne lande individuelt.

Doha-runden har derfor fra starten lidt over manglen på amerikansk lederskab. Og der har ikke været nogen til at tage over. EU har været begrænset af den snærende spændetrøje, som den europæiske landbrugspolitik fortsat udgør, og de nye markante aktører fra verdens fattigere lande - især Kina, Indien og Brasilien - har været bedre til at sige nej, end til at vise vej.

Problem nr.2: de regionale frihandelsaftaler fungerer ikke som byggesten men som bremseklodser

Det kunne så endda gå, hvis der var gang i andre handelsforhandlinger, der kunne vise vejen for WTO. Sådan var det i starten af 1990'erne.

Regionale projekter - EU's indre marked, NAFTA i Nordamerika, ASEAN i Asien og Mercosur i Sydamerika - var de byggesten, der reddede den sidste store forhandlingsrunde om frihandel i 1994. De regionale aftaler var både med til at skabe det tekniske grundlag og den politiske dynamik som førte til aftalen i Uruguay-runden.

Denne gang er situationen meget anderledes. Der er ingen store bilaterale eller regionale aftaler, som kan fungere som byggesten.

De amerikanske forsøg på at indgå nye bilaterale aftaler har ikke været specielt vellykkede og der har som sagt været markant hjemlig modstand mod det eneste markante regionale projekt, den nye aftale med landene i Mellemamerika (CAFTA).

EU er stadig travlt optaget af østudvidelsen og af de strandede traktatforsøg. Forhandlingerne om økonomiske partnerskabsaftaler (EPA) med en række primært afrikanske lande har ikke fået meget opmærksomhed. Både USA og EU har forsøgt sig med bilaterale aftaler overfor Kina og Indien, men uden stor succes. Bortset fra ideen om en transatlantisk frihandelsaftale mellem EU og USA, som kunne sætte lande som Kina og Indien under pres, er der ganske enkelt mangel på byggesten. Og en transatlantisk aftale er bestemt ikke lige rundt om hjørnet.

Der ses en tendens til at regionale frihandelsområder bliver mere og mere indadvendte og selvtilstrækkelige.

Det ser ud, som om regionalismen denne gang bliver en bremseklodse for de globale forhandlinger - ikke en byggesten. Der ses en tendens til at regionale frihandelsområder bliver mere og mere indadvendte og selvtilstrækkelige. Både USA og EU har med hhv. CAFTA og EU-udvidelsen mod øst fået adgang til og konkurrence fra nye lavtlønsområder. De har ikke voldsomt behov for at blive eksponeret for mere billig arbejdskraft lige nu, og udviklingen er en demonstration af den teoretiske modstand som mange økonomer i årevis har haft mod regionalismen: *Når man udtømmer en stor del af fordelene ved frihandel gennem regionale frihandelsområder, så mindsker man opbakningen til en global aftale.* Regionalismen bliver en bremseklodse.

Det er et problem af flere grunde.

For det første bliver verdens fattigste lande ofte efterladt udenfor. For de rige lande er der ikke meget dynamik i at lave en bilateral handelsaftale med Bangladesh eller Burundi. Dertil kommer, at de fattige lande kan blive stillet ringere, når de mere dynamiske handelsnationer indgår aftaler med hinanden. Når USA indgår en handelsaftale med Sydkorea er formålet jo at stille de to landes virksomheder bedre på hinandens markeder (handelsskabelse). Skyggesiden er, at andre landes virksomheder stilles ringere, og det kan især ramme i verdens fattige lande (såkaldt handelsforvridning).

For det andet, så efterlader de nu langt over 200 bilaterale og regionale handelsaftaler en "spaghetti-skål" af modstridende standarder, handelsbarrierer og krav, som gør det vanskeligt at begå sig på de globale markeder, ikke mindst for verdens fattige lande. Hvis man vil sende en båd med bananer skal man først have en Ph.D.-grad i toldtariffer, standarder og oprindelsesregler i dusinvis af handelsaftaler.

Og for det tredje er der en stribe problemer, der vanskeligt kan håndteres i de bilaterale og regionale aftaler. Hvis det for eksempel skal lykkes at mindske den samlede landbrugsstøtte i både USA, EU, Japan og Sydkorea kræver det en global aftale, hvor landene skal have noget til gengæld. Derfor skal der være mange lande med i forhandlingerne. Det kan ikke gøres bilateralt - endsige regionalt. Det samme gælder for en række andre globale problemstillinger. Her slår regionalismen ikke til.

Regionalismen kan derfor ikke være en erstatning for en global handelsaftale. Bliver regionalismen, som man kan frygte, en forhindring for en global aftale, ser det rigtig sort ud.

Problem nr.3: de rige lande beskytter stadig deres landbrug

Heller ikke substansen er blevet meget nemmere. Det er klart, at det lige siden 1999 har været landbrugsområdet, der har ført til suverænt flest sammenstød og sammenbrud i WTO. Det har altid været et yderst følsomt emne i de rige lande, hvor en kombination af romantik, historiske traditioner, forældede ønsker om selvforsyning, landbrugslobbyister og en hård kamp om markedsandele smelter sammen til forbenede forhandlingspositioner. De rige landes landbrugspolitik, ikke mindst landbrugspolitikken i EU, har ganske vist gennemgået store og positive forandringer i perioden, men der er stadig langt igen. I USA er det især det samlede støtteniveau, der trykker i træskoene, mens det i EU er

markedsadgangen, der giver problemer.

Mindre kompliceret er det ikke blevet af de stærkt stigende fødevarepriser. På den ene side har det skabt en historisk mulighed for at fjerne den skadelige del af landbrugspolitikken i de rige lande, fordi de høje verdensmarkedspriser betyder, at landmændene ikke har nær så stort behov for støtte - og især ikke for eksportstøtte. Det har dog ikke gjort synderligt indtryk på blandt andet franskmændene, der har benyttet lejligheden til at tale om et stærkt behov for risiko-styring (læs: indgreb i markedet til gavn for landmændene).

På den anden side har de høje fødevarepriser gjort det mere kompliceret. En stribe lande har nemlig forsøgt at begrænse handelen med landbrugsvarer for at sikre mad nok til deres egne befolkninger. Og det har bidraget til øget usikkerhed og ustabilitet. Andre fattige lande har forsøgt at hjælpe deres landmænd til at øge produktionen, hvilket i øvrigt er en vældig god ide, hvis de gør det rigtigt. Intet er vigtigere end landbrugssektoren, hvis der skal skabes vækst og bekæmpes fattigdom i de fattige lande. Men det er her, den formelle grund til sommerens sammenbrud skal findes. En række fattige lande ville nemlig have garanti for, at deres landmænd ikke blev udkonkurreret og forarmet, hvis toldsatserne gik ned, landbrugsimporten herefter op - og verdensmarkedspriserne eventuelt faldt igen. Derfor ville de have en sikkerhedsklausul, som sikrede, at de - hvis landbrugsimporten pludseligt steg markant - kunne indføre en vis beskyttelse af deres landmænd og dæmpe importen. Sådan en sikkerhedsklausul fik de rige lande faktisk selv gennemført i Uruguay-runden, da de gik med til at sænke tolden på industrivarer, tøj og tekstiler. Men da verdens fattige lande, med Indien i spidsen, bedte om den samme klausul for at beskytte deres landmænd, sagde især USA nej. Amerikanerne ville ikke acceptere en potentielt dårligere adgang for deres landbrugsvarer til verdens fattige lande.

Det var dobbelt-moral i metermål. Efter at de rige lande i over 50 år har støttet og beskyttet deres landbrug massivt - til skade for verdens fattige lande - er det tragikomisk at forhandlingerne bryder sammen fordi verdens fattige lande kræver at deres skrøbelige landbrugssektor skal kunne beskytte sig mod en alt for barsk udenlandsk konkurrence. Det er endnu mere urimeligt, i lyset af at det er omkring én procent af befolkningen i USA, der er beskæftiget i landbrugssektoren, mens det i mange fattige lande typisk er 50-60 procent. Og mens de rige lande med den gamle sikkerhedsklausul ville beskytte arbejdere, der hørte til verdens rigeste, vil de fattige lande beskytte landmænd, der hører til verdens absolut fattigste.

