

Ya Ben Kararsızsam? Kararsız Özdeşleşmenin Proaktif İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Rahatlığın Rolü¹

Gürhan Yanık²

Ayşe Karaca³

Ya Ben Kararsızsam? Kararsız Özdeşleşmenin Proaktif İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Rahatlığın Rolü	What if I Feel Ambivalent? The Role of Psychological Safety on the Relationship between Ambivalent Identification and Proactive Work Behaviors
Öz Örgütlerde kararsızlık üzerine yapılmış çalışma sayısı son yıllarda gittikçe artmaya başlamış olmakla birlikte, özdeşleşme kararsızlığına odaklanan araştırmaların halen sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla, bu çalışmada kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışlarına etkisi ve psikolojik rahatlığın bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, Türkiye’de çalışmakta olan 452 akademisyenden anket yöntemi ile veri toplanmış olup, analiz sonuçları kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışlarını negatif etkilediğini ve psikolojik rahatlığın iki değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını göstermiştir.	Abstract Although the concept of organizational ambivalence has recently attracted considerable interest, there is still limited research focusing on ambivalence in organizational identification. In order to fill this gap in the literature, this study examined the impact of ambivalent identification on proactive work behaviors and the intervening role of psychological safety in this relationship. The study hypotheses were tested using data collected from 452 academicians working in Turkey. The results revealed that ambivalent identification negatively influenced proactive work behaviors and that the relationship between the two constructs was mediated by psychological safety.
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Özdeşleşme Kararsızlığı, Proaktif İş Davranışları, Psikolojik Rahatlık, Kaynakların Korunması Teorisi, Sosyal Takas Teorisi	Keywords: Ambivalent Identification, Proactive Work Behaviors, Psychological Safety, Conservation of Resources Theory, Social Exchange Theory
JEL Kodları: M10, M12, M19	JEL Codes: M10, M12, M19

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	Bu çalışma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu, 30/12/2021 tarih ve 2021/10 sayılı Etik Kurul Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.
Yazarların Makaleye Olan Katkıları	Yazarların makaleye katkısı eşit düzeydedir.
Çıkar Beyanı	Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

¹ Bu çalışma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Karaca danışmanlığında Yüksek Lisans Öğrencisi Gürhan Yanık tarafından “Örgütsel Özdeşleşme Kararsızlığının Proaktif İş Davranışlarına Etkisi: Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü” başlığı ile tamamlanarak 16.01.2023 tarihinde savunulan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

² Arş. Gör., Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gyanik@bartin.edu.tr

³ Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ayse.karaca@dpu.edu.tr

1. Giriş

Kararsızlık (*ambivalence*), herhangi bir objeye karşı aynı anda hem pozitif hem de negatif eğilime sahip olma durumudur (Ashforth vd., 2014). Psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi disiplinlerde kararsızlık kavramı sıklıkla incelenmiş olsa da son yıllara kadar örgütsel bağlamda kararsızlık olgusu çok fazla gündemde olmamıştır. Ancak, günümüzde gerek teorik (Ashforth vd., 2014; Methot vd., 2017; Rothman vd., 2017), gerekse ampirik (Ashforth vd., 2013; Lee vd., 2019; Ziegler vd., 2012) birçok çalışmada örgütlerde kararsızlık konusunun farklı açılardan incelenmeye başlanıldığı görülmektedir. Bunlar arasında; işe ilişkin kararsızlık, yöneticinin stratejik konuları değerlendirmedeki kararsızlığı, lider-üye değişim kararsızlığı, mesleki özdeşleşme kararsızlığı, yöneticinin çalışana karşı duygusal kararsızlığı ve örgütsel özdeşleşme kararsızlığı gibi konulara odaklanmış çalışmaları saymak mümkündür. Her ne kadar teorik çalışmalarda (Rothman vd., 2017) kararsızlığın hem olumlu hem de olumsuz etkilere yol açabileceği tartışılmış olsa da yapılan ampirik araştırmalarda kararsızlık durumunun örgütlerde genellikle olumsuz çıktılarla ilişkilendirildiği görülmüştür. Örneğin, işine ilişkin duygusal kararsızlık yaşayan bireylerde, iş tatmininin iş performansı üzerindeki pozitif etkisinin daha az olacağı (Ziegler vd., 2012), lider-üye değişim kararsızlığının iş performansını (Lee vd., 2019), örgütsel gömülmüşlüğü ve kariyere bağlılığı (Dechawatanapaisal, 2021) azaltacağı, mesleki özdeşleşme kararsızlığının tükenmişlik, stres ve işten ayrılma niyetini artıracığı (Ashforth vd., 2013), ve yöneticinin çalışana ilişkin duygusal kararsızlığının çalışanda stresi artırarak işe tutkunluğunu azaltacağı (Lim vd., 2021) bulgulanmıştır.

