

Kunnskapsregnskapet - mer av det samme eller noe helt annet?

Av mange anses kunnskap som en viktigere ressurs for organisasjoner enn natur- og finansressurser. Dette gir helt nye strategiske utfordringer. Men er verktøyene og modellene som utvikles egnet i dagens kunnskapsøkonomi?

TEKST

Bjørnar Olsen

Aslak Himle

PUBLISERT 1. mars 2005

Innledning

«Intellektuell kapital», «kunnskapssamfunnet» og «kunnskapsledelse» er sentrale begreper dagens organisasjoner må forholde seg til. Samlet gir begrepene uttrykk for at verdiskapningen i økende grad avhenger av «usynlige verdier» som taus kunnskap, bedriftskultur og kontaktnett. Eksempler er hvordan kunnskap gir merverdi til Stresslessen gjennom økt komfort, til AS-Psykologen gjennom bedre behandlingsresultater, og hvordan god design gir møbelprodusenten Stokke økt markedsverdi.

Med kunnskapens økte betydning i verdikjeden oppstår det et behov for verktøy og modeller som gjør at man kan bruke og utvikle kunnskap bedre. *Kunnskapsledelse* krever strategiske verktøy som kan svare på spørsmål som: Bruker vi vår kompetanse på riktig måte? Hvordan gjøre vår tause kunnskap tilgjengelig for flere i organisasjonen? Hva er vår kjernekompetanse og hvordan forvalter vi den? Lykkes vi med å skape en lærende organisasjon? Har vi intellektuell eiendom – som patenter og lisenser – som vi ikke benytter oss av?

I dagens verdikjede er den fysiske verden blitt mindre viktig (Fossestøl, 2004; Stewart, 1998). I stedet får vi en virtuell, postmoderne verden hvor tegn refererer til tegn som igjen refererer til tegn. Dreiningen vekk fra den fysiske verdenen gir en voksende uro for at de tradisjonelle regnskapene ikke lenger reflekterer de økonomiske realitetene i vår tids kunnskapsbaserte økonomi (Lev, 2000). Balanseregnskapet gir rett nok et bilde av finansielle forhold og av håndfaste verdier, men reflekterer ikke at en økende del av verdiskapningen er usynlig og forutsetter kunnskapsmedarbeidere – elementer som i beste fall finner veien inn som en kostnad i tradisjonelle regnskap, for eksempel som utgifter til kursing. Og det er mot en slik bakgrunn *kunnskapsregnskapet* vokser frem.

Kunnskapsregnskapets kvantitative og kvalitative mål er ment å gi et bilde av organisasjonens usynlige verdier, og hvordan disse ressursene skapes, utvikles og effektiviseres. Slik både kommuniserer og underbygger kunnskapsregnskapet organisasjonens kunnskapsstrategi. Dokumentasjonen i regnskapet fører til tiltak i tråd med strategien: Kompetanseheving settes inn på svake områder, eller man velger å legge større vekt på organisasjonens kjernekompetanse. Men også kommunikasjonssiden er viktig: Ved å fremvise kunnskapsstrategien ønsker en å sikre at investorer kommer på banen, eller man rekrutterer de beste medarbeiderne.

Kunnskapsregnskapet synes å hente både sin form og legitimitet ved å være utformet i tråd med tidligere praksis og noen generelle antakelser innen organisasjonsfagene. Et postmoderne perspektiv kan derimot lede kunnskapsregnskapet (og kunnskapsledelse) inn på et annet spor enn det som i dag er førende. Et slikt alternativ vil kunne møte de utfordringer som kunnskapsregnskapet faktisk er ment å møte.

Kunnskapsregnskapets legitimitet

Kunnskapsregnskap kan defineres som «en rapporteringsform som viser virksomhetens arbeid med å bygge opp, utvikle og effektivisere sine kunnskapsressurser i forhold til medarbeidere, kunder, teknologi og prosesser. Kunnskapsregnskapet har som mål å underbygge og kommunisere utviklingen av virksomhetens kunnskapsledelsesstrategi. Normalt – og i disse retningslinjene – brukes betegnelsen om rapporten i sin helhet og ikke kun om de kvantitative indikatorene.» (Erhvervsfremme Styrelsen, 2000, s. 54, vår oversettelse).

