

9.3 Bullshit!

Af Direktør Michael Jensen, Colea ApS

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Hvad er bullshit?
3. Bullshit-ledelse
4. Bullshit-organisationer
5. Afrunding
6. Mere viden
7. Om forfatteren

I. Introduktion

"One of the most salient features of our culture is that there is so much bullshit"

Harry G. Frankfurt (1986)

Da jeg i sin tid studerede filosofi og med stor iver læste Frankfurts berømte artikel *On Bullshit*, som ovenstående citat er indledningen til, syntes jeg, at den var både spændene og satte den verden og de mennesker jeg mødte, specielt deres mishandling af sproget, i et enormt stærkt perspektiv.

Nu, mange år senere må jeg desværre konstatere, at artiklen ikke har gjort den store, om nogen forskel, i forhold til at udrydde bullshit. I virkeligheden er det tværtimod gået den anden vej!

I ledelses- og organisationsverdenen støder jeg ofte, ja nærmest dagligt, på bullshit af den ene eller anden art. Jeg ved ikke om det er fordi denne verden i særlig grad producerer bullshit, eller om det blot er Frankfurts artikel som har fået mig til at være så opmærksom på det.

I hvert fald er det sådan, at bullshit er noget værre – bullshit, så vi bør gøre, hvad vi kan for at eliminere og minimere dets udbredelse og anvendelse.

Bullshit!

Hvis ikke jeg allerede nu har kedet læseren så meget, at han eller hun er stået af, vil jeg love, at du efter at have læst artiklen:

- Vil være i stand til at skelne mellem forskellige former for bullshit
- Være i stand til at udpege bullshit når du møder det i livet, lederskabet og organisationen
- Kunne bidrage til at minimere mængden af bullshit i din omgangskreds

Artiklen er opbygget således:

I næste afsnit beskriver jeg hvad bullshit er, rent ordhistorisk og definerer forskellige former for bullshit

Dernæst beskriver jeg hvad ledelsesbullshit er, og hvordan vi kan undgå det.

Afslutningsvist beskriver jeg, hvad der kendetegner bullshitorganisationer, og hvad vi kan gøre for at undgå, at vores egen eller andre organisationer ender i den rene bullshit.

God fornøjelse!

- 2. Hvad er bullshit?** Lad os starte med det helt grundlæggende nemlig at dele begrebet "bullshit" op i dets dele 'bull' og 'shit'. Om *bull* kan jeg i min *Advanced learners dictionary* læse, at det er en:

"Foolish, amusing and illogical use of words"

Advanced learners dictionary s. 149

Som f.eks. hvis jeg i en mail skriver til en anden: "*Vend venligst lige tilbage, hvis ikke du modtager denne e-mail*", hvor sætningen ikke giver nogen mening, men da er meget sjov – synes jeg selv.

Den anden del af det sammensatte begreb *shit*, kan, ud over ordets mest bogstavelige betydning, f.eks. referere til situationer, hvor vi syntes, at det en anden siger er noget værre vrøvl og kommenterer det med: "*Sikke da noget lort at lukke ud!*"

Det er jo netop kendetegnet på lort, at det ikke er noget vi former på nogen måde, blot noget vi lukker ud! I sproglig forstand en verbal form for dumpning.

Frankfurt skaber også en kobling til *bluff*, og med det henviser han til situationer, hvor vi spiller med fordækte kort og skjuler vores sande mening, holdning eller følelse.

Bullshit!

Videre er begrebet *humbug*, også lidt i samme boldgade og henviser til når vores tale har til formål at forføre eller vildlede andre mennesker. Det der gør, at det ikke helt falder i kategorien *bullshit* er, at vildledningen her er bevidst og altså mere på linje med løgn – en meget vigtig skelnen.

Om selve hovedbegrebet *bullshit* siger *advanced learners dictionary*, at det er når vi taler uden interesse for om det vi siger egentlig giver nogen mening, eller om det harnogen sammenhæng med sandheden, ved nærmere undersøgelse (= non-sense), det kan f.eks. være når vi siger "Jeg føler mig som en hund, der er kørt over". For hvordan kan vi over hovedet vide, hvordan en hund har det, når den er kørt over?

Frankfurt er igennem nogenlunde samme begrebsudlægning i sin artikel og ende med at sige, at vi *bullshitter*, når vi taler uden større interesse for, hvordan det vi siger ved nærmere efterprøvelse giver noget virkelig mening *eller* når vi bruger ord til at skjule vores sande holdninger eller følelser.