Öte yandan, bu çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel özdeşleşme kararsızlığı (kararsız özdeşleşme; *ambivalent identification*), işgörenlerin çalıştıkları örgüte (veya onun herhangi bir yönüne) karşı eş zamanlı olarak hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme duygularına sahip olmaları olarak tanımlanmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004). Uluslararası literatürde gerçekleştirilmiş birkaç araştırma dışında, kararsız özdeşleşmeye ilişkin alan yazında çok fazla çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir. Özellikle ulusal literatürde örgütlerde kararsızlık konusuna ilişkin büyük bir boşluk olduğu, özdeşleşme kararsızlığının ise teorik ya da ampirik bağlamda herhangi bir çalışmaya konu edilmediği görülmüştür. Geçmiş çalışmalarda kararsızlığın çeşitli olumsuz örgütsel çıktıları beraberinde getirdiği bulgusu göz önünde bulundurulduğunda, özdeşleşme kararsızlığı ve olası etkilerini incelemek son derece önemli olacaktır.

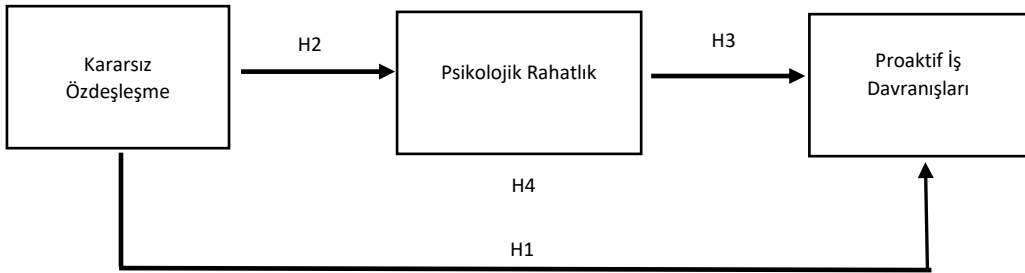
Bu araştırmada temel olarak, işgörenlerin kararsız özdeşleşme düzeylerinin proaktif iş davranışlarını nasıl etkilediği ve bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık algısının aracı rolü incelenmektedir. Proaktif davranış, iş yerinde mevcut koşulların iyileştirilmesini ya da yenilerinin oluşturulmasını amaçlayan davranışlar olup, pasif bir şekilde var olan duruma uyum sağlamak yerine, statükoyla çelişmeyi içermektedir (Crant, 2000). Alan yazında, proaktif iş davranışlarını olumlu veya olumsuz etkileyen birçok faktörün varlığından söz edilmektedir. Ancak kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışlarına olan etkisine ilişkin gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde, yazarların bilgisi dahilinde, herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışmada, kararsız özdeşleşme ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Buna göre, Kaynakların Korunması Teorisi (*Conservation of Resources Theory*; Hobfoll, 1989) temelinde, kararsız özdeşleşmenin çalışanın bilişsel ve psikolojik kaynaklarını tüketerek, örgüt yararına davranışta bulunma motivasyonunu azaltacağı (Kreiner ve Ashforth, 2004),

dolayısıyla da proaktif iş davranışlarının sergilenmesini olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüştür.

