



## Гармоничное управление организацией на основе синтеза современных подходов в управлении и психологии

*Тактарова С.В.<sup>1</sup>, Артемова Н.Ю.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

### АННОТАЦИЯ:

Мы живем в динамично меняющемся мире, в эпоху глобальных перемен на международных рынках, стремительных технологических преобразований. Каждый день мы можем наблюдать соседство, казалось бы, противоположных процессов – глобализация, интеграция и специализация; урбанизация, создание экосистем бизнеса, «умных заводов» (smart factory) и возрождение экопоселений. Однако единство этих процессов создает определенную гармонию окружающего мира, стимулируя его дальнейшее развитие. В статье предлагается посмотреть на организацию прежде всего как на живую экосистему, построенную на взаимоотношении людей. При этом для гармоничного развития данной системы можно использовать сочетание, на первый взгляд, противоположных подходов к управлению – стандартизацию ключевых бизнес-процессов и agile-подход, дополнив этот «микс» психологическим подходом к развитию организации на основе гештальт-терапии. Подобное сочетание направлено на стабилизацию качества в реализации ключевых процессов организации, мотивацию персонала на дальнейшее развитие и лояльность по отношению к организации и потребителям, а также на формирование здорового, сбалансированного микроклимата в коллективе – основу для дальнейшего позитивного развития.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** agile-подход к управлению, системы менеджмента качества, гештальт-терапия, вектор развития организации..

## Harmonious management of the organization on the basis of the synthesis of modern approaches in management and psychology

*Taktarova S.V.<sup>1</sup>, Artemova N.Yu.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Penza State University, Russia

### Введение

**И**нформационная эра, аккумулируя знания, накопленные в различных областях науки, синтезирует рождение новых междисциплинарных подходов и методик. Для гармоничного развития организации важно наблюдать ее под разными углами: как совокупность бизнес-процессов, как единство имущественного комплекса и человеческого капитала, как открытую социосистему. В свете этого интересной представляется мысль о синтезе современных подходов из различных научных областей, в целях развития методологии и инструментария менеджмента:

- *менеджмент качества*, уже глубоко внедрившийся в практику управления организациями многих отраслей и сфер деятельности;
- *современный гибкий подход к управлению (agile-подход)* на основе самоорганизующихся команд [1-4] (Tkachenko, Sivokoz, 2017);
- *гештальт-подход* (один из научных подходов в психологии), который дает возможность целостного рассмотрения объекта управления с учетом текущей ситуации и его окружения.

В настоящее время динамика рынка требует от организаций значительной гибкости, что обуславливает появление новых подходов к управлению – это *agile-подход* и создание бирюзовых (*tile*) организаций. Основоположителем данной концепции является Фредерик Лалу (*Frederic Laloux*) [5, 6] (*Laloux, 2016*).

При этом накопленный многолетний опыт в области управления качеством на базе международных стандартов ISO также является ценным, однако на фоне современных гибких подходов, применяемых в проектном управлении, он выглядит механистичным и неповоротливым [7-9].

Активно развивается гуманистический подход к управлению персоналом и организацией в целом. В соответствии с ним предприятие рассматривается как социокуль-

#### ABSTRACT:

We live in dynamically changing world: during an era of global changes in the international markets, prompt technological transformations. Every day we can observe the neighborhood, apparently, of opposite processes – globalization, integration and specialization; urbanization, creation of business ecosystems, “smart factory” and revival of eco-friendly community. However, the unity of these processes creates a certain harmony of world around, stimulating its further development. In article it is offered to look at the organization, first of all, as on the live ecosystem constructed on people relationship. Thus for harmonious development of this system it is possible to use a combination of at first sight opposite approaches to management – standardization of key business processes and agile-approach, having added this “mix” with psychological approach to development of the organization on the basis of gestalt-therapy. The similar combination is directed on quality stabilization in key organization processes, motivation of the personnel on further development and loyalty to the organization and consumers, and also on the healthy, balanced microclimate in collective formation – a basis for further positive development.