Men det er ikke kun landbruget, der volder problemer. Et af de andre - og stadig vigtigere -

emner er serviceydelse, hvor de rige lande kræver adgang til servicesektoren i de fattige lande, og dermed ofte støder ind i en række følsomme og statslige monopolagtige selskaber (helt som dem, vi havde før i tiden med blandt andet TeleDanmark). Samtidig støder de fattige landes krav om bedre adgang for deres arbejdskraft til de rige lande ind i den stadigt mere politiske følsomme immigrationslovgivning og i arbejdsmarkedslovgivningen i mange rige lande.

Endelig er intellektuelle ejendomsrettigheder også et sprængfarligt emne. I takt med at toldbeskyttelsen mod udenlandske varer er faldet væk, er de rige lande blevet stadigt mere fokuserede på at beskytte deres viden og opfindelser. Men det kan stå i vejen for, at de fattige lande kan få adgang til fx teknologi, medicin, såsæd eller viden, som de har hårdt brug for.

Endnu mere indviklet bliver det af at ovenstående stereotype og forenkede konflikter i virkeligheden dækker over hundredvis af individuelle krav og ønsker fra den stadigt voksende medlemskreds. Hver eneste af de godt 150 medlemslande har særlige krav og hensyn helt afhængigt af deres forbrugere og virksomheder. Det er ganske enkelt blevet hundrede gange mere kompliceret end i de gode gamle dage, hvor der var langt færre medlemslande, færre emner at forhandle om, og hvor de rige lande i øvrigt bestemt stort set det hele.

Problem nr.4: de nye sværvægttere tager magten

Netop magtforskydningen er en af de andre markante ændringer, der er sket i løbet af de sidste 15 år. I Uruguay-runden var det i høj grad USA og EU, der dikterede aftalens indhold - uden at mange fattige lande anede noget som helst om, hvad der foregik - endsize havde indflydelse på det. I dag ser verden meget anderledes ud.

De fattige lande er markant bedre forberedt og langt bedre organiseret. Og så er de ganske enkelt langt stærkere aktører på den globale politiske scene. Det er især Kina, Indien og Brasilien, der står i spidsen for de fattigere landes forhandlingsindsats, og de er blevet politiske og økonomiske sværvægttere. Her er vi samtidig ved den grundlæggende mekanisme, der har forsøkt forhandlingerne og fået dem til at bryde sammen gang på gang:

De nye og store vækstøkonomier - ikke mindst Kina og Indien - er blevet stadig mere interessante markeder for de rige lande, som derfor presser hårdt på for flere indrømmelser. Men omvendt er de selvsamme lande blevet så stærke politisk, at de langt nemmere kan modstå presset. Det er en gordisk knude, der kun kan løses, når der

er blevet slebet en hel del albuer af. De rige lande må erkende, at de ikke kan bestemme alting selv. Endda langtfra. De stærkeste af de fattige lande må erkende, at de har et ansvar for at give indrømmelser, der matcher deres markedsstørrelse.

Selv om Indien, Kina og Brasilien fører sig frem på vegne af alle fattige lande, har de allerfattigste på en række områder andre interesser.

Samtidig har det gjort det vanskeligt for de allerfattigste lande at komme til orde. De bliver kvast imellem de stærke u-lande og de stærke rige lande, og selv om Indien, Kina og Brasilien fører sig frem på vegne af alle verdens fattige lande, så har de allerfattigste lande på en række områder andre interesser. De har for eksempel ofte langt bedre adgang til de rige landes markeder gennem særlige præferenceaftaler. Hvis Kina og Indien derfor også får bedre adgang til markederne i EU og USA, kan det betyde øget konkurrence. Samtidig har de fattige lande også erkendt, at det kan være meget vanskeligt at sælge deres varer til de rige lande på grund af de stadigt skrappe standarder indenfor etik, miljø og sundhed. Det er derfor i deres interesse at få langt bedre adgang til de knapt så krævende, men hastigt voksende, markeder især i Asien. I begge tilfælde har de med andre ord interesser fælles med de rige lande.

Det politiske magtspil er derfor blevet langt mere kompliceret. Det rammer særligt hårdt i en organisation som fortsat bygger på - og forhandler ud fra en præmis om - at der skal skabes konsensus. Det er, som amerikanernes tidligere chefforhandler, Robert Zoellick, udtrykte det, begyndt at minde om FN's generalforsamling. Og det var vist ikke positivt ment.

Frihandlen har været drivkraften i internationalt samarbejde

At forhandlingerne er brudt sammen betyder dog ikke, at WTO bryder sammen, og at handelskrige vil hærge gennem den globale markedsplads. WTO eksisterer fortsat - og regulerer og overvåger stadig den internationale handel. Det er en stærk og

regelbaseret organisation. Handelskrigene udkæmpes i dag, på rimeligt civiliseret vis, i WTO's domstol.

Men bekymrende er det. Ikke mindst fordi sammenbruddet i WTO kan få konsekvenser udenfor handelsområdet. Forhandlingerne om øget frihandel har været drivkraften i hele det internationale samarbejde. I takt med, at verdens lande ikke længere har kunnet lukke sig inde bag høje handelsbarrierer, er de blevet tvunget til at samarbejde om at løse problemerne. Den effekt vil nu mindskes. Derfor vil sammenbruddet ikke kun få betydning for handel og økonomi. Det vil få vidtrækkende betydning for hele det internationale samarbejde.

Mest alvorligt kan det blive for næste års forsøg på at indgå en ny og ambitiøs klimaaftale i København. Hvis der ikke er indgået en aftale i WTO inden klimaforhandlerne mødes i december, vil de fattige lande med god ret kunne sige, at de rige lande fortsat slæber rundt på en masse gammel gæld, som skal betales før nye aftaler kan indgås. Doha-udviklingsrunden skulle som sagt netop sikre balance i det globale handels-regnskab, efter at verdens fattige lande følte sig snydt i Uruguay-runden. Denne gamle gæld kan blokere for nye aftaler. Dertil kommer, at forhandlingerne i WTO kunne have banet vejen for en række delelementer i en klima-aftale. Det gælder både handelen med miljø- og klima-venlig teknologi, intellektuelle ejendomsrettigheder og landbrugsområdet. De emner skal nu også håndteres i de klimaforhandlinger, der i forvejen er alt for komplicerede. Endelig kan verdens fattige lande have fået "blod på tanden" efter ni års forhandlinger, hvor de, trods sammenbruddet, med succes har tvunget de rige lande til yderligere indrømmelser. De har ikke, som tidligere, givet op og klappet hælene sammen. Det vil de heller ikke gøre ved klimaforhandlingerne i København. DET er ikke noget nyt, at WTO-forhandlingerne

bryder sammen. Men det ser langt mere alvorligt ud denne gang. Der er ikke udsigt til, at forhandlingerne kan genoptages i den nærmeste fremtid. Der mangler åbenlyst dynamik og drivkraft i forhandlingerne - ikke mindst fra USA. Der er ikke regionale eller bilaterale handelsaftaler under vejs, der kan bane vejen for WTO. Magtforholdene er under hastig forandring. Og både når det gælder antallet af lande, emner og modstridende interesser er det blevet langt mere kompliceret. WTO er ganske enkelt i fare for at gå i stå - og det vil påvirke en række øvrige multilaterale forhandlinger negativt.

Sammenbruddet er et nederlag for verdens fattige lande, der havde håbet på, at en ny aftale kunne give dem nye muligheder på den globale markedsplads.

Modelberegninger har peget på, at en ambitiøs udviklingsrunde kunne give en tiltrængt indsprøjtning til den internationale økonomi, og bidrage til at skabe vækst, arbejdspladser og til at mindske fattigdommen i verdens fattige lande.

