

## Fra evidens til ledelse af ikke-viden

Knudsen, Morten

*Document Version*  
Final published version

*Published in:*  
Gjallerhorn

*Publication date:*  
2015

*License*  
Unspecified

*Citation for published version (APA):*  
Knudsen, M. (2015). Fra evidens til ledelse af ikke-viden. *Gjallerhorn*, (21), 96-106.  
<http://www.via.dk/~media/VIA/dk/om-via/presse/dokumenter/publikationer/tidsskrift-for-professionsstudier/gjallerhorn-21-ledelse-magt-og-styring.pdf>

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

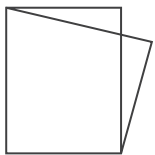
### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us ([research.lib@cbs.dk](mailto:research.lib@cbs.dk)) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 19. Jan. 2025



# Fra evidens til ledelse af ikke-viden



Morten Knudsen,  
lektor, Institut for  
Organisation, CBS

**Styring og ledelse skal i stigende grad være baseret på evidens, dvs. på viden. Samtidig er uvidenhed, ja ligefrem dumhed, en udbredt erfaring i organisationer. Denne artikel argumenterer for, at uvidenhed er kommet for at blive. Jo mere de andre ved, jo mere er der også, som jeg ikke ved (nemlig det de andre ved). Det rejser spørgsmålet om, hvordan man kan lede ikke kun sin viden, men også sin ikke-viden. Kan vi komplementere bestræbelserne på at lave evidensbaseret ledelse med en 'ikke-vidensledelse'?**

## **Evidensbølgen**

Evidensbaseret er i dag et vigtigt begreb i forhold til styring. Med evidensbaseret medicin (Sackett et al. 1996; Berg & Timmermans 2003; Knudsen 2007) som inspiration er evidensbegrebet vandret ind i en række velfærdsområder spændende fra socialområdet, kommunale forebyggelsesprogrammer, pædagogik og

undervisning til politi. I en dansk kontekst har evidensbegrebet haft en rivende karriere siden Ugebrevet Mandag Morgen i 2004 kom med et evidenspolitisk kampskrift (Mandag Morgen 2004). I Danmark såvel som internationalt er idealerne om evidensbaseret blevet institutionaliseret i bl.a. Cochrane-institutter indenfor medicin og clearinghouses indenfor uddannelse. Også Kommunernes Landsforening og Socialstyrelsen har på forskellig vis arbejdet på at få institutionaliseret evidens-tankegangen i form af temadage, vidensnotater o.l. Specialiserede evidensproducerende offentlige organisationer er under etablering på stadig flere områder (Hansen, Rieper og Bhatti 2006; Rieper og Hansen 2010) ligesom professionshøjskolerne er begyndt at udbyde kurser i, hvordan man arbejder evidensbaseret. Med Finansloven i 2013 blev det også markeret, at professionshøjskolernes egne uddannelser skal evidensbaseres.

---

# Styring og ledelse skal i stigende grad være baseret på evidens, dvs på viden. **Samtidig er uvidenhed, ja ligefrem dumhed, en udbredt erfaring i organisationer.**



---

Evidensbaseret er blevet et element i professionernes kamp for legitimitet og ressourcer. Men det er også blevet en del af styringen af velfærdsstatens indsatser, bl.a. fordi der åbnes for en eksplicitering af en viden, som hidtil har været professionernes privilegium (Knudsen 2007). Samtidig er det ikke evident, hvori evidensbaserede indsatser består. Evidensbegrebet er ikke entydigt, og der udspiller sig løbende videnspolitiske kampe om at definere begrebets indhold og dets grænser. En af de forestillinger, der ofte knytter sig til evidensbaseret praksis, handler om, at evidensbaseret medfører effektivisering af den offentlige sektor – blandt andet fordi evidensen medvirker til at fastslå, "hvad der virker" på et givent område. Evidensbølgen er således også båret af håbet om at komme til at vide, hvad man gør, og hvilke effekter det har. *Forestillingen* om evidens og viden varmer og giver tryghed. Vi ved måske ikke helt,

hvad vi gør lige nu, men evidensstanken er forbundet med et *håb* om, at vi på et tidspunkt får styr på effekten af vores handlinger. Overfor den evidens-orienterede ledelse vil jeg slå et slag for udviklingen af en særlig type uvidenhedsledelse. Kun de mest uvidende eller uerfarne kender ikke eksempler på organisatoriske handlinger kendetegnet ved uvidenhed eller måske ligefrem dumhed. Fx havde en kollega for nylig et slagsmål med et eksamenskontor, som havde begået en fejl og derfor tre dage inden eksamen besluttede at skubbe eksamen tre uger. Dumheden bestod ikke så meget i, at de havde begået en fejl. I stedet bestod den i, at eksamenskontoret ikke kunne se, at det kunne være et problem for de studerende at flytte den eksamen, de var godt i gang med at læse op til. Først efter at have haft grædende studerende i røret, og ved udsigten til at det blev en sag i den lokale presse, fandt eksamens-

