

سرپرستان جبهه مقدم

از دیدگاه

روانشناسی کار و بهره‌وری

دکتر محمود ساعتچی

(محقق و استاد دانشگاه علامه طباطبائی)

«قسمت دوم»

سازمانها بیشتر مفید باشد تا در تمییز بین سرپرستان موفق و نناموفق همان سازمانها. نتایج مطالعاتی که درباره متصدیان مشاغل و سازمانهای مختلف صورت گرفته، حاکی از آن است که نمره مدیران سطوح «بالا» و «متوسط» در عواملی مثل «هوش»، «ابتکار» و «اطمینان از خود»، به طور مشخصی بیشتر از سرپرستان است (گیزلی، ۱۹۵۹). در این مطالعات معلوم شده است که نمره سرپرستان خط اول در عواملی مثل «هوش»، «ابتکار» و «اطمینان از

خود هنوز هم قابلیت ارتقای بیشتری را دارند، مسئولیت زیادی به عهده آنان است و حقوق و مزایای این گروه از سرپرستان نیز از متوسط حقوق سرپرستان عادی، بیشتر است. اما در شرایطی که «روابط» جای «ضوابط» (علمی و اخلاقی) را می‌گیرد، نتیجه‌گیری فوق درست از آب در نمی‌آید.

باید به این نکته توجه داشت که ممکن است استفاده از روش «تحلیل صفات شخصیت» در تشخیص و تمییز بین مدیران سطوح «بالا» و «متوسط»

نتایج بررسیها، مصاحبه‌ها و مشاهدات نویسنده مقاله حاضر در کارگاههای آموزشی خاص سرپرستان خط اول سازمانهای گوناگون در کشور نیز در تایید این نظریه بوده است که «الگوی شخصیتی سرپرستان» یا مدیران موفق با هم شباهتهایی دارد. برای مثال در شرایطی که «ضوابط علمی» برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان در یک سازمان برقرار است، افراد همیشه مراحل ترقی را - به ویژه در سلسله مراتب مدیریت و رهبری - طی می‌کنند و به اعتقاد رؤسای

می‌شود.

