

است و من ترجیحاً آن را تحت عنوان «انسان، کار و انگیزش» تقدیم می‌کنم. مقاله حاضر با همه اختصار، به بسیاری از نکات پیرامون رابطه انسان با کار و کیفیت و بهره‌وری و بالنده کردن انسان در محیط کار، حول محور انگیزش پرداخته است.

یکی از مطالب بسیار قابل توجه در این مقاله، مسئله مشارکت دادن انسانها در مجموعه فراگرد کار از تصمیم‌گیری تا رسیدن به هدف است. «مشارکت» آن بخش از نیاز انسان است که به برانگیختن او در انجام یک کار سازنده و رضایت بخش کمک می‌کند. «مشارکت» از آن دسته از نیازهای انسان است که با هیچ مزایای مادی، قابل تعویض و جبران نیست.

سلسله مراتب نیازهای انسان

تقسیم‌بندی معروف «مازلو»^(۱) دربارۀ

نیازهای انسان به این شرح است:

۱- نیازهای فیزیولوژیک (زیستی)

۲- نیازهای ایمنی

۳- نیازهای اجتماعی و عاطفی

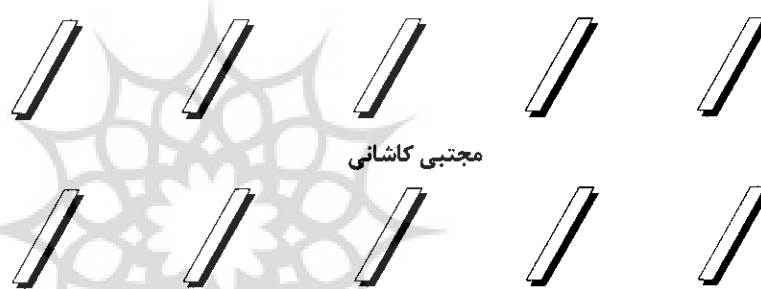
۴- نیاز به احترام و اعتبار

۵- نیاز به تعالی نفس (خودشکوفایی)

این نیازها سلسله‌مراتبی است (شکل ۱) و تفسیر معمول آن این است که وقتی نیازهای پایین‌ترین سطوح برآورده شدند، جای خود را به نیازهای سطوح بعدی و بالاتر می‌دهند و این امر به همین ترتیب تا بالاترین سطح ادامه می‌یابد.

اما این تفسیری نیست که «مازلو» اساساً به آن عنایت داشت. او تأکید داشت که نیازهای انسان به ترتیب سلسله‌مراتب از پایین به بالا ظاهر نمی‌شوند، بلکه تمام آنها در همه حال وجود دارند. اما اهمیت نسبی آنها بر حسب شرایط و وضعیت فرد تغییر می‌کند.

این نیازها با انگیزشهای انسان، پیوندی نزدیک دارند. «هرزبرگ»^(۲) نظریه پرداز دیگر می‌گوید عواملی که دلگرمی و رضایت ایجاد می‌کنند با عواملی که موجب دلسردی و نارضایتی می‌شوند تفاوت دارند. برای مثال، افزایش دستمزد، بهبود شرایط محیط کار و مزایای شغلی و غیره در از بین بردن نارضایتی‌ها موثرند، اما انگیزش تنها وقتی ایجاد می‌شود که عوامل رضایت بخش موجود باشد. از جمله این عوامل می‌توان به مشارکت



مقدمه

اگر گذر از مراحل فرایند صنعتی شدن با آگاهی پیش‌بینی نشود جوامع را از نظر مادی و معنوی به برزخی تبدیل می‌کند که باعث سلب آرامش زندگی ساده گذشته می‌شود. قسمتی از این امر مهم آگاهی دادن و تلاش فرهنگی است که وظیفه صنعتگران و روشنفکرانی است که خواسته و یا ناخواسته در معرض جریان صنعتی قرار گرفته‌اند و با آن و در آن زندگی می‌کنند.

