

تئوری‌های انگیزش

ارگان‌های غیرانتفاعی

در دوران ما، جامعه شهری وجه غالب ساختار اجتماعی - سیاسی در کشورهای توسعه یافته است. بنابراین بخش غیرانتفاعی به عنوان سازه اصلی جامعه شهری در مرکز توجه همگانی قرار دارد و دانش‌پژوهان سعی می‌کنند مؤثرترین راه‌های تئوری و عملی را در جهت بهبود عملکرد آن ارائه کنند. در این زمینه «تئوری توانایی خود انگیزش» را در شرح ماهیت و ترفیع و رواج انگیزه‌های انسانی در درون سازمان‌ها نشان داده است. و به علاوه بخش غیرانتفاعی، در صدد به کار گرفتن اشخاصی است با درجات بالایی از انگیزش که توانایی ارائه نمایش بهتر و ترویج کارایی این بخش را داشته باشند. از Maslow در این یادداشت، خلاصه‌ای و مک‌کلی‌لند Mc تئوری‌های ماسلو را در مورد انگیزه و تقاضای آنها را برای ایجاد بخش غیرانتفاعی ارائه Cleland خواهیم داد.

نظریه انگیزش دیوید مک‌کلی‌لند با دستیابی به تئوری انگیزش Motivation Achievement و پاسخ‌های Motivation theory فردریک هرزبرگ با expectancy theory مطالعه در به Kia A انگیزشی به آنها، تئوری امید وسیله جان کمبل، ماروین د دونت، ness ادوارد د لاور و کارل نی ویک و مطالعه وجود توسط کلیتون د existence و الگوی رشد and growth model Related آلدرنی

تئوری انگیزش با استفاده از آزمون‌های عملی از طریق بافت‌های روان‌شناسانه و جامعه‌شناسانه، تأثیرات خود را در گستره مدیریت علمی نشان داده است. مخصوصاً با اشاره به محل کار به عنوان نسخه ریزی از اجتماع به جای «ماشین بزرگ» و Big بسیار انسانی اهمیت Machin اثربخشی وسیع فاکتورهای وجود تئوری انگیزش در زمینه مدیریت ارگان‌های انتفاعی به همان اندازه ارگان‌های غیرانتفاعی به اثبات رسیده است. در این یادداشت، من درباره تئوری انگیزش و کاربرد آن در سازمان‌های غیرانتفاعی با تأکید بر نظریه انگیزش ماسلو توضیحاتی خواهم داد.

جریان‌های اساسی در تئوری انگیزش

آبراهام ماسلو (۱۹۷۰ - ۱۹۰۸) تئوری خود را بر مبنای نیازهای انسان، شامل نیازهای اساسی یا فیزیولوژیکی، نیازهای امنیتی، نیازهای عاطفی، عزت نفس و خودباوری ارائه داد. بر طبق نظریه ماسلو، انسان در تلاش تعالی بخشیدن به نیازهای خود از مرحله پایین به درجات بالاتر است. بنابراین نیازهای اولیه، انگیزه‌های روان‌شناسانه را به حرکت در می‌آورد: مابه غذا، پناهگاه و لباس برای رسیدن به مراحل بالاتر نیازمندیم. و تا زمانی که این نیازهای ابتدایی برآورده نشوند، انسان منحصراً تحت تأثیر برانگیختگی‌های اولیه مثل گرسنگی و تشنگی قرار می‌گیرد. «غلبه» بر معناست که اگر prepotency طبق نظریه ماسلو، بدین

تاریخ و هدف

از اوایل قرن بیستم، روان‌شناسی در جهت جذب و یکپارچه ساختن رشته‌های مختلف علوم انسانی برای اثبات تأثیر اجتماع، فرهنگ، سیاست و اقتصاد بر رفتار انسانی به انجام رسانده است. با بهره‌وری از اصول عقاید چند مکتب روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و فلسفه، تئوری انگیزش به عنوان گستره وسیعی از مشاهدات تجربی، آزمون‌ها، نظریه‌پردازی‌های مداوم و تنظیمات عملی در تمام موضوع‌های مرتبط با انگیزه‌های انسانی و ارتباط و وابستگی آنها با محیط توسعه یافت. در این گستره چند تئورسین، نظریه‌هایی را مبتنی بر مدارک ماسلو با theory of تجربه ارائه کرده‌اند مثل آبراهام

معناست که اگر تمامی نیازها ارضاء نشده باقی بمانند، پست‌ترین نوع نیازها در سلسله مراتب طبقه‌بندی آنها بر رفتار انسان حکمرانی می‌کنند. و هر گاه این نیازها برآورده شوند، برانگیختگی سالم فعال می‌شود. این مرحله دارای چنان اهمیتی است که اگر کامیاب نشود، شخص از نظر روانی آسیب می‌بیند.