**KEYWORDS:** agile-approach to management, quality management system, gestalt-therapy, vector of organization development

JEL Classification: M10, M11, M19

Received: 03.04.2018 / Published: 31.07.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Taktarova S.V. (staktarova@yandex.ru)

#### CITATION:

Taktarova S.V., Artemova N.Yu. [2018] Garmonichnoe upravlenie organizatsiy na osnove sinteza sovremennykh podkhodov v upravlenii i psikhologii [Harmonious management of the organization on the basis of the synthesis of modern approaches in management and psychology]. *Kreativnaya ekonomika*. 12. (7). – 985-994. doi: 10.18334/ce.12.7.39230

турный феномен – интерес сфокусирован на развитии творческого потенциала [10] (*Rampersad, 2005*) и мотивации [11, 12] (*Bandura, 2000; Chiksentmikhayi, 2015*), совершенствовании взаимодействия между людьми. Значительное внимание уделяется вопросам интеграции персонала в рамках бизнес-процессов [13, 14] (*Talanova, 2014; Schetinina, Vlasov, 2017*) и развитию психологического климата организации [15] (*Ginger, 2010*).

Основной целью данной работы является переосмысление взглядов на всеобщее управление качеством с учетом более гибких современных подходов к управлению организациями как социосистемами.

### Союз противоположностей: система менеджмента качества и agile-подход к управлению

Западные экономисты уже давно стремятся к максимальному повышению гибкости систем управления, популяризируя *agile*-подход и работая над созданием гибких, так называемых «бирюзовых организаций».

Несмотря на то, что идеи гибкости и стандартизации деятельности, согласно стандартам управления качеством, на первый взгляд, направлены диаметрально противоположно, есть некоторые общие принципы, которые могут стать базисом для «примирения» и совместного применения данных подходов.

Для начала рассмотрим основные принципы и идеи данных подходов к управлению (*табл. 1*).

Отметим общие для обоих подходов принципы:

- ориентация на потребителя;
- постоянные улучшения;
- вовлечение персонала в процессы компании.

Помимо общих принципов есть некоторые, не противоречащие друг другу:

- взаимовыгодные отношения с деловыми партнерами;
- процессный подход;
- принятие обоснованных решений.

Есть также принципы, недостаточно охваченные подходом к управлению на основе СМК:

#### ОБ АВТОРАХ:

*Тактарова Светлана Викторовна*, заведующий кафедрой менеджмента и экономической безопасности, кандидат экономических наук, доцент ([staktarova@yandex.ru](mailto:staktarova@yandex.ru))

*Артемова Наталья Юрьевна*, доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности, кандидат экономических наук, доцент ([nataly\\_sh@bk.ru](mailto:nataly_sh@bk.ru))

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Тактарова С.В., Артемова Н.Ю. Гармоничное управление организацией на основе синтеза современных подходов в управлении и психологии // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 7. – С. 985-994. doi: [10.18334/ce.12.7.39230](https://doi.org/10.18334/ce.12.7.39230)

Таблица 1

**Ключевые принципы системы менеджмента качества (СМК)  
и agile-подход к управлению организацией**

Подход к управлению, основанный на внедрении СМК	Agile-подход к управлению организацией
Ориентация на потребителя (заинтересованные стороны) Лидерство руководства Вовлечение персонала Процессный подход Обоснованное принятие решений Взаимовыгодные отношения с поставщиками (заинтересованными сторонами) Постоянное улучшение	Работа на заказчика и выстраивание с ним взаимовыгодных долгосрочных отношений (ориентация продукта на его требования) Гибкость и готовность к изменениям (изменения в продукте и процессе работы над проектом в любое время) Люди и взаимодействие между ними – основа работы организации, создание самоорганизующихся команд Мотивация персонала (система коучинга и внимание атмосфере в коллективе)

*Источник: [1-3, 7-9] (Tkachenko, Sivokoz, 2017)*

- готовность к изменениям – гибкость (возможность изменений в процессе работы);
- мотивация персонала и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- формирование временных самоорганизующихся команд.