Man kan håbe på, at forhandlerne på en række områder er kommet så langt i deres løfter og forberedelser, at en række af reformerne kan samles op og gennemføres uanset om runden afsluttes eller ej. Men det er ønsketænkning i en tid, hvor tendensen går mod øget protektionisme.

Der er stærkt brug for både eftertanke og nyt engagement i de globale handelsforhandlinger.

Christian Friis Bach (f. 1966) er international chef i Folkekirkens Nødhjælp. Han har tidligere været lektor i international økonomi, formand for Mellempolkeligt Samvirke og journalist ved Danmarks Radio. Desuden har han arbejdet som konsulent for både Verdensbanken, FN og Udenrigsministeriet. Han er medlem af en række råd og bestyrelser herunder regeringens Afrika-kommission.





Kan vi gensplejse os ud af fødevarekrisen?

ØKONOMI. Europæerne og ikke mindst danskerne er romantiske kulturimperialister, som forhindrer ulandene i at få mad nok. Problemet: vores modstand mod gensplejsede fødevarer. Det siger professor Maria Mercedes Roca, en af Sydamerikas fremmeste planteeksperter: Gensplejsning er den værdige vej ud af fødevarekrisen. Og hvis Europa siger nej, vil lande som Indien og Kina realisere potentialet i den nye teknologi.

af Aimee Kjær

Langt om længe er de lokale medier i den central-amerikanske stat Honduras begyndt at acceptere fødevarekrisen som et emne, der er værdigt til behandling. Politikerne nøler, men for befolkningen har krisen længe været en skæbnesvanger realitet. I 2005 vurderede FN, at det vil tage 200 år at halvere fattigdommen i Honduras. Befolkningen er på 7 mio. men vokser hastigt: 60% er under 25 år. Hver fjerde voksen er analfabet. Halvanden mio. børn arbejder i markerne, på rejefarme eller kaffeplantager. Næsten alle kender nogen, som opholder sig illegalt i USA for at kunne sende penge hjem. I dag udgør denne pengestrøm en mærkbar del af nationaløkonomien. Rundt omkring i landsbyerne gennemskuer man hurtigt, hvilke familier udvandringsstrategien er lykkedes for. Pengene har skaffet familierne bedre huse, tage, familieforetagender - kort sagt: økonomi og status. Omkostningerne er store for den udrejste i form af afsavn, dag- og nattejobs på de mindst attraktive arbejdspladser - og konstant risiko for at blive opdaget af de amerikanske myndigheder. Frygten for at blive smidt ud gør dem retsløse: for går de til myndighederne med sager om urimelig behandling på arbejdspladsen, i trafikken mv. er man opdaget, og det har øjeblikkelige konsekvenser. Flere og flere emigrerer i stedet til Spanien. Det er den usikre amerikanske økonomi og strammere politik overfor illegal indvandring, der har fået honduranerne til at spejle over Atlanterhavet. I Spanien er sproget deres eget, og selv om rejsen er længere var det i forvejen både livsfarligt og pinefuldt dyrt at prøve lykken i USA.

For ud må man! Kampen er umulig for den lille mand mod det mest korrupte styre i Latinamerika. 1/3 af de offentlige midler forsvinder ned i lommerne på de få brutalt rige. Penge, der retmæssigt skulle være gået til

uddannelse, sundhed, sikkerhed. Sammen med Guatemala og Nicaragua er Honduras det fattigste og farligste land i Mellemamerika man kan være så uheldig at blive født i. Odds'ne er ikke gode for de 20 år unge demokratier. En lokal meningsmåling viste for nylig, at næsten halvdelen foretrækker en diktator frem for en demokratisk regering. Man håber, en stærk diktator kan løse de økonomiske problemer og stoppe den voksende ulighed. Det mærkes som et dolkestød i solar plexus, når vilkårene forværres - som nu, hvor benzin- og fødevarerpriserne er på himmelflugt. På bare to måneder er benzinpriserne steget med en sjettedel, og priserne på majs og bønner, som er hovedbestanddelen i den lokale kost, har for længst overhalet befolkningens købeevne. Konsekvenserne er håndgribelige. Det store dagblad El Heraldo berettede i juni, at befolkningen i visse regioner brødføder sig med græs-lignende afgrøder. Det gør det yderligere svært med en urimelig David og Goliat-konkurrence med USA om bl.a. majs-afsætningen: den amerikanske majs er bedre, og opretholdt af store statstilskud.

Naive danskere

Det er på den baggrund, jeg opsøger en sjælden eksponent for et løsningsforslag: professor Maria Mercedes Roca. En lille times kørsel fra hovedstaden Tegucigalpa ligger der pludselig en lille bid af paradys i ly af de frodige fyrretræsbeklædte bjerge. Her ligger det 60 år gamle landbrugsuniversitet, Zamorano, stiftet og drevet af amerikanerne. Efter sigende Latinamerikas bedste. Undervisningskræfterne er udenlandske, fortrinsvis amerikanske. Selvom de 1000 (engelsktalende) studerende kommer fra 18

fattige latinamerikanske lande, har de råd til at betale US\$60.000 for deres fire-årige bachelorgrad.

Professoren er blandt de forskere i regionen, som ved mest om plantesygdomme. Hendes mailbox er fyldt med henvendelser fra privatsektoren som elsker, hvad hun står for. Men hun retter sig ikke efter nogen - ikke engang efter sin chef, som er misfornøjet med, at hun igen bruger tid på interview. Hendes faste skridt og bestemte blik røber, at det ikke er i orden, at det tog os en halv times forsinkelse at finde frem til hende. Hendes tidsfornemmelse er ikke honduransk men snarere præget af de 12 år, hun har tilbragt med studier i England. Netop hjemvendt fra konference i Bonn misser professoren overbærende med øjnene, idet vi får slået fast, at jeg er dansk. *Danmark er mærkelig*, siger hun:

"Miljøorganisationerne er naive, og jeres økologiske metoder er en niche, som ikke er globalt holdbar. Hele resten af verden kører videre i top-fart anført af økonomier som Kina, Indien, Mexico og Brasilien. Ingen venter på jer. Der er en ny realitet og tid til et paradigmeskift. Vi er bestemt ikke ligeglade med miljøet. Derfor har vi også forsket i 20 år i naturlige pesticider, og vi er kommet rigtig langt. Men fremtiden sikres ved to ting: teknologi og politik. Forskning i GMO-teknologien skal anerkendes og opbakkes, for her har vi løsningen på den truende globale fødevarekrise."

**"Miljø-
organisationerne
er naive, og jeres
økologiske
metoder er en
niche, som ikke er
globalt holdbar."**

- Roca

Små landbrug er ikke store nok

At verden i dag befinder sig i en global krisesituation, er der næppe nogen, der vil benægte. Fænomenet går under betegnelsen 'den stille Tsunami'. En inflationsbølge i fødevarepriserne efterlader sig et spor af opstand og rystede regeringer. For første gang i 30 år opstår mad-protester mange steder på samme tid. Bangladesh er i kaos, selv Kina er bekymret. Globalt betyder det, ifølge

nødhjælpsorganisationen Oxfam, at én ud af otte er kronisk sultne. Middelklasse-familierne i de fattige lande skærer ned på sundhedsudgifter og kød for at opretholde tre måltider dagligt. De fattige med under US\$2 om dagen trækker børnene ud af skolen og skærer ned på grøntsagerne, så de stadig har råd til ris. De 1 mia. fattigste med US\$1 om dagen reducerer antallet af måltider, måske til ét om dagen.

I Honduras, Nicaragua, El Salvador og Guatemala vurderer FN's fødevareprogram, at 1 million landmænd vil miste høsten. Værst står det til i landområderne i Honduras, hvor 300.000 subsistenslandmænd – hvilket vil sige, at de har landbrug for at brødføde deres familier - vil miste alt, hvad de har dyrket. Fordi høsten slår fejl.