kontoret den ekstra eksamensvagt, der skulle til for at afholde eksamen som planlagt. Den slags dumhed iagttager vi ofte som udtryk for moralske brist: som om det er for dårligt og udtryk for manglende moral, at man gør dumme ting. Man burde have tænkt sig bedre om. Men man kan også se det som udtryk for uvidenhed: eksamenskontoret ved ikke, hvad det vil sige at være studerende og læse til eksamen (samtidig med at man muligvis har et studenterjob eller tager fag på andre uddannelsesinstitutioner). Den slags uvidenhed er der meget af – og den kan næppe afskaffes med 'evidensbaseret eksamensplanlægning'. Jeg skal i de to følgende afsnit argumentere for, at der er nogle mere principielle grunde til, at man ikke kan fjerne uvidenhed ved at producere mere viden. Det er selvfølgelig bedre at vide, hvad man gør, end at handle i blinde. Men med viden følger også typisk indsigt i, at der er meget, man ikke ved. Forholdet

# Forholdet mellem mening og viden er ikke klar, ikke en gang inden for den 'hårde' naturvidenskabelige-medicinske forskning.



mellem viden og uvidenhed er ikke et nulsumsspil, hvor vi reducerer vores uvidenhed i samme takt, som vi får mere viden. Snarere tværtimod: jo mere vi ved, jo mere opdager vi også, at vi ikke ved. Og jo mere de andre ved, jo mere er der også, som jeg ikke ved. Det er derfor relevant at adressere den uvidenhed direkte – og ikke foregøgle os selv, at vi med stadigt mere viden kan udrydde uvidenhed.

## Weber, videnskab og dæmonerne

Samtidig med at evidensbølgen accentuerer viden og baseringen af praksis på viden på nye måder, så er selve ambitionen om at basere praksis på viden ikke ny. Evidensbølgen kan ses som nyeste skud på stammen i en lang proces, som i sociologien er blevet karakteriseret som rationalisering eller affortryllelse. I Max Webers foredrag *Videnskab som erhverv*, som han holdt i 1917, finder man et af de oftest citerede steder om verdens 'Entzauberung' – affortryllelse:

"Den tiltagende intellektualisering og rationalisering er altså *ikke* ensbetydende med et tiltagende almindeligt

kendskab til de livsbetingelser som man er underkastet. De betyder noget andet, nemlig: en viden om eller tro på, at hvis man *ønskede* det, *kunne* man når som helst få det at vide; at der altså principielt ikke findes hemmelighedsfulde uberegnelige magter, som dér spiller ind, men at man tværtimod – i princippet – kan *beherske* alting gennem *beregninger*. Og det betyder igen: at verden mister sin magi." (Weber 2003: 193).

Citatet udtrykker ånden i dagens fokus på evidens, nemlig troen på, at man, hvis man vil, kan beregne og dermed beherske effekten af sine indsatser gennem viden. Webers tekst diskuterer grænserne for rationalisering. Den centrale pointe er her, at videnskaben kan fremme erkendelsen af faktiske sammenhænge, men den kan ikke sige, hvordan noget bør være, eller om noget er værdifuldt. Ligeledes er professorerne ikke fodboldmestre på livets bane, som Weber udtrykker det. Weber lægger ikke direkte afstand til troen på rationaliseringens mulighed og verdens affortryllelse. Men alligevel er teksten drilsk. Den beskriver nemlig rationaliseringen og

videnskabens egen praksis på en måde, der antyder, at den ikke selv er rational, altså at den ikke selv er beregnelig. Det hedder eksempelvis

"Den matematiske fantasi hos en person som Weierstrass er naturligvis, hvad indholdet og resultatet angår, helt anderledes beskaffen end en kunsters <fantasi>, og kvalitativt helt forskellig fra den. Men ikke, når det drejer sig om den psykologiske proces. Den er hos dem begge: rus (i samme betydning som Platons "mania") og "inspiration". Det afhænger af en skæbne som vi ikke kender, om man får videnskabelige inspirationer, men desuden også af, om man har den 'gave'." (Weber 2003: 191).

Ifølge Weber betyder intellektualisering og rationalisering ved hjælp af videnskab en viden om eller tro på, at der "principielt ikke findes hemmelighedsfulde uberegnelige magter", men samtidig rummer Webers egen tekst mange hemmelighedsfulde magter i beskrivelsen af videnskaben. Webers tekst rummer en række begreber, der henviser til videnskabens ikke-videnskabelige forudsæt-

ninger. Det er samtidig begreber, som typisk markerer noget, vi ikke kender, noget uberegneligt, vi ikke ved, hvor kommer fra og som vi ikke behersker. "Skæbne", "gave", "inspiration", "fantasi", "rus" er termer for noget, vi netop ikke kan beregne eller beherske. Snarere end præcise betegnelser er det en slags forlegenhedsbegreber, der skal benævne noget, man ikke ved, hvad er. Det vil sige, at noget, man ikke kan iagttage, er konstitutivt for det, der iagttages. Viden hænger sammen med ikke-viden. Der ligger hemmeligheder og uberegneligheder bag videnskaben. Eller med andre ord: Videnskaben er ikke selv affortryllet, den kan ikke selv beherskes gennem beregninger. Og når affortryllesen ikke gælder videnskaben selv, så gælder den næppe heller resten af verden.