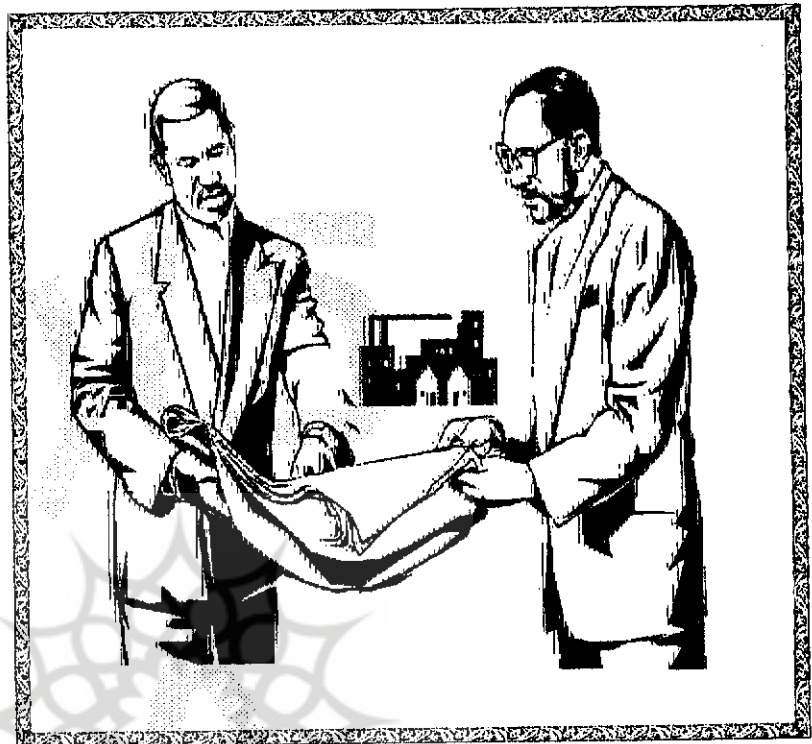
● نتایج تحقیقات در زمینه رفتار سرپرستان

وقتی روان‌شناسان صنعتی - به ویژه متخصصان رشته‌ای از روان‌شناسی صنعتی که تحت عنوان روان‌شناسی کارکنان^۱ شناخته شده است - نتایج مطالعات مختلف در زمینه صفات و ویژگیهای شخصیتی سرپرستان موفق و ناموفق را با هم مقایسه کردند، این نکته مهم روشن شد که هر چند صفات و ویژگیهای شخصیتی سرپرستان در موفقیت یا عدم موفقیت آنان در کار اثر دارد، ولی عوامل دیگری نظیر رفتار آنان در محیط کارشان نیز بر میزان موفقیت یا شکست آنان - در ایفای نقش خود به عنوان رهبر یک گروه - مؤثر است. برای سهولت، تاریخچه مطالعه در زمینه رفتار سرپرستی را در سه بخش، یعنی:

۱. «سرپرستی نزدیک - کلی»، ۲.
۳. «سرپرستی مردمی - آمرانه».
۴. «سرپرستی مستوجه مرئوس - متوجه رؤسنا»، مورد بحث قرار خواهیم داد (ساعتچی، ۱۹۷۴؛ سینها^۲ و ساعتچی، ۱۹۷۴).

□ سرپرستی نزدیک - کلی

در سرپرستی «نزدیک»، سرپرست به طور مکرر کار افراد تحت نظارت خود را بررسی می‌کند، به آنان دستورهای دقیق و



۱- هر چند در این مطالعات خصوصیات شخصیتی خاصی به عنوان صفات اصلی برای موفقیت یا عدم توفیق سرپرستان معرفی می‌شود ولی تاکنون صفت یا عامل شخصیتی خاصی به دست نیامده است که در همه تحقیقات به عنوان عامل مؤثر در سرپرستی موفقیت‌آمیز، معرفی شود.

۲- محققانی که از روش تحلیل صفات برای کشف خصوصیات سرپرستان موفق و ناموفق استفاده می‌کنند، تقریباً «رفتار سرپرستی» یا «ابعاد رفتاری» سرپرستان موفق و ناموفق را فراموش می‌کنند و در همه این تحقیقات، فقط به صفات شخصیت توجه

خود»، بیشتر به نمره کارکنان تحت نظارت آنان نزدیک است تا به نمره مدیران سطوح میانی و عالی مدیریت (گیزلی، ۱۹۶۳).

هر چند روان‌شناسان صنعتی توانسته‌اند با استفاده از روش سنتی معروف به «مطالعه صفات شخصیتی» به نتایج جالبی برسند و نشان دهند که بعضی از صفات و خصوصیات شخصیتی بین سرپرستان «موفق» و بعضی از صفات شخصیتی دیگر نیز بین سرپرستان «ناموفق» مشترک است ولی انتقادهایی بر این روش وارد شده است. در زیر به دو دسته از این نوع انتقادات اشاره شده است:

مکرر می‌دهد و در نتیجه آزادی آنان را در انجام دادن وظایف شغلی خود، محدود می‌سازد. نتایج بعضی از تحقیقات پارکر^۳ (۱۹۶۵) حاکی از آن است که سرپرستان واحدهای کم کار و سرپرستان واحدهای موفق (یعنی سرپرستانی که تولید واحد تحت نظارت آنان زیاد است)، در دو زمینه با یکدیگر تفاوت دارند. این دو زمینه عبارتند از:

مطالعاتی

که در زمینه شیوه سرپرستی یا رهبری در گروهها انجام گرفته است. نشان می‌دهد که به طور کلی، محیط روانی، جو سازمانی یا اوضاع و احوال و شرایطی که به وسیله سرپرست علاقه‌مند به رهبری از نوع «مردمی» به وجود می‌آید، برتر و مطلوب‌تر از محیط روانی و اقلیم یا جو سازمانی است.

