

olduklarını iddia ederler. Güçlendirme müdahaleleri ile yetkilendirme duygusu arasında net bir ayırım yapmışlardır. Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi motivasyon ve yetkilendirme açısından kavramsallaştırmış ve Tablo 2.3'te belirtildiği gibi güçlendirme için beş aşamalı bir çerçeve sunmuştur.

Tablo 2.3 Conger ve Kanungo'ya Göre Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci

Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3	Aşama 4	Aşama 5
Psikolojik bir gücsüzlük durumuna yol açan koşullar	Yönetim strateji ve tekniklerinin kullanımı	Dört kaynak kullanarak astlarına öz yeterlilik bilgisi sağlamak	Astların deneyimlerini güçlendirmeye ilişkin sonuçlar	Davranışsal Etkilere Yönelik Aşama
<input type="radio"/> ÖrgütSEL Faktörler <input type="radio"/> Gözetim <input type="radio"/> Ödül sistemi <input type="radio"/> İşin doğası	\approx Katılımcı yönetim \approx Hedef belirleme \approx Geri bildirim sistemi \approx Modelleme \approx Koşullu/yetkinlik bazlı ödül \approx İş zenginleştirme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etkin erişim ▪ Dolaylı deneyim ▪ Sözlü ikna ▪ Duygusal uyarılma 	\nexists Çaba performansı bekentisinin veya kişisel yeterliliğe olan inancın güçlendirilmesi	<input checked="" type="radio"/> Görev hedeflerine ulaşmak için davranışın başlatılması/sürdürülmlesi

Kaynak: Conger ve Kanungo (1998: 75)

İlk aşama, astlar arasındaki gücsüzlük duygularından sorumlu olan örgüt içindeki koşulların teşhisidir. Bu teşhis gözetim, ödül sistemi ve işin doğası gibi örgütsel faktörlerle karakterize edilir. Yazarlar bu koşulların örgütlerde gücsüzlüğe neden olduğunu iddia etmişlerdir. Conger ve Kanungo'nun modelin ikinci aşamasına göre, hedef belirleme, iş zenginleştirme, geri bildirim sistemleri, modelleme ve yetkinlik bazlı ödüller gibi yönetim uygulamaları kullanılarak çalışanların gücsüzlük duyguları azaltılabilir.

Ek olarak, bu stratejilerin kullanımı, gücsüzlüğe katkıda bulunan bazı dış koşulları ortadan kaldırımı, aynı zamanda ve daha da önemlisi, üçüncü aşamada astlara öz-yeterlilik bilgisi sağlamayı amaçlar. Üçüncü aşamada, çalışanlar Bandura tekniğini kullanabilirler (1989). Etkin kazanım, dolaylı deneyimler, sözlü ikna ve duygusal uyarılma kullanılarak çalışanlara öz-yeterlik bilgisi sağlanmakta ve böylece gücsüzlük koşulları ortadan kaldırılmaktadır. Bu tür bilgileri almanın bir sonucu olarak, astlar dördüncü aşamada çaba, performans bekentisi veya kişisel yeterliliğe olan inancı güçlendirerek kendilerini güçlenmiş hissederler. Son olarak, güçlendirmenin davranışsal etkileri, görev hedeflerine ulaşmak için davranışın başlatılması ve sürdürülmesi ile gösterilebilen beşinci aşamadaki bildirimlerdir.