مرحله، بعدی نیازهای عاطفی است که در طی آن نیازهای اساسی و به *love needs* اگر شخص از نظر حق کامیاب شده باشد به سوی ارضای نیازهای عاطفی و تعلق‌پذیری کشیده می‌شود. بسیاری از آسیب‌های روانی و ناسازگاری‌ها می‌تواند در این مرحله از نیازمندی‌ها اتفاق بیفتند و به همین دلیل است که تمام تئوری‌های روان‌شناسی بر روی تأثیر نیاز عاطفی بر عملکرد شخص در اجتماع تأکید می‌کند. هرگاه نیازهای عاطفی شخص به خوبی برآورده شود، به سوی خودباوری، حرمت نفس و سرانجام احترام به دیگران گام برمی‌دارد. انسان با دستیابی به نیازهای خودباورانه دارای اعتماد به نفس می‌شود. و انسانی که دارای عزت نفس باشد به مرحله بالاتری از انگیزش ارتقاء می‌یابد. حالا آن‌چه که باعث برانگیختگی او می‌شود، نیاز به خودباوری است که از طریق آن شخص خواستار ایفای وظایف خود از طریق است که بتواند قابلیت‌های بالقوه خود را بالفعل درآورد. ماسلو هم چنین، به الگوی چهار مرحله‌ای خود نیاز دیگری را هم می‌افزاید: نیاز به تشخیص برانگیختگی خردمندان و معقول.

بر طبق تجربیات ماسلو، بیشتر افرادی که در اطراف ما زندگی می‌کنند، در بعضی از مراحل نیازمندی‌های خود موفق بوده و از برآورده نشدن بقیه احتیاجات خود در رنجند ولی طبیعت خاص انسان او را قادر می‌سازد که برخی از نیازهای خود را فدای ارضای نیازهای دیگرش کند. و این همان چیزی است که نظریه ماسلو را از نظریه کهنه و ساده‌لوحانه رفتارگرایی متمایز

می‌سازد. با توجه به پویاشناسی سلسله مراتب نیازمندی‌های انسان، ماسلو، کاربرد قوانین مرتبط با حیوانات را در رفتار انسان انکار می‌کند. از سوی دیگر بر طبق بعضی از تجربیات بیولوژیکی مثل شرطی شدن سگ پاولوف، رفتارگرایی به سوی این تغییر نادرست و ساده‌لوحانه کشیده شده بود که وابستگی عملی اشخاص بر روابط اجتماعی، آنها را از خود بیگانه و دغل کار می‌سازد.

انتقاد ماسلو بر این دیدگاه نشان داد که انگیزش‌های انسان پیچیده‌تر از آن هستند که با تصویری نادرست و یا استانداردهای حیوانی قابل بیان و تفسیر باشند. از طرفی خطابه‌های انتقادی مارکسیستی و پست مدرنیستی هم به نظریه ماسلو ارائه شده است. لت بریج، یکی از منتقدین مارکسیست ماسلو می‌گوید:

«در ساختارهای اجتماعی - سیاسی جاری کنونی، هیچ انسان واقعی در یک اجتماع واقعی زندگی نمی‌کند، حرفه واقعی خودش را ندارد درآمد واقعی ندارد و موقعیتی نیز برای خودباوری و خودشکوفایی ندارد.»

منتقدین دیگر ماسلو به نام‌های شو و کولی‌مور ماسلو را محکوم به ارائه نوعی از داروین‌یسم اجتماعی می‌کنند که از طریق آن سرمایه‌داری توجیه می‌شود. به نظر می‌آید. انتقادهای ذکر شده حتی از نظر مارکس ساده‌لوحانه هستند. مارکس گرچه منزلت انسان را در زندگی تحت تأثیر مستقیم ساختارهای اجتماعی - اقتصادی می‌دانست ولی هرگز منکر ویژگی‌های انسان نشد. در کتابش مارکس هم در *Capital* سرمایه، مورد نیازهای اساسی انسان دارای نقطه نظرهای مشترک با ماسلو می‌باشد با وجودی که رشته تحصیلی مارکس روان‌شناسی نبود، آن‌چه که ماسلو ارائه داده در تضاد با نقطه نظرهای او نیست.