Tusindvis af protesterende honduranere har udtrykt modvilje mod sandsynligvis at være det fattigste land på den nordlige halvkugle og samtidig det latinamerikanske land, der har den frieste handelsaftale med USA. Til trods for vækst i produktionen er priserne på landbrugsvarer steget i 2005/2006 med 37% og i 2006/2007 med 56%. Men landbrugsminister Hector Hermandéz udtaler til bladet Honduras This Week, at internationale organisationer opfører sig skandaløst alarmerende, når nu Honduras er ved at udvikle sig som aldrig før og eksporterer til et væld af lande. En mærkelig konklusion, eftersom landbrugseksporten udgør mindre end 50% af den samlede eksport, hvilket er et fald på 30% siden slut-80'erne, hvor landets kælenavn var 'Mellemamerikas brødkurv'.

Standardforklaringerne på fødevarekrisen er mange: stigende brug af biobrændsel, stigende benzin-priser, urbanisering og befolkningsvækst, øget velstand i Indien og Kina, klimaforandringer og forurening. Flere af dem er meget sandsynlige forklaringer: fx er det op imod en 1/3 af USA's majsproduktion, der ikke længere eksporteres som mad (fx til Honduras) men bruges til brændsel.

Politikernes svar tenderer mod at simplificere de komplekse strukturelle sammenhænge: man styrker ikke den lokale produktion, men fremmer frihandel og uddeler engangshjælp. Fremgangsmåden - som også kaldes *Sølvkugletilgangen* (at slå mange fluer med ét smæk, red.) er ikke populær hos professor Roca. Men selvom hun er ivrig fortaler for at styrke lokalproduktio-nen i udviklingslandene, mener hun ikke løsningen er elementær kapacitetsopbygning af de små statsstøttede landbrug:

"Skala har en betydning.

Subsistenslandbrugene er ikke fremtiden. Bybefolkningstallet vokser eksplosivt, vi har brug for vores industrialiseringsfase! Behøver vi at videreføre subsistenslandbrugene? Der er behov for at være kommerciel." Roca tilbyder en analogi: "I en landsby er der en skomager. Han gør det så

godt, at folk med tiden køber flere sko og i øvrigt bliver mere købedygtige, fordi han med sin øgede indkomst kan efterspørge brød hos bageren og ansætte folk, som også køber brød og sko. Flere skomagere gør lykken i landsbyen og pludselig en dag slår Nike sig ned. Det er ikke en dårlig ting. Produktiviteten stiger dramatisk, jobs skabes, penge tilføres lokalsamfundet, skoene har bedre kvalitet og arbejderne får bedre, sikrere, mere hygiejniske forhold osv. Befolkningerne i udviklingslandene drømmer ikke bagstræberisk om status quo. De vil også gerne have en mobil, computer, bil osv. Men det kan I ikke se i Europa. Selvom også jeres miljø-rigtige landbrugssektor er kommerciel."

Gammel frygt for ny teknik

"Nøjagtigt ligesom man under den første grønne revolution forskede sig frem, skal GMO-teknologien anerkendes som en værdig og holdbar vej ud af problemerne i dag. Honduras er heldigvis et af bare 22 lande i verden, som ikke skrev under på Cartagena-protokollen, der regulerer brugen af genmodificerede organismer. Protokollen har været særligt udkældt for at glemme små og fattige landes ringe muligheder for at klare deres egen fødevarerproduktion under stadigt vanskeligere naturbetingelser. Aftalen lammer og fastholder alle de underskrivende lande i en spændetrøje og diskurs af frygt. Gensplejsning er en teknologi, som folk ikke forstår."

"Romanen om Frankenstein blev skrevet, lige da man opfandt elektriciteten og ingen havde overblikket over konsekvenserne. Vi har forsket i gensplejsning i 10 år, og det er ikke farligt. Så kan du kan sige, 'vi ved mere om 50 år'. Selvfølgelig! Men hvis I tror, at man ved at udelade GMO holder sin sti ren, tager I fejl. Så bliver pesticider nødvendige, og det hæver i øvrigt priserne." Lige nu står vi overfor globale klimaforandringer med mere tørke og oversvømmelser.

"Med GMO-teknologi kan man tilpasse afgrøderne til de ændrede naturbetingelser, hvor genialt er det ikke? Når man er syg, tager man en panodil. Man ved godt, det er bedst at klare sig naturligt, men alle har et bæger panodil stående alligevel. Europa er ikke sygt lige nu, men det er vi mange andre regioner, som er. Og vi har brug for en panodil. Vi vokser i antal og vi er nødt til at spise."

"I et årti har Europa domineret med sin kulturromantiske imperialisme og styret de fattigste lande. Stemningen har medført, at der bliver brugt flere penge på GMO-beskyttelse end på metoder til at forbedre GMO. Videnskaben satser på tåbelige ting, som at undersøge, hvor

meget soja, der er i chokolade. Europæerne er optaget af bio-sikkerhed og på at undgå allergier."

DET er dog de færreste i Honduras, der ser europæernes naivitet som årsag til fødevarerkrisen. Når folk på Tegucigalpas store grøntsags- og kødmarked hører jeg er dansk, siger de: *Tag mig med!* Jeg begynder efterhånden at forstå FN's dystre fremskrivninger af fattigdomsproblemet. Et folk, som mest har levet under diktatur, er ikke trænet til at søge forklaringerne i de store strukturelle sammenhænge. Når jeg spørger de handlende om, hvordan forretningen går, svarer de, at det er hårde tider - men at det skyldes konkurrencen fra de to nabomarkeder i byen.



"Romanen om Frankenstein blev skrevet, lige da man opfandt elektriciteten og ingen havde overblik over konsekvenserne. Vi har forsket i gensplejsning i 10 år, og det er ikke farligt." - Roca

Aimée Kjær er MA i Offentlig Administration og Geografi fra RUC. Hun er gymnasielærer i samfundsfag og naturgeografi - hun har desuden beskæftiget sig med bi-laterale U-lands-problematikker både i Danmark og udviklingsverdenen gennem de seneste syv år med særligt fokus på uddannelse og miljø, bl.a. som ansat i NGO'en *International Cooperation Cambodia*



Foto af Roca: Zamorano-universitetet. Foto af majsmark: kevindooley



Den tyske sociolog Habermas (f.1929). Foto: Wolfram Huke

Din chef kan ikke være din coach

LEDELSE. I jagten på innovation vil lederne nu begynde at *coache* deres medarbejdere. Men coaching fordrer netop den gensidighed, som lederne er udelukket fra.

Af cand. fil. stud. Anne Mette Frost

Den tid, vi lever i, er domineret af et krav om effektivitet: alle tilgængelige ressourcer skal udnyttes. *Coaching* er tidens løsen til at efterkomme disse krav og har fået en enorm gennemslagskraft.

Nu har moderne ledelsesteorier annekteret coaching som et middel til at opnå effektivitet: tanken er, at det er organisationens mål, coachingen skal omhandle, og at det er organisationens ledere, der skal forestå coachingen.

Men dermed nedprioriteres et af de centrale aspekter ved 'coaching' – nemlig, at den er fri for magtudøvelse. For mig at se, er coaching og ledelse inkommensurable størrelser og en sammenblanding vil kunne hæmme coachings muligheder for at skabe innovation.

Denne artikel tager udgangspunkt i min opfattelse af, at Habermas' diskursetik og Gadammers forståelsedialektik indeholder idéer, der er værdifulde for netop den innovation, tiden efterspørger. Artiklens mål er at undersøge det etiske og det erkendelsesmæssige ved sammenblandingen af coaching og ledelse. Til dette formål anvendes Habermas' tanker om, at enhver diskurs, der undersøger normer for praktiske handleregler, må være herredømmefri – dvs., magtudøvelse - og Gadammers tanker om, at forståelse og nye erkendelser først opstår, når man sætter sine egne forforståelser og anskuelser på spil.

