

# ROL BELİRSİZLİĞİ VE ÇATIŞMASININ İŞ'TE KENDİNİ YETİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

ÖMER BOLAT\*

*İstanbul Zaim Üniversitesi*

NİHAT ALAYOĞLU\*\*

*İstanbul Medipol Üniversitesi*

ÖMER ERDEM KOÇAK\*\*\*

*İstanbul Medipol Üniversitesi*

## ÖZ

Bu çalışmada, iş tasarımının bir sonucu olarak karşımıza çıkan rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların kendilerini yetiştirmesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. İş Talepleri – Kaynakları modeli ve İşte Kendini Yetiştirme Modeli temel alınarak oluşturulan araştırma modeli, 393 katılımcıdan toplanan verilerle yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizlerde rol belirsizliğinin işte kendini yetiştirmenin hem canlılık hem de öğrenme boyutları üzerinde negatif etkisi olduğuna dair güçlü kanıt bulunurken; rol çatışmasının sadece canlılık boyutu üzerinde anlamlı negatif etkisi olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, rol belirsizliğinin çalışanın psikolojik sağlığını olumsuz etkilediğini ve göreve odaklanmasını engellediğini, bu nedenle canlılık ve öğrenme deneyimini azalttığı tezini desteklemektedir. Rol çatışmasının ise çalışana sadece duygusal olarak olumsuz etkilediği, ancak bilişsel süreçleri için –daha güçlü kanıtı ihtiyacı olsa da– olumlu katkıları olabileceği görülmüştür. Çalışma, sonuçları itibarıyla, Türkiye bağlamında işte kendini yetiştirme alan yazınının gelişmesine katkı sağlaması, iş talepleri – kaynakları modelini ve işte kendini yetiştirme modelini desteklemesi yönüyle alan yazına önemli katkılar sunabilmektedir.

**Keywords:** rol belirsizliği, rol çatışması, işte kendini yetiştirme, öğrenme, canlılık.

\* Doç. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İktisat Bölümü, omer.bolat@izu.edu.tr

\*\* Doç. Dr., Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan Kaynakları Bölümü, nalayoglu@medipol.edu.tr

\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, oekocak@medipol.edu.tr

**Makale Atfı Bilgisi:** Bolat, Ö., Alayoğlu, N. & Koçak, Ö. (2018). Rol Belirsizliği Ve Çatışmasının İş'te Kendini Yetiştirme Üzerindeki Etkileri. *ADAM AKADEMİ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 347-370. doi: 10.31679/adamakademi.500158

## THE EFFECT OF ROLE CONFLICT AND AMBIGUITY ON THRIVING AT WORK

### ABSTRACT

In this study, the impact of role ambiguity and role conflict which emerge from job design on thriving levels of employees. Based on job demands-resources theory and socially embedded model of thriving at work, a research model was established and tested with data collected from 393 participants by using structural equation modelling. The results show while there is strong evidence that role ambiguity influence both dimensions of thriving at work, role conflict was found to have a significant effect only on vitality. The results support the hypothesis that role ambiguity impedes employee psychological health and hampers employee concentration on tasks, and in turn decrease vitality and learning. Whereas, role conflict has implications for affective processes, however, it may have positively contribute for cognitive processes –needs further evidence-. As a result, this study contributes to thriving at work in Turkish literature, supporting job demands-resources model and socially embedded model thriving at work.

**Keywords:** Role ambiguity, Role Conflict, Thriving at Work, Learning, Vitality

## EXTENDED ABSTRACT

Since the employee health and well-being have been critically important along with the stimulation of sustainable competitive advantage desire, research on how to maintain employee health and well-being also flourished (Luthens, Youssef, 2007; Dutton, Glynn and Spreitzer, 2008). The vast of studies showed that employees basic needs should be satisfied to make them happy workers which in turn helps organizational efficiency (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov ve Kornazheva, 2001). Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli (2001) suggested a model of Job Demands-Resources (JD-R) to illustrate which processes lead employee health to be impaired or help them to work with an enthusiasm. In their model, they proposed two concepts which every job have, namely, job demands and job resources. Job demands refers to energy-costing physical, mental or social characteristics of a job which employee has to overcome. They can be either challenging or hindrance for employees. The job resources are job characteristics provided to employees to deal with the job demands, and to pursue his/her personal development (Schaufeli ve Bakker, 2004). Studies showed that job demands can trigger performance when job resources are sufficient.

The role concept has been studied for a very long time in sociology and psychology literature (Linton, 1936, Parsons, 1951, Sarbin ve Allen, 1954; Biddle, 1986), and also by organizational psychologists (Gold, 1958; Thomason, 1966; Humphrey, 1985; Super and Šverko, 1995). The role definitions of an employee are given in job descriptions and can have series of psychological effects from attitudes to performance. Work roles also have an important place in stress research (Beehr, Johnson ve Nieva, 1995). Therefore, organizations engage in changes in their structure, job descriptions and in turn the work roles of that employees should hold, in order to be agile and adapt to rapid changes in the competitive environment. These changes are known to trigger role ambiguity and sometimes result in role conflicts for employees. Rizzo, House and Lirtzman (1970) had shed light on this issue and proposed two antecedents of role stress which are role ambiguity and role conflict. According to Rizzo et al. (1970), the role ambiguity may arise from confusing and fuzzy job descriptions, while role conflict usually stems from contradictory chain of commands.

Thriving at work is one of a very recent concept in positive organizational scholarship, which refers one's joint experiences of vitality and learning at work (Spreitzer et al., 2005). Vitality reflects positive and active affective state such as energy, aliveness and zest (Nix, Ryan, Manly & Deci, 1999), while learning is defined as positive and permanent changes in knowledge,

skills and attitudes about work (Dweck, 1986). Thriving at work represents a positive momentum and progress at what one does as a job. Organizations and managers should provide a thriving-enabling work environments and job designs for their employees.

In this study, based on JD-R model we investigated how role ambiguity and role conflict as hindrance job demands impede employee thriving at work. We developed two arguments for this association as follows.

First, according to the JD-R model, hindrance job demands such as role ambiguity and role conflict leads to more mental and physical effort which depletes one's energy resources. Employees who do not want to be perceived underperformance are likely to exert more effort as a performance conservation strategy (Hockey, 1997). Therefore, the sympathetic nervous system becomes activated which increases both physiological fatigue. When employees are not sure about their responsibilities and authorities, they cannot set goals for themselves which inhibits learning initiatives. This line of process shows that employee vitality and learning are likely reduced by role ambiguity and role conflict.