### Hvorfor den fulde viden er et fantasme

Både mere principielle argumenter og empiriske studier støtter Webers problematisering af muligheden for en fuldstændig beherskelse af verden gennem viden. Der er fx mange forskellige definitioner på, hvad der tæller som god evidens. Forholdet mellem mening og viden er ikke klar, ikke en gang inden for den 'hårde' naturvidenskabelige-medicinske forskning. Fx har et studie indenfor medicin fundet 121 forskellige måder at vurdere kvaliteten af enkelte studier på. Det peger tydeligvis på usikkerhed om, hvad der tæller som viden (Steinberg & Luce 2005: 82). Det er med andre ord ikke evident, hvad der tæller som viden, og hvad der ikke gør. Tilsvarende gælder det, at empiriske studier kan berette om uenighed om, hvordan man faktisk oversætter videnskabelige resultater til retningslinjer, som igen kan informere – eller beherske – praksis. Et studium af relationen mellem guidelines

og den bagvedliggende evidens har for eksempel vist, at læger, selv indenfor det samme speciale, vurderede relationen forskelligt. Nogle mente, at den videnskabelige litteratur støttede retningslinjerne, mens andre mente, at den ikke gjorde det (Porzolt 1998: 579). Også på anvendelsessiden af viden sniger Webers dæmoner sig ind. Patienten (eleven, klienten, situationen...) eller sagen kan på den ene side karakteriseres ud fra mere generelle kategorier (ADHD o.l.), men er samtidig også altid unik, singulær. Der er altid et mellemværende mellem den enestående sag og så loven, reglen, evidensen (som det er beskrevet af Derrida (1992: 23 ff.) i hans analyse af forholdet mellem loven og den retfærdige afgørelse). Det går aldrig helt op. Forskellige børn lærer noget forskelligt af den samme time. Selv indenfor medicinen er dette tilfældet, hvilket bl.a. ytrer sig i den stigende fokus på individualiseret medicin, hvor medicinen forsøger at indoptage det forhold, at forskellige patienter reagerer forskelligt på den samme medicinske behandling. Hvor der altid er noget i den enkelte situation, der ikke passer med en generaliseret viden eller en generel standard, så er der omvendt også en tendens til at større sammenhænge forsvinder, når der søges etableret evidens om specifikke effekter. Der kommer, som Lukács har udtrykt det, rationalitet i detaljen og irrationalitet i helheden (Lukács 1988: 195). Rationaliseringen forudsætter opløsningen af ethvert kompleks i sine elementer. Adskillelsen af analyse/design og så udførelsen betyder, at man i analysen splitter op i stadig mindre del-funktioner, som så kan optimeres. Men heri ligger der et indbygget problem: En optimering af delfunktioner giver et problem med at få føjet det adskilte

sammen igen. Eksamenskontoret kan igen fungere som eksempel. Det er som institution resultat af en centralisering af nogle administrative funktioner, som tidligere lå på institutterne. Det har gjort det muligt at standardisere og rationalisere eksamensplanlægningen i mindste detalje. Men har altså også ført til, hvad Lukács kalder en 'misagtelse af det konkrete stof', altså en ignorans ift. hvad det egentlig vil sige at læse til eksamen og i videre forstand, hvad det vil sige at være studerende med de mange og komplekse forventninger, aktiviteter, hensyn osv., der knytter sig til det.

Vi kan udvide Webers og Lukács' kritik af muligheden for fuld viden og fuld rationalitet ved at inddrage Luhmann og hans teori om funktionel differentiering. Ifølge Luhmann er det moderne samfund differentieret i en række systemer (politik, økonomi, videnskab, uddannelse, religion, jura osv.), som iagttager verden forskelligt og har forskellige relevanskriterier. Hvad der tæller som vigtig viden for det ene system kan være støj for det andet. Ligeledes kan den 'samme' videnskabelige viden betyde noget vidt forskelligt i forskellige funktionssystemer. Ser vi fx på et sygehus som helhed, så skal det i dag tænke i økonomi, i produktion, i service, i kvalitet osv. Her er der i sygehusvæsenet forskellige delsystemer, som hver især søges optimeret, men hvor der ikke findes én helhed. Sygehuset ser forskelligt ud, alt efter om man betragter det fra et medicinsk perspektiv, et organisatorisk, et juridisk eller et økonomisk perspektiv. Økonomiske, kvalitetsmæssige og faglige aspekter føjer sig ikke sammen til en enhed, men trækker i stedet i hver sin retning. Det afspejler det forhold, at det i dag er umuligt at tage højde for alle aspekter af en sag eller et område. Det rummes med

Ifølge Weber betyder intellektualisering og rationalisering ved hjælp af videnskab en viden om eller tro på, at der "principielt ikke findes hemmelighedsfulde uberegnelige magter", **men samtidig rummer Webers egen tekst mange hemmelighedsfulde magter i beskrivelsen af videnskaben.**



begrebet om kompleksitet.