Artiklen påbegyndes med en grovskitsering af udviklingsforståelsen indenfor moderne ledelses- og medarbejderforståelser. Dette følges op af en udredning af den traditionelle coachingforståelse og de praktisk funderede begrundelser for at sammenblende coaching og ledelse. Dernæst følger en fremstilling af Gadammers forståelsedialektik og en diskussion af, hvordan sammenblandingen af coaching og ledelse ser ud i hans optik. Artiklen afsluttes med en kort

gennemgang af Habermas' diskursetik, efterfulgt af en diskussion af hvorvidt den er i overensstemmelse med en sammenblanding af coaching og ledelse.

Idéen om ledelse, idéen om coaching

Hvad er ledelse? Forståelsen har ændret sig fra at være fokuseret på det ydre til at være fokuseret på det indre – i stedet for at organisere adfærd via regler, skal lederen facilitere de ansattes egne ressourcer og den enkeltes engagement. Bovbjerg (2003) refererer til, hvordan Foucault i *Overvågning og straf* skriver, at der i 1700-tallet opstod nye metoder til disciplinering af arbejdskraften. Fra tidligere at have været baseret på direkte fysisk tvang, overgik disciplineringen til overvågning og tidsmæssig disciplinering. Hvis disciplineringen af arbejderne skal være succesfuld, består den, ifølge Foucault, i at "få sine underordnede til at gøre det, man ønsker, men også at de gør det på en måde, helst hurtigt og effektivt, som havde de selv truffet beslutningen."² Medarbejderne skal med andre ord opleve ejerskab til det arbejde, de udfører. Idealerne for, hvilke kompetencer medarbejderne skal mestre, er ifølge Søholm (2006), at de skal være selvstændige, initiativrige, fleksible, forandringsparate og have evnen til anden ordens læring. Denne ledelsesrolle bestod i at være innovativ og reflektiv i forhold til driften og medarbejdernes udvikling. Men forståelsen af, hvordan de skærpede konkurrencekrav skal honoreres, har medført, at refleksiviteten og innovationen ikke længere er forbeholdt ledelsen, men bliver set som en forudsætning for alle i organisationen.

Hvad er coaching? Læser man den stadig voksende coachinglitteratur, vil man få et utal af

² Bovbjerg (2003)s.87

bud på, hvad feltet dækker over og indeholder. Coaching er blevet et modefænomen og en overordnet betegnelse for stort set enhver form for professionelt arbejde med menneskelig udvikling. De forskellige retninger, der arbejder med coaching, har meget forskellige idegrundlag som udgangspunkt. De spænder fra hedonistiske³ over behavioristiske, kognitivistiske,⁴ socialkonstruktivistiske⁵ grundantagelser over i religiøse og mytologiske.⁶

Men fælles er, at coaching fokuserer på det enkelte menneskes egne mål, egne ønsker og egne valg. Coachen skal hjælpe den coachede med at frigøre vedkommendes iboende ressourcer og udviklingspotentialer, ud fra deres egne ønskede målsætninger. Ifølge den mere religiøse og mytologiske⁷ del af coachinglitteraturen kan alt lade sig gøre. De begrænsninger, der umiddelbart forekommer, er udelukkende tankekonstruktioner, der, ved hjælp af coachingen, kan opløses og give plads for nye konstruktive tanker. Det enkelte menneske har mulighed for at skabe sit liv, som det vil. Ved at fastholde et fokus, der søger efter potentialer i stedet for begrænsninger, skabes der samtidig nye muligheder. Ud fra et heliotropisk og anerkendende udgangspunkt, dannes en optimistisk positiv tilgang til at finde løsninger og skabe nye muligheder. Udgangspunktet er at undersøge ideer i stedet for at skyde dem i sæk. Problemer anskues ud fra, hvordan de ser ud, når de *ikke* er et problem. Fokus er på det, der virker, frem for det, der ikke virker.⁸ Tilgangen til den coachede skal være anerkendende og nysgerrig. Spørgsmål skal formuleres ud fra en ægte interesse i at undersøge mål, ideer, drømme og visioner – og coachinglitteraturen vrirler med diverse samtaleteknikker. Alle med udgangspunkt i Platons og Kirkegaards⁹ ikke-bedrevidende-grundholdning - dvs., coachen skal være åben og nysgerrig i forhold til den coachede. Ifølge coachinglitteraturen er coachen både tovholder for processen mod at nå et ønsket mål og samtidig nærværende og nysgerrig efter at se og forstå

³ Hedonisme ud fra den betragtning, at det handler om at motivere den coachede til at arbejde henimod det, der giver størst lykkefølelse og væk fra det, der er ubehageligt. Manning (2004) Oesterich (2005)

⁴ Manning (2004) Oesterich (2005)

⁵ Manning (2004) Oesterich (2005) De tanker, vi har fået via socialiseringen, er kun tanker, der er konstruerede og de kan derfor skabes om og nyindlæres.

⁶ Manning (2004) Der er en højere mening med de ting der sker. De ting der skal ske- vil ske.

⁷ Manning (2004)

⁸ Guldager (2007) Manning (2004) Oestrich (2005) Søholm (2006)

⁹ Platons redegørelse for Sokrates jordemoderkunst i Theaitetos. Hvor Sokrates metafor for det han gør, er at han, som jordemoderen forløser børn, forløser folks iboende indsigter, ved at stille sig selv i uvidenhedens tjeneste. Kirkegård (1948) "At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og så begynde der..." s. 34

verden sådan, som den coachede ser den.

Hvorfor sammenblende coaching og ledelse?

Arbejdsmarkedets behov for innovative, selvstændige, fleksible og forandringsparate medarbejdere har medført, at managementfeltet har efterspurgt metoder, der kunne fremme disse egenskaber. Inden for feltet har man, indtil coachingbølgen skød frem, anvendt diverse teknikker f.eks. vejledning, rådgivning, mentoring, sparring og supervision. Alle med det til fælles, at rollefordelingen i relationen er klart afstukket og defineret på forhånd. Men i en managementforståelse, hvor lederne i mange sammenhænge er lige så afhængige af medarbejderen, som omvendt, har man, ifølge Søholm (2006), behov for, at lederrollen, magtdimensionen og medarbejderbegrebet fortolkes på en ny måde. Den traditionelle coaching, der er kendetegnet ved magtfrihed, fungerer, ifølge Søholm (2006), godt med en *udefrakommende* coach. Men i relationen mellem en leder og en medarbejder, bliver alle de forventninger og vilkår, der er indlejrede i konteksten, en hindring.

Ifølge Søholm (2006) har ledere problemer med:

- Utilfredshed med de løsninger og handlinger, medarbejderen finder frem til via coaching
- At behandle emner, der ikke er relevante i forhold til organisationens målsætninger
- Deres egne holdninger og særviden om det emne, de coacher medarbejderen på
- At medarbejderne forventer stærke holdninger til arbejdet fra lederen og bliver mistænksomme, når lederen kommer til en samtale og kun stiller spørgsmål
- De mål, de har for medarbejderens arbejde og den feedback, de har til medarbejderen
- Emner af privat karakter/personlige problemer
- At det ikke er muligt at skabe et magtfrit rum

I praksis har lederen beføjelser til at henholdsvis at forfremme eller fyre en medarbejder, hvilket medarbejderen hele tiden vil være bevidst om. Både lederen og medarbejderen trækker en stor mængde merbetydning med ind i coachingsamtaler, hvilket medfører, at det magtfrie rum og den ligeværdighed, som traditionel coaching fordrer, ifølge Søholm umuliggøres.