Готовность к изменениям и гибкость компании на самом деле было бы сложно обеспечить, работая на основе внедренной и сертифицированной СМК, которая жестко регламентирует процессы и процедуры деятельности в организации. Однако, как уже упоминалось выше, для работ с подобным «миксом» из управленческих подходов мы не сможем применять их полностью: в зависимости от специфики деятельности организации те или иные участки работ могут быть формализованы с помощью документации СМК, а некоторые отдаваться на откуп креативу и осознанности сотрудников.

Что касается создания временных команд, то это в большей степени характерно для сферы информационных разработок, консалтинговых и инжиниринговых компаний, в которых создание временных команд может не требовать регламентации со стороны СМК, регулируясь лишь целями и задачами конкретного проекта. Для более стабильных с точки зрения коллектива организаций данный вопрос также не требует регламентации со стороны СМК. Временная команда может быть создана для достижения целей или решения проблем и работать без жесткой регламентации, ориентируясь на цели и ограничения.

Несколько «расходится» с agile-подходом принцип лидерства руководства в управлении качеством, однако в agile-подходе практикуется система коучинга, при которой у каждого сотрудника есть не просто «свой лидер» – есть свой учитель. Его целью не

является прямое управление, его работа – это, главным образом, своевременный совет, поддержка и наставничество, что в большей степени способствуют развитию персонала, его профессиональному росту и приобретению самостоятельности в работе.

Несоответствия также могут наблюдаться в области инструментария, так как жесткая регламентация и документирование процессов противоречит принципу гибкости и готовности к изменениям в *agile*-подходе. Однако, ставя во главу угла не регламентацию, а осознанность и мотивацию персонала, что характерно для *agile*-подхода, дополним принципы его реализации некоторым минимальным набором документации СМК (общим описанием типовых процессов, если таковые имеются в организации с указанием возможных рисков и путей их преодоления, что имеет смысл с точки зрения риск-менеджмента).

Одним из принципов управления качеством является «Вовлечение персонала» [7] – это вовлечение персонала в процессы совершенствования деятельности организации и собственной работы, что предполагает наличие мотивации. Инструментарий менеджмента в сфере мотивации требует постоянной актуализации и пополнения со стороны психологии и социологии. Развитие психологических теорий мотивации, например, мотивации потока, раскрывает новые возможности для развития эффективного управления. Вовлечение персонала на основе работы с потоковой мотивацией является синтезом психологии и управления качеством и могло бы оказать положительное влияние на результативность и эффективность управления организацией.

### Интеграция психологических подходов в управление организацией

Переход к гибким структурам был бы неполным, если принимать в расчет только классические факторы производства – «землю, труд и капитал». Гибкость систем и *agile*-подход невозможны без инициативности и креатива со стороны сотрудников, а это затруднительно без крепкой базы в виде благоприятного эмоционального климата в коллективе. Ни один, даже самый идеальный, механизм не будет работать без энергии, а в случае с человеческим коллективом это энергия взаимодействия – аффективный полюс организации. Поэтому при развитии важно совершенствовать не только рациональный полюс – повышая эффективность труда, внедряя инновации и развивая продукт, важно также заботиться о «психологическом здоровье» организации – развивая ее эмоциональный климат.

Высказывание «в здоровом теле здоровый дух» применимо не только к отдельному человеку, но и к организациям – объединениям людей. Учитывая это, внимания заслуживает общий дух организации, ее ценности, философия и эмоциональный микроклимат. Возможно, многое из того, что восточные практики рекомендуют применять для саморазвития, приемлемо и для организаций. Как каждому человеку необходимо заботиться о чистоте своих мыслей и устранять «сорняки» негативных эмоций, так и в организациях необходимо уделять внимание работе с общим настроением – с коллективным полем предприятия. Для подобной работы актуален психологический геш-

талт-подход, который дает возможность решить многие проблемы за счет работы с контактом между людьми.

В целях оздоровления и развития психологического микроклимата в организации возможно применение как групповой, так и личной терапии в целях решения не только личных проблем сотрудников и сплочения команды, но предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе.