Çalışmada ayrıca, örgütsel özdeşleşme kararsızlığı ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık algısının aracı rolünün de incelenmesi amaçlanmıştır. Kararsız özdeşleşmenin proaktif davranışlara olan etkisinin çalışılması önemli olmakla birlikte, bu etkinin hangi mekanizmalar vasıtasıyla gerçekleştiğinin incelenmesi de son derece önemlidir. Örgütlerde kararsızlık konusuna ilişkin yapılan teorik çalışmalarda da bu noktaya dikkat çekilerek, kararsızlık ve etkilerinin araştırılmasında nasıl (aracı değişken) ve ne zaman (düzenleyici değişken) sorularının sorulması gerektiğinin altı çizilmiştir (Methot vd., 2017; Rothman vd., 2017). Bu öneriden hareketle bu çalışmada, örgütsel özdeşleşme kararsızlığının proaktif iş davranışları üzerindeki olumsuz etkisinde psikolojik rahatlık algısının aracı rolü araştırılmıştır. Psikolojik rahatlık algısı, işgörenlerin imajlarına, kariyerlerine veya statülerine yönelik olarak doğacak herhangi bir olumsuz durumdan çekinmeden organizasyon içerisinde kendilerini rahat bir şekilde ifade edebileceklerine ilişkin bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990). Bu çalışmada, kararsızlığın beraberinde getirdiği belirsizlik ve stres sebebi ile örgütüyle kararsız özdeşleşen çalışanların psikolojik rahatlık algılarının düşeceği ve bu durumun proaktif iş davranışlarının sergilenmesini azaltacağı öngörülmüştür.

Özetle, çalışmada cevaplanması hedeflenen araştırma soruları temel olarak şu şekildedir: (1) Kararsız özdeşleşme proaktif iş davranışlarını nasıl etkiler? (2) Psikolojik rahatlığın bu iki değişken arasındaki ilişkide aracı rolü var mıdır? Çalışmaya ilişkin araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmanın literatüre katkıları ise şu şekilde sıralanabilir: (1) Bugüne değin alan yazında özdeşleşme konusuna ilişkin yapılmış olan çalışmalarda çalışanların kurumlarıyla yüksek (ya da düşük) düzeyde özdeşleşmelerinin olumlu (ya da olumsuz) sonuçlarına odaklanılmıştır. Kreiner ve Ashforth’un (2004) “Genişletilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli”nde önerdikleri üzere, bireylerin örgütleriyle sanıldığı gibi tek yönlü değil, kararsız bir şekilde de özdeşleşebilecekleri çoğunlukla göz ardı edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, literatürde ihmal edilen kararsız özdeşleşme kavramını inceleyerek özdeşleşme alan yazınına önemli bir katkı sunmaktadır. (2) Bununla birlikte, geçmiş çalışmalar incelendiğinde örgütlerde kararsızlık konusuna ilişkin uluslararası literatürde çok az, ulusal literatürde ise hemen hemen hiçbir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme kararsızlığının proaktif iş davranışlarına etkisi ise gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde, yazarların bilgisi dahilinde, henüz araştırılmamış bir konudur. Bu sebeple, bu çalışmanın sonuçları kararsız