Second, according to the socially embedded model of thriving at work (Spreitzer et al. 2005), individuals should focus on their tasks. Nevertheless, employees having role ambiguity and role conflict are less likely to stay concentrated on tasks. A high role ambiguity can result in that one less likely decides which tasks are their responsibility, knows what degree of authority they have on their job and what are the expectations from them, clearly, so that they may not be available to focus on any specific task. Additionally, role conflict can lead to that employees may not feel comfortable with the work roles which are not fitting, and different managers assign different tasks with different deadlines which may bring in tons of workload. So that, role conflict also has a high potential to restrain employees to concentrate on specific tasks. When employees cannot focus on any tasks, they are less likely feel vital and learn about their job. In this case, they become like a rambling ship in an ocean. So, we developed two hypotheses.

H1: Role ambiguity has a negative effect on thriving at work.

H2: Role conflict has a negative effect on thriving at work.

For testing these hypotheses, we used the survey methodology and approached 540 employees working at a private university. We distributed the questionnaire inside closed envelopes, explaining about study aims and ensuring about the anonymity of all personal information. Participants were

instructed to put their questionnaire into the boxes situated in certain places. In the end, 408 questionnaires were found and 393 were included to the analyses. Of the participants, 58% were female and 75,6% were between 21-35 years old. The sample was fairly young. Approximately, 30% had a bachelor's degree while 48% were holding a graduate degree. The 54% of the participants had less than five years of working experience and 55% had been working for the present organization less than 2 years. Finally, 47% of the participants were holding administrative positions while the rest were academic.

We measured role ambiguity and role conflict with the 14-items scale developed by Rizzo et al (1970) and thriving at work with 8-items developed by Porath et al (2012) and adapted by Koçak (2016). All scales were scored with a range from 1 to 6 which high scores represent high role ambiguity, role conflict and high thriving at work.

We employed the structural equation modeling to test the model and used the fit indexes suggested by Hu and Bentler (1999). First, we run a confirmatory factor analysis to test for the convergent and discriminant validity of the scales (Fornell and Larcker, 1981). We also computed for the average variance extracted (AVE) values of each construct and compared its square root with the correlations with other variables, to test the discriminant validity. Thriving at work was specified as two separate factors, therefore we had a four-latent factor model.

The results of the four-factor CFA showed a very good measurement model fit ( $\chi^2=455.275$ ,  $df=203$ ,  $CFI=.952$ ,  $TLI=.945$ ,  $RMSEA=.056$ ). All factor loadings were significant at  $p<.001$  level and ranged between .50 and .97. Cronbach Alpha's of variables were between .850 and .945. Correlations among variables were significant while none of the square root of AVE values were less than correlation coefficients of the relevant variable.

The structural model also fit the data very well ( $\chi^2=517.689$ ,  $df=205$ ,  $CFI=.940$ ,  $TLI=.933$ ,  $RMSEA=.062$ ). The 23% the vitality and 31% of the learning variances were explained by role ambiguity and role conflict. The results of the SEM showed that while role ambiguity had a significant negative effect on both vitality ( $\beta=-.466$ ,  $p<.001$ ) and learning ( $\beta=-.552$ ,  $p<.001$ ), role conflict had a significant negative effect on vitality ( $\beta=-.106$ ,  $p<.05$ ) but not learning ( $\beta=.093$ ,  $p=.059$ ). Therefore, H1 was supported while H2 was supported partially.

Consequently, we examined how role ambiguity and role conflict which are products are ineffective job resign and leadership influence employee thriving at work. Role ambiguity and role conflict found to impede employee thriving at work. First, they represent hindrance job demands and lead to strain (Bakker and Demerouti, 2007), which triggers extra effort exertion (Hobfoll, 1989), and in turn decreases employees vitality and inhibit learning opportunities. Second, role ambiguity and role conflict hampers employees' task concentration, so that they cannot find learning opportunities and feel vitality. Our results have contributed to job design and role stress literatures and thriving at work literature. We suggest organizations to design the structure and define work role carefully via job descriptions. Job descriptions should not be very unclear but not strict, allowing some degree of autonomy need satisfaction (Ryan and Deci, 2000). For future research agenda, we suggest that job crafting which is a specific proactive behavior (Tims, Bakker and Derks, 2013) should be taken into consideration as an individual strategy for coping with role stress, and it worhts to investigate whether using job crafting strategies allow employees to thrive while having role ambiguity and role stress or not. Finally, we can say that thriving at work is not only on hands of employees but organizations.

## GİRİŞ

Sürdürülebilir rekabet avantajı arzusunun tetiklemesiyle çalışan sağlığının ve esenliğinin oldukça önemli hale geldiği günümüz iş dünyasında çalışanın psikolojik sağlığının sağlanabilmesine dair araştırmalar ön plana çıkmıştır (Luthens, Youssef, 2007; Dutton, Glynn ve Spreitzer, 2008). Aynı zamanda çalışanın iş hayatında sadece maddi ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda başarıma ve gelişme gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamak istediği görülmüştür (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov ve Kornazheva, 2001). Bu psikolojik ihtiyaçların karşılanabilmesi için çalışana sunulan ve yönetim tarafından tasarlanmış olan işin özelliklerinin ve iş yeri kültürünün büyük önemi bulunmaktadır (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ve Lens, 2008). Dolayısıyla, çalışanın ihtiyaçlarını karşılaması ve gelişmesi için nasıl bir iş tasarımı içerisinde çalışıyor olduğu oldukça önemli olmaktadır.

Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli (2001) tarafından ortaya atılan İş Talepleri- Kaynakları (İT-K) modeline göre işi iki açıdan inceleyerek, iş tasarımının çalışanlar üzerindeki etkileri tahmin edilebilmektedir. Bunlardan ilki olan iş talepleri işin devamlı olarak fiziksel veya zihinsel gayret gerektiren fiziksel, sosyal veya örgütsel yanlarıdır. Yani, işin yerine getirilmesi için gerekli olan ve çalışanın gayret sarf etmesini gerektiren iş yükü, zaman baskısı, sorumluluk, fiziksel çevre, rol beklentisi vb. gibi unsurlardır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu nedenle iş taleplerinin artmasının çalışan üzerinde bazı psikolojik baskıya neden olmaktadır. Modelin diğer önerdiği diğer açı ise iş kaynaklarıdır. İş kaynakları ise çalışanın talepleri karşılayıp işin gerekliliklerini yerine getirebilmesi ve kişisel gelişimini devam ettirebilmesi için kendisine sağlanan fiziksel, sosyal, psikolojik veya örgütsel iş özellikleridir. Özerklik, katılımcılık, iş güvencesi, yönetici desteği, materyal desteği, geribildirim sağlanması vb. iş kaynakları hem iş taleplerinin baskısını azalttığı hem de çalışanın iş hedeflerine ulaşmasında kullanabileceği unsurlardan olduğundan dolayı çalışan sağlığını koruyucu bir görev de üstlenmektedir. İT-K modeline göre çalışanın sağlığını sürdürebilmesi için çalıştığı işin kaynaklarının taleplerini yerine getirebilme ile uyumlu ve yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Kaynakların, taleplerin karşılamadığı durumlarda çalışan için tükenmişlik gibi sağlık problemlerinin ortaya çıkacağı, kaynakların taleplere göre çok fazla olduğu zamanlarda ise çalışanın gelişiminin duracağı ön görülmektedir.

Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda iş taleplerinin ortaya atıldığı kadar olumsuz olmadığı, dahası kişisel gelişimin ve iş hedeflerinin yerine getirilmesinde performansı tetikleyici unsur oldukları görülmüştür. Van den Broeck, De Cuyper, De Witter ve Vansteenkiste (2010) yaptıkları kavramlaştırma çalışmasında iş taleplerini iki ayrı kısım olarak bulmuştur. Engelleyici

taleplerin çalışan için zararlı kısıtlar oluşturduğu, duygu-odaklı başa çıkma stratejilerine ittiği, çalışanın psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasını engellediği ve çalışan sağlığını ciddi tehlikeye attığı belirtilmiştir. Bunun yanında geliştirici iş talepleri ise çalışanın üstesinden gelebileceği engeller olduğu, çalışanın enerjik kılmasının yanında performans ve gelişim için harekete geçirdiği, problem odaklı başa çıkma stratejilerine yönelten ve çalışan sağlığına olumlu etkileri olabilecek talepler olduğu belirtilmiştir.

Rol kavramı, sosyoloji (Linton, 1936, Parsons, 1951) ve psikoloji (Sarbin ve Allen, 1954; Biddle, 1986) alan yazınında uzun zamandır ele alınan bir kavram olmuştur. Daha spesifik hali ile iş rolleri kavramı ise örgütsel davranış, çalışma psikolojisi, iş endüstri ve örgüt psikoloji alan yazınında çokça tartışılmıştır (Gold, 1958; Thomason, 1966; Humphrey, 1985; Super and Šverko, 1995). Rol tanımlamalarının iş tasarımı içerisinde belirlendiği ve çalışanın iş performansından işe karşı tutumlarına kadar bir dizi psikolojik etkilerinin olacağı söylenmektedir. Rol stresi, iş stresi araştırmalarında önemli bir yer tutmaktadır (Beehr, Johnson ve Nieva, 1995). Rol stresi, iş yerinde umulan ile algılanan roller farklılaştığında ortaya çıkmaktadır. Bunun için şirketler çalışan sağlığını ve performansını arttırmak adına geçtiğimiz çeyrek yüzyıl boyunca değişim, esnekleşme, çalışan güçlendirme üzerine odaklanmıştır. Ancak bu faaliyetler ve değişim süreci içerisinde sürekli değişen iş tasarımları ve rol belirsizlikleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu nedenle çalışanların beklediği rol ile algıladığı rolleri arasındaki fark sık sık değişmesiyle birlikte rol stresi daha belirgin hale gelmiştir.

Rol stresinin iki belirgin nedenini ortaya koydukları çalışmada Rizzo, House ve Lirtzman (1970) iş yerinde rollerin çalışan için bir stres kaynağı veya bir kolaylaştırıcı olabileceğini belirtmişlerdir. Onlara göre iş rollerinin netliği çalışanın performansının artışına ve olumlu iş tutumlarına sahip olmasına neden olurken, rollerin belirsizliği veya rol çatışmasının çok olmasının çalışanlar üzerinde fazladan yük oluşturacağı ve bu nedenle olumsuz psikolojik tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Rol stresinin önemli belirleyicileri olarak çalışana sunulan iş tanımlarının net olmaması nedeniyle oluşabilen *Rol Belirsizliği* ve komuta zincirindeki bağlantıların net olmamasından doğan *Rol Çatışması* olarak iki kavram üzerinde durmuşlardır.

Bu çalışmada, İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007) ve İşte Kendini Yetiştirme Modeli (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein ve Grant, 2005) çerçevesinde, rol stresinin kaynakları –dolayısıyla bir iş talebi- olan rol belirsizliği ve çatışmasının, çalışanın psikolojik bir ihtiyacı olan gelişimini yansıtan işte kendini yetiştirmesi üzerindeki etkileri incelenecektir.



## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### *İşte Kendini Yetiştirme*

İşte kendini yetiştirme kavramı ise çalışanın canlılık ve öğrenme hislerini eş zamanlı olarak yaşamasıyla birlikte kişisel bilgisini, becerisini veya tutumlarını geliştirerek işinde başarılı olması anlamına gelmektedir (Spreitzer vd., 2005; Koçak, 2016). Canlılık kişinin enerjik, uyanık, zinde ve coşkulu olma halini belirtirken (Nix, Ryan, Manly & Deci, 1999), öğrenme kavramı kişinin geri kalan hayatı boyunca kullanabileceği pozitif anlamda kalıcı değişiklikleri kapsamaktadır (Dweck, 1986). Bu kavramın, çalışan sağlığı ve performansı ile ilgili olumlu sonuçlar doğurduğu bilinmektedir (Spreitzer vd. 2005).

Spreitzer vd. (2005) çalışmalarında işte kendini geliştirmenin, dayanıklılık, serpilme, öznel iyi olma, akış ve kendini gerçekleştirme gibi literatürde var olan kavramlara benzediğini, ancak bunlardan farklı olduğunu belirtmiştir. İşte kendini yetiştirmenin başlıca ayırt edici özelliği, öğrenmenin ve canlılığın birleşimi olması ve işte kendini geliştirme için ikisinin de gerekli olmasıdır. Örneğin, işte canlılık sergileyen çalışanlar olabilir ancak canlılıklarını arttıran öğrenme ve büyüme fırsatları yoksa zaman içinde bu canlılık kaybolur. İşte kendini geliştirmenin bu iki bileşeni etkileşim halinde, ne canlılığın ne de öğrenmenin tek başına elde edemeyeceği bir ilerleme ivmesi ve işte gelişim oluşturur (Paterson, Luthans ve Jeung, 2014). İnsanlar canlılıktan yoksun ancak öğreniyorlarsa, tükenmiş hissetmekte ve sonunda tükenmektedirler. Geliştiğinde, insanlar yaptıkları konusunda kendilerini daha tutkulu hissederler. Çalışmaları için heyecanla kendi enerjilerini üretirler. Kendini yetiştiren ve geliştiren bireylerin kendileri ve başkaları için enerji sağlayan bir kıvılcımları vardır. İkinci bileşen olan öğrenme, yeni bilgi ve becerilerle büyümek üzere-dir. Kendini geliştiren bireyler durgunluk ya da tükenmişlik hissetmek yerine büyüme ve gelişme göstermektedir. Bireylerin ve yöneticilerin, çalışanların canlılığını ve öğrenmesini besleyen organizasyonlar oluşturması için bireylerin çalışmalarının sürdürülebilirliğini değerlendiren bir mekanizmaya sahip olması gerekir. Bu mekanizma sürekli öğrenilen, heyecanı ve enerjiyi kaybetmeyen insanların sosyal performanslarını sürdürmesi ile mümkündür (Porath, Spreitzer, Gibson and Garnett, 2012).