Traditionel ledelse og traditionel coaching lader sig altså, ifølge Søholm (2006), ikke succesfuldt blande sammen: Derfor mener han, at

den traditionelle definition af coaching skal tilpasses, så den kan anvendes til ledelse. Den traditionelle coachrolle - som neutral, åbent faciliterende hjælper i et magtfrit rum - skal afløses af en mere aktiv coachrolle, der giver mulighed for at give feedback, ytre ideer og have ledelsesmæssige holdninger til emner i coachingsamtalen. Coachingen skal tage udgangspunkt i en ledelsesforståelse, hvor de beslutninger, der er relateret til medarbejdernes opgavefelt, bliver et fælles anliggende mellem ledere og medarbejdere i en aktivt samskabende proces. Hensigten med rammen for og målsætningen med ledelsesbaseret coaching er, at organisationen får løst de på forhånd definerede opgaver. Ifølge Søholm (2006); skal rammen for coachingsamtalerne være *organisationens* mål, succeskriterier og krav til medarbejderens præstationer og opgaveløsninger. Derfor må den organisatoriske kontekst, som coachingen foregår i, på forhånd være defineret som det primære i coachingen. Medarbejderens ambitioner, mål og udviklingsønsker må undersøges i forhold til, at deres opgave er at løse organisationens behov. Lederen skal tydeliggøre det råderum, som medarbejderen kan udfolde sig indenfor.

Gadamer: smelte horisonter sammen

Gadamer vil i *Sandhed og metode* forsøge at befri åndsvidenskaberne for naturvidenskabernes objektivitetsbegreb. Gadamer mener, at al forståelse er ledet af det, han kalder fuldkommenhedsforegribelsen, hvilket betyder; at man kun kan forstå det, der udgør en fuldkommen meningsenhed. Hvis vi ikke forstår en fremlæggelse af en given sag, vil vi ikke kunne lade være med selv at udfylde de manglende huller.

Vores forståelsesforudsætninger er indlejrede i de forståelser, det sprog og de traditioner, som er indeholdt i den tid vi lever i. Vi forstår et givent sagsforhold på grundlag af de meningsforventninger, der er skabt af vores eget, forudgående, forhold til sagen. Gadamer kalder denne indvirken på hvordan noget forstås for *virkningshistorie*. Han mener, at det er virkningshistorien, der bestemmer hvad der opleves som værd at undersøge og stille spørgsmål til, og at vi dermed risikerer at vi på forhånd "forstår" hvad et givent sagsforhold handler om, *inden* vi reelt har undersøgt det. Ifølge Gadamer fordrer dette, at man dels lærer at stille åbne spørgsmål, at kende sig selv bedre - og anerkende, at virkningshistorien er på færde i al forståelse.

Han mener dog ikke, at dette krav kan opfyldes fuldstændigt.¹⁰

Den, der skal fortolke, hvad et andet menneske mener, er fanget i sine fordomme og formeninger. Så længe en fordom bestemmer os, er vi uvidende om det - og så længe vi ikke er bevidste om, at vores fordomme hele tiden og ubemærket er på spil, vil vi ikke kunne drage dem frem i lyset. Det kan vi først, når vi bliver ramt eller pirret af dem. Det, der formår at ramme og pirre os, er vores reelle møde med en anden forståelse end vores egen. For at kunne forstå, må vi, ifølge Gadamer, give slip på vores egne fordomme og anvende spørgsmålets væsen og åbne for nye forståelser ved at sætte vores egne forståelser i spil og på spil. Spørgsmålets væsen er at lægge muligheder åbne og holde dem åbne. At en fordom bliver problematiseret i lyset af, hvad en anden person siger til os, er derfor ikke ensbetydende med, at fordommen blot bliver negligeret, og at den andens mening umiddelbart gøres gyldig i stedet for. Det er kun ved at spille sig selv ud, at den erkendende overhovedet formår at erfare den andens sandhed, hvilket samtidig også gør det muligt, at han kan spille sig ud.

Denne vekselvirkningsproces kalder Gadamer *horisontsammensmeltning*. Ifølge Gadamer har filosofien siden Nietzsche og Husserl brugt ordet *horisont* til at karakterisere tænkningens bundethed til bestemte aspekter og samtidig muligheden for gradvis udvidelse af synsfeltet. For Gadamer er forudsætningen for forståelse, at man hensætter sig i en andens horisont, men det er ikke tilstrækkeligt: ægte forståelse kræver, at man bringer sig selv med ind i den andens situation/horisont. Inspireret af Platon mener Gadamer, at vi, når vi skal undersøge en antagelse af et bestemt sagsforhold, i udgangspunktet må gå ud fra, at vi ingenting ved, for derigennem at finde det rigtige svar. Spørgsmålet for Gadamer er; hvordan vi når vi frem til at stille os selv i uvidenhedens tjeneste? I Platons Sokratesfremstilling skelnes der mellem to slags tale: egentlig og uegentlig. Det gælder ikke om at få ret i samtalen, men derimod om at opnå indsigt i en sag. Hvis man allerede på forhånd mener at vide alting bedre, kan man ikke få en større indsigt i en sag, eller stille de rigtige spørgsmål, der gør at man får det.

Spørgsmål skal stilles åbent - dvs. at svaret ikke ligger fast. Spørgsmålet må stilles som en fordomsfri undersøgelse. Først når både for og

¹⁰ Gadamer mener det først er, når vi ikke kan få vores forsøg på at få det sagte til at blive sandt, at vi forsøger at forstå et givent sagsforhold, som noget, der er anderledes end det, vores egen forindtagethed umiddelbart forfører os til.

imod er vejret op imod hinanden, kan sagens sandhed slås fast. Ethvert åbent og i Gadamer terminologi 'sandt' spørgsmål, må igennem denne svæven, for overhovedet at kunne komme til en ny indsigt og blive til ny erfaring og viden. Gadamer opstiller netop den Sokratiske dialog som ideal for opnåelsen af ægte forståelse. Den Sokratiske dialog holder sig til de meninger, der bliver givet udtryk for, og til den konsekvens, det måtte have for sagen, der tales om. Det, der bliver tilbage, er logos (sandheden om sagen), der hverken er din eller min sandhed, men derimod noget, der overgår samtalepartnernes subjektive meninger. Dialektik bliver således ikke blot til kunsten at føre en samtale, men kunsten at udlede det fælles mente og sætte det på begreb.

For at forstå en sag må man, ifølge Gadamer, acceptere, at den har forskellige aspekter alt efter hvilken position, den historisk viser sig igennem. Han mener, i modsætning til Platon, ikke at en sags forskellige aspekter ophæves, efterhånden som en undersøgelse af sagen skrider frem. Vi må derimod acceptere, at aspekter af en sag er betingelser, der udelukker hinanden og består hver for sig, og at det eneste sted, de forenes, er i fortolkeren. I enhver fortolkning vil fortolkerens historiske virkelighed altid 'klinge med' og give en forudindtaget.

Lederen er ikke indstillet på selv at skulle være den, der lærer noget.

Bag coachens horisont

Gadamer tanker er langt hen af vejen i overensstemmelse med coachingbegrebets kerneydelse som defineret af coaching-tankens humanistiske tradition og rødder. Essensen af coaching er at forstå et andet menneskes tanker om en given sag og hjælpe vedkommende til at få nye perspektiver på sagen. Spørgsmålet er, hvorvidt den nye trend indenfor management, sammenblandingen af coaching og ledelse som en del af ledelsesstilen, er i overensstemmelse med og tager højde for de forudsætninger, Gadamer mener, at enhver reel forståelse indeholder?

Svaret er nej. Ifølge Gadamer vil vi, så længe vi ikke hele tiden er bevidste om, at vores fordomme ubemærket er på spil, ikke kunne drage dem frem i lyset. Det kan vi først, når vi bliver ramt eller pirret af dem. Ifølge Gadamer bestemmer virkningshistorien, hvad der for os er

værd at undersøge og stille spørgsmål til - og vi glemmer genstanden for undersøgelsen, fordi vi tror, at vi forstår hele sandheden og derfor ikke lader genstanden komme til orde som noget selvstændigt. Som sagt er forudsætningen for forståelse både, at man hensætter sig i en andens horisont, men også, at man bringer sig selv med ind i den andens situation/horisont.