Серж Гингер (*Serge Ginger*) разработал универсальную пентаграмму (пентаграмма Гингера, 2001 г.), показывающую пять полюсов человека – пять аспектов его сущности, требующих сбалансированного развития: физический полюс, эмоциональный и рациональный, социальный и духовный полюсы его личности [15] (*Ginger, 2010*). Гингер отмечал, что данная пентаграмма является универсальной и ее можно применять не только к отдельному индивиду, но и к организациям, что они с успехом доказали, применяя ее на практике. Рассмотрим данные полюсы в случае, когда объектом диагностики является организация (*табл. 2*).

Дисбаланс в развитии данных полюсов представляет риск как для обычного человека, так и для организации. Консультируя предприятия, создатели пентаграммы отмечали необходимость поддержания баланса в развитии всех пяти полюсов жизни компании.

Таким образом, развивая компанию, мы можем прибегать к инструментарию современного менеджмента и управления качеством в работе с физическим (материальным) и рациональным (интеллектуальным) полюсами, а для работы с аффективным и духовным полюсами применять гештальт-подход. В работе с социальным полюсом, в зависимости от характера работы, могут найти применение все указанные подходы. Выбор инструментария будет определяться целями предстоящей работы. Так, работа

Таблица 2

### Характеристика пентаграммы С. Гингера применительно к организации

Полюс пентаграммы Гингера (вектор развития организации)	Характеристика полюса (объект изучения – организация)
Физический полюс / материальный	Имущественный комплекс организации
Аффективный / эмоциональный полюс	Эмоциональный климат в коллективе
Рациональный / интеллектуальный полюс	Уровень технологического развития организации, интеллектуальный капитал, квалификация сотрудников – коллективные знания организации
Социальный / культурный полюс	Структура управления, система подчиненности и взаимодействия персонала, культурный уровень взаимодействия в коллективе – элементы системы управления и организационной культуры
Духовный полюс	Ценности, разделяемые коллективом, философия организации – элементы организационной культуры

Источник: [15] (*Ginger, 2010*)

над новым проектом потребует применения инструментария менеджмента, базой для которого могут стать наработки в области управления качеством и благоприятный эмоциональный настрой коллектива. Работа, связанная со структурной перестройкой организации, потребует комплексной проработки – изменений в менеджменте, преобразований в системе управления качеством и работы с эмоциональным климатом коллектива на основе гештальт-подхода.

Однако не все так однозначно, психологические методы работы могут оказать положительное влияние и на рациональный (интеллектуальный) полюс компании за счет развития внутренней мотивации к труду и его совершенствованию. Формирование потокового состояния в работе является основой вовлеченности человека в деятельность. Состояние потока характеризуется полным включением в работу, предельной концентрацией внимания, использованием максимума своих компетенций [12] (*Chiksentmikhay, 2015*). Подобное состояние в терминах гештальт-подхода является нахождением в контакте – то есть в полном осознании ситуации – «здесь и сейчас». При этом актуальная потребность работника в состоянии потока – это выполнение своей работы (задания).

Подводя итог, можно отметить, что психологические методы и приемы работы, учет эмоциональной составляющей при организации рабочего процесса применительно к каждому человеку может создать благоприятную почву для дальнейшего применения методов менеджмента и управления качеством в организациях. Эмоциональный полюс закладывает основу для развития социального, рационального и физического полюсов и дальнейшего развития духовного полюса компании – ее корпоративного духа, формирующего вектор стратегического развития.

### Гармоничное управление организацией

Синтез психологии и менеджмента способен дать рождение новым подходам к управлению организациями, которые смогут взрастить и максимально реализовать потенциал сотрудников.

Пентаграмма Гингера направлена на диагностику текущего состояния и гармоничное развитие человека, поэтому если перед нами стоит цель – гармоничное развитие организации, которая сама по себе является объединением людей, мы вполне можем воспользоваться этим с успехом пробированным методом работы.