از چندین سال پیش به جستجوی یافتن ریشه‌های اصلی تحولات مدیریتی و برای یافتن جواب معمای تولیدی «کیفیت بالا با قیمت پایین» به تحقیق پرداختم و نتیجه آن را به تدریج در اختیار مدیران علاقه‌مند صنعت قرار دادم. یکی از نکات جالب و تازه این بود که اولاً مدیریت و صنعت متحول شده امروز ژاپن ریشه در حل مسئله کیفیت داشته است و در ریشه‌یابی و حل این مسئله به عامل اصلی و اساسی کنترل کیفیت (که بعدها در این سیستم تبدیل به تولید کیفیت شد) یعنی انسان توجه شده است و از این رو توجه به انسان و برخورد اصولی با او در محیط کار و صنعت و کاربرد دیدگاهها و نظریات علوم رفتاری و انسانی

پدیده‌ای استثنایی را به وجود آورده است که می‌توان از آن به عنوان مدیریت بر مبنای انسان «یا مدیریت بر مبنای انسانیت» یاد کرد؛ دیدگاهی که معتقد است کالا و خدمات با کیفیت از انسان با کیفیت حاصل می‌شود. بنابراین، تلاشهای سازمان و مدیران اول باید برای ساختن انسانی با کیفیت صورت گیرد، و این امر تحقق نمی‌یابد، مگر انسانیت انسان در کار مورد توجه قرار گیرد.

از این رو بسیار جالب است که بدانیم در ژاپن همه متخصصانی که دارای تحصیلات و تجربیات فنی هستند وقتی به حل مسئله کیفیت می‌پردازند، به ساختار مدیریتی یک سازمان و بویژه به انسان می‌پردازند و مقالات و مطالب و نوشته‌هایشان اغلب حول محور رفتار انسانی دور می‌زند. از همین رو به کتابی تحت عنوان «انگیزش» برمی‌خوریم که نویسنده آن پروفیسور کاندو (KONDO) نه یک روانشناس و جامعه‌شناس، بلکه دکترای متالورژی (استاد دانشگاه کیوتو) و متخصص کنترل کیفیت فراگیر است.

مقاله حاضر که عصاره همان کتاب «انگیزش» است تحت عنوان «۱۲ مقاله انگیزش» توسط پروفیسور کاندو انتشار یافته

هوش و توان خلاقیت میلیونها انسان است. در آمریکای سالهای دهه ۱۹۷۰، شیوه ساماندهی و اجرای کار بار دیگر به صورت موضوعی بحث انگیز در آمد و دولت گروهی را به سرپرستی «اتول» (J.O'TUOLE) مامور بررسی آن کرد. نتایج و یافته های این گروه در گزارش معروفی به نام «کار در آمریکا» انتشار یافت. در این گزارش «اتول» کار را چنین تعریف کرد: «فعالیتی که چیزی ارزشمند برای افراد دیگر تولید می کند». در همین حال «نی شی بوری» (NISHIBORI) این سه عنصر را به عنوان عناصر اساسی کار، شناسایی کرد:

- ۱- خلاقیت (فکر کردن)؛
- ۲- فعالیت جسمی (کار)؛
- ۳- اجتماعی بودن (ارضا شدن).