özdeşleşmenin etkilerinin iş performansını aşarak, çalışanın değişim odaklı davranışlarını da etkileyeceğini göstermesi açısından literatüre önemli bir katkıda bulunmaktadır. (3) Son olarak, çalışmanın psikolojik rahatlık algısının aracı rolüne ilişkin sunduğu sonuçlar ise kararsızlığın örgütsel etkilerinin hangi psikolojik mekanizmalar vasıtasıyla gerçekleşebileceği sorusuna ışık tutmaktadır. Aşağıda öncelikle çalışmada yer alan değişkenler hakkında bilgi verilerek, araştırma hipotezleri detaylandırılmıştır. Takip eden bölümde, çalışmanın metodolojisi tartışılmış ve ardından çalışma bulguları raporlanmıştır. Son olarak, çalışmanın teorik ve pratik katkıları sıralanıp, sınırlılıklar ve gelecek araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Özdeşleşme Kararsızlığı: Örgütsel özdeşleşme kararsızlığı, Kreiner ve Ashforth (2004)'un "Genişletilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli" ile birlikte literatüre girmiş olup, işgörenlerin örgütlerine ilişkin eş zamanlı olarak hem olumlu hem de olumsuz duygu yönelimlerinin bulunması olarak tanımlanmaktadır. Kreiner ve Ashforth (2004) geliştirdikleri modelde, çalışanların örgütleriyle sadece pozitif (identification) değil, negatif (*disidentification*), tarafsız (*neutral identification*), ya da kararsız (*ambivalent identification*) bir şekilde de özdeşleşebileceklerini öne sürmüşlerdir. Buna göre, kararsız özdeşleşen bir işgören, örgütün bazı yönleriyle özdeşleşirken, bazı yönlerinden ise kendini ayırma davranışlarında bulunmaktadır. Örneğin, örgütün müşteri odaklılığını destekleyen bir çalışan, maliyet azaltılmasına önem verilmesi konusunda ise örgütle özdeşleşmediğini hissedebilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004). Bu durumda işgörenler, bir yandan örgüt yararına hareket etmek isterken, diğer taraftan örgütün bazı yönlerini desteklemek istemediklerinden dolayı çelişkili ve rahatsız edici bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar (Egold ve van Dick, 2015). Kararsız özdeşleşmeye ilişkin literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmakta olup, yapılan bu çalışmalarda, özdeşleşme kararsızlığı yaşayan işgörenlerin daha az satış performansına sahip oldukları (Pratt, 2000), daha fazla sinizm ve beraberinde örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri bulunmuş (Mignonac vd., 2018) ve örgüt karşıtı ya da örgüt yararına bir takım etik olmayan davranışları gerçekleştirebilecekleri belirtilmiştir (Vadera ve Pratt, 2013). Ayrıca, çalışanın kararsızlığı arttıkça, özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkisinin azaldığı (Schuh vd., 2016), verimlilik karşıtı iş davranışları üzerindeki negatif etkisinin ise daha zayıf hale geldiği tespit edilmiştir (Ciampa vd., 2019). Özdeşleşme kararsızlığını etkileyen unsurların ise örgüt kültürü (Vijayakumar ve Padma, 2014), düzenleme odağı (Schuh vd., 2016), algılanan örgütsel engel (Gibney vd., 2011), rol çatışması ve örgütsel kimlik uyumsuzluğu (Kreiner ve Ashforth, 2004) gibi faktörler olduğu bulunmuştur.

Proaktif İş Davranışları: Proaktif iş davranışları, örgüt içerisinde kontrol sağlama ve değişim yaratma odaklı davranışlar olup, sorumluluk, seslilik, bireysel inovasyon ve problem önleme olmak üzere dört alt boyutta incelenmektedir (Parker ve Collins, 2010). Sorumluluk almanın temeli, örgütte işlerin yürütülüşünü daha işlevsel hale getirmek için çalışan tarafından gönüllü ve yapıcı çabaların gerçekleştirilmesine dayanmaktadır (Morrison ve Phelps, 1999). Ses çıkarma ya da dile getirme davranışı, salt eleştiri yapmaktan ziyade, işgörenin değişim için yeni ve yapıcı önerilerde bulunmasını içermektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Yenilikçi davranış, işgörenler tarafından yeni fikirler geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsarken (Scott ve Bruce, 1994), problem önleme ise iş ortamında problemlerin ve engellerin yeniden oluşmasını önleme ile ilgili proaktif davranışları içermektedir (Parker ve Collins, 2010). Günümüzde hızla artan rekabetle birlikte iş görevlerinin ötesinde ve örgüt yararına ekstra rol davranışlarında bulunarak proaktif davranan işgörelere her zamankinden daha fazla ihtiyaç

duyulmaktadır (Bindl ve Parker, 2011). Bu ihtiyaç temelinde, son yıllarda araştırmacıların sıklıkla çalıştığı konulardan biri de proaktif iş davranışlarının sergilenmesini etkileyen faktörlerin neler olduğudur. Yapılan araştırmalarda, lider desteği (Wang ve Yang, 2021; Wu ve Parker, 2017), işe gömülmüşlük (Jia vd., 2020), işgören dayanıklılığı (Caniels ve Baaten, 2019), psikolojik güçlendirme ve proaktif kişilik (Yolcu ve Çakmak, 2017) gibi pek çok faktörün proaktif iş davranışlarını etkilediği bulgulanmıştır.