İşte kendini geliştirme hem çalışanların kendilerine, hem de işletmelere fayda sağlamaktadır (Paterson vd., 2014). Spreitzer vd. (2005) tarafından işyerinde gelişme ve kendini geliştirme arasındaki ilişki ilk kez test edilmiş ve teyit edilmiştir. Çalışanlar aynı anda işyerinde öğrenme ve canlılık deneyimlediğinde, işletmeler için olumlu sonuçlar söz konusu olmaktadır.

Eğer insanlar iş yerinde çalışmak için enerjiye sahip olsalar da, öğrenmek ve büyümek için fırsatları yoksa durgunluk hissetmesi muhtemeldir. Çalıştığı şirkette gelişimine yönelik fırsatlar yoksa kişi iş arayışına geçebilir. Başka firmaların daha iyi fırsatlar sunması karşılığında mevcut işinden ayrılmayı tercih edebilir (Spreitzer vd. 2005).

Spreitzer vd. (2005) tarafından önerilen modelde çalışanların işte kendilerini yetiştirebilmelerini sağlayan davranışlar olarak göreve odaklanma, keşfetme ve ilişkilere özen gösterme sayılmıştır. Göreve odaklanma sayesinde hem yaptıkları işe gömülecek ve bir çeşit akış tecrübe ederek ve bir başarıma hissi ile kendilerini daha canlı hissedecekler, hem de odaklanma sayesinde kendilerine has iş yapış biçimlerini geliştirerek öğrenme deneyimi yaşayabileceklerdir. Keşfetmeye yönelik davranışları sayesinde ise meraklarının peşinden gidecek ve kendilerini daha canlı hissedecekler, ayrıca yeniliklerle karşılaştıkça kendi bilgi ve becerilerini arttırmak suretiyle öğrenme süreci yaşayacaklardır. Üçüncü olarak ise çalışanlar diğerleriyle olan ilişkilerine özen gösterdiğinde pozitif ilişki sarmalına girmeleri ve bu nedenle de pozitif duygular (canlılık) yaşamaları beklenmektedir. Ayrıca özenli ilişkiler sayesinde bilgi paylaşımı, destek alıp-verme sayesinde de kendi bilgi ve beceri repertuarını geliştirerek öğrenme hissini elde ederler.

İşte kendini yetiştirme ile ilgili yapılan araştırmalarda, gelişmenin, iş performansını arttırmak için önemli bir mekanizma olduğunu, ayrıca tükenmişliği azaltmak ve sağlığı iyileştirmek olduğunu göstermektedir. Spreitzer vd. (2005) yaptıkları araştırmada, işte başarılı olmak için ilk önce kişinin kendi gelişim seviyesini düzenleyerek bireysel stratejilere odaklanması, daha sonra organizasyonun başarılı olmasını sağlayan özelliklere odaklanmasının gerektiği vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalarda kendini yetiştiren çalışanların tükenmişlik, stres, moralsizlik, işten soğuma gibi olumsuz durumları neredeyse yaşamadıkları ve dolayısıyla işe devamsızlıklarının az olduğu gösterilmiştir. Zira, birçok farklı sektörden yüzlerce şirket ile yapılan araştırmalarda da çalışanların tükenmişlik, depresyon, işten soğuma gibi olumsuz durumları yaşamalarının şirketlere toplamda 84 Milyar \$ gibi büyük oranlarda maliyetlere neden olduğu bilinmektedir (Forbes, 2013; Gallup, 2013). Bu açıdan bakıldığında çalışanlar kendilerini yetiştirebildiklerinde son tahlilde toplumun refahına da fayda sağlamış olacaktırlar (Spreitzer vd., 2005; Heck, Subramaniam, & Carlos, 2010).

### ***Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği***

Çalışma hayatı karmaşıklaştıkça da çalışanların birden fazla rol içerisinde olması durumu artmaktadır. Özellikle son yıllardaki modern yönetim teknikleri ile birlikte çalışanların sahip oldukları işle ilgili rol sayısında da bir hayli artış olmaktadır. Katz ve Kahn (1978) eş zamanlı olarak iki veya daha fazla rol gerekliliğinden birisine uymanın diğerine uymayı zorlaştırması durumunu rol çatışması olarak tanımlamaktadır. Zira, çalışanın rol takımı denilen çevresinde pek çok kişi bulunur ve kendisinin yükümlülüğündeki rollerin yerine getirilmesi bu nedenle çok kolay olmayabilir. Rizzo vd. (1970) ise rol çatışmasını tanımlarken daha önceki çalışmaları da dikkate alarak (Gross vd., 1958; Kahn vd, 1964) (1) çalışanın kendi standartları ile kendisinden beklenen rolün standartları arasındaki çatışma, (2) bireyin kendi sahip olduğu zaman veya yetenekler ile kendisine tanımlanan rolün sahip olması gereken zaman veya yetenekler arasındaki çatışma, (3) kişinin sahip olduğu farklı roller nedeniyle bir rolde gerekli davranışın diğer rolüne uymaması halinde gerçekleşen çatışmaları ele alarak bir tanım yapmıştır. Özellikle örgütlerdeki emir-komuta birliğinin oluşmaması veya matris tipi yapılanmaya gidildiğinde bir kişinin farklı yöneticilerin karşısında farklı roller ile bulunması nedeniyle rol çatışmasının ortaya çıktığı söylenmektedir. Bunun yanında kişilerden kendi rolleri ile çelişen ve kimi zaman iç/dış müşterilerden gelen kural dışı talepler nedeniyle rol çatışması yaşanmaktadır. Bu gibi durumlar ise çalışanda rol stresi oluşturmaktadır.

Rol belirsizliği ise yine Rizzo vd. (1970) tarafından (1) bireyin işle ilgili davranışlarının sonuçlarının önceden kestirilememesi, (2) çalışanın yaptığı iş icabı kendisinden beklenen davranışların net olarak kendisine sunulmaması olarak tanımlanmıştır. Çalışanların işlerinde gereken çabayı harcamaları için sahip olmaları gereken bilgiler vardır. Bu bilgilerin olmamasıyla, yani çalışanların işin gerektirdiği bilgi düzeyinden yoksun olmalarıyla “rol belirsizliği” durumu ortaya çıkar. Kısacası, çalışanın, kendisinden neler beklendiğine ve neyi nasıl yapacağına dair bilgisinin yetersiz olması onu rol belirsizliğine itmektedir (Kahn vd., 1964). Bu belirsizlikler, görevler konusunda olabileceği gibi, diğerlerinin kendisini nasıl gördüğü hakkındaki bilgi yoksunluğu ile sosyo-duygusal bir belirsizlik de yaşayabilir.