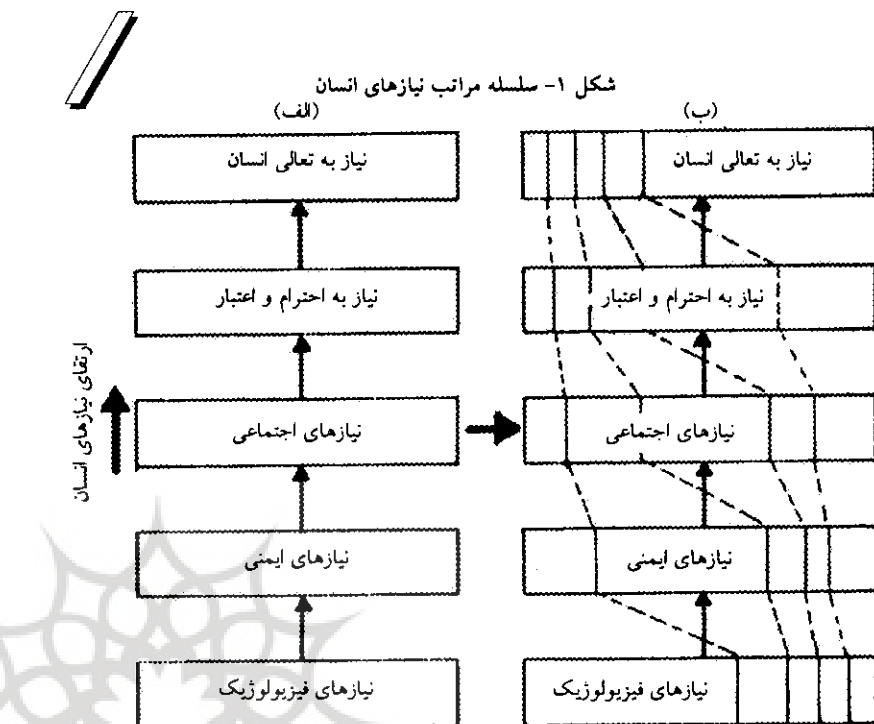
قابل ذکر است که بعد از بررسیهای دقیق و مستقل درباره طبیعت کار، این دو پژوهشگر به تعاریفی از کار رسیدند که به این خوبی با هم همخوانی دارند.

درباره طبیعت انسان

دلیل آنکه ورزش تا این حد لذت بخش است، آن است که انسانیت (HUMANITY) ما را دربردارد. از سوی دیگر کار غالباً لذت بخش نیست؛ زیرا از این ویژگی به دور است. به سختی می توان پایه های این انسانیت را تحلیل کرد. در لغت نامه، «انسانیت» چنین تعریف شده است: انسانیت عبارت است از «انسان بودن» یا «طبیعت انسان». با استفاده از این تعریف، می توان انسانیت را آن ویژگیهایی دانست که انسان را از حیوان متمایز می کند.

مرحوم «توکی زانه» (T.TOKIZANE(1970) فیزیولوژیست مغز در کتابش به نام «انسان بودن»، ۲۶ صفت را نام می برد که ویژگی رفتار انسان است. این صفات در جدول ۱ آمده است. همان طور که این جدول نشان می دهد اغلب این صفات را می توان به دو گروه «خلاقیت» و «اجتماعی بودن» دسته بندی کرد. گرچه حیوانات دیگر نیز همین صفات را دارند، ولی در آنها این صفات به میزان بسیار کمتر و در سطح بسیار پایین تری وجود دارد.

از آنجا که انسانیت نوع بشر، طی چند صد هزار سال، از آغاز پیدایش وی بر روی کره زمین تکامل یافته است، بعید به نظر می رسد که



طوری که مهندسان، مسئول برنامه ریزی کار و کارگران، مسئول اجرای آن شدند. «ژوران» (J.M.JURAN) اشاره می کند تیلور این سیستم را در شرایطی عرضه کرد که کارگران و حتی سرپرستان از سواد فنی لازم برای برنامه ریزی روشهای کار بهره ای نداشتند تا بتوانند استاندارد کار روزانه و امثال آن را تعیین کنند. سطح زندگی آن قدر پایین بود که پاداش و محرکه هایی چون پرداخت دستمزد در مقابل انجام بخشی از کار، می توانست در کارکنان برای رعایت استاندارد به نحوی موثر انگیزه ایجاد کند، قدرت اقتصادی کارفرما هم آن قدر بود که بتواند مقاومت کارکنان را در مقابل این گونه روشهای مدیریت درهم بشکند. این فرضیات در زمان تیلور کاملاً معتبر بودند، اما همه آنها روز به روز بی اعتبارتر شده اند. سرپرستان و کارگران امروزی از سواد کافی برخوردار شده اند و این سواد آموزشهای فنی را نیز دربرمی گیرد. بالا رفتن سطح زندگی نیز تاثیر محرکه های آن زمان را به عنوان انگیزه بهره وری به شدت کاهش داده است.

