

نویسندگان: هارولد هارونگ (پژوهشگر و مشاور تجاری)

تور داهل: مدیر «من پاور اسکاندیناویا»

منبع: THE TQM MAGAZINE - VOL 7 - NO 2 - 1995

ترجمه: پرویز زاهدی

## بررسی موردی شرکت «من پاور اسکاندیناویا» افزایش بهره‌وری و کیفیت از طریق مدیریت ارزشی

اشاره:

ارزش‌ها، مفاهیم و نگرش‌ها، انگیزه‌های ژرف و کنترل‌کننده‌های احساسات، اندیشه، گفتار و کردار انسان هستند. در مدیریت ارزشی، تاکید اصلی بر توسعه، حفظ و تضمین این موضوع است که افراد سازمان دارای ارزش‌های سازنده و سالم باشند. به گفته دیگر، استراتژی اصلی، اطمینان از بالا بودن سطح فرهنگ است. اگر این معیار برقرار باشد، کارمندان دارای اختیار، خود مدیر خود خواهند بود و به طور ذاتی در جهت ارائه خدمات خوب به مشتریان، بالا نگه‌داشتن بهره‌وری و سطح کیفی و مطلوب کردن دستاوردهای اقتصادی عمل می‌کنند. در این مقاله بررسی موردی شرکت خدماتی «من پاور اسکاندیناویا» ارائه می‌شود که از سال ۱۹۸۴ در آن به طور عملی این نظریه پیاده شده است. این بررسی نشان می‌دهد، اعمال این نظریه، از لحاظ رشد درآمدت و چشمگیر، حجم کسب و کار، رضایت بسیار زیاد مشتریان، کاهش شمار کارمندان، فقدان هرگونه نظارت به مفهوم سنتی و کسب سهم زیادی از بازار، سودهای پایداری را در پی داشته و تاثیر مثبت و مستقیم روی بهره‌وری داشته است.

این مقاله درباره سازمانی است که دست به سازماندهی دوباره، به گونه‌ای ژرف زد و با کنارنهادن نظام دیوانسالارانه سنتی در قالب سلسله مراتب نظارتی و ریاستی، به نظامی زوی آورد که در آن، اصل محوری و رهمنون‌کننده، خود مدیریتی است. «من پاور اسکاندیناویا» شاخه‌ای از شرکت بین‌المللی «من پاور» است که مقر آن در ایالات متحده قرار دارد. قلمرو عملکرد «من پاور اسکاندیناویا» نروژ و دانمارک است اما تمرکز اصلی در نروژ است. هم‌اکنون راه‌اندازی بخش سوئد نیز در دست اقدام است. دفتر اصلی شرکت در «اسلو» قرار دارد. شرکت، تربیت سالانه بیش از ۲۵ هزار کارمند را در نروژ به عهده و بیش از ۵۰ درصد از بازار را در دست دارد. شمار مشاوران (کارمندان تمام‌وقتی که مدیریت پرسنل موقتی را به عهده دارند) و پرسنل موقت (افراد پاره‌وقتی که در سازمان‌های گوناگون مشتری شرکت، استخدام شده‌اند) بیش از ۵ هزار نفر است. این پرسنل در واقع، در همه کسب و کارها، در تمام سطوح و در مشاغل تخصصی عالی مشغول هستند. شرکت در عوض اتخاذ تقسیم‌بندیهای تخصصی، تقسیم‌بندی برحسب مناطق جغرافیایی را ترجیح داده تا ارائه خدمات بهتر به مشتریان تضمین شود.

حجم کسب و کار شرکت «من پاور اسکاندیناویا» در سال ۱۹۹۳ نیم میلیون کرون نروژ بود (نزدیک به ۷۰ میلیون دلار آمریکا). سیستم مدیریت ارزشی از سال ۱۹۸۴ در شرکت به کار گرفته شده است.

تا سالهایی نه‌چندان دور شرکت «من پاور» نیز یک سازمان هرمی معمولی بود... و به صورت دیوانسالارانه و مستبدانه اداره می‌شد. همه باید از دستورات پیروی می‌کردند. سپس دریافتیم که دیگر در دهه ۶۰ زندگی نمی‌کنیم و ضرورت نوآوری و دگرگونی را حس کردیم. امروزه همه چیز تغییر کرده است و هر مشاور می‌تواند مستقیم به سراغ مدیریت اصلی برود.