Rol belirsizliğinin iş tatmininin önünde bir engel olduğu ve belirsizlik yaşayan bireyde psikolojik olarak gerginlik oluşturabileceği ileri sürülmektedir (Cooper, 1978). Kendisinden performans beklenen bir çalışan için hangi görev üzerinden değerlendirildiğini bilmemesi, nasıl değerlendirildiğini bil-

memesi yaptığı iş için anlam kaybına yol açabilmektedir. Fisher ve Gitelson (1983) yaptıkları meta-analiz ile rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının çalışanların örgütsel bağlılık, işe katılım, iş doyumunu gibi tutumlarına olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak Jackson ve Schuler (1985) ise rol çatışması ve rol belirsizliğinin daha yüksek görüldüğü bireylerde yüksek oranda işten ayrılma niyeti ve devamsızlık ile daha düşük performans olduğunu söylemiştir.

İş talepleri- kaynakları modeli temelinde rol çatışması ve rol belirsizliği yaşıyor olmanın çalışanların zihinsel ve fiziksel daha fazla gayret etmesine ve bu kaynaklarının tükenmesine, dolayısıyla enerjilerinin düşmesine neden olabileceği düşünülmektedir. Rol çatışması veya belirsizliği yaşayan bireyler performansları düşük algılanmaması için bu duruma karşı normalde harcamaları gerekenden daha fazla gayret sarf ederek bir çeşit performans koruma stratejisi geliştireceklerdir (Hockey, 1997). Bunun doğal sonucu olarak sempatik sinir sistemindeki aktivasyon artacak ve fizyolojik olarak vücut yorgun düşecektir. Bu süreç sonunda çalışanların canlılık seviyelerinde düşüklük oluşabileceği, aynı zamanda fizyolojik olarak yorgun düşmüş bir kişinin öğrenme deneyimi yaşayamayacağı da beklenmektedir.

Ayrıca, Spreitzer vd. (2005) tarafından önerilen işte kendini yetiştirme modeline göre çalışanların kendilerini yetiştirmeleri için yaptıkları göreve odaklanmaları gerekmektedir. Ancak rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan bireylerin göreve odaklanmasının çok zor olacağı tahmin edilmektedir. Zira rol çatışması açısından bakıldığında kendisine sunulan ile kendi sahip olduğu roller arasındaki uyumsuzluk veya farklı yöneticilerden gelen iş emirlerine yetişmeye çalışma nedeniyle bir göreve odaklanmada zorluk yaşayacağı tahmin edilmektedir. Rol belirsizliği yaşayan çalışanların ise hangi görevlerin kendisine ait olduğunu, hangi görevlerde ne derece yetkiye sahip olduğunu, kendisinden beklentilerin neler olduğunu tam bilmemesi nedeniyle hedef belirleme açısından zorluk yaşayacağı ve bu nedenle belirli görevlere odaklanamayacağı beklenmektedir. Göreve odaklanabilmenin azalmasıyla birlikte çalışanlarda canlılık ve öğrenme deneyimlerinin gerçekleşme ihtimali de azalacaktır (Spreitzer, Porath and Gibson, 2012). Böylece aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

*H1: Rol belirsizliğinin işte kendini yetiştirme üzerinde negatif etkisi vardır.*

*H2: Rol çatışmasının işte kendini yetiştirme üzerinde negatif etkisi vardır.*

## YÖNTEM

### *Katılımcılar ve Veri Toplama*

Çalışmadaki hipotezlerin test edilebilmesi için bir saha araştırması yapılarak, anket yoluyla veri toplanmıştır. Bir vakıf üniversitesinde çalışan 540 kişiye içerisinde anket sorularının olduğu kapalı bir zarf dağıtılmış, katılımcılar çalışmanın amaçları hakkında bilgilendirilmiş ve elde edilen verilerin üçüncü bir kurum/şahıs ile paylaşılmayacağı, şahsi bilgilerin korunacağı katılımcılara belirtilmiştir. Eğer istemeleri halinde araştırma sonuçlarının kendileriyle paylaşılabilceği de hatırlatılmıştır. Tüm bu bilgiler hazırlanan anket formunun ön sayfasında yazılı olarak katılımcılara sunulmuştur ve anketin üzerine herhangi bir isim veya sorular dışında bilgi verilmemesi istenerek bir hafta içerisinde katlarda bulunan kutuların içine atabilecekleri belirtilmiştir. Dağıtılan anketlerden 408 tanesi geri dönmüş olup, yarısından fazlası boş olan anketler araştırma dışında tutulmuştur. Sonuç olarak analizlere dâhil edilmek üzere 393 anket formu kullanılmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıdaki Tablo 1’de bulunabilir.

**Tablo 1**

*Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler*

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	229	58,3
	Erkek	147	37,4
	Boş	17	4,3
Yaş Grubu	15-20	15	3,8
	21-25	94	23,9
	26-30	128	32,6
	31-35	75	19,1
	36-40	33	8,4
	41-45	18	4,6
	46-50	8	2,0
	51-60	15	3,8
	60+	4	1,0
	Boş	3	0,8

Eğitim Seviyesi	Ortaokul	2	0,5
	Lise	27	6,9
	Önlisans	55	14,0
	Lisans	115	29,3
	Yüksek Lisans	110	28,0
	Doktora	82	20,9
	Boş	2	0,4
Toplam Tecrübe	0-5 yıl	215	54,7
	6-10 yıl	89	22,6
	11-15 yıl	42	10,7
	16-20 yıl	16	4,1
	21+ yıl	28	7,1
	Boş	3	0,8
Kurumdaki Tecrübesi	0-1 yıl	125	31,8
	2 yıl	94	23,9
	3 yıl	87	22,1
	4 yıl	32	8,1
	5+ yıl	50	12,7
	Boş	5	1,4
	Birimi	Akademik	208
İdari		181	46,1
Boş		4	1

## Ölçekler

### Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol Belirsizliği ve Çatışması için Rizzo vd (1970) tarafından geliştirilen 14 madde ve iki boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Rol belirsizliği için 6 madde, rol çatışması için 8 madde bulunmaktadır. Rol belirsizliği için “Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum” ve rol çatışması için “Birden fazla kişiden birbiriyle uyuşmayan talepler alıyorum” örnek maddeler olarak verilebilir. Katılımcıların ölçek üzerinde nötr kalmamalarını sağlamak için ve aynı zamanda cevaplarının çok da uzun bir ölçek üzerinde olarak katılımcıları yormaması için

ölçek 1=Hiç Katılmıyorum'dan 6=Tamamen Katılıyorum'a uzanan altı cevaplı **ölçekler üzerinde değerlendirilmiştir**. Yapılan çalışmalarda da 6 cevaplı ölçeklerin 4 ve 5 cevaplı ölçeklere göre daha iyi normallik sağlamasının yanında ortalama ve standart sapma gibi temel istatistiklerde fark oluşturmadığına (Leung, 2011) ve 6 cevaplı ölçeklerin 5 cevaplı ölçeklere göre daha iyi sonuçlar verdiğine dair araştırma sonuçları bulunmaktadır (Chomeya, 2010).