به رغم منسوخ شدن فرضیات تیلور، ما هنوز سیستم تیلور را حفظ کرده ایم... آشکارترین زیان این امر، بی استفاده ماندن

دادن کارکنان در تدوین استانداردها و هدفها و تایید دستاوردها و تشویق موفقیتهای آنها اشاره کرد. همان طور که در شکل ۱ آمده است برآورده کردن نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی می تواند در زمره عوامل رفع ناخشنودبها به حساب آیند، در حالی که برآورده شدن نیازهای بالاتر، ایجاد دلگرمی و رضایت می کنند. لذا روشن است که ایجاد انگیزه در افراد، صرفاً با رفع نیازهای اولیه سطح پایین مثل نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی ممکن نیست. هر انسانی همواره دارای ۵ نوع نیاز است که در شکل ۱ آمده است و نظریه انگیزش «هرزیبرگ» نیز در مورد هر انسانی اعم از دارا و ندار، کاربردی مشابه دارد و فراهم آوردن عوامل رضایت بخش همواره از شرایط اساسی ایجاد انگیزش در انسان است.

کار چیست؟

در اوایل قرن حاضر یک مهندس جوان آمریکایی به نام «تیلور» (F.W.TAYLOR) پیشنهاد کرد که چگونگی انجام کار توسط افراد باید مبتنی بر نتایج علمی باشد. برای پیاده کردن این پیشنهاد وی سیستمی را به کار گرفت که در آن برنامه ریزی کار از اجرای آن جدا شده بود، به

در آینده ای کوتاه مدت نیز دستخوش تغییر اساسی و چشمگیری شود. ما توانسته ایم با استفاده کامل از ویژگیهای انسانی خود، تمدنی بسازیم که هیچ حیوان دیگری قادر به آن نیست. به همین دلیل برای ما فوق العاده مهم است که در کار، خود را از محرکه های مادی چون پول رها کرده و آن را با انگیزه هایی که دربرگیرنده انسانیت ماست، جایگزین کنیم.

هدف و روشهای کار

مهمترین عامل انجام هر کاری، دستیابی به هدف واقعی آن است. با این حال، ما اغلب تصور می کنیم که پس از روشن کردن هدف واقعی یک کار، و کسب اطمینان از اینکه این هدف به خوبی درک شده است، اگر روشها و وسایل رسیدن به این هدف را مشخص کنیم، کار تمام است. درحالی که الزاماً چنین نیست. اگر ما راه و روش کار را به کارکنان نشان دهیم و از آنان بخواهیم که آنها را دنبال کنند، اغلب هدف کار را جدی نمی گیرند. در چنین شرایطی، حتی اگر روشهای تصریح شده را هم دنبال کنند، باز به هدف اصلی نمی رسیم. در نتیجه عذر و بهانه می آورند که روشها و ابزار تعیین شده غلط بوده است. چنین عذر و بهانه هایی نشانه آن است که احساس مسئولیت درکارگران نسبت به کارشان؛ یعنی میل قوی آنها به تحقق هدف کاری که به آنها محول شده، کاهش یافته است. برای رسیدن به هدف کار این شرایط ضروری است.

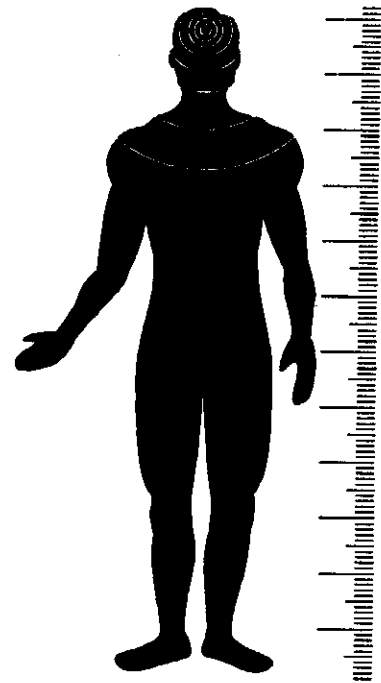
● روشن کردن هدف کار؛

● تاحسد امکان، دادن آزادی هرچه بیشتر درانتخاب ابزار و روشهای کار؛ به طوری که نیل به هدف کار از هر راه و روشی که لازم باشد، محقق شود.