امروز سازمانهای کمابیش اندکی این گونه‌اند، گرچه در آینده‌ای نه‌چندان دور سازماندهی منابع انسانی به این روش معمول‌تر خواهد شد. امیدواریم این مورد انگیزه‌ای برای سایرین شود تا با دگرگونی ساختار شرکت‌های خود، هرچه بیشتر به ایجاد اعتماد، وفاداری، اختیار و تمرکززدایی کمک کنند و شرایطی پدید آید که ترقی همه، خواست راستین مدیریت باشد.

**مروری بر انواع مکاتب مدیریت**

در جدول ۱ منتخبی از مکاتب مدیریت،

توسط «هارونگ» ارائه شده است. در این لیست روند حرکت از سطوح محدودتر و خشکتر مدیریت به سطوح پیشرفته‌تر و قوی‌تر نشان داده شده است.

هر صنعت و کسب‌وکاری به سطح کیفی کارمندان خود متکی است. یعنی، منبع اصلی هر شرکتی شمار کارمندان مسئولیت‌پذیر آن هستند. در جدول ۱ هرچه به مراحل بعدتر می‌رویم، درک اهمیت منابع انسانی بیشتر می‌شود. «هارونگ» بر این باور است که پیش‌نیاز ترقی مدیریت، گسترش آگاهی هشیارانه اعضاء سازمان است. به گفته دیگر برای حرکت به سوی سطوح پیشرفته‌تر مدیریت، پیش‌زمینه‌های روان‌شناختی برای سطح فرهنگی و آگاهی جمعی سازمان لازم است، یعنی بین تراز پیشرفت سازمان و شیوه مدیریت، تناسب وجود دارد.

طبق جدول ۱، مدیریت ارزشی، از لحاظ سطح مدیریت پیشرفت سازمانی در رده دوم قرار دارد. در این طبقه، تمرکز اصلی بر تضمین سلامت و بالندگی ارزش‌های کارمندان است، یعنی پذیرش این موضوع که ارزش‌ها، نگرش‌ها، پنداره‌ها و باورهای هر فرد در کنار فرهنگ اشتراکی، قوی‌ترین محرک‌ها و کنترل‌کننده‌های احساسات، تفکر، گفتار و کردار هستند. عمل شرکت «من پاور» در حقیقت پذیرش واقعیت‌ها و پرداختن به موضوعات مهم است. اگر بخواهیم مدیریت ارزشی را با مدیریت مقرراتی مقایسه کنیم باید بگوییم در مدیریت ارزشی، تاکید از «درست انجام دادن امور» به «انجام دادن امور درست» انتقال یافته است، یعنی کارایی به خلاقیت تبدیل می‌شود.

## مدیریت ارزشی

افراد و ویژگی‌های شخصیتی آنها مانند هویت، ارزش‌ها، باورها، شهامت، اخلاقیات، خلاقیت و عزت نفس، اساس مدیریت ارزشی است. «لیلیو» در بررسی خود درباره «من پاور» نتیجه می‌گیرد: «افراد بسیار مهم هستند. در صنعت ماشین را جایگزین انسان کرده‌ایم. اما این انسان است که می‌آفریند، گرچه ما این موضوع بدیهی را از یاد برده‌ایم.» پس چگونه می‌توان فرهنگی انسان‌گرا پی‌افکنند؟

ظاهراً دو امکان مکمل هم وجود دارد: یکی تلاش مستقیم برای دگرگون‌کردن فرهنگ موجود، آنگونه که پیش از این گفتیم و امکان دیگر، همه چیز را از صفر آغاز کردن و پی‌افکندن فرهنگی نو است. در این استراتژی که توسط «من پاور اسکاندیناویا» اتخاذ شده است باید با چند عضو به‌عنوان هسته آغاز کرد. اعضای که دارای ارزش‌های سالم هستند و می‌توانند یک فرهنگ آغازین نیرومند را شکل دهند. همراه با رشد سازمان، این هسته باید افراد تازه را جذب و به‌گونه‌ای بسیار دقیق انتخاب کند تا همخوان با فرهنگ موجود باشند.