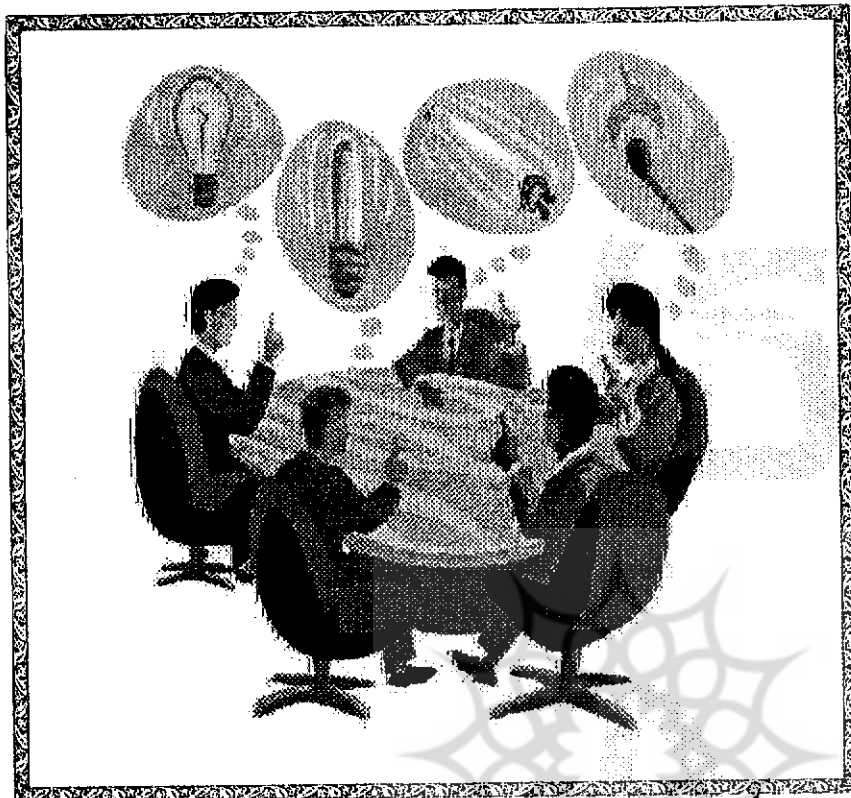
۱- زمانی از وقت خود را که صرفاً به انجام دادن وظایف خاص سرپرستی اختصاص می‌دهند ۲- نوع یا سبک سرپرستی که در واحد خود اعمال می‌کنند. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهند که تفاوت سرپرستان قسمتهای «کم‌کار» و «ناموفق» در مقایسه با سرپرستانی که تولید واحد تحت نظارت آنان زیاد است

آن است که گروه اول بیشتر روش سرپرستی نزدیک را اعمال می‌کنند. در مطالعات دیگر نیز همین نتیجه به دست آمده است. برای مثال، نتایج مطالعه در یک سازمان دولتی بزرگ (مان ۴، ۱۹۵۴) نشان داد آن دسته از سرپرستانی که به اعتقاد مرثوسان خود قابلیت ارتقا به پستهای بالاتر را داشته‌اند، در عمل بیشتر از روش «سرپرستی کلی» استفاده می‌کرده‌اند.

بوز^۵ (۱۹۵۵) که در یک کارخانه هواپیماسازی و در زمینه اهمیت سرپرستی در تولید، به تحقیق پرداخته است، نتیجه می‌گیرد مواردی نیز مشاهده شده است که بین دو عامل، یعنی ۱- تولید بیشتر ۲- سرپرستی نزدیک (علی‌رغم آن چه که قبلاً درباره وجود همبستگی بین «تولید بیشتر» و «سرپرستی کلی» گفته شد این نوع همبستگی تأیید نمی‌شود. برای مثال، نتایج حاصل از مطالعه‌ای که در یک کارخانه انجام گرفت، حاکی از آن بود که بین «سرپرستی نزدیک» و «تولید بیشتر» همبستگی مثبت وجود دارد. ضمناً در این بررسی معلوم شد که افراد گروه سرپرست واحد محل کار خود را به عنوان یکی از اعضای گروه خود تلقی می‌کنند و سرپرست نیز برای ترغیب آنان به تولید بیشتر، از شیوه‌های انگیزشی یا «تقویت مثبت» استفاده می‌کند. نکته جالب دیگر این که معلوم شده است کارگران این

□ اگر سرپرست یک واحد، افراد گروه تحت نظارت خود را آزاد بگذارد تا هر چه می‌خواهند انجام دهند و تا هنگامی که از او سئوالی نشده است، در کار آنان دخالتی نکنند، در این صورت می‌گوییم از روش عدم مداخله یا «انجام گسیخته» استفاده کرده است. ولی اگر همین سرپرست هنگام اتخاذ تصمیم از افراد گروه کمک بگیرد، با آنها مشورت کند و به افراد گروه به عنوان یک فرد احترام بگذارد، از روش «سرپرستی مردمی» استفاده کرده است.