ماسلو برای تعریف رفتار انسان، به نیازهای روانی او اشاره می‌کند و این همان چیزی است که مارکس و

مخصوصاً پیروانش آن را نادیده گرفته‌اند. در هر حال نمونه‌های زیادی در ادبیات اولیه مارکسیست وجود دارد، بخصوص در کار پولکانوف که بر اهمیت نقش شخصیت انسان در تطور تاریخ اشاره می‌کند. هم‌چنین آن‌چه ماسلو کرد، مطالعه بر روی شخصیت از طریق یک بافت دیالکتیکی فعل و انفعال یا کنش و واکنش میان اجتماع و طبیعت انسان بود زیرا طبقه‌بندی نیازهای انسان توسط او جدا از بافت اجتماعی - اقتصادی رفتار انسان نیست هم‌چنین در تمامی ادوار تاریخ بشری، اشخاصی بوده‌اند که مرزها را درهم شکسته و به مقابله با شرایط تحمیلی ساختارهای اجتماعی - اقتصادی پرداخته‌اند. حقیقت این است که انگیزه آنها صرفاً مسائل و موقعیت‌های اجتماعی - اقتصادی نبوده زیرا در زمانی که چنین اشخاص خلاق و جوینده موفقیت زندگی می‌کردند، هزاران شخص دیگر همان موقعیت‌ها را داشتند. بنابراین چنین انسان استثنایی و برجسته باید دارای نیرویی درونی که البته بخشی از آن و نه همه آن تحت تأثیر شرایط اوست باشد.

منتقدین پست مدرن تئوری ماسلو مخصوصاً میشل فوکو، با اعتقادش به تأثیر مطلق قدرت و سلطه بی‌چون و چرای اعتقادات و تعاریفی که در هر دوره از تاریخ به وسیله قدرت حاکمه رواج یافته، پتانسیل موجود در انسان را به سطح نازلی تقلیل داده است. در *madness* کتاب شوریدگی و تمدن فوکو می‌گوید که در هر دوره از تاریخ بشری، حتی *and civilization* اندیشه‌های کلی و عمده‌ای مثل خرد محصولی مستقیم از تحمیل یک *Reason* و دیوانگی *madness* سری از اعتقادات (معرفت) که توسط قدرت حاکمه بر جامعه تحمیل شده است می‌باشد. *episteme* بنابراین، طی قرون وسطی، انسان اسیر شوریدگی در مقابل انسان عصر حاضر که در آن دیوانگی یک صفت پلید است قرار می‌گیرد.

در نتیجه فوکو، تمامی مفهوم‌سازی‌ها و رفتارهای چهارچوب قدرت *conceptualizations* بشر را در حاکمه مورد ملاحظه قرار می‌دهد.

آن‌چه را که من در مقابل گسترش عقاید فوکو در زمینه رفتارهای انسانی مورد انتقاد قرار می‌دهم، بر این حقیقت استوار است که ما می‌توانیم بسیاری از انسان‌های برانگیخته شده را در دوره‌های مختلف تاریخ پیدا کنیم که رفتارهای آنها به اندازه فرایند خودباوری ایشان از قوانینی که ماسلو در طبقه‌بندی نیازهای انسان امروزی وضع کرده پیروی می‌کند. شاهد مثال من شرح حال تاریخی مختصری راجع به شخصی است که در دوران قدیم زندگی می‌کرده: اسپارتاکوس در مقایسه با برده‌های اصیل او از یک خانواده کاملاً متوسط برده برخاست. از آنجا که اعضاء این گروه مجبور بودند به عنوان گلابدیا توراها بچنگند و کشته شوند، در شرایط کاملاً منطقی و معتدلی نسبت به برده‌های دیگر زندگی می‌کردند. آنها به میزان معینی غذا (نیاز اولیه) و امنیت (می‌توانستند متناسب با مهارت‌هایشان زنده بمانند) داشتند و تا اندازه‌ای به خاطر مهارت‌های رزمی مورد احترام قرار می‌گرفتند. بنابراین اسپارتاکوس و کسانی که هم ردیف او بودند از مراحل پست نیازهای اولیه فراتر رفتند و به خاطر داشتن عزت نفس و خودباوری شورش کردند. چنین فرایندی را می‌توان در دوران معاصر در میان یکی از بازداشتگاه‌های اجباری نازی‌ها مشاهده کرد. بوچن والد، اردوگاه اسیران سیاسی، پارتیزان‌های گروه مقاومت، اندیشمندان و دانشمندان بزرگ (رهبران حزب کمونیست آلمان، رهبران مقاومت و روشنفکرانی مثل موریس بولوم، موریس هالب واکس و هنری ماسپرو) بود. در شرایط مرگبار و عدم ارضای نیازمندی‌های اولیه، اشخاص روشنفکر با درجه بالایی از عزت نفس برای مقاومت گرد هم آمدند و سرانجام اردوگاه را از قبل از ورود ارتش آلید از سلطه نازی‌ها

خارج ساختند (خودباوری).