اگر تازه‌واردها با سطح آگاهی جمعی سازمان سازگار باشند گرایش پیدا می‌کنند که سالیان بسیاری در سازمان بمانند، اما اگر سازگار نباشد به ترک سریع تمایل خواهند داشت. تجربه شرکت «من پاور» و چند شرکت مشابه دیگر نشان داده است حالت میانه نامحتمل است یعنی افراد بسیار کمی پس از گذشت یک یا دو سال شرکت را ترک می‌کنند.

### \* «من پاور اسکاندیناویا»

شاخه‌ای از شرکت بین‌المللی «من پاور» است که مقر آن در ایالات متحده قرار دارد. قلمرو عملکرد «من پاور اسکاندیناویا» نروژ و دانمارک است اما تمرکز اصلی در نروژ است.

اعضای کادر مدیریت الگوی اصلی هستند. از این رو مدیران شرکت «من پاور» به‌جای آنکه خود را پشت موقعیت خود پنهان کنند باید از شیوه جوش خوردن و همنشینی پیروی کنند. فلسفه منسجم شرکت «من پاور» عبارت است از حداکثر تشویق و حداقل کنترل. در این مورد «داهل» ماجرای دختر بچه شش‌ساله‌ای را تعریف می‌کند که گفته بود: «بلوز چیزی است که وقتی مادرم سردش می‌شود من باید بپوشم.» این جریان دقیقاً همان فرضی است که در برخی سازمان‌ها، حاکم است، یعنی این که برخی از افراد بهتر از برخی دیگر می‌دانند. شرکت «من پاور اسکاندیناویا» با تشویق و جایز دانستن خود - مدیریتی از کنترل تخطی نمی‌کند بلکه آن را با مکانیسم نیرومندتر و سریع‌تری جایگزین می‌کند: خودکنترلی.

هرکس باید در روال مکرر و مداوم شرکت کند که در راستای تقویت و گسترش بیشتر نظام ارزشی سازمان است. بنابراین مدیران، بخش چشم‌گیری از وقت خود را صرف دیدار و در رو با کارمندان می‌کنند تا در مورد مفاهیم، پیشرفت امور، لذت بردن از کارها و غیره بحث کنند. لازم به تاکید است که این به‌صورت «از بالا به پایین» نیست. برعکس، این ارتباط دو سویه است. امروز داشتن یک فلسفه سازمانی روزبه‌روز بیشتر عمومیت پیدا می‌کند. از دیدگاه ما، چنین فلسفه‌ای مهمترین سند یک سازمان است زیرا بازگوکننده دیدگاه‌ها، وظایف و ارزشهای محوری است و باید برآستی متعلق به خود سازمان باشد، گرچه لازم نیست یک نظریه بسیار آینده‌نگر باشد اما باید رهنمودی کاربردی باشد. از بیرون می‌توان اثرگرفت، ولی فلسفه یک سازمان باید برخاسته از درون خود آن باشد. به گفته دیگر، تاکید اصلی بر روی تعلق این فلسفه به خود شرکت است. با این همه شرکت «من پاور» با موارد چندی برخورد داشته است که شرکت‌ها، فلسفه خود را از روی برنامه شرکت کپی کرده‌اند. البته این موضوع برای شرکت «من پاور» اهمیتی ندارد ولی چنین شرکت‌هایی بنیاد فلسفه شرکت را در نیافتند. بسیاری براین باورند که فرهنگ شرکت «من پاور» تا اندازه زیادی به شخصیت رییس آن «تور داهل» وابسته است و این پرسش را پیش می‌کشند که اگر فردا «داهل» شرکت را ترک کند فرهنگ شرکت دوامی نخواهد داشت. ما براین باوریم که در بدو امر، شرکت بسیار متکی به «داهل» بود زیرا او بنیان‌گذار هسته فرهنگی شرکت بود. اما با

### جدول ۱ مروری بر انواع مکاتب مدیریت

تمرکز اصلی	مکاتب مدیریت
وظیفه	قدرت یکجانبه (فرمانروای مطلق) مدیریت مقرراتی (دیوانسالاری) مدیریت مبتنی بر هدف (MBO)
فرآیند	مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار مدیریت کیفیت کلی (TQM)، تولید کم و مدیریت «به‌هنگام» (JUST-IN-TIME)
فرهنگ حداکثر آگاهی	مدیریت ارزشی یا مدیریت فرهنگی مدیریت مبتنی بر خودکارسازی (MBA)