کارخانه، شیوه رهبری (نزدیک) سرپرست خود را نوعی حمایت از گروه تلقی می‌کرده‌اند. نتایج حاصل از مطالعه دیگری که در یکی از کارخانه‌های الکتریکی کشور «پرو» انجام گرفته است نشان می‌دهد که کارگران و کارمندان کارخانه از سرپرستی نزدیک، بیشتر راضی هستند و آن را به سرپرستی کلی، ترجیح می‌دهند. در یک تحقیق معلوم شد که ضریب همبستگی بین «سرپرستی نزدیک» و «رضایت افراد از کار»، «۲۰/۳» بوده است (پِچن، ۱۹۶۲). همین تحقیق عیناً (به منظور مقایسه با فرهنگ دیگر) در یکی از کارخانه‌های آمریکا انجام گرفت. نتایج این تحقیق



نشان داد که کارگران و کارمندان شاغل در این کارخانه، کمتر از «سرپرستی نزدیک» راضی هستند و «سرپرستی کلی» را به سرپرستی نزدیک، ترجیح می‌دهند. چون در این دو تحقیق مشابه کوشش شده بود تا شرایط تحقیق در هر دو کشور - تا حد امکان - از هر جهت کاملاً مشابه باشد، بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که دلیل اصلی تفاوت در نتایج حاصل از دو تحقیق، یکسان نبودن فرهنگ دو کشور است (وایت^۶ و لورنس^۷ ۱۹۶۳).

به‌طور کلی نتایج تحقیقاتی که تاکنون در زمینه «سبک سرپرستی» و رابطه آن با «تولید» انجام گرفته، حاکی از آن است که صرف نظر از چند مورد خاص، در بیشتر تحقیقات وجود همبستگی مثبت بین «تولید بیشتر» و «سرپرستی کلی» تایید می‌شود. از طرف دیگر، نتایج تحقیقات دو محقق (کی^۸ و ویتیر^۹ ۱۹۶۳) نشان می‌دهد که وقتی سرپرست یک واحد روش سرپرستی نزدیک را اعمال می‌کند، احتمال کمتر شدن تولید واحد تحت نظارت او افزایش می‌یابد، کیفیت کار افراد کاهش نشان می‌دهد و نیز بر میزان پرخاشگری کارکنان افزوده می‌گردد.

● نتایج مطالعات در زمینه سرپرستی مردمی آمرانه

منظور از روش «سرپرستی مردمی» آن نوع سرپرستی است که بین دو حد

استفاده از روش «تقویت منفی» و ادار به انجام دادن کارها کند، در این صورت گفته می‌شود از روش آمرانه و در حد افراطی‌تر آن، از روش «استبدادی» استفاده کرده است.

به هر حال، در روش سرپرستی آمرانه، قدرت در دست سرپرست است و مسئولیت‌ها نیز بر دوش او است. در روش سرپرستی مردمی، «قدرت» و «تصمیم‌گیری» بین سرپرست و افراد تحت نظارت او تقسیم می‌شود و در روش سرپرستی از نوع عدم مداخله یا لجام گسیخته نیز تقسیم قدرت و مسئولیت به موقعیت و شرایط کار بستگی دارد و ممکن است در دست و به عهده افراد - ولی به عنوان افرادی جدا از یکدیگر - باشد. به