Således kan vi ud fra ovenstående eksempler opliste tre former for bullshit

1. Når vi *forstiller os*, dvs. prøver at give omgivelserne et billede af, at vi er en anden end den vi virkelig er
2. Når vi *skjuler vores følelser eller holdninger* bag et slør af smarte ord
3. Når vi udtaler os *uden den mindste interesse for om det vi siger har hold i virkeligheden/sandheden*

I og med, at ledelse er en disciplin, hvor en masse er på spil: Renommé, økonomi, magt, kontrol, position og i sidste enden ens stilling, er det også en disciplin, hvor risikoen for at falde i tøndem, om jeg så må sige, er overhængende. Derfor giver det god mening at se på både hvor og hvordan *bullshit* kan forekomme, og hvad vi selv kan gøre for at undgå at ende med at *bullshitte*.

3. Bullshit-ledelse

"The bulshitter doesn't pay any attention to the truth at all. By virtue of this, bullshit is a greater enemy of the truth than lies are!"

Harry G. Frankfurt

Lad os starte med at se på, hvad bullshit-ledelse *kan* være, for måske bedre at kunne undersøge, hvordan vi kan undgå det.

Hvis vi tager udgangspunkt i ovenstående redegørelse for de forskellige udgaver af bullshit, så finder bullshit-ledelse sted i de tilfælde, hvor lederen eller ledelsen:

1. Forsøger at være en anden end den han i virkeligheden er. Det kan f.eks. være at lederen prøver at skjule sin usikkerhed, gennem smarte og hurtige bemærkninger. Direkte løgn hører ikke under bullshit, så det ser vi bort fra her. Der kan være tale om situationer, hvor lederen, mere eller mindre ubevidst kommer til at give udtryk for en indsigt i en problemstilling og derved kommer til at påvirke handlinger og beslutningsprocesser i organisationen som altså, stik imod opfattelsen, hviler på et usagligt grundlag. Det er vigtigt at foretage denne skelnen – ikke fordi det på nogen måde er bedre at bullshutte end at lyve, blot fordi det er af en lidt anden natur. Bullshit af denne art er nemlig blot en strøm af ord som på ingen måde er formet med manipulation for øje – det handler alene for lederen om at skjule sin egen usikkerhed, og her foregår det altså gennem en uformelig strøm af mundlort.
2. Skjuler sin holdning og følelser bag et slør af smarte ord. Igen er det vigtigt at skelne mellem den bevidste manipulation og så de tilfælde, hvor der er tale om *bullshit*. Det sidste kendes igen på, at de smarte ord ved nærmere eftersyn viser sig at være meningsløse, usammenhængende og måske endda komplet nonsens. Et eksempel kan være når den unge leder bliver bedt om at udtrykke sin holdning til et forslag fra topledelsen, og i forlegenhed og frygt for at tale topledelsen imod, får fremstammet noget i retning af: "Jo, det kan jeg godt se men ud fra den viden jeg sidder inde med, vil det ikke være helt umuligt, og vi er allerede i gang med at undersøge noget lignende". Dette svar oplevede jeg faktisk i praksis for noget tid siden., umiddelbart opfattede topledelsen det som et tilsagn til sit forslag, men ved nærmere granskning giver sætningen over hovedet ingen mening i forhold til sammenhængen. Under alle omstændigheder slap den unge mand for at give sin mening til kende, selvom de øvrige mødedeltagere var af den opfattelse at det var tilfældet. *Bullshit!*

3. Den sidste udgave af *bullshit-ledelse*, er når ledelsen lever i en verden, der er ude af trit med virkeligheden. Som vi ser i næste afsnit, kan dette have fatale konsekvenser for organisationen. Jeg har selv oplevet denne form for bullshit-ledelse i et par familieejede virksomheder. Når det er sagt er det vigtigt at understrege, at jeg ikke skal ikke gøre mig klog på om denne type virksomheder er potentielt mere udsat for *bullshit-ledelse* end andre typer organisationer. I den ene virksomhed, var den ene søn nu ejer, og han havde ansat nogle kompetente og motiverede specialister til at styrke organisationen, efter at den en årrække var vækstet voldsomt. Problemet var blot, at han ikke var villig til at lytte til sine specialister og gang på gang, på møder fremmanede en, for os andre uvirkelig virkelighed, som argument for nogle *bullshit-beslutninger*. Problemet var så grelt, at både hele ledergruppen og bestyrelsen på et tidspunkt fik nok og forlod virksomheden.

Efter denne gennemgang vil vi se på, hvad vi kan gøre for at undgå at ende i *bullshit-ledelse*.

Først og fremmest handler det om to ting: *Mod* og *vilje*.

Modet til at se sig selv som leder i øjnene, og på trods af, at det kan være udfordrende at konfrontere os selv med den virkelighed vi befinder os i. for at dette kan ske kræves en vis portion *selvindsigt* og evne til at gennemskue den verden vi agerer i.

Viljen til kontinuerligt at holde fast i os selv og undersøge vores holdninger og udtalelser for at kontrollere om det vi siger faktisk også er det vi mener og til at holde fast i at forholde os til den virkelighed vi måtte være en del af.