### **İşte Kendini Yetiştirme**

İşte kendini yetiştirme için ise Porath vd. (2012) tarafından iki boyut ve 10 maddelik olarak geliştirilen ve Koçak (2016) tarafından Türkçeye çevrilen ancak 2 boyutlu ve 8 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Canlılık boyutu için "Kendimi zinde ve uyanık hissedirim" ve öğrenme boyutu için "Kendimi sık sık bir şey öğrenirken buluyorum." Örnek maddeler olarak verilebilir. İşte kendini yetiştirme, 1=Hiçbir zaman'dan 6=Her Zaman'a uzanan 6'lı ölçekler üzerinde değerlendirilmiştir.

### **Analizler**

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının işte kendini yetiştirme üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır (Bowen ve Guo, 2011). Ölçüm modeli ve yapısal model için Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen endeksler ve eşik değerleri kullanılmıştır.

Öncelikle verilerin hem yapı geçerliliği hem de güvenilirliği test edilerek hipotez testine uygun olup olmadığı sınanmıştır. Yapı geçerliliğini test etmek için yakınsak ve ayırım geçerliliği testleri uygulanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Yakınsak geçerlilik için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış, ayırım geçerliliği için ise Hair vd. (2012) tarafından önerilen prosedür uygulanmıştır. Buna göre her değişkenin ortalama çıkartılan varyans değeri karekökünün ilgili değişkenin diğer değişkenler ile olan korelasyon katsayısından büyük olup olmadığı incelenmiştir. Rol belirsizliği ve Rol çatışması daha önceki çalışmalar da dikkate alınarak iki ayrı örtük değişken olarak modellenmiş olup, işte kendini yetiştirme ise canlılık ve öğrenme adlı iki örtük değişken ile modellenmiştir.

## BULGULAR

### *Geçerlilik, Güvenilirlik ve Model Uyumları*

Faktör analizi, bütünü oluşturan birleşenlerin belirlenmesinde ve değişken sayısını azaltılmasında kullanılan çok değişkenli bir yöntemdir. İki tür faktör analizi olup, farklı ülkelerde ve örneklerde geliştirilen, güvenilirlik ve geçerliği bilimsel olarak sınanmış ölçeklerin başka örneklem ve ülkelerde uyarlanma sürecinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılır. Bu kapsamda, güvenilirlik ve geçerliği sınanmış işte kendini yetiştirme, rol belirsizliği ve rol çatışması ölçeklerinin yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Faktör analizinin varsayımlarından olan örneklem hacmi 300'ün üzerinde olmasından dolayı yüksek seviyede nitelendirilebilir. Diğer varsayımı olan çoklu normallik için Mahalanobis uzaklığı ile ki-kare dağılımı arasındaki korelasyonun 0,80'den yüksek olmasına bakılmış, hesaplanan korelasyonun 0,98 olmasından dolayı çoklu normallik varsayımı sağlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait faktör yükleri ve boyutlara ait iç tutarlılık katsayıları Tablo 2'de verilmiştir. Faktör yüklerinin tamamının eşik değer olan 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2**

*Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

<b>Faktörler</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Standartlaştırılmış Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach's Alfa</b>
Canlılık	s1_1	0,94	0,945
	s2_1	0,97	
	s3_1	0,83	
	s4_1	0,86	
Öğrenme	s5_1	0,81	0,917
	s6_1	0,89	
	s7_1	0,86	
	s8_1	0,88	



Rol Belirsizliği	s12_1	0,72	0,867
	s13_1	0,79	
	s14_1	0,70	
	s11_1	0,53	
	s10_1	0,80	
	s9_1	0,81	
Rol Çatışması	s15_1	0,50	0,850
	s16_1	0,61	
	s17_1	0,55	
	s18_1	0,57	
	s19_1	0,75	
	s20_1	0,82	
	s21_1	0,66	
	s22_1	0,68	

Güvenilirlik katsayılarına bakıldığında ise her üç değişkenin de güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçüm ve yapısal modele dair uyum değerleri aşağıdaki Tablo 3'te belirtilmiştir. Değişkenlerin sahip oldukları ortalama çıkartılan varyans değerlerinin karakökünün diğer değişkenlerle olan korelasyonlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre değişkenlerin yakınsak ve ayırım geçerliliklerinin yapıp, kavramlar arasında ortak varyansın çoklu bağlantılılık olacak kadar çok olmadığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlara göre tüm maddelerin ve ilgili değişkenlerinin kavramsal olarak kurgulandığı şekilde yapısal modelde kullanılmasına geçilmiştir.

**Tablo 3***Model Uyum Değerleri*

Modeller		df	p	/df	CFI	TLI	RMSEA
Ölçüm Modeli	455,275	203	<.001	2,243	.952	.945	.056
Yapısal Model	517,689	205	<.001	2,525	.940	.933	.062
Referans Değerler				< 3	>.90	>.90	<.080

**Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Testi**

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmış olup, sonuçlar, değişkenlere dair bileşik güvenilirlik, ortalama çıkartılan varyans değerleri ve karekökleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4***Korelasyon, Bileşik Güvenilirlik, Ortalama Çıkarılan Varyans Değerleri*

Değişkenler	Bileşik Güvenilirlik	OÇV	Canlılık	Öğrenme	Rol Belirsizliği	Rol Çatışması
Canlılık	0,945	0,812	0,901			
Öğrenme	0,918	0,737	0,422***	0,859		
Rol Belirsizliği	0,871	0,534	-0,476***	-0,516***	0,731	
Rol Çatışması	0,852	0,424	-0,256***	-0,084	0,366***	0,651