Sociale problemer er i dag så komplekse, så de ikke kan overskues fra ét sted. Eller med andre ord: Uvidenhed er et vilkår. Med viden om nogle generelle sammenhænge følger både uvidenhed om dét i den specifikke situation, som undviger sig den generelle viden og om overordnede sammenhænge på tværs af systemer. Fx ved psykiatrien nok noget om sammenhængen mellem et givent medikament og nogle effekter. Men den ved ikke præcist, hvordan den enkelte patient vil reagere på medikamentet, ligesom den heller ikke ved, hvordan denne viden vil blive iagttaget af et politisk system – måske den bliver brugt til at legitimere besparelser ift. mere samtale-orienterede terapier? Også inden for organisationsteorien er påpegningen af grænser for fornuft

et klassisk tema. Det er velkendt fra beslutningsteorien, at blindhed (dvs. begrænset inddragelse af information) snarere er normen end undtagelsen, når man skal træffe beslutninger – ellers risikerer man at fortabe sig i uendelige undersøgelser af mulige konsekvenser og får aldrig truffet en beslutning (Cyert & March, 1963; March, 1978, 1988; March & Simon 1993). Simon har således lanceret begrebet 'begrænset rationalitet' (bounded rationality) som en markering af aktørers begrænsede evne til at træffe (mål)rationelle beslutninger pga. mangel på tid, information og informationsbearbejdningskapacitet (Simon 1945).

Ovenfor har jeg skitseret nogle markeringer af, at der er grænser for viden, uvidenheden følger med. I næste afsnit skal jeg kort nævne nogle forskningsmæssige vinkler på uvidenhed.

Uvidenhed er nemlig ikke blot et fravær af viden, uvidenhed har forudsætninger, funktioner og effekter – og det kan analyseres hvilke.

#### **Agnotologi**

Filosofisk og sociologisk er rationalitetskritik en klassisk genre med Oplysningens Dialektik fra 1947 af Adorno og Horkheimer (1993) som det mest prægnante værk. Grundfiguren i kritikken er en påpegning af fornuftens indbyggede ufornuft, en ufornuft, der viser sig i kontraintentionelle effekter. Den omfattende litteratur om risiko og risikoledeelse er også relateret til uvidenhed i form af usikkerhed om fremtidige tilstande. Indenfor sociologien er uvidenhed bl.a. blevet tematiseret i form af diskussioner af hemmelighed, hvor nogen ved noget, andre ikke ved (Simmel 1992;

Goffman 1990). Diskussionen af hemmeligheder er beslægtet med, hvad Proctor har kaldt 'agnotology' (en neologisme dannet ud fra det græske ord 'gnosis' som betyder viden, erkendelse, visdom) (Proctor og Schiebinger 2008). Termen dækker studiet af kulturelt produceret uvidenhed. Proctor har bl.a. studeret, hvordan den amerikanske tobaksindustri har arbejdet på et forplumre den eksisterende viden om sammenhængen mellem rygning og kræft. Der er således tale om strategisk produktion af uvidenhed. Eller med McGoeys udtryk: Der er tale om 'strategic unknowns' (McGoey 2007). Der er andre studier med et mere funktionalistisk udgangspunkt, der har studeret (en selvskabt) uvidenhed (Gross 2010; Luhmann 1992). Hvor uvidenhed altså ikke studeres som noget, der er skabt af andre, men som noget, der følger med som videns skyggeside og som måske også løser typer af problemer. En klassisk artikel er her 'Some social functions of ignorance' af Wilbert Moore og Melvin Tumin (1949). De viser i artiklen, hvordan uvidenhed har sociale funktioner, bl.a. kan uvidenhed beskytte privilegerede positioner og derved være konflikt-dæmpende (1949: 790). Et nyere dansk studie viser tilsvarende, hvordan tilsigtet uvidenhed spiller en afgørende rolle i forbindelse med professionelles håndtering af tendentielt konfliktende hensyn i forbindelse med organ donation (Høyer, Jensen & Olejaz 2015). Selv har jeg studeret, hvordan viden – der kan problematisere retningen i en beslutningsproces – holdes uden for opmærksomheds-sfæren (Knudsen 2011). Det skete i et studie af konstruktionen af en omfattende national model rettet mod sikringen af kvaliteten i det danske sundhedsvæsen (Den Danske Model for Kvalitet i Sundhedsvæsenet).