روش‌هایی برای Ach تئوری مک کلی‌لند، عدم وجود پروراندن مردان گروه میان گروه‌های کم درآمد جامعه بود.

شبهات مثل این وضعیت از رفتار انسانی، تحت سلطه شیوه‌های مختلف حکومتی و فرماندهی در دوره‌های مختلف می‌تواند جهانی بودن نظریه ماسلو را به اثبات برساند.

تشویق کارمندان در بخش غیرانتفاعی:

یک سازمان غیرانتفاعی شورایی است متشکل از مدیران، مشاوران حرفه‌ای، کارمندان و اشخاص داوطلب مورد نیاز برای سود رساندن به جامعه. چند نوع انگیزش در این ساختار نقش دارند استفاده از تئوری انگیزش در این بافت، شناسایی راه‌های کمک به اشخاص برای رسیدن به مراحل بالاتری از انگیزش می‌باشد. در این یادداشت فقط روی کارمندان تاکید می‌شود.

انگیزش پیشرفت

انگیزش پیشرفت نظریه‌ای است که توسط دیوید مک کلی‌لند ارائه شده که بر طبق آن، انسان‌ها با درجات متفاوت برای پیشرفت برانگیخته می‌شوند. او مشاهده کرد که بیشتر کارگراها، به دنبال کارهایی می‌گردند که قبلاً انجام می‌دادند و تعداد خیلی کمی از آنها جبراً تغییر کار و به عهده گرفتن کار پیچیده‌تری را دارند. مک کلی‌لند با توجه به تجربیاتش و آزمایش‌هایی که انجام داد انسان‌ها را بر طبق انگیزه‌هایشان به دو طبقه تقسیم کرد:

نیازهای اولیه:

برای جذب مردم به کار در یک موسسه غیرانتفاعی، باید دستمزد کافی بپردازیم. بعضی از محققین به این نتیجه رسیده‌اند که پول نقش مهمی در برانگیختگی اشخاص دارد. راه‌های زیادی برای فعالیت‌های پول‌ساز وجود دارد که مردم می‌توانند پول خوبی به دست آورند. ولی کسی که برای کار به یک ارگان غیرانتفاعی می‌آید خود را از دنیای انتفاع و بهره‌وری منفک می‌سازد. پرداخت دستمزد منصفانه به مردم در بخش غیرانتفاعی به آنها کمک می‌کند که محل کار خود را دوست بدارند و نسبت به اهداف آن احساس وفاداری کنند. آنها نباید احساس سرخوردگی کنند (در مکانی که علت وجودی آن انصاف و زیبایی است). در غیر این صورت در مورد اصول و اهداف ارگان دچار تردید می‌شوند. با توجه به این مسئله ارگان‌ها می‌توانند به اشخاص که نقش مؤثری در کارها دارند پاداش و انعام داده و در نتیجه برای بهبود انجام کار و وظیفه انگیزه‌ای در آنها به وجود بیاورند.

نیاز به پیشرفت:

صیادان NA اشخاصی که برای کارهای جدید بهتری هستند. خوش قولی، احساس مسئولیت، احساس وابستگی به محیط کار و خلاقیت بعضی از مشخصه‌های مردهای کلی‌لند این Ach می‌باشد. مک نظریه را وارد مباحث اقتصادی کرده و نخستین تحقیقات را در این مورد به عمل آورد. با این هدف که بدانند چگونه شرکت‌هایی با سطح بالایی از فعالیت Ach می‌توانند مدیران اجرایی خود را برای تشویق رسیدن به سطوح بالاتری از کنند. در واقع او در پی یافتن راه‌هایی برای برانگیختن اشخاص با فرهنگ‌های متفاوت بخصوص در کشورهای عقب مانده بود. روش او به طور اعجاب آوری میان گروه‌های کارگری در سطوح مختلف موفقیت‌آمیز بود و نتیجه روش‌های او این بود که اشخاص اثربخشی خارق‌العاده و برانگیختگی بالاتری را نشان دادند. یکی از ابهامات