این شرایط برای ازبین بردن عذر و بهانه های یادشده بسیار اساسی است و باعث می شود تا احساس مسئولیت درافراد به وجود آید. همچنین خوب می دانیم که خلاقیت نیز در چنین شرایطی رشد می یابد. همه کارکنانی که کار به طریقی به آنها مربوط می شود، باید هدفهای تعیین شده را بپذیرند و درکار خود با انصاف و شرافتمند باشند.

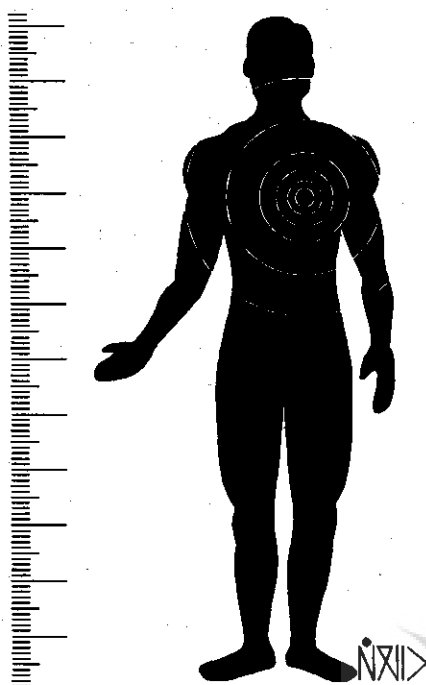
خلاقیت و استاندارد کردن

همان طور که اشاره شد، انگیزش و خلاقیت، پیوندی بسیار نزدیک با یکدیگر

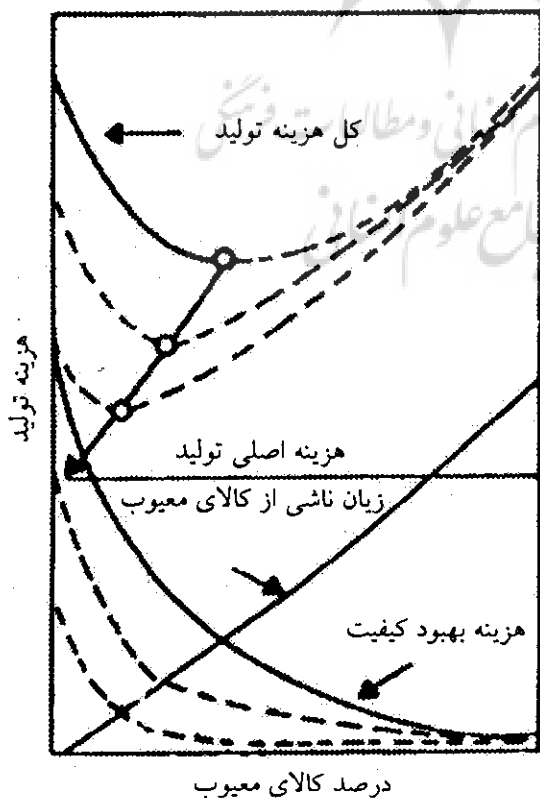


جدول ۱- خصوصیات رفتار انسان





شکل ۲- هزینه بهینه تولید



دارند. از سوی دیگر برای تعیین کارایی و کنترل کیفیت، استاندارد کردن امری ضروری است. اما عده ای بر این عقیده اند که هرچه استاندارد کردن بیشتر تشویق شود، زمینه برای خلاقیت کاهش می یابد. این خود با این هدف که انگیزش بالا برده شود، منافات دارد.

تحول (راه میان بر)

اینک رابطه بین مرغوبیت و هزینه را در فراگرد تولید کارخانه ای مورد بررسی قرار می دهیم. هدف از تولید کارخانه ای، ساختن کالایی مطابق با کیفیت طراحی شده است. این بدان معنی است که درصد کالای معیوب در هر فراگرد تولید کارخانه ای، باید صفر باشد. با این حال هنوز با اصرار ادعا می شود، که هرچند هدف، رسیدن به میزان صفر درصد کالای معیوب است ولی در رابطه با هزینه تولید، لازم است که درصدی بهینه برای کالای معیوب در تولید تعیین شود. هزینه تولید معمولاً از سه عامل زیر تشکیل می شود:

- هزینه های اصلی تولید؛
- زیانهای ناشی از تولید کالای معیوب؛
- هزینه بهبود مرغوبیت.