Dette vil givet medføre at vi indimellem må konfrontere os selv og omgivelserne, når vi støder på bullshit, men gevinsten er, at vi i det mindste også mentalt befinder os i den virkelige verden.

Helt konkret bør vi i sagens natur også være opmærksomme over for de tre bullshit-kategorier, og løbende arbejde med:

1. At stå ved os selv både mht. meninger, holdninger, følelser og handlinger
2. Passe på med at forfalde til dumsmarte bemærkninger der alene tjener til at dække over, hvem vi virkelig er og hvad vi virkelig føler og mener
3. Konstant udforske og udfordre vores verdensbillede

På denne måde undgår vi at ende i bullshit-ledelse, og på denne måde undgår vi, at omgivelserne navigerer ud fra vores bullshit.

4. Bullshit-organisationer

"Bullshit is unavoidable whenever circumstances require someone to talk without knowing what he is talking about"

Harry G. Frankfurt

Jeg ved ikke om der er *relativt* mere bullshit i dag end tidligere. Jeg tror det faktisk ikke. Men mængden af kommunikation og information er mangedoblet siden 1986, ikke mindst med de digitale mediers indtog og dermed er mængden af bullshit steget *absolut* og får nemmere ved at skjule sig, hvis ikke vi passer på.

Hvis vi har ovenstående citat i tankerne og samtidig ser på, hvad *noget* af livet i forretningsverdenen handler om, så kunne det pege i retning af en verden der potentielt fremmer produktionen af bullshit. Jeg tænker her på, at det ikke er velset i mange kredse, at f.eks. ledere viser usikkerhed eller giver udtryk for at der er områder de ikke er velbevandrede i.

Ofte skal beslutninger træffes med ret kort betænkningstid, og når så disse bagefter viser sig ikke at have været alt for fornuftige og vi skal begrunde dem, er vejen banet for leveringen af en omgang bullshit. Bemærk igen at vi skelner mellem den løgnagtige bortforklaring og bullshit, hvor vi henter en forklaring ud af det rene ingenting.

Bullshit i organisationer optræder i tre forskellige former:

1. Når organisationen lever i et *urealistisk selvbillede* som ingen tør udfordre og alle bekræfter hinanden i – et af de oftest sete eksempler er at overvurdere os selv og vores evner i forhold til kunder og konkurrenter. Når organisationen på denne måde lever i en urealistisk drømmeverden, får den naturligvis sværere ved at navigere hensigtsmæssigt i hverdagen.

Noget af det værste jeg selv har oplevet, er når organisationen, ud af ingenting, luller sig selv ind i, at den er bedre end konkurrenterne. Jeg har oplevet at præcist denne type bullshit får organisationen til at sakke agterud i konkurrencen.

2. Når organisationen prøver at give omgivelserne *et indtryk af at den er en anden og er et andet sted end den virkelig er*. Dette medfører usikkerhed hos omgivelserne og gradvist tab af tillid og respekt.

F.eks. kan organisationen vinde kunden på den korte bane men på sigt forsvinder denne og organisationens omdømme lider varig skade.

3. Når *kommunikationen i organisationen er overfladisk* og undgår at berøre ubehagelige emner.

Denne form for bullshit ses rigtig mange steder og har flere alvorlige konsekvenser. For det første forhindrer det læring i organisationen, hvilket medfører, at organisationen stagnerer. For det andet medfører det, at organisationen igen og igen begår de samme fejl, hvilket naturligt er omkostningsfuldt både på kort og lang sigt. For det tredje betyder det også at uhensigtsmæssig adfærd eller personer, der er skadelige for organisationen, ikke bliver udskiftet, hvilket undergraver kulturen og naturligt på sigt har enormt ødelæggende effekt.

Der kunne sikkert gives flere eksempler på den skade bullshit-organisationer gør på sig selv, men jeg vil holde her og i stedet nøjes med at anbefale at vi åbner øjnene for bullshit og tager det sprog og den kommunikation, som alle organisationer til syvende og sidst står og falder med, alvorligt!

5. Afrunding

Jeg har i denne artikel taget et problem, som dybest set er kommunikativt, op i håbet om, at vi kan få minimeret mængden af bullshit i danske organisationer. Ikke fordi jeg tror der er mere bullshit i danske end i udenlandske organisationer, men fordi jeg er overbevist om, at vi kan rykke forbi andre organisationer ved at minimere mængden af bullshit.

Jeg har peget på og givet eksempler på to former for bullshit, ledelsesmæssig og organisatorisk og håber på, at alene opmærksomheden på, hvor og hvordan bullshit opstår og hvilke skadevirkninger den har vil kunne bidrage til at minimere mængden af den.

6. Mere Viden

Frankfurt, Harry G. (1988, 1986): *On bullshit*. Artikel i *The importance of what we care about – Philosophical essays*, Cambridge University Press

7. Om forfatteren

Se håndbogens forord

Bullshit!