نیازهای امنیتی:

احساس امنیت برای شخصی که در ارگانی کار می‌کند بدین معناست که احساس کند به طور قانونی به استخدام آنجا درآمده و کارت استخدامی با توضیح روشن در مورد مسئولیت‌های کارفرما و کارمند در اختیار داشته باشد. در بعضی از ارگان‌های کوچک، این اصل مهم به بهانه کمبود بودجه و آینده متزلزل مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد و این از بعضی جهات دلیل مهمی برای شکست آنهاست. کارمند با یک موقعیت کاری نامشخص نمی‌تواند نقش مؤثری ایفا کند. یک جنبه از احساس امنیت در یک ارگان غیرانتفاعی، آزادی بیان است. وقتی کارمند بتواند مسائل و مشکلاتی را که با آن روبه‌رو است منتقل سازد کارایی و راندمان ارگان بیشتر می‌شود. در کنار اینها کارمندان باید از قوانین حقوقی مربوط به خود آگاه باشند. در این زمینه می‌توانیم این رسم غلط را که فقط کارفرمایان و کارمندان عالی‌رتبه از حقوق قانونی خود آگاه می‌باشند مورد انتقاد قرار دهیم. مثلاً دادخواهی از هتک حرمت توسط کارمند حق قانونی او می‌باشد. هتک حرمت و افترا، یا کتبی است و یا شفاهی. در یک فضای دموکراسی، حتی دون پایه‌ترین کارمندان باید از حقوق قانونی خود باخبر باشند و این همان چیزی است که انجمن‌ها و اتحادیه‌ها باید مردم را برای به دست آوردن آن ترغیب کنند. آگاهی از حقوق قانونی یک فاکتور مهم برای احساس امنیت در محیط کارا می‌باشد.

نیاز عاطفی، کشش وابستگی:

تعلق خاطر یک احساس چند بعدی است. تعلق خاطر به ارگان و یا گروه خاصی در میان آن، تعلق خاطر به جامعه‌ای که ارگان به آن ارائه خدمت می‌کند و سطح بالاتری از تعلق خاطر برای کوششی جهانی در جهت نیل به اهدافی خاص. در یک تعاونی سازمان یافته، کارمندان به یکدیگر احساس همبستگی کرده و

نیازهایشان برآورده می‌گردد. یکی از روش‌های کارا در مدیریت که به تدریج در جوامع شهری سربرآورده مدیریت زن منش است که در این نوع از مدیریت، افراد در درون ارگان یک هسته مرکزی فامیلی تشکیل می‌دهند. در این روش افراد با دل سوزی با هم کار می‌کنند و مسائل و مشکلات یکدیگر را حل می‌کنند. - social روش زن منش «نشانگر نام‌گذاری اجتماعی» شده که در آن توجه خاصی به expressive کارمندان دون پایه می‌شود. و این به عنوان یک روش زنانه شناخته شده چون رفتارهای حمایتی و فعل و انفعالی، بیشتر در مورد زن‌ها تعریف شده.

در این باره فاکتور هوش عاطفی، بیشتر از فاکتور صرفاً هوشی مورد توجه قرار گرفته است. زن‌ها نشان داده‌اند که در محیط کاری با خویشان و بستگان سازگاری و انطباق بیشتری دارند و خود را در حیطه روابطی که دارند بیشتر از حوزه پیشرفتشان نشان می‌دهند. برتری دیگر روش زن منشانه این است که زن‌ها برای ایجاد هسته‌های مرکزی فامیلی در درون ارگان‌ها قابلیت بیشتری دارند. نهادینه کردن اهداف ساختاری بیشتر، با چنین هسته‌های مرکزی فامیلی در درون ارگان هماهنگی دارد. روش همکاری زن منشانه، به طور کامل به نیاز ارتباطی و افزایش عاطفه میان کارمندان جواب می‌دهد.

نیاز به داشتن عزت نفس:

یک همکاری واقعی بر پایه رفتار محترمانه با نظریه مک X کارمندان شکل می‌گیرد. بر طبق که یک گری‌گور، مدیریت مدیریت سنتی است بر چهار فرض استوار است: مردم به طور طبیعی از کار کردن بدشان می‌آید، به ندرت بلندپروازند، خواهان امنیت و ثبات هستند و سرانجام برای به کارگیری آنها در جهت نیل به اهداف ساختاری، باید آنها را تحت فشار و کنترل قرار داد. اینها اصول مائین بزرگ Big Machin در مدیریت است.