I ledelsesbaseret coaching lægges der vægt på, at de beslutninger, der er relateret til medarbejdernes opgavefelt, bliver et fælles anliggende og foregår i en aktivt samskabende proces. Coachingen af medarbejderne skal foregå i en atmosfære, hvor lederen giver feedback, ytrer ideer og fremkommer med sine egne ledelsesmæssige holdninger. Men her er *ikke* en opfattelse af, at lederen også skal sætte sig selv og sine forudfattede meninger på spil i coachingen. Lederen tilbyder sin medarbejder at få del i lederens viden og opfattelser af, hvordan en sag ser ud, men er ikke i sit udgangspunkt indstillet på selv at skulle være den, der lærer noget i relationen. Lederens intention er at forstå medarbejderens tanker om en given arbejdsituation og dernæst fortælle medarbejderen, hvad han tænker om dem. Udgangspunktet er, at det kun er medarbejderens horisont, der skal udvides og vokse i kraft af nye perspektiver på en given sag.

Men i Gadamer terminologi bibeholder begge parter deres egen horisont og perspektiv. Der finder ikke et reelt møde sted, hvor begge involverede parter kan se sig selv i den anden og sætter sig selv på spil. Meningen er, at medarbejderen udvikles via coachingen, hvorimod lederen skal være den, der udvikler.

Ledelsesbaseret coaching er således ikke i overensstemmelse med Gadamer horisontsammensmeltningens begreb. Lederen sætter ikke sig selv på spil men kun *i* spil og derved opnås ikke den horisontsammensmeltning, der skulle løfte begge parter ud over begge deres horisonter og give plads til helt nye forståelser.

Ved fastlåst at hage sig fast i indholdet i lederrollen som rammesætter, mister ledelsesbaseret coaching i Gadamer terminologi en masse indsigter. Den ledelsesbaserede coaching savner den forudsætning, som Gadamer annekterer fra Sokrates, nemlig i sit udgangspunkt at gå ud fra, at den ingenting ved. Den coachende leder forbeholder sig retten til at blive i sin egen horisont, sine egne forforståelser og sit eget perspektiv og mister måske dermed hele den reelt nysgerrige undersøgende og forandringsparate forudsætning for nye indsigter.

Spørgsmålet er, om målet med den ledelsesbaserede coaching: at opnå refleksivitet, ejerskab, innovation og engagement hos medarbejderne ikke, set i Gadamer objektiv,

skulle være en gensidig proces? En proces, hvor begge parter gensidigt var optagede af, hvad de kunne lære af den anden og dermed viste en gensidig villighed til at blive ramt til videre refleksion?

I sammenblandingen af coaching og ledelse er udgangspunktet ikke først og fremmest at forstå den anden, men at forstå nogle bestemte aspekter af den anden som på forhånd er udstukket af coachen. De aspekter, der undersøges og trækkes frem, er dermed bundet til coachens horisont, position, situerethed, og hermeneutiske evner. Derudover, vil der i sammenkoblingen af coaching og ledelse ikke være den store interesse fra lederens side i at lade sig gribe og påvirke af medarbejderens forståelse af en given grundlæggende og nyskabende opgaveløsning, men derimod at sikre sig, at han forstår de rammer og præmisser, der på forhånd er sat for dens løsning. Dermed indeholder coachingen ikke den fordomsfrihed, der i Gadameres forstand skal til for at opnå en ægte dialogisk forståelse.

Hvad ville Habermas sige om ledelsesbaseret coaching?

Et helt centralt spørgsmål for Habermas er,¹¹ hvordan moralske normer¹² kan begrundes. En norm må, ifølge Habermas, kunne generaliseres – den må, som Kant udtrykker det i det kategoriske imperativ, kunne gælde som almen lov. De normer, der er generaliseringsduelige, må kunne forudsætte alment samtykke, fordi de personificerer en fælles interesse hos samtlige berørte parter. Princippet for domsdannelse, når interesser afvejes, må ifølge Habermas, tvinge enhver af de berørte parter til at indtage alle andres perspektiv.

Ifølge Habermas vil man - ved fordomsfrit at iagttage hvordan mennesker taler med hinanden - komme frem til at mennesker intuitivt har en forståelse for hvad der må være gældende for enhver argumentation. Disse menneskelige underforståede og forudsatte spilleregler kalder Habermas for *diskursregler*. Og de lyder:

3.1. Ethvert tale-og handlingsdueligt subjekt må deltage i diskurser.

3.2. a. Enhver må problematisere enhver påstand.

b. Enhver må indføre en hvilken som helt påstand i diskursen.

c. Enhver må ytre sine indstillinger, ønsker eller behov.

3.3. Ingen må på grund af tvang hindres i at iagttage sine i (3.1) og (3.2) fastlagte rettigheder, hverken indenfor eller uden for diskursen.¹³

Disse diskursregler medfører ifølge Habermas nogle praktiske ufravigelige procedurer for hvordan man altid mennesker imellem må sørge for, at det ikke er frygten for repressalier, der afgør udfaldet af en sag, man kunne have forskellige holdninger til, men derimod en fælles sandhedssøgning.

Sagt på en anden måde: ifølge Habermas bliver moralske dagligdagsintuitioner omfortolket til diverse etiske leveregler. Disse levereglers gyldighed afhænger af, at de kan påberåbe sig en almen interesse, der kan konstateres diskursivt – dvs., ved at se på hvordan folk snakker sammen. Hvilket vil sige, at de må være håndgribelige og indlysende ud fra deltagerperspektiv. Hvis ikke en argumentation overholder diskursreglerne er målet med diskursen ikke at opnå en fælles sandhedssøgning, men derimod et udtryk for repression og ulighed. Idealet for om en norm kan antages som gyldig er, at den skal kunne stå sin prøve i praktisk diskurs og kunne finde samtykke hos alle berørte parter.

De emner, der skal behandles, er ikke til diskussion. De er bestemt af organisationens mål.

De normer, der udsættes for en praktisk diskurs i ledelsesbaseret coaching, er dem, der omhandler måden et givent arbejde skal udføres på. I ledelsesbaseret coaching er emnet: medarbejderens måde at udføre et givent stykke arbejde. Habermas' krav om fælles sandhedssøgning opfyldes i og med at coachingen forløber som en samskabende proces og som et fælles anliggende mellem ledere og medarbejdere. Medarbejderen må problematisere det, der bliver sagt, indføre en hvilken som helst påstand i diskursen og ytre sin indstilling og behov. Dog forbeholder ledelsesbaseret coaching sig ret til, at

¹¹ Generelt vil Habermas i lighed med Gadamer gøre op med naturvidenskabens tekniske objektivitetsidealer. Han mener det er vigtigt at adskille naturvidenskabens begreber og forholdsmåder fra den menneskelige dagligdags virkelighed. Objektiviteten i en videnskabelig undersøgelse af den menneskelige virkelighed må tage udgangspunkt i de forhold, der kan studeres mennesker imellem i livsverdenen..

¹² Normer er i Habermas terminologi leveregler, idealer, holdninger og ideer, der i princippet fortløbende skal kunne udsættes for ny herredømmefri refleksion og diskussion.

¹³ Habermas (1996) s.81

lederne skal kunne give feedback, hvis de ikke er tilfredse med de løsninger og handlinger, der fremkommer i coachingen, eller hvis det medarbejderen vil tale om, ikke er relevant i forhold til coachingen. Så uligheden kan spores, men selve det konkrete indhold i coachingen indeholder mange elementer, der er i overensstemmelse med Habermas' diskursetik.

Men i forhold til den overordnede ramme for ledelsesbaseret coaching, er der et helt anderledes misforhold mellem Habermas' diskursetik og tankegangen i ledelsesbaseret coaching. De emner, der skal behandles i den ledelsesbaserede coaching, er ikke til diskussion. De er bestemt af organisationens mål og udsættes ikke for en gyldighedsprøvelse i en praktisk diskurs. Tværtimod er tankegangen i ledelsesbaseret coaching, at det ikke reelt er muligt at diskutere alle forhold åbent, fordi der på forhånd ER nogle ting, der er forudbestemt, og fordi lederrollen IKKE kan sættes uden for kontekst og derfor bringer en masse merbetydning med ind i relationen. Om medarbejderne giver deres samtykke eller ej, er for så vidt ligeegyldigt. De skal gøre det, de er blevet ansat til.