گذشت زمان افراد بسیاری جذب شرکت شدند و به اصول خودمدیریتی دست یافتند، رفته رفته خودبسندگی فرهنگی را گسترش دادند و اهمیت نسبی آقای «داهل» به تدریج کاهش یافت. با این همه، حتی هم‌اینک نیز، او مهمترین فرد منحصر به فرد در زمینه حفظ و گسترش بیشتر نظام بی‌همتای ارزشی در شرکت «من پاور اسکاندیناویا» است.

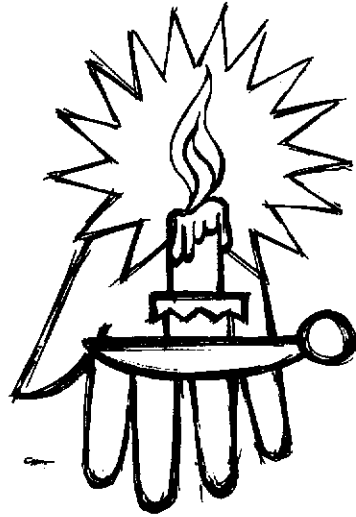
بنیادی‌ترین ارزش‌های شرکت «من پاور اسکاندیناویا» عبارتند از پنج ارزش زیر:

۱- ما برایم پاوریم که انسان ارزش اعتماد را دارد و در کار خود در جستجوی ارزشمند بودن است.

نگرش ما درباره انسان بر این پایه استوار است که به انسان‌ها اعتماد کنیم و این که آنها در کار خود در جستجوی ارزشمند بودن هستند. این امر اعتماد پدید می‌آورد و عزت نفس را افزایش می‌دهد. ما نه به تهدید متوسل می‌شویم و نه به تحریک و وسوسه. افراد باید کارها را از روی خواست و میل خود انجام دهند و این هنگامی رخ می‌دهد که مقصود را دریابند، این تنها معیاری است که با گذشت زمان موفق خواهد بود.

نگرش به افراد را در شرکت «من پاور» می‌توان در یک عبارت خلاصه کرد: «ما افراد را جدی می‌گیریم». شرکت برای تشریح تمایل ذاتی افراد برای مشارکت از واژه «خودمدیریتی» بهره می‌گیرد، که معنی آن بسیار ساده است: انگیزه انجام کار باید از درون خود فرد سرچشمه بگیرد و مبتنی بر لذت و «کشش» باشد. در تضاد کامل با این معیار وضعیتی است که به گفته «هاریسون» و «اسپوت» در بیشتر سازمانها حاکم است و محرک افراد ترس و «اجبار» است. عامل اصلی در تحریک انگیزه‌های شادی‌بخش در افراد این است که آنها احساس کنند مورد اعتماد هستند. در شرکت «من پاور» این فقط عنوانی نیست که در سخنرانی‌های گوناگون بیان شود بلکه اساس عملکرد شرکت است. کارمندان احساس می‌کنند مورد اعتماد هستند و برایشان فرصت خلق، شادی و بالندگی وجود دارد.

چنین اعتماد سطح بالایی معمول نیست. برای مثال «دیویدو» و «مالون» نتایج یک بررسی را ارائه می‌دهند که از سرپرستان شرکت پرسیده شده است که آیا ارقام ارائه شده توسط زبردستان برای حمایت از یک سرمایه‌گذاری را کنترل می‌کنند؟ در این مورد هیچیک از پنجاه نفر مورد



**\* در فرهنگ شرکت «من پاور» انتظار برایم است که همه، باورهای خاص خود را داشته باشند. تنوع افکار، نشان توانمندی و افزایش احتمال تصمیم‌گیری‌های درست است.**

سوال پاسخ مثبت ندادند. بنابراین جای شگفتی نیست که واکنش همگانی افراد بیرونی نسبت به سیاست اعتماد شرکت «من پاور» این است که: «کارمندان سوءاستفاده نمی‌کنند؟» واقعیت این است که این امر به ندرت اتفاق می‌افتد. مدیریت، اینجا اصل جالبی دارد، به این مضمون که اگر کارمند مورد اعتمادی، قرار باشد کسی را بفریبد، سراغ کسانی می‌رود که به او اعتماد نکرده‌اند تا کسانی که به او اعتماد کرده‌اند.

