

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.

Kamp mot publik

Inom delar av vänster och protesterörelse lever tron att världen förändras när folk blir medvetna, får insikter, blir informerade. Detta ifrågasätts av maktkritiker som Foucault, sociologer som Bourdieu, feminister som Butler, postkoloniala kritiker som Spivak och Bhabha, och motståndskraftig aktivister som Montgomery och Berrigans.

Istället lyfts gemenskap, färdigheter, träning, dis/positioner, strukturer, system, samtal, berättande, textualitet, kroppslighet och materialisering fram som rimligare förklaringar till förändring.

Övertron på insikt och information har gjort föredraget till en huvudform för politiskt arbete. Det föredraget främst konstruerar är åskådare och tyst publik. Föredraget blir ett effektivt medel för att skapa politisk passivitet. Tron på insikt både förändlig och individualiserar politisk kamp. Vi kan kalla detta för politisk andlighet respektive politisk individualism.

Förslag för att motverka publik

1. Ersätt föredrag med inledningar. Som grundprincip kunde man tänka sig att inledningar aldrig är längre än halva tiden. Deltagarna får i smågrupper rätt till halva den tillgängliga tiden för att samtala om ämnet eller inledarens reflektion. Möjligheten för deltagare att ta sig

ordentlig tid till att samtala och undra gör dessutom att svårighetsnivån på inledningen kan höjas avsevärt jämfört med traditionella föredrag.

2. Ersätt transportmetaforen med produktion och skapande. Istället för transport av tankar från någon insiktsfull föredragshållaren in i något mystiskt inre hos publiken, producerar deltagarna i smågrupperna aktivitet, kunskap och beslut.
3. Ersätt frågestunden med smågruppsdiskussioner och så kallade bikupor direkt på plats. Arrangörer och föredragshållare uppfattar att de är demokratiska ifall de ger utrymme efter föredraget för frågor och diskussion bland publiken. Men i storgruppsdiskussionen tar några få över och skapar en självvald panel. Storgruppsdiskussionen är en effektiv maktteknik för att producera tysta åskådare som är svårare att genomskåda än föredraget. "Vi ger ju alla möjlighet att yttra sig." Genom att istället gå direkt till smågrupper, med max sju personer, har i princip alla en praktisk möjlighet att ta till orda: att högt tycka och tänka och undra. Med bikupor, tre till fem som flyttar ihop stolarna, går det dessutom snabbt att växla fram och tillbaka mellan samtal och anförande i storgrupp.
4. Avskaffa redovisningar. Något märkligt behov; att man måste få veta; gör att många arrangörer slösar samtalstid med gruppredovisningar. Redovisningarna av smågruppsdiskussioner är sällan lika intressanta som gruppssamtalet. Redovisningarna får snarare funktionen av kontroll och konklusion. Låt istället smågrupperna fortsätta samtalet. Finns det möjlighet kan inledaren gå runt till de grupper som vill konfrontera eller undra över något. Eller så kan grupperna skicka reflektioner och frågor till inledaren för ytterligare tid i helgrupp.
5. Även smågrupper kan domineras av några få. Använd därför samtalstekniker från feminism och ickevåldsrörelse för att bryta dominans. Om varje grupp får tilldelat sig, eller väljer: samtalsunderlättare, tidsunderlättare och maktingripare kan makt fördelas och undergrävas. Genom att dessutom inleda smågruppsdiskussionen med runda får alla tid att yttra sig innan den lilla gruppen går över till fri reflektion.

Referens

Per Herngrens texter om:

- [makt](#)
- [stormöten](#)
- [publik](#)