Kunnskapsregnskaper og andre mål på immaterielle verdier er alle forsøk på å løse problemer knyttet til en ny, kunnskapsbasert økonomi. Spørsmålet er imidlertid om disse løsningene egentlig representerer noe nytt, eller kun er mer av det samme gamle. For når ulike former for kunnskapsregnskap har fått en viss utbredelse, til tross for at deres predikative og styrende verdi kan trekkes i tvil, er det naturlig å spørre seg *hvorfor?* Én mulighet er at kunnskapsregnskap er rene PR-stunt for å rettferdiggjøre bedriftens eksistens. Skandia – en av foregangsbedriftene når det gjelder kunnskapsregnskap – laget slike regnskap for 1999 og 2000, to år som i etterkant viste seg å være bedriftens toppår. Kunnskapsregnskapet viste klart og tydelig at dette var et selskap vel verdt å satse på, noe også mange gjorde. Bare for å tape 90 % av sine investeringer i år 2002.

«Stiller vi spørsmål ved
modernismens antakelser,
stiller vi samtidig spørsmål ved
legitimiteten til så vel
kunnskapsregnskapet som
organisasjonsvitenskap
generelt»

En annen grunn til at kunnskapsregnskapene fortsatt føres, er trolig at de henter sin legitimitet gjennom å være utformet i et *språk* næringslivet kjenner fra før. Den større kulturelle sammenhengen som kunnskapsledelse og kunnskapsregnskap spesielt, men også organisasjonsteori generelt, henter sin legitimitet fra, kalles ofte *modernismen*. Særdeles forenklet springer modernismen ut av opplysningstiden, og har siden da vært dominerende i vår kultur. I modernismens verden finner vi et rasjonelt sinn som gjennom empiriske metoder får oversikt over en verden som antas å bestå av lovmessige sammenhenger, noe som gjør prediksjon mulig (Gergen & Joseph, 1996; Styhre, 2003). Det er i en slik verden at lederskap som «planlegging, ledelse, organisering og kontroll» blir meningsfull. Men stiller vi spørsmål ved modernismens antakelser, stiller vi samtidig spørsmål ved legitimiteten til så vel kunnskapsregnskapet som organisasjonsvitenskap generelt.

1. antakelse: den rasjonelle aktør

Siden Descartes har man argumentert for at det i hvert individ finnes en kapasitet for rasjonell tenkning, og at det er denne vi i siste instans må bygge vår kunnskap rundt. I organisasjonslitteraturen finner vi igjen denne ideen flere steder (Styhre, 2003). Det er organisasjonsforskeren som gjennom en rasjonell vurdering av stimuli og deres effekter maksimerer arbeidernes innsats. Også Human Relation-bevegelsen mente at kontroll av omgivelsene ville øke produktiviteten.

Antakelsen om at man gjennom å styre input kan kontrollere output, finner vi igjen i den danske årsregnskapsloven, hvor man skal beskrive kunnskapsressurser av betydning for fremtidig avkastning (§ 99). Målet med kunnskapsregnskapet er dermed å følge med på om innsatsen (input) gir ønsket avkastning (output) (Erhvervsfremme Styrelsen, 2002).

Og videre: Hvis kunnskapsregnskapet skal fremstå som et beslutningsgrunnlag og styringsverktøy, er det selvsagt nødvendig at regnskapet fremstår som troverdig. En måte å øke troverdigheten på er å få en revisor – en ekspert – til å verifisere kunnskapsregnskapet (Erhvervsfremme Styrelsen, 2002). Revisjonen er en systematisk prosess hvor en ekstern og uavhengig person objektivt søker å vurdere dokumentasjonen, for deretter å kommunisere gyldigheten av disse resultatene til interesserte brukere. Slik fremstår revisoren som et sannhetsvitne for andres rasjonalitet. Samtidig er revisoren i seg selv en rasjonell aktør, som med sin finslepne rasjonalitet kvalitetssikrer informasjonen som inngår i beslutningsgrunnlaget for brukere som bedriftsledere, investorer, tillitsvalgte og politikere.

2. antakelse: Gode metoder leder oss mot Sannheten

Ved siden av rasjonaliteten, feiret opplysningstiden individets evne til objektiv observasjon av Sannheten. Veien mot Sannheten kunne brolegges med empiriske metoder. Dette gjaldt også organisasjonsvitenskapen, man åpnet for at det blir mulig å finne universelle kjennetegn og lover for organisasjoner ved å bruke objektive

empiriske metoder. Antakelsen gjorde det mulig å beskrive organisasjoner som organismer i et sosialt miljø, med formell struktur, mål og behov.