N=393, \*\*\*p<.001 OÇV: Ortalama Çıkartılan Varyans,  
Not: Kalın yazılan değerler ilgili satırdaki değişkenin OÇV'sinin kareköküdür.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işte kendini yetiştirmeye etkisini test etmek amacıyla kurulan yapısal eşitlik modellemesinin sonuçları aşağıdaki Tablo 5'te verilmiştir. Buna ek olarak modelin bağımlı değişkenleri olan canlılık ve öğrenme kavramlarının bağımsız değişkenler tarafından açıklanan varyanslarının oranı (R2) sırasıyla %23 ve %31 olduğu görülmüştür. Bu oranların Falk ve Miller (1992) tarafından önerilen tavsiye edilen %10'un oldukça üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5***Yapısal Model Etki Değerleri*

İlişki	Etki	S.H.	t-değeri	p	R <sup>2</sup>
Rol Belirsizliği → Canlılık	-,466	,071	-.8,516	<,001	.23
Rol Çatışması → Canlılık	-,106	,074	-2,101	,036	
Rol Belirsizliği → Öğrenme	-,552	,062	-9,430	<,001	.31
Rol Çatışması → Öğrenme	,093	,060	1,891	,059	

N=393, Etki: Standardize Edilmiş, S.H.=Standart Hata

Tablo 5'te görüldüğü üzere rol belirsizliğinin ile işte kendini yetiştirmenin öğrenme üzerine daha kuvvetli olmak üzere işte kendini yetiştirmenin hem canlılık hem de öğrenme alt boyutuna güçlü negatif etkileri olduğuna dair güçlü kanıt bulunmaktadır ( $p < ,000$ ). Buna göre H1 kabul edilmektedir. Buna karşın rol çatışmasının ise sadece canlılık üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $p = ,036$ ). Rol çatışmasının öğrenme üzerindeki etkisine dair güçlü bir kanıt bulunamamıştır ( $p = ,059$ ). Böylece H2 kısmen kabul edilmiştir. Sonuçlara genel olarak bakıldığında ise toplam dört ilişkiden üç tanesinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve rol belirsizliği ve rol çatışmasının genel anlamda işte kendini yetiştirmeye negatif etkileri olduğu söylenebilir.

**SONUÇ VE TARTIŞMA**

Araştırma kapsamında çoğu zaman örgütsel tasarımın ve liderliğin bir sonucu olan rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların işte kendilerini yetiştirmedeki etkisi incelenmiştir. Rol belirsizliği ve çatışmasının bir iş talebi olarak görüldüğü (Bakker ve Demerouti, 2007) ve bu nedenle çalışanların bu durumla karşılaştığında daha fazla gayret sarf etmek suretiyle performanslarını koruma stratejisi geliştireceği (Hobfoll, 1989), bu nedenle enerji kaybedeceğinden canlılık ve öğrenme deneyiminden yoksun kalacağı öngörülmekteydi. Ayrıca Spreitzer vd (2005)'in geliştirdiği modele göre çalışanların kendilerini yetiştirebilmeleri için yaptıkları göreve odaklanmaları gerekmektedir. Ancak rol belirsizliği ve çatışmasının bir sonucu olarak çalış-

şanın önünde net iş hedeflerin olamayışı ve birbiri ile çelişen durumlar arasında kalması onu göreve odaklanmasından alı koyabilmektedir. Bu sebeple işte kendini yetiştirmesi için gerekli olan canlılık ve öğrenme deneyimlerini yeterince tecrübe edemeyeceği öngörülmektedir.

Güncel bir araştırmada Bowling, Khazon, Alarcon, Blackmore, Bragg, Hoepf, Barelka, Kennedy, Wang ve Li (2017) rol çatışması ve rol belirsizliğini çalışanın kişisel kaynaklarını tüketen iş stresi olarak ele almış, iş tatminine negatif etkisi olduğunu, psikolojik ve fiziksel sorunların oluşmasına ise pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yine güncel bir araştırmada Barling ve Frone (2016), rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş yorgunluğuna neden olarak olumlu iş tutumlarını negatif etkilediğine dair bulgulara ulaşmıştır. Araştırmamızın sonuçlarının Bowling vd. (2017) ve Barling ve Frone (2016) tarafından yapılan güncel araştırmalara paralel olarak rol belirsizliğinin çalışanın fiziksel ve psikolojik enerjisi –bu çalışmada canlılık bu kavramı temsil edebilmektedir- ve olumlu iş tutumları üzerinde negatif etkiler doğurabilen bir iş talebi olduğunu gösterdiği belirtilebilir.

İş dizaynı literatüründe farklı rollerin bir arada kullanılarak iş rotasyonu sağlanması ve esnek bir iş tanımı sayesinde çalışanların daha keyifli çalışacağına öne süren araştırmalar bulunmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980, Kemery, 2006; Ebbers and Wijnberg, 2017). Araştırmamızda ise rol belirsizliğinin buna zıt olarak kendini yetiştirmenin duygusal ögesi olan canlılığın yanı sıra bilişsel öge olan öğrenme deneyimlerinin de azalmasına katkı yaptığı, ancak rol çatışmasının öğrenme süreçleri üzerinde etkisi olmadığını ileri sürmektedir. Buradan hareketle rol çeşitliliğinin çalışan sağlığı açısından önemli olabileceği ancak doğru yapılandırılmış ve tasarlanmış ve belirli sınırlar içerisinde olması gerektiği söylenebilir. Jehn'in (1995) de belirttiği gibi gelecekte yapılacak çalışmalarda ilişki ve görev çatışmalarını ayrı ayrı ele alınması rol çatışmasının etkileri üzerinde daha detaylı bilgilere ulaşmamızı sağlayabilir.

Araştırmamız ayrıca iş talepleri ve kaynakları modeline de katkı yapmaktadır. İş talepleri içerisinde bir sınıflama yapılacak olursa çalışanda oluşturduğu negatif duygulanım, işi yapmak için engel oluşturması ve çalışanın beceri edinme (mastery) gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasının önüne set oluşturduğu için rol çatışması ve belirsizliği engelleyici iş talepleri arasında gösterilebilmektedir (Bakker ve Demeroti, 2017; Laethem, Beckers, de Bloom, Sianoja and Kinnunen, 2018). Bu çalışma da çalışanın canlılık seviyesini

düşüren bir unsur olarak ortaya çıkmış, ayrıca yeni beceriler edinilmesi anlamındaki öğrenme kavramının da azalmasına yol açtığı gözlenmiştir. Dolayısıyla hem iş talepleri perspektifinden değerlendirildiğinde hem de işte kendini yetiştirme modelin göre değerlendirildiğinde rol belirsizliği bu modelleri ve bu modelleri temel alan diğer önceki çalışmaları doğrular niteliktedir.

