

Skicklig inkompetens på föredrag

Skicklig inkompetens är när självklarheter och ibland dumheter låter väldigt smart. Åhörare tränar sig under föredrag på att visa upp en okritisk attityd inför till synes självklara lösningar och estetiska modeller. Detta sker på ett sofistikerat sätt vilket kräver mycket träning av föredragshållare och deltagare. Inkompetens under föredrag är en färdighet.

Tecken på skicklig inkompetens

Nedan är några tecken som kan tyda på skicklig inkompetens. Men de ska absolut inte ses som bevis på skicklig inkompetens.

1. Ifall alla lösningar som tas upp är individuella undviker föredragshållaren gemensamma problem och lösningar. Organisationer, samhällen och politiska lösningar suddas ut. Organisationer reduceras till fallor där individer belastas med allt ansvar. "I slutändan är det bara du som kan lösa ditt problem."
2. Om föredragshållaren tar upp till synes viktiga frågor men inte kommer till sak kan det tyda på skicklig inkompetens. "Frågan vi måste ställa oss är: Hur för vi en konstruktiv dialog?" "Hur skapar vi trygghet och respekt på arbetsplatsen?"
3. Individuella, anonyma exempel får funktionen av generella bevis. "Det finns anställda som inte förstår hur viktigt detta är."
4. Okritisk attityd blir till dogm. "Alla de olika perspektiven har något att komma med." "Här finns ju inget rätt eller fel."
5. Undvika kritiska frågor från åhörarna. "Det finns olika perspektiv kring det där." "Problemet är inte så enkelt."
6. Ifall åhörarna hela tiden nickar bifallande så kan skicklig inkompetens ha uppstått. Det som åhörarna redan känner till förpackas på nya och estetiskt vackrare sätt. Åhörarna hör det de redan hört förut, fast nu låter det ännu fräschare.

Ifall åhörarna skakar på huvudet eller upprört begär ordet är det mycket möjligt att föredraget faktiskt ger ny, oväntad kunskap, att det inte fastnar i skicklig inkompetens. Att deltagare blir arg när ett föredrag inte bekräftar det åhörarna redan vet är ett sundhetstecken i organisationen:

"Va? Vad är det du påstår egentligen?"

"Men vi gör ju tvärtom."

"Det skulle ju faktiskt innebära ..."

"Detta tvingar ju oss att ..."

Inkompetens som en kompetens

Chris Argyris lanserade begreppet *skicklig inkompetens* 1986. Redan 1914 påvisade Thorstein Veblen ett liknande fenomen: *intränad oförmåga*. Intränad oförmåga är träning i att inte se, och att inte agera.

Intränad oförmåga förekommer på alla möjliga positioner. Skicklig inkompetens är en relation mellan föredragshållare, kursledare och deras åhörare. Det kan också vara relationen mellan ledare, chefer och deras underlydande.



Föredragshållare tränar sig på att tala på ett sätt som skickligt undviker att göra åhöraren upprörd. Åhöraren kan istället utvinna fetischistisk kraft ur föredraget. Åhörarna får kraft som dock försvinner inom några dagar - en efterfrågan på nya inspirerande föredragshållare uppstår.

Enligt Argyris tar inte skicklig inkompetens itu med viktiga frågor och problem i samhällen och organisationer.

Uppriktighet snarare än manipulation

En ska inte förstå de skickliga föredragshållarna som avsiktligt manipulativa. Föredragshållarna försöker tillfredsställa sina uppdragsgivare och åhörare. Det är alltså sällan ett medvetet planerat sätt att få kontroll och makt. Det är snarare intränad omedvetenhet, ett sätt att se som också innebär ett sätt att inte se. Det är ett inlärt automatiserat beteende. Det är en skicklighet i att låta åhörarna slippa ta itu med grundläggande konflikter och problem.

Skickligt inkompetenta föreläsare presenterar, enligt Argyris, gärna olika lösningar utan att lyfta fram vilka politiska eller organisatoriska problem dessa lösningar ska lösa. Åhörarna får alltså själv söka de problem lösningarna ska

lösa.

Självklarheter

Ett exempel på hur föreläsare skickligt kan begränsa tänkandet till självklarheter är att samtidigt som föreläsaren nickar och sänker rösten säger hen att åhörarna ska "tänka bort" gränser. "Ni måste överskrida era gränser!" Här passar det in med nickande bifall från åhörarna.

Ett annat sätt är att fånga åhörarna med estetiska modeller på "problemet" eller på "lösningen": trianglar, cirklar, trappor, fyrfältsscheman blir hjälpmedel för att antyda en elegant helhet. Poetiska bokstavskombinationer som bildar ord och är lätta att komma ihåg används skickligt under skicklig inkompetens.

Pseudokommunikation

Genom att inte precisera uppstår pseudokommunikation. Deltagarna pratar förbi varandra. På så sätt kan alla bli överens. Upplevelsen är att det pågår lyssnande, bekräftelse, samtal och dialog men i praktiken pratar deltagarna inte riktigt med varandra. Men de utvinner kraft från varandra.

Exempel på uttryck som gärna upprepas i skicklig inkompetens är att det behövs "en ny kultur", "en individuell mognad", "större medvetenhet", "mental träning", "ökad trygghet", "måltänkande", "enighet kring vision och mål", "ny typ av ledning".

Boka kurs

[till er organisation.](#)

Hur tar organisationen sig ur förenklade och karismatiska lösningar? Och hur blir gruppen istället mer innovativ och finslipande? Hur bryter organisationen sig iväg från skicklig inkompetens och [funktionell dumhet](#)?

Även åhörare behöver tränas på skicklig inkompetens. Skicklig inkompetens är en färdighet, inte bara hos föredragshållare och chefer utan även hos åhörare.

Per Herngren

2013-04-24, version 0.1.7

Referens

Per Herngren, "[Skicklig inkompetens på ledarkurs](#)", 2008.

Robert Wenglén, Peter Svensson, "Den skickligt inkompetente chefen", *Sociologisk forskning nr 1*, 2008.

Chris Argyris, *On organizational learning*, Oxford: Blackwell, 1999.

Chris Argyris, "Skilled incompetence", *Harvard Business Review* 64 (5), p 74-80, 1986.

Thorstein Veblen, *The instinct of workmanship and the state of the industrial arts*, New York, Macmillan, 1914.