I dagens situasjon kan det synes som om det er *kunnskap* som er i ferd med å defineres som et objektivt fenomen som bedriften både kan og bør måle og utvikle. Slik kan metoder for å måle kunnskap og kunnskapsledelse vokse frem. Rett nok er dette vanskelig, og bedre metoder og operasjonaliseringer etterspørres stadig, men også *mangelen* på metoder brukes for å legitimere ekspertenes og organisasjonenes praksis. For manglende prediksjon og kontroll skyldes ikke at selve antakelsen om prediksjon og kontroll gjennom observasjon er gal, kun at man mangler det metodologiske verktøyet. Derfor jakter man på enda bedre standarder og metoder for å føre bedre kunnskapsregnskap. Men skal man kunne måle og bruke disse målene som base for beslutninger om tiltak, forutsetter dette at det er en stabil verden man kan rapportere om.

3. antakelse: en stabil verden

Antakelsen om en rasjonell aktør utstyrt med gode metoder er selvsagt ikke nok: Vi kan være så rasjonelle vi bare vil, og ha de ypperste metoder, men det hjelper oss lite hvis verden er like ustabil som den Alice opplever i Wonderland. Men antar vi at universet er ordnet og består av stabile relasjoner, se da kan lovmessighetene i verden avdekkes og enorme fremskritt gjøres gjennom prediksjon og kontroll.

Antakelsen om en stabil verden er i tråd med den diagnostiske kulturen. Her beskrives først problemet, deretter foreskrives den korrekte kur. Vi finner derfor at flere kunnskapsregnskap først søker å beskrive verden slik den er her og nå (diagnose), for deretter å finne frem til tiltak som følger av denne beskrivelsen (kur).

Et slikt diagnostisk språk forutsetter at det eksisterer en logisk, og i hvertfall *relativt* stabil forbindelse mellom utfordringen og tiltaket. Mens denne forutsetningen nok kan holde stikk i deler av bilmekanikerens verden, er det vanskeligere å se at den er like gyldig i den mellommenneskelige, sosiale verden – og det er jo nettopp i denne verden vi må anta at kunnskap har sin plass. Det er derfor et aldri så lite paradoks at en av grunnene for å føre presise kunnskapsregnskap nettopp er at verden er ustabil. For hvis den verden som skal loggføres er ustabil, hva er det da vi egentlig fører regnskap over?

4. antakelse: språket som refleksjon av virkeligheten

Innenfor vitenskapen så vel som i den omliggende kulturen, antas det at språk er et ytre uttrykk for en indre tilstand. Gjennom språket meddeler vi hverandre våre observasjoner og våre tanker, som dermed kan avkreftes eller bekreftes ved at andre holder dette opp mot egne tanker og observasjoner. Slik kan vi gjennom systematisk og kollektiv observasjon bygge opp forklaringer som passer med verden slik den er. Ord blir bærere av sannhet og kunnskap, enten det er i samtaler, tidsskrifter, rapporter eller regnskap.

Når man presenterer kunnskapsregnskap som et «early warning verktøy» (Erhvervsfremme Styrelsen, 2002), er dette i tråd med antakelsen om språket som bærer av sannhet. For regnskapet bør helst si noe sant om organisasjonens tilpasning til omgivelsene, og dette må være gjort på en måte som inneholder instruksjoner for handling: Varsellampen lyser, og man gjør tiltak A. Dette innebærer også at man søker en mest mulig entydig måte å lese en tekst eller et regnskap på, noe som reflekteres ved at man angir kriterier for hvordan tallene i kunnskapsregnskapene skal forstås (for eksempel «At analysere et videnregnskap», Erhvervsfremme Styrelsen, 2002). Den objektive virkeligheten antas å være entydig, den korrekte lesning av verdens tegn kan bare gi én fortelling. For hvis kunnskapsregnskapet kan leses på et utall forskjellige måter, er det vanskelig å se at det kunne gi ledelsen en «early warning».