اصطلاحاً «عدم مداخله» و «آمرانه» یا «استبدادی» قرار گرفته است. اگر سرپرست یک واحد، افراد گروه تحت نظارت خود را آزاد بگذارد تا هر چه می‌خواهند انجام دهند و تا هنگامی که از او سئوالی نشده است، در کار آنان دخالتی نکنند، در این صورت می‌گوییم از روش عدم مداخله یا «لجام گسیخته» استفاده کرده است. ولی اگر همین سرپرست هنگام اتخاذ تصمیم از افراد گروه کمک بگیرد، با آنها مشورت کند و به افراد گروه به عنوان یک فرد احترام بگذارد، از روش «سرپرستی مردمی» استفاده کرده است. در حد دیگر این طیف، اگر سرپرست همه تصمیمات را شخصاً بگیرد، قدرت را فقط در دست خود داشته باشد و افراد گروه را با

این ترتیب، اگر سه نوع شیوه سرپرستی را نقاط مختلف یک خط افقی در نظر بگیریم، در یک حد آن مسئولیتها به طور کامل بر عهده سرپرست است و در حد دیگر آن، مسئولیتها کاملاً بر عهده افراد گروه است. در میانه این خط نیز شرایطی مشاهده می‌شود که هر چند در آن بعضی از مسئولیتها به عهده سرپرست است، ولی بعضی دیگر به عهده افراد گروه است.

وقتی
سرپرست یک
واحد، روش سرپرستی
نزدیک را اعمال می‌کند،
احتمال کمتر شدن تولید
واحد تحت نظارت او افزایش
می‌یابد، کیفیت کار افراد
کاهش نشان می‌دهد و نیز
بر میزان پرخاشگری
کارکنان افزوده
می‌گردد.

یوپن^{۱۱} و همکارانش (۱۹۳۹) جزء معدود محققانی بوده‌اند که در زمان خود، کوشیدند تا با استفاده از گروههای کار، شرایط اجتماعی خاصی را به وجود آورند و با اجرای تحقیق آزمایشگاهی، قوانین رفتار آدمی را در گروههای کوچک کار، به دست آورند (مان ۱۱ ج ۲، ص ۵۰۰). مطالعه دیگری که طی آن تلاش به عمل آمد تا نوع رفتار سرپرستی جو سازمانی^{۱۲} (اقلیم سازمانی) مورد بررسی قرار گیرد، به

وسیله دو محقق به نام وایت^{۱۳} و لیبیت^{۱۴} (۱۹۶۰) انجام گرفته است. این تحقیق در مورد سه گروه از پسر بچه‌های دانش آموز که پس از اتمام ساعات درس برای فعالیتهای فوق برنامه - و مثلاً ساختن ماسکهای کاغذی - دور هم جمع می‌شدند، انجام گرفت. در این تحقیق، چند سرپرست (رهبر گروه) بزرگسال که در واقع جزء گروه پژوهشگر بودند و برای اجرای این تحقیق (جهت اعمال سه نوع سبک رهبری، یعنی، آمرانه، مردمی و عدم مداخله) آموزش دیده بودند، هر یک به نوبت، یک بار در یکی از کارگاهها (یا گروههای کار) شرکت داشتند و طی آن یکی از سبکهای سرپرستی را اعمال می‌کردند. نتایج این تحقیق به قرار زیر است:

۱- افراد گروههایی که با روش سرپرستی «آمرانه» اداره شده بودند، در مقایسه با افراد گروههایی که با شیوه «مردمی» اداره می‌شوند، «پرخاشگرتر» یا «بی‌احساس‌تر» بودند. ضمناً در گروه آمرانه، اغلب پرخاشگری و خصومت افراد نسبت به اعضای همان گروه نشان داده می‌شد. وقتی در افراد گروه آمرانه حالت بی‌احساسی پیدا می‌شد، این حالت نتیجه اثر کوبنده رهبر گروه بود و هنگامی که رهبر گروه در جلسه حاضر نبود، این نوع بی‌احساسی به پرخاشگری تبدیل می‌شد.

۲- وقتی افراد گروه «مردمی» به سرپرست (رهبر) گروه مراجعه می‌کردند، دلیل مراجعه آنان احساس دوستی با وی یا برای حل مشکلات مربوط به کار بود ولی در گروه «آمرانه»، دلیل مراجعه افراد گروه به سرپرست خود، نشان دادن حالت «فروتنی» و «تسلیم» بود و برای جلب توجه وی انجام می‌گرفت.