Ledelsesbaseret coaching er i overensstemmelse med Habermas' diskursetik, i forhold til *måden* et givent arbejde skal udføres på - for Habermas' krav om fælles sandhedssøgning opfyldes ved, at medarbejderen må problematisere indholdet i det emne, der diskuteres, indføre hvad han finder relevant i forhold til emnet og fortælle om sin indstilling og behov i forhold til dette. Men *indholdet* i de emner, der skal diskuteres, er ikke afhængigt af medarbejdernes samtykke og bliver ikke udsat for en praktisk diskurs og gyldighedsprøvelse i Habermas' forstand. Og dermed opnår man ikke en fælles sandhedssøgning i forhold til de allerede eksisterende normer og anskuelser.

Hvor er medarbejderen?

Det kan altså diskuteres, om selve *målet* med ledelsesbaseret coaching er i overensstemmelse med Habermas' tanker. Ledelsesbaseret coaching lever ikke op til Gadamer's krav. Uoverensstemmelsen består i, at det kun er *medarbejderen*, og ikke *lederen*, der skal sætte sine forståelser og antagelser af et givent emne på spil for dermed at opnå ny indsigt. Dermed opnår man ikke den horisontsammensmeltning, der i Gadamer's terminologi skulle løfte begge parter ud over deres horisonter og medføre nye forståelser. I Gadamer's terminologi medfører ledelsesbaseret coaching, at de involverede parter forbliver i deres egne horisonter og dermed ikke opnår de nye

udsyn, der kunne have været opstået, ved at begge parter lod sig blive ramt og satte sine forforståelser på spil.

SPØRGSMÅLET er, om ledelsesbaseret coaching opnår den refleksion, det ejerskab, den innovation og det engagement hos medarbejderne, der var det oprindelige udgangspunkt for coaching-begrebet? Fokus i ledelsesbaseret coaching er ikke på en fælles sandhedssøgning. Hvis medarbejderen skulle have nogle gode ideer angående de normer, holdninger og anskuelser, der ligger til grund for organisationens mål, vil disse ideer ikke blive en del af diskussionen. Organisationens normer bliver ikke taget op - og udsættes derfor heller ikke for den refleksion og innovation, som en fælles sandhedssøgning ville kunne have medført.

Det unikke ved traditionel coaching er vel netop gensidigheden i en fælles sandhedssøgning? Det er her, medarbejderens erfaringer, erkendelser og tanker får "vinger" og medfører nye muligheder, nye erkendelser, nye normer og nye helt pragmatiske tiltag. Hvis rammen er sat på forhånd, er det ikke meningen at man skal tænke ud over den. Og hvordan skal medarbejdernes gode ideer så kunne flyve ud over de anskuelser og perspektiver, organisationen på forhånd har fastsat? Måske er coaching stadig et job for (eksterne) coaches – ikke for lederne.¹⁴



Anne Mette Frost er cand. fil. stud. på Århus Universitet.

¹⁴ Litteraturliste:

- Bovbjerg KM, (2003) *Kaldet til selvrealisering - mod en ny arbejdsetik*. I Distinktion
 Gadamer HG, (2004) *Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Systime Academic.
 Guldager, J. Coaching. (2007) *At hjælpe andre med at hjælpe sig selv*. Nyt Nordisk Forlag.
 Habermas, J *Diskursetik*. (1996) Det lille forlag.
 Kirkegaard, S. *Synspunktet for min forfattervirksomhed - virksomhed. En ligefrem meddelelse*. (1948) Wivels Forlag
 Lystbæk, C.T. (2008) *Hen imod en afmystificering af coaching*. In Coaching i perspektiv
 Hans Reitzels Forlag.
 Manning, S. *Coaching*. (2004) *Det handler om at stille de rigtige spørgsmål*. Aschehoug Dansk Forlag A/S
 Oestrich H.I. (2005) *Kognitiv coaching*. Dansk psykologisk Forlag.
 Søholm, M. T. (2006) *Ledelsesbaseret coaching*. Børsens Forlag.

Breve til redaktionen

Alle debatindlæg og artikelforslag er velkomne på:
redaktionen@raeson.dk



DOMMERE FREM I LYSET. *Ole Gerstrøm, tidl. medlem af Folketinget for Fremskridtspartiet skriver:* Marie Dørup (RÆSON 15/5 2008) støtter Birthe Rønn Hornbech's indsigelse imod regeringens forbud mod dommers brug af muslimske tørklæder. Man vil nok se det som en sejr for integrationen, den dag en muslimsk kvinde måtte præsentere en niqab ved dommerskranken. Men har den den store betydning? Man skal vel blot dømme efter loven, lovenes forarbejder, tidligere domme, juridiske værker m.v?

Nej. Dommere foretager også subjektive vurderinger. Og jo længere man rykker op i instanserne, jo mere politik er der i dommene. Det så vi f.eks. i Grundlovssagen i 1998 om lovligheden af suverænitetssafgivelsen til EU, og i racismedefinitionen fra Højesteret i 2003 i sagen Kjærsgaard/Sunds, hvor man tog stilling i en højspændt politisk debat. Så dommere udøver også politik. Men vi kan ikke stemme på dem som i USA - og de kan kun fyres, hvis de kommer i Ekstra Bladet med en passende skandale. Indtil for få år siden, blev det endog anset for upassende at kritisere en dom. Domstolene er ophøjede.

Derfor bør mennesket i dommersædet frem i lyset. Hvilken kultur tilhører denne magtfulde person? Er man for den lille mod systemet, eller er man systemets og embedsværkets mand? Er man føderalisten, der gerne giver EU alle beføjelser? Er man hård ved forbrydere, eller går man ind for mildhed og forsoning? Er man eventuelt marxist, liberalist, anarkist, astrolog, katolik, buddhist, jøde, hinduist, satanist, ateist, eller muslim?

Upartiskheden er en illusion. Alligevel ser vi aldrig pressens folk gå grundigt til værks, når nye navne indtager disse magtens positioner.

Men det mest afgørende i denne sag må være, hvordan et slør opleves af den tiltalte, af den sagsøgende, af den sagsøgte. Ud fra dette synspunkt må det erkendes, at ethvert symbol båret af en dommer signalerer et særligt tilhørsforhold. Og dermed oplevelsen af en risiko for at få en dom ud fra personlige fordomme og andre retsfremmede kriterier. Jeg personligt ville ikke sætte pris på, som retsligt subjekt, at sidde over for en dommer med muslimsk tørklæde, en socialdemokratisk nål, et FCK-logo, eller en logering.

Derimod kan vi nok gå ud fra, at shariafolket begejstret vil se en dommer med tørklædet som en sejr for "det eneste retfærdige system." Propagandaværdien vil for dem være uvurderlig. For os andre symboliserer et sådant tørklæde et tilhørsforhold til et temmeligt anderledes retssystem, uden afstand til "helligsfæren", uden lighed for loven, m.v. Det kan man ikke byde rettens subjekter her i landet. Det er ikke klædeligt. Det skulle du have tænkt på, Birthe Rønn Hornbech.

**Upartiskheden er en illusion.
Alligevel ser vi aldrig pressens folk gå grundigt til værks, når nye navne indtager disse magtens positioner.**

Ole Gerstrøm (f. 1946) er økonom med 1. del fra Københavns Universitet og 2. del fra Copenhagen Business School. Han driver eget firma med speciale i økonomistyring og administrative systemer. Han var medlem af Fremskridtspartiets første folketingsgruppe, der kom ind ved valget i 1973. Har været kommentator ved Danmarks Radio P1, Dagens Spids. Foto: Københavns Byret (officielt foto)