**«Selv om tradisjonelle metoder
åpner for en beskrivelse av både
sterke og svake sider, blir
oppmerksomheten raskt rettet
mot svakhetene ved
organisasjonen, dens ledelse og
ansatte»**

Oppsummering

Kunnskapsregnskapet fremstår i det foranstående som et helt klassisk regnskap, i den forstand at man gjennom regnskapet skal kunne holde øye med sine innsatser og resultatene av disse. Slik fremstår kunnskapsregnskapet som et styringsverktøy for å holde rede på kunnskapsressursene i organisasjonen. Et slikt kunnskapsregnskap henter sin legitimitet fra fire sentrale antakelser i modernismen, som samlet gir støtte til tanken om systematisk fremskritt. Hvis fornuft og observasjon samarbeider, hvis den objektive verden bekjentgjøres gjennom språket, hvis andre kan reeksaminere og bygge tankene videre ut, og disse igjen kan gjøres tilgjengelige for andre osv., så marsjerer vi i retning av objektiv sannhet – som lar seg predikere og kontrollere. Men stiller vi spørsmål ved disse premissene, blir det straks vanskeligere å se at ledelsen kan ha tiltro til kunnskapsregnskap som styringsverktøy i modernistisk forstand.

Et postmoderne perspektiv

Et postmoderne perspektiv åpner for et annet kunnskapsregnskap enn det vi finner innenfor modernismen. Vi skal spesielt drøfte to konsekvenser ved utformingen av kunnskapsregnskapet som følger av postmodernismen:

- Hvis modernismens antakelse om en rasjonell aktør og universelle sannheter ikke holder stikk, er det vanskelig å ha tiltro til ekspertenes standarder og kunnskap, uansett situasjon. Med postmodernismen flyttes blikket *fra global kunnskap til lokal kunnskap*.

- Hvis språket ikke bare reflekterer verden, men også skaper den, kan kunnskapsregnskapet brukes til å *generere nye virkeligheter*.

Lokal og global kunnskap - ekspertenes rolle

Modernismens antakelse om sannhet innebærer at kunnskap som ikke gjelder i alle sammenhenger, heller ikke gjelder i noen sammenhenger. Falsifikasjonsprinsippet viser nettopp til dette: Kan man demonstrere at det ikke alltid gjelder, er det falsifisert og må erstattes av ny kunnskap (Oddli & Kjøs, 2001). Det er derfor man søker bedre standarder for kunnskapsregnskap, slik at man kan hevde et stadig større gyldighetsområde for sin rapport om tingenes tilstand.

Men hvis man derimot hevder at all kunnskap – også den vitenskapelige – inngår i en spesifikk kontekst, er det derimot et tilstrekkelig sannhetskriterium at den gjelder innenfor akkurat denne konteksten. Mens modernismen søkte universelle lover og generelle sannheter, dras postmodernistene mot lokale sannheter og den lokale samhandling. Lokalt må ikke her oppfattes som trivielt eller lite – det viser i stedet til det som er nært og tilgjengelig på arenaen hvor handling utspilles (Clegg, 1990). For det er ikke feil å la seg inspirere av globale sannheter, så lenge man er oppmerksom på at ekspertkunnskap lett medfører at egne erfaringer blir mindre viktige enn de erfaringer samfunnet betrakter som den selvsagte patentmedisinen. Brukt med varsomhet, blir altså generelle teorier og overordnede vinklinger én mulig kilde til informasjon og inspirasjon, men denne utenforstående standarden kan ikke stå som en absolutt målestokk som bestemmer valg i den lokale konteksten.

Hvis det ikke er mulig å henvise til en absolutt målestokk utenfor det språkspillet man inngår i, problematiseres ekspertrollen. I stedet inviteres vi til å se organisasjonens *ansatte* som eksperter på problemet, og til å ha tiltro til at de vet hva som er til beste for organisasjonen og seg selv. Dette innebærer at man i stedet for å se om lederen har tillit hos de ansatte, spør seg om lederen har tillit til de ansatte. Slik går både konsulent og leder fra å være en ekspert som gir råd og preskripsjoner, over til å bli en *samtalepartner* som gjennom dialog henter frem de ressursene som eksisterer i organisasjonen for å håndtere de problemene og utfordringene man ser.