Управление качеством на основе международных стандартов также хорошо зарекомендовало себя. Однако отсутствие гибкости и высокая степень стандартизации работ делают организации механистическими – похожими на непрерывный конвейер. Такая работа как медаль – имеет две стороны. С одной стороны, стандартизация деятельности и регламентация процессов и процедур позволяют снизить влияние человеческого фактора на результат труда (выход процесса). Однако, борясь с человеческим фактором, мы можем одержать победу, но порадует ли она и будет ли во благо организации? Так как, ограничив людей инструкциями и процедурами, мы не только

устраняем возможность совершить ошибку, но и значительно снижаем возможности для проявления креатива и самореализации сотрудников.

Принцип непрерывного улучшения, заложенный в стандарты СМК, говорит о том, что система не является «безжизненной» и должна постоянно развиваться. Однако на практике многих может остановить необходимость документирования и согласования предлагаемых улучшений. Работая в рамках отлаженной системы, сотрудники нередко чувствуют себя «винтиками» огромного механизма, что оказывает подавляющее влияние на психику, тормозя механизмы развития и самовыражения.

Речь не идет о вреде внедрения СМК в организациях, грамотное управление качеством доказало свои преимущества, но важно помнить о разумной умеренности. Регламентация процессов должна находиться на достаточном для удовлетворенности потребителя уровне. Стандарты и процедуры ведения деятельности не должны, подобно паутине, опутывать компанию – их задача показать наилучший из апробированных способов ведения наиболее значимых для организации процессов (процедур), как правило, это процессы жизненного цикла продукции. Совершенствование остальной работы во многом будет зависеть от осознанности и стремления к развитию, от «профессионального любопытства» персонала. Для поддержания таких стремлений важно уделять внимание развитию не столько материальных полюсов (по пентаграмме Гингера), сколько эмоционального и духовного векторов развития организации.

Кроме того, личностное развитие персонала в условиях жесткой регламентации деятельности также несколько затруднено. Большую часть времени мы проводим на работе, и если в рамках компании занимаются развитием только материального, рационального и в некоторой степени социального полюсов пентаграммы Гингера, то на самостоятельное развитие остальных полюсов в нерабочее время сил может просто не оставаться.

Каждый работодатель заинтересован в сотрудниках, увлеченных своей работой, стремящихся развивать свои навыки, совершенствоваться. Однако увлеченность рождается на благоприятной почве. И как у любой почвы, ее состав неоднороден – это эмоциональный климат в коллективе, применение современных подходов к организации труда, направленных на формирование потоковой мотивации, рациональная и творческая составляющая организации работ в коллективе. Гармоничное управление предполагает согласованное развитие всех полюсов организации и применение междисциплинарного подхода объединяющего управление и психологию.

## **Заключение**

Стремясь к гармоничному развитию организации, в которой для руководителя важно максимально задействовать потенциал сотрудников, дать возможность и пробудить желание «вкладывать душу» в свою работу, важно уделять внимание развитию духовного и эмоционального полюсов компании.

Концепция комбинирования жесткости в регламентации ключевых бизнес-процессов и гибкости в организации работ переключается с философией восточных единоборств, в частности тайцзи-цунь – жесткое и мягкое друг друга поддерживают. Тем самым мы способствуем гармоничному развитию компании и каждого ее сотрудника, что помогает создать более «живую», гибкую и «одухотворенную» организацию.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Методология agile. Gantbpm.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://gantbpm.ru/agile> ( дата обращения: 10.09.2017 ).
2. Ткаченко И.Н., Сивокоз К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. – 2017. – № 4. – с. 85-95.
3. Kaj Burchardi, Peter Hilderbrandt, Eric Lenhard, Jerome Moreau. Five secrets to scaling up to agile // BCG Technology advantage. April 2016
4. Вольфсон Б. Мастер-класс. Основы Agile. M.habrahabr.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://m.habrahabr.ru/company/mailru/blog/272237> ( дата обращения: 09.09.2017 ).
5. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.
6. Laloux F. The Future of Management Is Tea. Columbia Business School. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921> ( дата обращения: 11.10.2017 ).
7. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001:2015. – М: Стандартинформ, 2015.
8. ISO 9001 в ИТ компании. Habrahabr.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://habrahabr.ru/post/141895> ( дата обращения: 06.10.2017 ).
9. Tor Stålhane, Geir Kjetil Hanssen The application of ISO 9001 to agile software development. Sintef ict. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sintef.no/globalassets/upload/hansen\\_stalhane-iso-9001-smidige-metoder-stalhane-and-hanssen-to-profes-2008.pdf](https://www.sintef.no/globalassets/upload/hansen_stalhane-iso-9001-smidige-metoder-stalhane-and-hanssen-to-profes-2008.pdf) ( дата обращения: 11.10.2017 ).
10. Рамперсад Ньюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.
11. Бандура А. Теория социального научения. / Перевод с английского под редакцией Чубарь Н.Н. – СПб.: Евразия, 2000. – 67 с.
12. Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. / пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Смысл, Альпина нон-фикшн, 2015. – 461 с.
13. Таланова А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2014. – № 1. – с. 3-7. – doi: 10.18334/err.4.1.395.