Det slog mig som påfaldende, hvordan der ikke blev kommunikeret om nogle af de mest oplagte emner (hvilke problemer skal modellen løse, er der alternative måder at adressere problemerne på, ved man, om den slags modeller virker, hvilke omkostninger har det for sundhedsvæsenet at blive underlagt modellen osv.). Har man på den ene side et ideal om beslutninger baseret på evidens, viden, information og på den anden side en langstrakt beslutningsproces (som ved designet af den omtalte kvalitetmodel), som er karakteriseret ved fraværet af centrale, relevante temaer og dermed ved fraværet af viden/information – ja, så rejser der sig et spørgsmål om, hvordan man har kunnet undgå at blive opmærksom på disse temaer og informationer. I besvarelsen af det spørgsmål udviklede jeg et begreb om 'uopmærksomhedsformer'. Jeg kunne også have kaldt det 'former for selvskabt uvidenhed' eller, hvis jeg havde været polemisk, måske ligefrem 'selvfordummelsesformer'. I en artikel fra 2012 argumenterer Mats Alvesson og André Spicer for, at begrebet om uvidenhed fokuserer på indhold og dermed indikerer, at det ville være tilstrækkeligt at tilføje mere viden. Men uvidenhedsbegrebet siger os ikke meget om grænserne for den aktive brug af kognitive og intellektuelle evner. De foreslår derfor at indføre et begreb om 'functional stupidity'. Funktionel dumhed definerer Alvesson og Spicer som 'inability and/or unwillingness to use cognitive and reflective capacities in anything other than narrow and circumspect ways. It involves a lack of reflexivity, a disinclination to require or provide justification, and avoidance of substantive reasoning' (2012: 1201). Ud fra denne definition kan man overveje, om ikke institutionaliseringen af evidens i form af retningslinjer

og standardiserede programmer risikerer at øge den organisatoriske dumhed – nemlig i form af en mangel på refleksion. Jeg er enig i Alvessons og Spicers kritik af det utilstrækkelige i at forestille sig, at uvidenhed kan kureres med mere viden. Men i stedet for at gå videre i dumhedssporet skal jeg stille spørgsmålet: Hvordan ser en *intelligent* omgang med uvidenhed ud? Overfor den megen fokus på evidens og viden er der grund til at diskutere, hvordan organisationer kan styre ikke viden men netop uvidenhed eller deres mangel på viden. For at kunne diskutere spørgsmålet om 'intelligent omgang med uvidenhed' mere præcist skal jeg starte med at bestemme viden og uvidenhed – eller rettere: ikke-viden – lidt nøjere.

### Ikke-viden

Der er mange forskellige begreber for, hvad man forstår ved viden. Overfor et indholds-fakta-orienteret vidensbegreb, hvor man forstår viden som noget, man kan have mere eller mindre af (viden som parat-viden a la trivial-pursuit viden), skal jeg sætte et mere sociologisk vidensbegreb. Inspireret af Luhmann skal jeg foreslå at se viden som struktureringen af iagttagelse (Luhmann 1992; Seidl 2007; Baecker 2002). Viden er en selektions-struktur, der selekterer, hvad der reageres på og hvad ikke. Vores iagttagelse af fænomener i verden er karakteriseret ved, at vi ikke kan iagttage alt på én gang. I stedet selekterer vi noget ud, som vi hæfter os ved. Her er det systemteoretiske forslag at forstå viden som de strukturer, der styrer disse selektioner. Viden vælger noget – og ikke andet – ud som information. Når lægen iagttager en patient vil hun ud fra sin ofte meget specialiserede viden hæfte sig ved særlige typer af symptomer

hos patienten. Den medicinske viden fungerer altså her som en strukturering af lægens selektive iagttagelse af patienten. Det er en iagttagelse, der struktureres af lægens viden samtidig med, at det er en iagttagelse, der producerer viden om patienten. Denne viden om patienten vil så typisk strukturere de efterfølgende iagttagelser (udført af andre læger eller sygeplejersker) af patienten. Der er således et cirkulært forhold mellem viden som strukturering af iagttagelse og så iagttagelserne. Viden strukturerer iagttagelserne, men kan også ændre sig som følge af sine iagttagelser.

Når vi på denne måde iagttager viden som strukturer, der selekterer vores iagttagelser, så er det også klart, at viden indebærer produktion af ikke-viden. Socialrådgiveren, politimanden eller psykologen foretager andre selektioner end speciallægen. Ud fra deres videns-strukturer ville de have iagttaget patienten anderledes og altså også have produceret en anden viden om patienten. Viden indebærer selektioner af særlige typer iagttagelser og dermed også fravalg af iagttagelser. Mulige iagttagelser ekskluderes qua videns måde at strukturere iagttagelser på. Disse ekskluderede iagttagelser kan vi kalde ikke-viden (Luhmann 1992; Seidl 2007: 13. Se også Oettingen 2012 for en diskussion af typer af ikke-viden ift. professionerne, ikke mindst pædagogik). Det er karakteristisk for ikke-viden, at den er skjult. Man ved ikke, at ens iagttagelser er selekterede og medproducerer ikke-viden. Man iagttager, men man iagttager ikke de selektioner, der strukturerer iagttagelsen, ligesom man i sagens natur ikke iagttager det ekskluderede. Systemteoretikere har foreslået at begrebsliggøre organisatorisk intelligens i relation til viden og særligt i relation