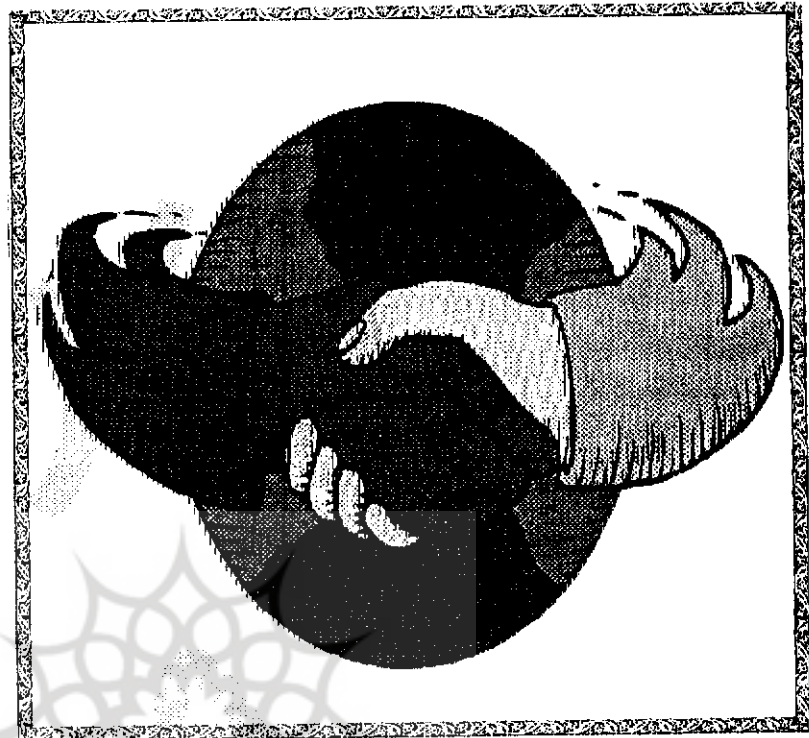
وقتی روان‌شناسان
صنعتی نتایج مطالعات مختلف در
زمینه صفات و ویژگیهای
شخصیتی سرپرستان موفق و
ناموفق را با هم مقایسه کردند، این
نکته مهم روشن شد که هر چند
صفات و ویژگیهای شخصیتی
سرپرستان در موفقیت یا عدم
موفقیت آنان در کار اثر دارد، ولی
عوامل دیگری نظیر رفتار آنان در
محبوبیت کارشان نیز بر میزان
موفقیت یا شکست آنان - در
ایفای نقش خود به عنوان رهبر
یکت گروه - مؤثر است.

۳- در گروه «آمرانه»، رفتار افراد خصومت‌آمیز و مبتنی بر پرخاشگری بود و به این وسیله افراد گروه نسبت به یکدیگر تسلط پیدا می‌کردند ولی چنین رفتاری در بین افراد گروه «مردمی»، کمتر دیده می‌شد.

۴- احساس تعلق به گروه یا احساس

افراد این نوع گروهها نیز سرپرستی از نوع «مردمی» را ترجیح می‌دادند.

۸. مقایسه گروههای «مردمی» و «آمرانه» نشان داد که در آغاز، میزان کار انجام شده در گروههای «آمرانه» بیشتر بود. برای مثال افراد این گروهها در غیبت سرپرست گروه به کار خود ادامه می‌دادند. ۹. مهمتر از همه، ابتکار، خلاقیت و نوآوری اعضای گروههایی که در شرایط مردمی کار می‌کردند، بیش از اعضای گروههای «آمرانه» و عدم مداخله بود.



در سرپرستی از

نوع متمایل به

مرئوسان - که در بعضی از

تحقیقات اصطلاحاً از آن به

عنوان «سرپرستی مبتنی بر

رعایت یا ملاحظه، یادکرده‌اند -

سرپرست گروه نوعی ارتباط دو

طرفه با افراد برقرار می‌سازد.

مقابلاً به آنان احترام

می‌گذارد. به احساسات

افراد توجه دارد.