همان طوری که در شکل ۲ نشان داده شده، کاهش میزان کالای معیوب تقریباً به همان نسبت زیان ناشی از تولید کالای معیوب را کاهش نمی دهد.

اما از آنجا که هزینه بهبود کیفیت با نزدیک شدن میزان تولید کالای معیوب به صفر، به شدت بالا می رود، ابتدا کل هزینه تولید کاهش می یابد، ولی هرچه به طرف صفر نزدیکتر شویم، مجدداً افزایش می یابد.

با این حال نظریه تعیین درصد بهینه تولید کالای معیوب نکات مهمی را دربردارد. درحالی که مورد اول و دوم هزینه تولید را می توان طبق تعریف منحصرأ محاسبه کرد، ولی مورد سوم؛ یعنی هزینه بهبود کیفیت را حتی اگر تعریف روشنی هم داشته باشد، به طور مستقل محاسبه پذیر نیست. می دانیم که معمولاً می توان مراحل تولید را با روشهای گوناگونی بهبود بخشید. به بیانی دیگر برای این کار، یک راه و روش معین و یا الزاماً بهترین روش وجود ندارد، حتی بهترین روش هم برای بهبود جا دارد.

اگر موفق شویم هزینه تولید کالای معیوب را به سطحی برسانیم که با منحنی های

نقطه چین نشان داده ایم؛ یعنی پایین تر از آن منحنی که با خط ترسیم شده است، در آن صورت حداقل کل هزینه تولید کاهش خواهد یافت و همزمان با آن درصد بهینه کالای معیوب نیز پایین می آید. اگر همچنان به جستجوی خود ادامه داده و راهی برای کاهش تولید کالای معیوب بدون تحمل هزینه ای بیابیم، سطح بهینه با هزینه اصلی تولید در صورت صفر درصد، تولید معیوب، یکی خواهد شد. این هدف نهایی و مطلوب ما است.

راه حلهای شیوه حل مشکل که برای رسیدن به این هدف لازم است، خودنوعی تحول خلاق است که اساساً با بهینه سازیهای صوری و ظاهری که همان وضع موجود را حفظ می کنند، فرق دارد. «دمینگ» (W.E. DEMING-1980) می گوید: «وقتی کیفیت بالا می رود، بهره وری نیز افزایش می یابد. این حقیقت روشنی است، اما تنها برای عده ای اندک». این گفتار بسیار جالب توجه پذیرفتنی است.

درس گرفتن از نتایج کار

در چرخه (PDCA) دمینگ (برنامه، اجرا، ارزیابی، اقدام) (PDCA=PLAN, DO, CHECK, ACTION) CYCLE که نمایانگر دور کامل انجام یک کار است دو نوع فعالیت، به این شرح دیده می شود:

۱- کشف هر نوع انحراف از مجموعه استانداردها و در پی آن، اقدام مناسب برای تصحیح آن انحرافات، یعنی راه حل موقتی.
۲- کشف تفاوت آماری، شناسایی علل و بهبود فراگرد برای جلوگیری از بروز مجدد چنین وضعیت کنترل ناپذیری؛ یعنی راه حل دائمی.
نظریه اینکه اقدام نوع اول موقتاً عیب فراگرد موجود را رفع می کند، نمی تواند از امکان بروز همان خطا جلوگیری کند. در عوض، اقدام نوع دوم این فراگرد را بهبود بخشیده و می تواند از بروز و اشکال در آینده جلوگیری نماید. اگر این کار مرتب تکرار شود به پیشرفت و بهبود کیفیت خودکار منجر خواهد شد. به این دلیل اقدامات دائمی این قدر اهمیت دارند.