til den stadige produktion af ikke-viden (Baecker 2002: 62; Seidl 2003). Forslaget er at se intelligens som evnen til at forholde sig til den anden side af viden, til ikke-viden. Ifølge det forslag, så er en organisation intelligent for så vidt, som den er vidende om sin ikke-viden og tager hensyn til denne ikke-viden i sine operationer. Det er en paradoksal figur, som måske alligevel kan give mening. At have viden om sin ikke-viden handler om at lave repræsentationer af det, man ikke ved. Intelligensen ligger i evnen til at kunne repræsentere, hvad man ikke ved. Repræsentationen af ikke-viden kan have forskellige former. Seidl diskuterer tre eksempler på organisatorisk intelligens: interorganisationelle netværk, heterarki og organisatorisk interaktion. Vi kan illustrere repræsentationen af ikke-viden i forhold til de interorganisationelle netværk: Socialrådgiverne i Børne- og familierådgivningen (BFR) kan få en repræsentation af deres ikke-viden om psykologiske fænomener gennem deres netværk med psykologerne i Pædagogisk-Psykologisk-Rådgivning (PPR). BFR ved ikke, hvad PPR ved, men kan ved at kommunikere om sin relation til PPR få en repræsentation af sin ikke-viden. Eller for at vende tilbage til det tidligere eksempel: Eksamenskontoet kunne formodentlig øge sin organisatoriske intelligens ved at indgå i netværk med nogle studenter-bårne organisationer og dermed få anledning til at kommunikere om sin relation til de studerende.

#### Ledelse af ikke-viden

Den systemteoretiske idé om at repræsentere ikke-viden på videns-siden giver et problem med det, der er blevet kaldt *unknown unknowns* – altså det vi ikke ved, at vi ikke ved. Der er glidende overgange mellem den kendte og den

ukendte ikke-viden. Jeg ved, at der er noget, jeg ikke ved. Men hvis jeg ikke ved, hvad det er, jeg ikke ved, så kan jeg heller ikke lave repræsentationer af min ikke-viden. Spørgsmålet er, hvordan man kan omgås den uspecifikke ikke-viden, altså den ikke-viden, vi ikke kan repræsentere. Et muligt svar finder man i Michel Foucaults skildring af liberalismens fremkomst (Foucault 2009). En central del af liberalismen som økonomisk-politisk tænkning handler om, at staten bør begrænse sine indgreb i samfundet. Friedrich A. Hayek, nobelpristager i økonomi, liberal filosof og en central figur bag neoliberalistiske statskritiske strømninger, er fx en prominent fortalere for, at samfund kan håndtere større mængder viden decentralt end gennem central planlægning (Hayek 1945). Staten skal derfor begrænse sine styrings- og planlægningsambitioner. Det er fremkomsten af denne forestilling om det nyttige i regeringsmagtens selv begrænsning, som Foucault analyserer. Foucault viser, hvordan ideen om regeringsmagtens selv begrænsning kom frem som en reaktion på politiske strømninger i 15-1700-tallet, som sigtede mod detaljeret styring af samfundsmæssige områder. Kameralisme og merkantilisme var overskrifter på statslige bestræbelser på at øge statens velstand gennem regulering af ikke mindst udenrigshandel. Forudgående og parallelt med den økonomiske regulering var der i 15-1700-tallet bestræbelser på en omfattende regulering af samfundet i Europa. Der var regionale forskelle og usamtidigheder, men i tysksprogede områder relaterede bestræbelserne sig til et ideal om "den velordnede politistat" (Raef 1983; Oestreich 1982). Politi skal her ikke forstås i nutidig betydning, men var udtryk for langt bredere bestræbelser



# Overfor den megen fokus på evidens og viden er der grund til at diskutere, **hvordan organisationer kan styre ikke viden men netop uvidenhed eller deres mangel på viden.**



på at skabe samfundsmæssig orden. Sammenfattende taler Oestreich om en "regulation-mania" (Oestreich 1982: 157), om en uhyre omfattende bestræbelse på at regulere praktisk taget alle områder i såvel det offentlige som det private liv – rækkende fra byernes og staternes egne forhold til private forhold som sundhed, hygiejne, rengøring af gaderne, brandforebyggelse, sundhed, bygninger og trafik. Hertil kom efterhånden regulering af utroskab, forbrug ved dåb, begravelse, bryllup, beklædning osv. Hvad der var af offentlig interesse, og hvad staten blandede sig i, udvidedes kolossalt fra 1500-1700tallene.

Overfor disse styringsambitioner analyserer Foucault fremkomsten af en idé om, at regeringsmagten må afstå fra styring for at opnå sine mål. Den må suspendere eller begrænse sig for at give plads til andre typer fornuft, til andre måder at ordne produktioner på. Der trækkes et skel mellem de ting, der skal gøres og de ting, der ikke må gøres: "Hele den kritiske regeringsfornuft angår nu spørgsmålet om, hvordan man undgå at regere for

meget" (Foucault 2009: 28). I stedet for at styre og regulere fx udenrigshandlen så kan staterne øge den samlede handel og dermed produktion ved at afstå fra at styre – altså gennem frihandel, bliver tankegangen i 1800-tallet.