I dagens kunnskapsbaserte økonomi finner vi antakelser som reflekterer et slikt syn. For kunnskapsledelse kan nettopp sies å dreie seg om å mobilisere fremfor å allokere mennesker, noe som fordrer en dialogisk relasjon mellom ledelsen og de ansatte, slik at de ansattes ressurser hentes frem. Løsningsfokusert tilnærming – LØFT – eksemplifiserer en slik mobilisering i organisasjoner (Langslet, 2002, 2004). Her antar man at alle har ressurser til å finne egne løsninger, og man søker å finne frem den enkeltes talenter, særegne kompetanse og unike erfaringer. Dette står i motsetning til tradisjonell kartlegging av kunnskap som lett kan føre til en *mangelbeskrivelse*. For selv om tradisjonelle metoder åpner for en beskrivelse av både sterke og svake sider, blir oppmerksomheten raskt rettet mot svakhetene ved organisasjonen, dens ledelse og ansatte. Kunnskapsregnskapets dokumentasjon av kunnskapsressursene i organisasjonen kan rett nok lede til en strategisk vektlegging på de områdene man er

gode på, men kan også føre til at man setter i gang en endeløs rekke kompetansehevingstiltak. Denne mangelbeskrivelsen av kompetanse kan forsterkes ved at ledelsen og konsulentene, og for den saks skyld den ansatte selv, bygger opp en mytisk ansatt som inneholder alle attråverdige kjennetegn som tenkes kan. En slik mytisk arbeider blir en slags standard som ingen kan nå opp mot, men som man hele tiden holder seg selv og andre opp mot. Kursmarkedet har kanskje nytte av en slik opplevelse, men organisasjonen vil for alltid bli fanget av drømmen om noe annet og misnøyen med det man har. Kunnskapsregnskapet kan da stå i fare for å skape et behov for nye ansatte, fremfor å utvikle de man har, og dette til tross for at nettopp stabilitet blant ansatte er en kjerneindikator for å spå fremtidig lønnsomhet (Pfeffer, 1998).

Kunnskapsledelse eller kunnskapsskaping

Kunnskapsledelse er i Vesten markedsført som et nytt fenomen, tross røtter tilbake til så vel opplysningstiden som Platon. En viktig inspirasjonskilde til denne nye verdsettingen av kunnskap finner man ikke minst i Japan, der man har vært opptatt av hvordan man kan skape ny kunnskap gjennom å gjøre taus kunnskap tilgjengelig for flere i organisasjonen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Men fenomenet kunnskapsledelse nevnes knapt i Japan (Takeuchi, 1998). Vi aner her et skille mellom vestlig vektlegging på kunnskapsledelse og japansk vektlegging på kunnskapsskaping. Tidligere har vi sett hvordan kunnskapsregnskapet, selv om det hevder å være fremtidsrettet, likevel synes å finne sine ledelsesutfordringer i en mest mulig korrekt her-og-nå-beskrivelse. Dette er i tråd med det diagnostiske perspektivet, men også med den tradisjonelle, anvendte samfunnsforskningen. Som et alternativ presenterer Pålshaugen (1994) det han kaller perspektivforskning, hvor målet er å *generere nye perspektiver* og åpne for nye handlingsmuligheter. Dette har likhetstrekk med det Gergen (1982) kaller generativ teori, hvor man i stedet for å beskrive verden «slik den er», søker å fortelle om «hvordan den kan bli».

«Kunnskapsregnskapet kan stå i fare for å skape et behov for nye ansatte, fremfor å utvikle de man har»

En forutsetning i perspektivforskningen er at man ser brukerens diskurs som allerede å inneholde kunnskap som forholder seg til det saksområdet man forsker på. Med diskurs mener vi et sett med begreper, problemstillinger og formuleringer som ligger nedfelt i språket og som alle innenfor en gitt kultur deler. Disse diskursene er forutsetninger som bestemmer hva det er mulig å si. Våre diskurser har mye til felles med taus kunnskap, det vil si kunnskap som er vanskelig å forklare, men som i stor grad påvirker vår atferd og slik en organisasjons evne til å overleve og utvikle seg. Men målsettingen er *ikke* å gjenskape og gjengi denne kunnskapen som allerede eksisterer hos organisasjonens medlemmer på en mest mulig fyldestgjørende måte. I stedet er oppgaven å skape nye perspektiver og begreper som kan endre brukerens diskurs, og på denne måten

generere nye muligheter for handling. Denne prosessen minner om «tenksom læring», som i følge Langer (2000) har tre kjennetegn: «fortløpende dannelse av nye kategorier, full åpenhet for ny informasjon og en implisitt erkjennelse av at det mer enn ett perspektiv finnes.» (s. 1). Slik sett taler vi om avlæring av gamle forestillinger og utvikling av nye, som igjen skaper grunnlag for innovasjon.