هر گاه ما در روشهایی که معمولاً برای انجام کارها در گذشته در پیش گرفته ایم، تعمق کنیم، خود را موظف خواهیم دید به اینکه تلاشهای خود را در جهت «ارزیابی و اقدام»

**ایده های خوب
از آنجا به دست می آید که
شخص به کار دیگران
به همان اندازه کار خود
علاقه داشته باشد.**

**تلاش مدیران
برای ساختن انسانی با کیفیت
تحقق نمی یابد مگر اینکه
انسانیت انسان در کار
مورد توجه قرار گیرد.**

صرفاً روی کشف خطاها و شناسایی علل و تصحیح خطاها و از میان برداشتن علل، متمرکز نماییم. در عین حال صرف وقت و انرژی برای شناسایی نکات مثبت و خوب سرمایه گذاری روی آنها، نیز امری حیاتی است.

کار تیمی

در سازمانی که اعضای آن به گروههایی تقسیم می شوند، همواره بین کارهای انجام شده توسط گروههای مختلف، نوعی رابطه وجود دارد. از این جهت، مهم است که اعضای هر گروه نه تنها خود را در برابر هدف واقعی کار محول شده به گروه خودشان، مسئول احساس کنند، بلکه به کار سایر گروهها نیز علاقه نشان دهند.

ایمن آغاز تشکیل کار تیمی است. غالباً ایده های خوب از آنجا به دست می آید که شخص به کار دیگران به همان اندازه کار خود، تمایل و علاقه داشته باشد و با کسانی که به کار شخص به شیوه دیگر و از زاویه ای متفاوت نگاه می کنند، به بحث و جدل بپردازد.

نکات یادشده به روش تقسیم کار و مدیریت آن بسیار مربوط است. کار را باید به طور عمودی در طول جریان خود تقسیم کرد و

افرادی را باید به عنوان سرپرست حوزه هایی از کار تعیین کرد که هر چه بیشتر با گستره وسیعی از استعدادهای آنها تناسب داشته باشد. کار تیمی را می توان نه تنها با تعریف روشن محدوده یک شغل، بلکه با گسترده کردن این محدوده ها و تشویق سرپرستان حوزه های مختلف به برقراری ارتباط با یکدیگر و پیدا کردن علاقه به کار دیگری، پیش برد. همچنین اهمیت دارد که فردیت فرد را بپذیریم و آن را به کار گیریم و این کار باعث می شود تا بین کارکنان دارای منش های گوناگون، نوع جدیدی از همکاری ایجاد شود. میل افراد به پیشرفت و بهبود رقابت پذیری پنهان که در هر شخصی وجود دارد، کاملاً مربوط است. این فکر رقابتی، نه تنها در بین گروههای مختلف، بلکه در بین اعضای یک گروه نیز وجود دارد. رقابت پذیری نباید سرکوب شود؛ زیرا سرکوبی آن جلو میل به پیشرفت و تکامل را می گیرد. آنچه که باید به دقت مورد توجه قرار گیرد، جلوگیری از رقابتهایی است که با روح تلاش عادلانه و سالم مغایرت دارد. رقابت سالم در ترکیب با کار تیمی، به بهبود ظرفیتهای تواناییهای همه نیروهای کار می انجامد.

تواناییهای اعضای گروه آن را تکمیل خواهد کرد؛

۱۰- تواناییهای اعضای گروه نیز بهبود و گسترش می یابد؛

۱۱- فردیت اعضا برای رسیدن به هدف مشترک، کاملاً به کار گرفته می شود.

اگر مشارکت آن طور که بیان شد به بهبود تواناییهای رهبر و اعضای گروه نینجامد، نشانه آن است که مشارکت واقعی و موثر صورت نگرفته است.

نتیجه

تمام افراد بشهر میل دارند خوب کار کنند ولی اگر شخصی چنین علاقه ای نداشت، نباید او را سرزنش کرد، بلکه باید علت اصلی را پیدا کرد.