Ideen om regeringsmagtens selvbe-grænsning hænger sammen med fremkomsten af en idé om, at genstandene for regeringsudøvelsen har deres egne naturlove, deres egen måde at fungere på. Som Foucault beskriver tankegangen: "når regeringen krænker disse naturlove, så er det ganske enkelt, fordi den miskender dem. Den miskender dem, fordi den ikke kender til deres eksistens, den kender ikke til deres mekanismer, den kender ikke til deres virkninger. Med andre ord kan regeringerne tage fejl. Og den største fejl ved en regering, det, der gør den dårlig, det er ikke, at fyrsten er dårlig, det er, at han er uvidende" (Foucault 2009: 33). Problemet, som det fremstod i starten af 1800-tallet, er altså ifølge Foucault regeringernes uvidenhed om de genstande, de har med at gøre. Og et af svarene bliver, at regeringen

må begrænse sig selv for ikke at agere i modstrid med de genstande, den har med at gøre. Netop fordi regeringen ikke kan vide alt om det sociale felt, den interesserer sig for, så må den trække sig tilbage og overlade struktureringen af det sociale felt til sig selv, til 'den usynlige hånd'. Den indsigt, der vokser frem i 1800-tallet er, at dominans og uvidenhed er en skidt kombination.

Det er en tankegang, som siden er blevet udbredt i forbindelse med en liberalistisk økonomisk tænkning. Hayek har som ovenfor nævnt givet den et informationsteoretisk fundament: Markedet kan som decentral størrelse håndtere langt større mængder viden, end staten kan som central planlægningsinstans. Eller sagt på en anden måde: Staten skal begrænse sig, fordi den sammenlignet med markedet er dum og uvidende. Forudsætningen for en sådan selv-begrænsning, hævder Foucault, var i 1800-tallet fremkomsten af en ny type statslig selvbeskrivelse, nemlig det der hed 'politisk økonomi'. Politisk økonomi var både a) en regeringsmetode, der

kunne tænkes at befordre en nations fremgang og rigdom og b) en overordnet refleksion over organiseringen og fordelingen og begrænsningen af magtinstanser i et samfund (29). Det var med andre ord produktionen af en ny type viden, der gjorde det muligt at adressere statens ikke-viden. Jeg skal ikke her gøre mig til talsmand for en ny omgang neoliberalisme. I stedet skal jeg lægge op til at overveje, om man kan generalisere den liberale figur, hvis fremkomst Foucault diagnosticerer. Altså: hvis ikke blot staten, men også enkelte organisationer har at gøre med 'genstande' (undervisning, medicinsk behandling, omsorg, socialt arbejde...), som de kun har en meget begrænset viden om, hvordan kan de så undgå at komme til at arbejde i modstrid med de genstande, de har med at gøre? Jeg vil mene, at den problematik om forholdet mellem styring og ikke-viden, hvis fremkomst Foucault diagnosticerer i 1800-tallet, har en mere generel dimension indbygget i sig. I dag handler styring ikke kun om forholdet mellem stat og marked. Det handler også om fx forholdet mellem organisationer og professioner. Sygehuset som organisation er helt afhængig af læger, sygeplejersker og terapeuter. Samtidig er den viden, der strukturerer de sundhedsprofessionelles selektioner ikke skabt af organisationen (sygehuset har som organisation en uhyre begrænset viden om fx kræft og kræftbehandling), men af de professionelle (og til en vis grad af forskning). Der ligger en parallel mellem 1700-tallets politimæssige ambitioner om en detaljeret regulering af sociale forhold og så en tendens i evidens-bevægelsen til at stræbe mod stadigt flere detaljerede retningslinjer og generiske programmer. Der er muligvis tale om en paradoksal

udvikling, hvor der på den ene side kommer mere viden om enkelt-indsatser og deres effekter (i form af evidensbaserede programmer), men på den anden side kommer et stigende problem med ikke-viden. Det er en ikke-viden, der er parallel til den ikke-viden, som liberalisterne har kritiseret staten for. Det re-aktualiserer spørgsmålet om regeringsmagts, den styrendes, mulige selv begrænsning. Når organisationer er afhængige af, at andre (professioner) producerer noget, hvordan kan organisationerne så begrænse sig, så de ikke står i vejen for professionerne? Professioner og organisationer har forskellige vidensstrukturer og dermed også forskellig ikke-viden. Her vil den liberale pointe være, at organisationer må begrænse sig selv, så deres egen ikke-viden ikke også bliver til professionernes ikke-viden. Hvis man med organisatoriske midler prøver at ordne folkeskolen, så risikerer man at gøre den dummere. Organisationen må indse, at den har en meget begrænset viden om læring og uddannelse. Organisatorisk kan man lave læreplaner og læringsmål, men at man fortæller eleverne, hvad læringsmålene er, betyder ikke, at de har lært noget. Som organisation kan skolen sørge for, at lærerne får løn, at de fordeles i ft. klasser osv. Men disse beslutninger betyder ikke, at eleverne lærer noget. Jo mere skolen som organisation vil organisere undervisningen, jo dårligere risikerer den med andre ord at blive – fordi den blokerer lærernes professionelle viden. Organisationen må med andre ord tage hensyn til sin ikke-viden ved at begrænse sig, altså ved at afstå fra mulige operationer. Ovenstående lægger op til at overveje, om selv begrænsning også i dag er svaret på ikke-viden? Det findes der ikke endelige og generelle svar på. Som utal-

lige kritikker af (neo)liberalisme har vist, kan man også regulere og styre for lidt. Styring har det med at pendle mellem at være for meget og for lidt. Snarere end at gå efter det gyldne styrings-niveau kan det handle om at adressere problemet om ikke-viden så direkte som muligt. Kan organisationerne give sig selv spørgsmålet om, hvordan de skal begrænse sig selv for at nå deres mål – så er de godt på vej til at bedrive en lidt mere intelligent ledelse af deres ikke-viden. ♦