۲- ما برایم پاوریم که کادر مدیریت با تضمین این که همه افراد موفق باشند به نتیجه می‌رسد.

از آنجا که مدیریت واقعاً به کارمندان اعتماد دارد، مسئولیت اصلی‌اش از کنترل سنتی و صدور دستور، به نظارت و ایجاد زمینه برای موفقیت همه تبدیل می‌شود. استراتژی محوری، ایجاد عزت نفس در کارمندان است زیرا کاهش عزت و اعتماد به نفس ریشه همه ناهنجاری‌ها است. برای هر کارمند تازه‌وارد یک پدرخوانده یا مادرخوانده تعیین می‌شود و طبق قراری رسمی این افراد مسئول آموزش حرفه‌ای و اجتماعی تازه‌واردان هستند.

«هارونگ» مدعی است لازمه ارتقاء بیشتر در سطوح پیشرفت سازمان «مدیریت‌زدایی» بنیادی

است، یعنی باید شمار و لایه‌های مدیران راکاهش داد. چنین فرآیندی تا حدی در شرکت «من پاور» اجرا شده است و قلمرو هر مدیریت نسبت به حالت عادی، وسیع‌تر است. مدیریت کار اصلی مدیران نیست، در حقیقت مهم‌ترین کار آنها موضوع فروش است. (۵۰ درصد وقت آنها صرف این کار می‌شود).

افزون بر این، کارهایی مانند تعلیم و تولید محصولات جدید نیز توسط مدیران انجام می‌شود. با این همه به نظر می‌رسد هنوز میزان مدیریت‌زدایی کمتر از میزان پیشنهادی «هارونگ» است. به قول «دیویدو» و «مالون»:

«در شرکت ما مدیران بسیاری وجود دارند که باید کارآمد باشند و عملکردی کاربردی داشته باشند، خلاصه کلام آن که باید موثر باشند. اگر مدیری اثرگذار نباشد، باید او را به سمتی منتقل کرد که بتواند اثرگذار باشد. دارا بودن مدیرانی تصمیم‌گیرنده، مسئولیت‌پذیر و اثرگذار هیچ نگرانی ندارد، بلکه وجود افرادی، نامطلوب است که به نمادهای رتبه‌ای، عناوین پرزرق و برق و ادارات پرشکوه، اعمال مدیریت و رییس‌بازی دلپسته‌اند».

۳- ما برایم پاوریم که بزرگترین قدرت ما در رضایت مشتریان است.

توجه اصلی به رضایت مشتریان کنونی یکی از اصول شرکت «من پاور» است. تنها هنگامی باید به سراغ مشتریان تازه رفت که هدف پیش گفته حاصل شده باشد. کارمندان به‌طور مرتب با همه مشتریان خود در تماس هستند تا همواره از فعالیت‌ها، نیازها، فرهنگ و سایر موارد مشتریان به‌صورت روزآمد آگاه باشند. هرکسی در شرکت «من پاور» باید به‌طور مرتب با مشتریان ملاقات کند و کار فروش را انجام دهد، این امر تا حدی برای نشان دادن اهمیت راضی‌کردن و تغذیه مشتریان است. در این زمینه اصل جالبی وجود دارد، برای هر فعالیتی، کارمندان باید به این پرسش پاسخ دهند: «آیا مشتریان از چنین کاری راضی می‌شوند؟»

همانگونه که پیش از این گفتیم هر طبقه مدیریت زیر مجموعه‌ای از طبقه بالاتر خود است. بنابراین شرکت «من پاور» به‌طور بالقوه می‌تواند موجودیت فرهنگی هر مشتری را در طبقه مدیریت ارزشی یا طبقه پایین‌تر دریابد و خود را با آن تنظیم کند، البته چنین تنظیمی در عمل آسان نیست، به‌ویژه اگر «شکاف» فرهنگی وسیع باشد.