همان طور که قبلاً اشاره شد، عوامل اصلی زیر، برخی از پیش شرطهای انگیزش را تشکیل می دهند:

- روشن کردن هدف واقعی کار؛
- آموزش و کارآموزی (مخصوصاً آموزش ضمن کار) و تشویق کارکنان؛
- آزاد گذاردن افراد در انتخاب راهها و روشهای کار؛
- اعلام فوری نتایج به افراد با استفاده از شیوه های مناسب
- کار تیمی
- تلاش برای یافتن راههایی که بهانه تراشی و فرار از مسئولیت را از بین می برد.
- از میان اینها، مهمتر این است که هدفهای کار باید مناسب، عادلانه، شرافتمندانه و بی نقص بوده و نشانه هایی از عشق و انسانیت را در خود داشته باشد. اگر چنین باشد، افرادی که به نحوی با آن کار ارتباط پیدا می کنند، با هدفهای آن همراهی و همدلی احساس کرده و برای رسیدن به آن حتی اگر کار دشوار هم باشد، تلاش خواهند کرد. این همان نکته کلیدی است که در بحث «انسان، کار و انگیزش»، ارزشی فراوان دارد. □

پانوشتها:

- 1 - A.H.MASLOW (1993) "A THEORY OF HUMAN MOTIVATION", PSYCHOLOGICAL REVIEW, VOL.50 PP 370-396.
- 2 - F.HERZBERG (1969): THE MOTIVATION TO WORK, JOHN WELEY AND SONS, NEW YORK.

چنانچه مشارکت به بهبود تواناییهای رهبر و اعضای گروه منجر نشود نشانه آن است که مشارکت واقعی صورت نگرفته است.

رهبر خوب آن است که بتواند اعضای گروه را به پذیرش هدف مشترک در محیط کار برای رسیدن به هدف متقاعد سازد.

رهبری و مشارکت

رسیدن به هدف یک کار معین، و کسب نتایج مطلوب، نیازمند رهبری از نوع بسیار خوب و عالی است. اما واقعاً یک رهبری خوب چیست؟ مطمئناً رهبری خوب رهبری قهرآمیزی که در آن برنامه ریزی و اجرا از یکدیگر جدا باشند و رهبر توقع داشته باشد از وی بدون چون و چرا اطاعت شود، نیست. بلکه رهبری خوب آن است که بتواند اعضای گروه را به پذیرش هدف مشترک متقاعد کند و سپس تضمین شود که به آن هدف خواهند رسید. از این رو رهبر خوب باید زیردستان و همکاران خود را به پذیرش هدف کارشان ترغیب کند و روند پیشرفت نتایج کار را با حوصله و جدیت پیگیری کند و راهنماییها و دلگرمیهای لازم را به آنها بدهد.

علاوه بر این، هر انسانی ظرفیتی معین برای کنترل خود دارد. افزایش این ظرفیت در محیط کار و توسعه فعالیتهای مربوطه از طریق آموزش و کارآموزی، که بر این ظرفیتهای مبتنی باشد، نه تنها تواناییهای افراد را بالا خواهد برد، بلکه نتایجی به بار خواهد آورد که به طور غیر قابل تصویری از کیفیتی بالا برخوردار است. این نوع

مشارکت همراه با رهبری خوب، این نتایج را به بار خواهد آورد:

- ۱- مشارکت در برنامه ریزی کار، احساس مسئولیت را بالا خواهد برد؛
- ۲- ارتباط بین اعضای گروه را بهبود خواهد بخشید؛
- ۳- تواناییهای پنهان اعضای گروه آشکار شده و مورد بهره برداری قرار خواهد گرفت؛
- ۴- گروه، خود را از ساختار تک محوری که در آن رهبر گروه همه چیز را هدایت می کند، به ساختاری چندمحوری متحول خواهد کرد. چنین ساختاری انعطاف پذیر بوده و می تواند به تغییرات محیط به سرعت و به نحوی مناسب پاسخ بدهد؛
- ۵- اعضای گروه می توانند به انجام فعالیتهایی بپردازند که کنترل نفس را تقویت می کند؛
- ۶- از آنجا که هدف گروه روشن می شود، اعضای گروه برای هدف مشترکی کار خواهند کرد؛
- ۷- وظایف و کارکردها در داخل گروه با توافق همه اعضا و به روشنی تعیین می شوند؛
- ۸- تعداد راهها و روشهای تحقق هدف، افزایش می یابد؛
- ۹- تواناییهای رهبر گروه بالا می رود و