14. Щетинина Н.Ю., Власов А.В. Создавая успешную компанию: реинжиниринг сквозь призму человеческого потенциала // Человеческий капитал. – 2017. – № 1(97). – с. 69-71.
15. Гингер С. Гештальт: искусство контакта. / Пер. с англ. Т.А. Ребеко. – Изд. 2-е. – М.: Академический Проект; Культура, 2010. – 191 с.

## REFERENCES:

- Natsionalnyy standart Rossiyskoy Federatsii GOST R ISO 9001:2015 [National Standard of the Russian Federation GOST R ISO 9001: 2015] (2015). M.: Standartinform. (in Russian).
- Bandura A. (2000). Teoriya sotsialnogo naucheniya [The theory of social learning] SPb.: Evraziya. (in Russian).
- Chiksentmikhay M. (2015). Potok: Psikhologiya optimalnogo perezhivaniya [Flow: psychology of optimal experience] M.: Smysl; Alpina non-fikshn. (in Russian).
- Ginger S. (2010). Geshtalt: iskusstvo kontakta [Gestalt: the art of contact] M.: Akademicheskij Proekt; Kultura. (in Russian).
- Laloux F. The Future of Management Is Tea. Columbia Business School. Retrieved October 11, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>
- Lalu F. (2016). Otkryvaya organizatsii buduschego [Discovering the future organizations] Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).
- Rampersad Nyubert K. (2005). Individualnaya sbalansirovannaya sistema pokazateley. Put k lichnomu schastyu, garmonichnomu razvitiyu i rostu effektivnosti organizatsii [Individual balanced system of indicators. The path to personal happiness, harmonious development and the growth of organizational effectiveness] M.: ZAO «Olimp-Biznes». (in Russian).
- Schetinina N.Yu., Vlasov A.V. (2017). Sozdavaya uspeshnuyu kompaniyu: reinzhiniring skvoz prizmu chelovecheskogo potentsiala [Creating a successful company: reengineering through the prism of human potential]. Human capital. (1(97)). 69-71. (in Russian).
- Talanova A.V. (2014). Osnovnye podkhody k upravleniyu personalom organizatsii [Basic approaches to personnel management of the organization]. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 4 (1). 3-7. (in Russian). doi: 10.18334/epp.4.1.395.
- Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. (2017). Ispolzovanie gibkikh tekhnologiy Agile i Scrum dlya upravleniya steykholderami proektov [Using Flexible Technologies Agile and Scrum for Managing Project Stakeholders]. The Manager. (4). 85-95. (in Russian).
- Tor Stålhane, Geir Kjetil Hanssen The application of ISO 9001 to agile software development. Sintef ict. Retrieved October 11, 2017, from [https://www.sintef.no/globalassets/upload/hansen\\_stalhane-iso-9001-smidige-metoder-stalhane-and-hanssen-to-profes-2008.pdf](https://www.sintef.no/globalassets/upload/hansen_stalhane-iso-9001-smidige-metoder-stalhane-and-hanssen-to-profes-2008.pdf)