مروری بر نتایج مطالعاتی که در زمینه شیوه سرپرستی یا رهبری در گروهها انجام گرفته است، نشان می‌دهد که به طور کلی، محیط روانی، جو سازمانی یا

عروقتی به طور آزمایشی شرایطی فراهم شد تا افراد گروه احساس ناکامی کنند، واکنش افراد گروهها با یکدیگر متفاوت بود. برای مثال در چنین مواقعی افراد گروههای «مردمی» تلاش یا حمله سازمان یافته‌ای را برای «حل مشکل» آغاز می‌کردند ولی افراد گروههای «آمرانه»، بیشتر در فکر یافتن مقصر و مسئول چنین ناکامیهای بودند.

۷. در گروههای «عدم مداخله»، میزان کار انجام گرفته کمتر و کیفیت تولید نیز پایین‌تر از گروههای «آمرانه» و «مردمی» بود و در آنها فعالیت‌های بازی مانند و غیر مرتبط با کار، بیشتر از گروههای دیگر مشاهده می‌شد. در ضمن

«ما» (و نه احساس «من») در گروههای «مردمی» بیشتر بود و در گروههای «آمرانه» احساس «من» شیوع بیشتری داشت. نکته جالب دیگر این که در گروههای «مردمی»، گروههای غیر رسمی یا گروههای فرعی ثابتی از پسر بچه‌ها شکل گرفت ولی این وضع در گروههای آمرانه مشاهده نشد.

۵. وقتی سرپرست کارگاهها یا گروههای کار از نوع «مردمی» در گروه حاضر نبود، اندکی از بهره‌وری افراد گروه کاسته می‌شد ولی اگر همین وضعیت برای گروههای «آمرانه» پیش می‌آمد، میزان کاهش سازندگی و بهره‌وری در گروه آنان، بیشتر بود.

اوضاع و احوال و شرایطی که به وسیله سرپرست علاقه‌مند به رهبری از نوع «مردمی» به وجود می‌آید، برتر و مطلوب‌تر از محیط روانی و اقلیم یا جو سازمانی است که در نتیجهٔ اعمال سرپرستی از نوع «آمرانه» ایجاد می‌شود. برای مثال در مطالعهٔ فوق معلوم شد که همهٔ آزمودنی‌هایی (پسر بچه‌هایی) که در سه گروه «آمرانه»، «مردمی» و «عدم مداخله» کار می‌کردند (جز یک نفر از آنان)، رهبری از نوع مردمی را ترجیح می‌دهند ضمناً روحیهٔ افراد گروه نیز در رهبری از نوع «مردمی» بهتر از روحیهٔ افراد در رهبری از نوع «آمرانه» بوده است. هر چند ممکن است خواننده چنین نتیجه بگیرد که با توجه به نتایج حاصل از مطالعات تجربی، سبک رهبری یا سرپرستی از نوع مردمی بر روشهای دیگر برتری دارد ولی باید اضافه کنیم که همه گروه‌هایی که در تحقیقات مورد بحث شرکت داشته‌اند، نسبت به رهبری از نوع «آمرانه»، واکنش منفی نشان نداده‌اند. به عبارت دیگر هر چند بیشتر آزمودنیها به طور ضمنی سرپرستی از نوع مردمی را ترجیح داده‌اند ولی همهٔ آنان چنین احساسی را نداشته‌اند و چنین به نظر می‌آید که آزمودنی‌های «مطیع» و «فروتن» از دستور گرفتن و اطاعت کردن به طور کامل رضایت داشته‌اند. ضمناً معلوم شد افرادی که در شرایط «آمرانه» با رضایت

خاطر کار می‌کردند، در خانواده‌هایی رشد کرده بودند که ساخت آن «آمرانه» بوده است و پدر، مادر یا هر دوی آنان، رفتاری آمرانه با فرزند خود داشته‌اند.