Vi har tidligere trukket i tvil antakelsen om en stabil og forutsigbar verden, og hvis denne tvilen er gyldig, burde organisasjoners interesse for tilnærminger som kan skape nye perspektiver og ny kunnskap vekkes ytterligere. Er det hold i påstandene om at det er våre forestillinger om fremtiden som er den beste predikator for bedriftens fremtidige lønnsomhet, bør interessen for de perspektivskapende tilnærmingene ytterligere vekkes. For hvis det er våre fremtidsdrømmer, og ikke det «virkelige» livs diagnostikk, som predikerer best hvor man kommer til å gå, ligger det spennende muligheter i et skapende (generativt) perspektiv.

Fra kontroll til flertydighet

Når nye utfordringer reises – slik kunnskapsøkonomien gjør – er det naturlig for organisasjoner å henvende seg til eksperter for å få et strategisk verktøy for kunnskapsledelse. Disse svarer ofte med å tilby modeller som skal gjøre organisasjonene mer effektive, rasjonelle og kvalitetsbevisste. Disse modellene fremstår som allmenngyldige regler – standarder – for hvordan man skal samhandle og handle. Målsettingen er at de skal gi organisasjonen et middel til å løse problemer den står overfor, som at stadig mer av verdiskapningen bygger på usynlige ressurser. Man kan derfor spørre seg om ikke kunnskapsledelse og kunnskapsregnskap er i ferd med å bli nye standarder for næringslivet i Vesten, i hvert fall om en skal vurdere ut fra antall avisoppslag, kurs og bøker om emnet.

En postmoderne tilnærming gir derimot ingen klare retningslinjer. Det finnes ingen pakker som garanterer at man tar de rette valgene. I stedet innbys man til en ikke-konkluderende dialogisk prosess, hvor utfordringen blir å lære å leve med en ikke-reducerbar flertydighet, uten å overse den, men heller ikke drukne i den (Oddli & Kjøs, 2001). Kunnskap er et relasjonelt fenomen (Fossestøl, 2004), og det er derfor gjennom dialog med de menneskene man inngår i et fellesskap med, at kunnskap som prosess og innovasjon vil kunne skapes. Da blir også kunnskapen del av et skapende prosjekt, og det bør vel være et mål for bedrifter som setter verdiskaping i sentrum?

Bjørnar Olsen

Gyldendal Akademisk

Pb. 6730 St. Olavs plass

0130 Oslo.

E-post bjornar.olsen@gyldendal.no

TEKST

Bjørnar Olsen, Sjefredaktør

Aslak Himle

+ Vis referanser

Referanser

Clegg, S. R. (1990). *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. London: Sage

Erhvervsfremme Styrelsen (2000). *Guideline for videnregnskaber - en nøgle til videnregnskapber*. København: Erhvervsfremme Styrelsen.

<http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/guidelineviden/index.htm>

Erhvervsfremme Styrelsen (2004). *At analysere et videnregnskab*. København: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Utvikling.

<http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2002/analysere/analysere.doc>

Fossestøl, K. (2004). *Kunnskapsarbeidet - oppgaver, fristelser og farer*. I K. Fossestøl (Red.), *Relasjonsmestrere. Om kunnskaps-arbeid i det nye arbeidslivet* (ss. 97-126). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Gergen, K. J. (1982). *Toward transformation in social knowledge* (2nd ed.). London: Sage.

Gergen, K. J., & Joseph, T. (1996). *Organizational science in a postmodern context*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 356-378.

Langer, E. (2000). *Tenksom læring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Langslet, G. J. (2002). *LØFT for ledere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Langslet, G. J. (2004). *Gi hverdagen et LØFT!* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lev, B. (2000). *Knowledge and shareholder value*. New York: Stern School of Business, New York University. <http://www.stern.nyu.edu/~blev/>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.

Oddli, H. W., & Kjøs, P. (2001). *Å velge i et mangfold av terapimodeller. Momenter til en interpersonlig integrering av terapi*. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 39, 404-410.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press

Pålshaugen, Ø. (1994). *A Norwegian programme of action research for participative democracy*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Stewart, T. R. (1998). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Styhre, A. (2003). *Understanding knowledge management. Critical and postmodern perspectives*. Malmø, Oslo, København: Liber, Abstrakt, Copenhagen Business School Press.

Takeuchi, H. (1998). *Beyond knowledge management: Lessons from Japan*.

<http://www.sveiby.com/articles/lessons-japan.htm>