بالای برانگیختگی باقی بمانند و از آموزش‌های لازم جهت فراتر رفتن از موقعیت‌های کنونی خود برخوردار گردند.

نتیجه‌گیری:

در یک ارگان غیرانتفاعی، بحث در مورد نظریه انگیزش به همان اندازه ارگان‌های انتفاعی اهمیت دارد. برخورداری از کارمندانی با انگیزه‌های بالا به این معناست که ارگان استراتژی پر بازده‌ای را در مورد منابع انسانی خود به خدمت گرفته است. از آنجایی که چهارپنجم افرادی که هم در ارگان‌های غیرانتفاعی و هم انتفاعی کار می‌کنند و یا کرده‌اند، در کشورهای توسعه یافته و تقریباً به همین میزان در کشورهای توسعه نیافته زندگی می‌کنند، اتخاذ استراتژی‌هایی مبتنی بر تشویق بیشتر ما را به سوی جهانی با راندمان کاری بالاتر، کارمندان خلاق‌تر و برانگیخته‌تر رهنمون می‌کند.

رساله‌ای در جامعه‌شناسی

سندیپ هات

جانِت وولف Janet Wolff در کتابش «زیبایی‌شناسی و جامعه‌شناسی هنر» هدف دوگانه‌اش را از نوشتن این کتاب چنین بیان می‌کند: اصرار بر وابستگی جامعه‌شناسی به زیبایی‌شناسی و حمایت از ارزش‌های زیبایی‌شناسی در مقابل جامعه‌شناسی. و این بدان معناست که او از وابستگی آنالیزهای جامعه‌شناسانه برای درک مطالعات هنری از نقطه نظر اقتصادی، تاریخی و ساختاری دفاع می‌کند. و این در حالی است که او هنوز به کیفیت و ارزش زیبایی‌شناسی بیشتر از پدیده‌های تاریخی، اقتصادی و ساختاری معتقد است. هدف از پیشنهاد این تزاها، بررسی

از آنجایی که بخش غیرانتفاعی باید حتماً به عنوان جامعه X یک نمونه بسیار ریز از نمی‌تواند برای این باشد، نمونه بخش راندمانی داشته باشد. مک‌گری‌گور لاروش دیگری از مدیریت را به نام، اصل لارائه می‌دهد. او معتقد است که در نوع بر پایه قابلیت اشخاص برای نشان دادن استعدادهای خود قرار دارد و نظریه او چنین است: تلاش‌های فیزیکی و روانی به اندازه استراحت و تفریح اهمیت دارند. کنترل بیرونی و تنبیهات تنها راه برانگیختن اشخاص نیست. دادن پاداش برای پیشرفت‌های بیشتر ضروری است. و عدم فعالیت تنها جنبه موجود در رفتار یک انسان نیست، انسان‌ها قادرند که مسئولیت‌های زیادی را بپذیرند. سازمان باید از ذوق و استعداد سطح بالای اعضایش به همان اندازه خلایق آنها بهره‌برداری کند و در نهایت ما باید این واقعیت را در زندگی صنعتی امروزی قبول کنیم که تنها بخش کوچکی از استعداد افراد به طور احترام به مؤثری مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای آنها کارمندان در روش احساس حرمت نفس و عزت نفس به بار آورده و آنها را قادر می‌سازد به قابلیت‌های خود ایمان بیاورند. در رابطه با اعمال فشار طبقه‌بندی و دموکراسی در سازمان‌ها، کوین مک‌لاکلین معتقد است که روش جدید مدیریت «بیشتر تربیتی است تا رهنمونی». و هدف آن کمک به افراد برای توسعه بخشیدن به مهارت‌ها و ارزش قائل شدن برای وجود خودشان است.

خودباوری:

از طریق مدیریتی مبتنی بر منابع انسانی لایق و کارا می‌توانیم تعداد کارمندان شایسته را به وسیله آموزش، پاداش و واگذار کردن مسئولیت‌های پیچیده‌تر به افراد موفق‌تر افزایش دهیم. در ارگان غیرانتفاعی، چنین افراد لایقی را می‌توان در سطح مدیران و یا کارمندان یافت. کسانی که به خودباوری رسیده‌اند نیازمندند که در سطح