Rol çatışmasının işte kendini yetiştirmenin iki boyutuna farklı yönde etkisinin olması beklenmeyen bir sonuç olmuştur. Öğrenme boyutuna etkisi 0,10 seviyesinde incelendiğinde anlamlı bir pozitif etkisi olabileceği görülmektedir. Hâlbuki hem her iki boyutun teorik olarak yüksek görülen korelasyonu hem de çatışmanın daha çok olumsuz algılanacağı ve bu nedenle çalışanın öğrenmeye açık olamayacağı beklenmekteydi. Ancak ortaya çıkan sonuçlar rol çatışmasının belki de bazı meslekler veya bazı pozisyonlar (yöneticilik vb.) için çalışanın yetkinlik edinmesine yardım edebileceğini göstermektedir. Her ne kadar zayıf bir ilişki olsa da, ilişki ve görev çatışması şeklinde ayırım yapılmadığından dolayı bu sonucu iş dizaynı ve kariyer yönetimindeki iş rotasyonunun olumlu etkileri gibi görmek gerekebilir (Ortega, 2001; Bennett, 2003). Ancak yine de bunu söylemek için ilişkinin daha fazla test edilmesi ve düzenleyici değişkenler ve kontrol değişkenlerinin modele dâhil edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma genel itibari ile işte kendini yetiştirme literatürüne de katkı yapmaktadır. Özellikle bu literatürün Türkçe alan yazında henüz dar olması, çok fazla verinin olmaması ve örgütsel davranış alan yazınındaki diğer kavramlar arasındaki ilişkilerin Türkiye kültürüne has sonuçlarının neler olacağı yeni yeni araştırma konusu olmaya başlamıştır. Rol belirsizliği ve çatışmasının çalışanın kendini yetiştirme deneyimleri üzerindeki etkilerinin henüz araştırılmamış olması da bu çalışma sonuçlarının önemini arttırmaktadır. Bu açıdan bu araştırma alan yazına katkı sağlamaktadır. İş tasarımının birey düzeyinde bir sonucu olan rol belirsizliği ve rol çatışmasının işte kendini yetiştirmeye büyük oranda negatif etkisi olduğu görülmektedir. Bu açıdan kendini yetiştirmek isteyen çalışanların çalışma hayatı içerisinde daha pro-aktif davranarak görevlerin belirsizliği veya ilişkilerin çatışmayacak şekilde yönetilmesini sağlayabilirler. Son yıllarda çokça araştırılmaya başlanan İş şekillendirme stratejileri bu konuda çalışmalar yapılabilecek bir alan olabilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims ve Bakker, 2010).

Sonuç olarak, çalışanların kendilerini yetiştirmeleri için yapmaları gereken bireysel stratejilerin yanında örgütün de kendilerine belirsizliklerden ve

çatışmadan arınmış, sistemli ve tanımı açık ve net olan bir iş tasarımı sağlaması gerektiği gözükmektedir. Zira yapacağı görevlere odaklanamayan, uyumsuz rolleri aynı anda yerine getirmek zorunda kalan çalışanlar daha fazla stres yaşayacak ve bu nedenle canlılıkları azalacaktır. Buna ek olarak, her ne kadar farklı görevlerle karşılaşarak daha fazla tecrübe edinileceği düşünülse de bunun sonucunda çok da fazla kalıcı öğrenme deneyimleri yaşanmamaktadır. Bu açıdan örgütlere ve yöneticilere iş tasarımlarını monotonluk getirmeyen ancak çatışma ve belirsizliklere yer verilmeyecek şekilde düzenlemeleri tavsiye edilmektedir. Bu düzenlemede dikkat edilmesi gereken husus çalışanların canlılık ve öğrenme seviyeleri olabilir. Yani, monotonluğa iterek veya kişiye çok basit gelecek şekilde bir çalışma şekli ile çalışanın görevlerini cansız ve sıkıcı bir şekilde yerine getirmesi olumsuz bir uç iken, çalışanın görevlerini odaklanarak yapmaya fırsat bulmadan çalışmasına sebep olarak enerjisini tüketen bir tasarımın da diğer uçta yer alacağı düşünülebilir. Her iki durumda da çalışanın öğrenme hissi yaşayamayacağı açıktır. Bu nedenle çalışan enerjisi ve öğrenme seviyesi göz önünde bulundurularak düzenlenecek bir iş tasarımının etkili olacağı düşünülmektedir. Bunlara rağmen sınırları doğru belirlenmiş esnek ve özerk çalışma koşullarının ve çalışanlara kendi işlerini şekillendirme (Tims, Bakker ve Derks, 2013) imkânı sağlanmasının çalışanın kendini yetiştirmesinde önemli bir rolü olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışanın kendini yetiştirmesi sadece çalışanın elinde olmadığı gibi ona sunulan iş özelliklerinin de etkisi olacağı görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Beehr, T. A., Johnson, L. B., & Nieva, R. (1995). Occupational stress: Coping of police and their spouses. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 3-25.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92.
- Bowen, N. K., & Guo, S. (2011). *Structural equation modeling*. Oxford University Press.
- Cooper CL, Marshall J (1978). *Understanding Executive Stress*. London: Macmillan
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dutton, J. E., Glynn, M. A., & Spreitzer, G. (2008). Positive organizational scholarship. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, 693-712.

- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, OH: University of Akron Press
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320.
- Forbes (2013) The Causes And Costs Of Absenteeism In The Workplace. Link: <https://www.forbes.com/sites/investopedia/2013/07/10/the-causes-and-costs-of-absenteeism-in-the-workplace/#43c44a73eb65> Çevrimiçi erişim tarihi (11.09.2018)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Gallup. (2013). In U.S., poor health tied to big losses for all job types. <http://www.gallup.com/poll/162344/poor-health-tied-big-losses-job-types.aspx>. Çevrimiçi erişim tarihi: 10.09.2018
- Gold, R. L. (1958) Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36, 217-23.
- Gross, N., Mason, W. S., & MacEachern, A. W. (1958). Explorations in role analysis. Wiley.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Heck, K. E., Subramaniam, A., & Carlos, R. (2010). The Step-It-Up-2-Thrive Theory of Change. *4-H Center for Youth Development Monograph*. University of California, Davis.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Humphrey, R. (1985). How work roles influence perception: Structural-cognitive processes and organizational behavior. *American Sociological Review*, 242-252.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley..
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Koçak, Ö. E. (2016). How to enable thriving at work through organizational trust. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 5(4), 40-52.
- Linton, R. *The Study of Man*. New York: Appleton-Century, 1936.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Parsons, T., *The Social System* (Glencoe, IL: The Free Press, 1951).
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.

- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Sarbin, T. R., & Allen, V. L. (1954). Role theory. *Handbook of social psychology*, 1(2), 223-258.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Super, D. E., & Šverko, B. E. (1995). *Life roles, values, and careers: International findings of the Work Importance Study*. Jossey-Bass.
- Thomason, G. F. (1966). Managerial work roles and relationships. *Journal of Management Studies*, 3(3), 270-284.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy Of Management Review*, 26(2), 179-201.