#### ۴ - ما بر این باوریم که دستاوردهای اقتصادی، حاصل قابلیت‌های ما است.

**«هارونگ»** شواهدی ارائه می‌دهد که فرهنگ نیرومند با سود همبستگی دارد. به همین دلیل است که مدیریت شرکت «من پاور» بیشتر به حفظ و توسعه فرهنگ مردم-گرای خود توجه دارد تا به اصول جزئی. در واقع، مدیریت مرکزی بر مبنای متعارف‌تر، تنها یک متغیر اقتصادی (سود اضافی هر منطقه) را کنترل می‌کند. اگر منطقه‌ای دارای میزان سودی بیش از ۸ درصد باشد، درصد چشمگیری را به صورت پاداش دریافت می‌کند (معمولاً این سود اضافی حول و حوش ۱۲ درصد است). شرکت «من پاور» به این طریق امکان پیدا می‌کند که کنترل تمرکز-گرا و تصمیم‌گیری تمرکزگیز را با هم درآیزد. اما، به راستی، چندان مطلوب نیست که کنترل این معیار به عهده مدیریت مرکزی است. در واقع هر منطقه از طریق خود کنترلی به سنجش خود می‌پردازد.

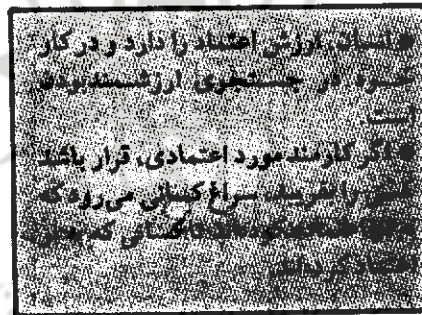
شرکت «من پاور» دارای پرونده‌های مالی خوبی است. رشد سالیانه حجم کسب و کار به صورتی اصولی بین ۵۰-۲۰ درصد بوده است، البته دوره رکود بین ۹۲-۱۹۸۹ را باید مستثنی کرد که به ناگاه رشد شدیداً کاهش یافت و به ناچار در مورد برخی کارمندان تمام وقت تخصیص دهی مجدد صورت گرفت (یعنی برخی مشاوران به پرسنل موقت بدل شدند). اما حتی در این هنگام، نیز، بخش‌های سودآور پاداش عادی خود را دریافت می‌کنند. «داهل» در مروری به گذشته، این دوره را یک تجربه آموزشی بسیار باارزش برای شرکت می‌داند.

سازمان به لطف موفقیت مدام اولیه‌اش، رفته‌رفته اهمیت زیادی کسب کرد. در عین حال «داهل» احساس می‌کند که فرهنگ حاکم بر سازمان بخشی از جنبه‌های فروتنی پرارزش خود را از دست داده است و بنابراین به اصلاح نیاز دارد.

#### ۵ - ما به همدلی و رهیافت‌های فلسفه کلیت معتقدیم.

تنها راه موفقیت واقعی اطمینان از این امر است که شرکت و کارمندان هم‌زمان مسیر موفقیت را می‌پیمایند و این مفهوم همدلی و رهیافت‌های فلسفه کلیت است. احساس همدلی در شرکت «من پاور» را از طرق بسیاری می‌توان نشان داد. بیش از این در مورد نظام پاداش سخن گفتیم که نمادی از تقسیم مزایا بین شرکت و

کارمندان است. سطح رضایت و روحیه شاد نیز در شرکت بسیار بالا است. هر کسی متوجه این شادی می‌شود، البته برای کارمندان تنش‌هایی هم رخ می‌دهد. یکی دیگر از جنبه‌های جالب در شرکت «من پاور» تأکید روی جشن‌ها است. جشن راهی عالی برای بالا بردن روحیه کسانی است که جشن به خاطر آن‌ها است و کسانی که در جشن شرکت می‌کنند. می‌توان گفت جشن راهی برای کنار زدن تنش‌های ناشی از اجتماع است. در شرکت «من پاور» گویی چنان جوی برپاست که همه در جستجوی بهانه‌ای برای جشن گرفتن و ایجاد روحیه خوب هستند. افزون بر این شرکت به راه‌اندازی مسافرت‌های تفریحی و رویدادهای فرهنگی نیز اقدام می‌کند. حتی شرکت هر سال یک مسابقه دو امدادی نیز برپا می‌کند که شمار زیادی نیز از بیرون در آن شرکت می‌کنند. سرانجام آنکه، در شرکت این اصل برقرار است که پیش از زنگ دوم تلفن باید گوشی را برداشت. به گفته دیگر: همه افراد باید به هر تلفنی پاسخ دهند، گرچه این موضوع آرمانی به نظر می‌رسد اما عملی



شده است. در نگاه نخست این موضوع پیش پا افتاده به نظر می‌رسد اما در حقیقت نماد مهمی از یک چشم‌انداز گسترده فلسفه کلیت است.