اکنون موقع آن رسیده است که از خود سؤال کنیم اگر نتایج تحقیقات در کشورهای دیگر چنین است، آیا می‌توان این نتایج را در ایران - با توجه به بافت فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و خانوادگی مردم کشور ما - تعمیم داد؟ برای مثال «آیا در ایران بیشتر افراد با توجه به آموزشهای قبلی خود، سرپرستی از نوع آمرانه را ترجیح نخواهند داد یا در این شرایط بهتر کار نخواهند کرد؟». لازمهٔ پاسخ به این پرسشها اجرای طرحهای تحقیقاتی دقیق، علمی و جامع در سازمانهای تولیدی، خدماتی، نظامی، انتظامی، آموزشی و نظایر آن در ایران است و تا هنگامی که به این مهم در کشور توجه نشود، پاسخ دقیق به چنین پرسشهای با اهمیت نیز مبهم باقی خواهد ماند.

● نتایج تحقیقات در ایجاد دیگر رفتار سرپرستی

روانشناسان صنعتی تلاش کرده‌اند همهٔ عوامل مؤثر در اثر بخشی سرپرستی را شناسایی کنند و برای روشن ساختن این عوامل، به طراحی و اجرای تحقیقات علمی بپردازند. در زیر به نتایج بعضی از این تحقیقات، اشاره شده است.

□ الف) جهت یا تمایل سرپرستی

سرپرست یک واحد می‌تواند بیشتر متوجه «کارکنان تحت نظارت خود» یا بیشتر متوجه «تولید» یا «مدیریت سازمان» باشد. منظور از «جهت سرپرستی یا تمایل نسبت به کارکنان» آن نوع شیوهٔ رهبری است که طی آن سرپرست علاقه‌مند است تا بیشتر وقت خود را با مرئوسان یا برای انگیزختن آنان برای انجام دادن وظایف شغلی خود سپری کند، نسبت به آنان علاقهٔ شخصی نشان می‌دهد و مسائل و مشکلات آنان را بیشتر و راحت‌تر می‌شناسد. در این نوع رهبری، وقتی سرپرست متوجه می‌شود که افراد تحت نظارتش مرتکب اشتباهی شده‌اند، آنان را کمتر تنبیه می‌کند با فراهم آوردن امکانات آموزشی مناسب و کمک به آنان برای کسب مهارتهای جدید، افراد را برای ارتقا به مراتب بالاتر، آماده می‌سازد. در موارد مختلف جانب مرئوسان را می‌گیرد و به طرفداری منطقی از آنان، با مدیریت سازمان به گفت‌وگو می‌نشیند.

در سرپرستی از نوع متمایل به مرئوسان - که در بعضی از تحقیقات اصطلاحاً از آن به عنوان «سرپرستی مبتنی بر رعایت یا ملاحظه» یاد کرده‌اند - سرپرست گروه (۱) نوعی ارتباط دو طرفه با افراد برقرار می‌سازد. (۲) متقابلاً به آنان احترام می‌گذارد. (۳) به احساسات افراد توجه دارد. از ویژگیهای دیگر این نوع

- رفتار سرپرستی به قرار زیر است:
- ۱- وقتی یکی از افراد گروه کار خود را به خوبی انجام می‌دهد، به نحوی مورد تشویق سرپرست خود قرار می‌گیرد یا به او پاداش مناسب داده می‌شود.
 - ۲- سرپرست موجهاتی را فراهم می‌آورد که طی آن، افراد گروه می‌توانند با آرامش خاطر و به راحتی، صحبت کنند.
 - ۳- وقتی افراد گروه در مورد خاصی با سرپرست خود مخالفت می‌کنند، سرپرست در اعمال نظرات و خواسته‌های خود بیش از حد معینی اصرار نمی‌ورزد.
 - ۴- قبل از این که سرپرست وظایف افراد تحت نظارت خود را تغییر دهد، با آنان به گفت و گو می‌نشیند.
 - ۵- سرپرست از افراد تحت نظارت خود پشتیبانی می‌کند و به شیوه‌ای معقول و دور از هرگونه خُدعه و ریا، اعمال آنان را - در صورتی که درست باشد - مورد تأیید قرار می‌دهد.



- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. Personnel Psychology | 2. D. Sinha |
| 3. T.C. Parker | 4. F.C. Mann |
| 5. S.D. Bose | 6. W.F. Whyte |
| 7. K.W. Lawrence | 8. E. Kay |
| 9. H.H. Meyer | 10. N. Lewin |
| 11. N.L. Munn | 12. Organizational Climate |
| 13. H. White | 14. R.L. Lippitt |