## REFERENCER

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012) A stupidity-based theory of organizations. I *Journal of Management Studies* 49(7), 1194-1220.
- Baecker, D. (2002) Why systems. I *Theory, Culture and Society* 18(1), 59-74.
- Berg, M., & Timmermans, S. (2003). *The gold standard. The challenge of evidence-based medicine and standardization in health care*. Philadelphia: Temple University Press.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963) *Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Derrida, J. (1992) Force of Law: The "Mystical foundation of authority", i Cornell, D., Rosenfeld, M., and Carlson, D.G. (eds.) (1992) *Deconstruction and the possibility of Justice*. Abingdon: Routledge, 3-67.
- Foucault, M. (2009) *Biopolitikens fødsel. Forelæsninger på collège de France 1978-1979*. København: Hans Reitzels forlag.
- Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.
- Gross, M (2010) *Ignorance and surprise. Science, society, and ecological design*. Cambridge: the MIT Press.
- Hansen, H. F., Rieper, O., & Bhatti, Y. (2006). *Evidensbevægelsens udvikling, organisering og arbejdsform: En kortlægningsrapport*. København: AKF-Forlaget.
- Hayek, F.A. (1945) The Use of Knowledge in Society, *the American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Horkheimer, M. & Adorno, T. (1993) *Oplysningens Dialektik. Filosofiske fragmenter*. København: Gyldendal.
- Hoeyer K., Jensen, A.M.B., & Olejaz M. (2015) Transplantation as an abstract good: practising deliberate ignorance in deceased organ donation in Denmark. *Sociology of Health & Illness* (Early view online) s. 1-16
- Jacqueline, B. (2012) Bureaucratic ambiguity, *Economy and Society* 41(1), 84-106.
- Knudsen, M. (2007) Structural Couplings Between Organizations and Function Systems: Looking at Standards in Health Care, *Cybernetics & Human Knowing*, 14(2-3), 111-131.
- Knudsen, M. (2011): Forms of Inattentiveness: The Production of Blindness in the Development of a Technology for the Observation of Quality in Health Services, *Organization Studies*, 32(7) 2011, 963-989.
- Luhmann, N. (1992) *Beobachtungen des Nichtwissens. I: Beobachtungen der Moderne*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lukács, G. (1988) *Geschichte und Klassenbewusstsein*. Darmstadt: Sammlung Luchterhand.
- Mandag Morgen 2004 *Virker velfærden? Et debatoplæg om evidens og velfærd*.
- March, J. G. (1978) Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 9, 587-608.
- March, J. G. (1988). *Decisions and organizations*. London: Basil Blackwell.
- March, J. G., & Simon, H. (1993 [1958]) *Organizations*. Oxford: Blackwell.
- McGoey, L. (2007) On the will to ignorance in bureaucracy. *Economy and Society* 36(2), 212- 235.
- Moore, W. E., & Tumin, M. M. (1949) Some social functions of ignorance. *American Sociological Review*, 14, 787-795.
- Oestreich, G. (1982) *Neostocism and early modern state*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oettingen, A. von (2012) Professionel omgang med "ikke-viden", i Johansen, M.B. & S.G. Olesen (red.) (2012) *Professionernes sociologi og vidensgrundlag*. Aarhus: Systime.
- Porzsolt, F. (1998). Wann nutzen Leitlinien dem Arzt, dem Patienten, dem System? In Merke, K. (Ed.), *Umbau oder Abbau im Gesundheitswesen? Finanzierung, Versorgungsstrukturen, Selbstverwaltung* (pp. 579-584). Berlin: Quintessenz-Verlag.
- Proctor, R.N. og Schiebinger, L. (eds.) (2008) *Agnology. The making and unmaking of ignorance*. Stanford: Stanford University Press.
- Raeff, Marc (1983) *The Well-ordered Police State. Social and Institutional Change through Law in the Germanies and Russia 1600-1800*. Yale University Press.

Rieper, O. & Hansen, H.F., (2010) The politics of Evidence-Based Policy-Making: The case of Denmark, *German Policy Studies* 6(2) 87-112.

Sackett, D. L., Rosenberg, W. M., Gray, J. A. M., Haynes, R. B. & Richardson, W. S. (1996) Evidence Based Medicine: What It Is and What It Isn't, *British Medical Journal* 312: 71-72.

Seidl, D. (2007). *The dark side of knowledge*. E:CO, 9(3), 16-29.

Simmel, G. (1992 [1908]). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Gesamtausgabe Band 11*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Simon, H. (1945) *Administrative behaviour: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.

Steinberg, E. P. & Luce, B. R. (2005). Evidence Based? Caveat Emptor! *Health Affairs*, 24(1), 80-92.

Weber, Max (2003) Videnskab som levevej, i: *Udvalgte tekster*, bind 1, København: Hans Reitzels Forlag.