در فرهنگ شرکت «من پاور» انتظار بر این است که همه، باورهای خاص خود را داشته باشند. تنوع افکار، نشان توانمندی و افزایش احتمال تصمیم‌گیری‌های درست است. «هارونگ» این اصل را مطرح می‌کند که هرچه تنوع بیشتر باشد نیاز به همبستگی بیشتر می‌شود. بنابراین در شرکتی مانند «من پاور» که میزان بالایی از خود-مدیریتی و کثرت آراء وجود دارد، ایجاد هماهنگی و حفظ همبستگی چالش بزرگی است. یکی از استراتژی‌های مهم در این زمینه، کاری است که «داهل» بسیار به آن دلبستگی دارد یعنی سرکشی به همه قسمت‌ها و گفتگوی رودرو با کارمندان در مورد مسائل صریحی مانند

اهداف، رضایت، امور اخلاقی، انگیزه‌ها و احساس تعهد. و یادداشت‌های کتبی و انتقال اطلاعات از کانال فرامین، شیوه‌ای است که در شرکت «من پاور» به کار گرفته می‌شود. موفق‌ترین برنامه، گردهمایی‌های ماهانه در «تالار بزرگ» است. در آنجا حضور و بیان عقاید برای همه آزاد است.

#### مدیریت فرایندگرا

همان‌گونه که پیش از این بحث شد مدیریت فرایندگرا زیر مجموعه‌ای از مدیریت ارزشی است. توجه به نظام‌های کیفیت، بهترین نمونه در شرکت «من پاور» هستند. گرچه به طور کلی، موارد کتبی نادر است ولی رویه‌های کیفیت به خوبی مستندسازی می‌شوند. گزینش افراد، آموزش آنها و پی‌گیری امور در این نظام‌ها بیان می‌شوند. برای مثال یک برنامه آموزشی شامل ده جزوه، آزمون‌های مربوط به تعیین قابلیت‌های رهبری، و یک راهنمای شیوه‌های مصاحبه و غیره وجود دارد. فرآیند محکم بازرسی برای اطمینان از به‌روز بودن پرونده‌های کامپیوتری هر مشتری، سفارش‌ها و پرسنل موقت وجود دارد. وجود سخت‌گیری در این نظام‌ها نشان‌گر آن است که برای آزادی عمل و ابتکار فرد، برخی محدودیت‌ها نیز وجود دارد. به طور نسبی با اتکا بر همین فرآیند است که هماهنگی و یکپارچگی حاصل می‌شود. به‌تازگی شرکت «من پاور» گواهی اروپایی ISO 9002 را دریافت کرد. شرکت نخستین سازمان در زمینه کاری خود در نروژ بود که توانست این گواهی را دریافت کند و نیز یکی از چند شرکت نخست از دیدگاه کلی بوده است. گرچه «داهل» نمی‌خواهد اهمیت این گواهی را بزرگ جلوه دهد. در حقیقت شرکت «من پاور» توسل به فرآیند مذکور را تا چند سال به تاخیر انداخت، زیرا مدیریت از آن هراس داشت که توجه از ارزش‌های مهم‌تر و کمتر قطعی منحرف شود و در نتیجه کیفیت کاهش یابد.

#### مدیریت وظیفه‌گرا

در زمینه ارتباط شرکت «من پاور» با جهان واقعی مقررات بسیار کمی وجود دارد. برای مثال هیچ‌گونه دستورعمل کاری وجود ندارد. بنابراین کسانی که عادت کرده‌اند توسط مقررات یا افراد هدایت شوند، در شرکت «من پاور» راحت نیستند. در این شرکت همه امور بر خود-مدیریتی