Psikolojik Rahatlık: Örgütlerde psikolojik rahatlık olgusunun temeli, Schein ve Bennis (1965) tarafından örgütsel değişim üzerine yapılan çalışmalara dayanmakta olup, çalışanın imajına, statüsüne veya kariyerine yönelik olarak olumsuz anlamda sonuçlanacak durumlardan çekinmeden örgüt içerisinde kendisini rahat bir şekilde ifade edebileceğine dair bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990). Psikolojik rahatlık ikliminin yüksek olduğu bir örgütte işgörenler, ceza alma ya da reddedilme endişesi taşımadan güven içerisinde iletişimde bulunabilmektedirler (Baer ve Frese, 2003). Son yıllarda psikolojik rahatlık kavramına ilişkin çok sayıda araştırma yapılmış olup, bu çalışmalarda psikolojik rahatlığın işgörenlerin performanslarını (Obrenovic vd., 2020), öğrenme davranışlarını (Edmondson, 1999), yenilik ve yaratıcılıklarını (Carmeli vd., 2010), ve ses çıkarma davranışlarını (Türkoğlu ve Özyılmaz Misican, 2019) artırdığı bulgulanmıştır. Buna paralel olarak, Frazier vd. (2017) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında da psikolojik rahatlığın birçok olumlu örgütsel çıktıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, yapılan araştırmalarda psikolojik rahatlığı etkileyen pek çok farklı faktör olduğu belirtilmiş (Kahn, 1990) ve bunlar lider davranışları (Men vd., 2020), kişiler arası ilişkiler (Derin, 2017), örgüt iklimi (Guchait vd., 2019), kişilik (May vd., 2004) ve takım dinamikleri (Hood vd., 2016) gibi farklı başlıklar altında incelenmiştir.

3. Hipotezler

3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kararsızlığı ve Proaktif İş Davranışları İlişkisi

Bu çalışmada, özdeşleşme kararsızlığının proaktif iş davranışları üzerindeki etkisi Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001a) bağlamında incelenmektedir. Kaynakların Korunması Teorisi'nde (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001a), bireyler için değerli olarak nitelendirilen kaynakların elde edilmesi, korunması ve geliştirilmesinin önemi üzerinde durulmakta ve bu kaynakların maddi kaynaklar (yiyecek, giyecek, barınak gibi), koşullar (evlilik, statü gibi), kişisel özellikler (bireysel nitelikler, yetenekler gibi) ve enerji (para, bilgi gibi) olmak üzere dört temel gruptan oluştuğu ifade edilmektedir. Kaynakların Korunması Teorisi'ne (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001a) göre, kişiler herhangi bir sebepten dolayı (1) kaynaklarını kaybetme tehlikesi yaşadıklarında, (2) gerçekten kaybetmeleri durumunda ya da (3) önemli bir kaynak yatırımı yapmalarına rağmen yeni kaynak elde edemediklerinde psikolojik bir stres yaşamakta ve bunun sonucunda mevcut kaynaklarını korumaya veya daha fazla kaynak kaybını önlemeye yönelik tedbirler (*resource-conservation strategies*) almaya yönelmektedirler. Bu varsayım çerçevesinde değerlendirildiğinde, kararsızlık durumu çalışanın bilişsel enerji, dikkat, içsel motivasyon ve benlik duygusu gibi pek çok bilişsel ve psikolojik kaynağını tehdit eden (Ashforth vd., 2014; Dechawatanapaisal, 2021; Schuh vd., 2016) ve bu sebeple örgütsel çıktıları olumsuz etkileyen bir durum olarak nitelendirilebilir. Öyle ki literatürde kararsızlığın, genel anlamda rahatsız edici (van Harreveld vd., 2015), stres verici (Herr vd., 2019), kafa karışıklığı, endişe ve kontrol kaybı hislerine yol açan (Harrist, 2006), ve kişilerin içsel tutarlılık ihtiyacını bozduğu için kaçınılması gereken bir durum (Ashforth vd., 2014; Nordgren vd., 2006) olduğu belirtilmektedir. Bu sebeptendir ki, kararsızlık yaşayan çalışanlar çeşitli savunma ve/veya baş etme stratejileri kullanarak yaşadıkları bu içsel çelişki

durumunu azaltmak ya da ortadan kaldırmak istemektedirler (Ashforth vd., 2014). Bu durum ise normal şartlarda örgüte fayda sağlayacak arayışlara harcanabilecek kaynakların, kararsızlık durumuyla başa çıkmak için kullanılmasına yol açmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Bu bağlamda düşünüldüğünde, özdeşleşme kararsızlığı da çalışmada bir iç çatışma duygusu yaratarak kaynak kaybı tehdidine yol açan (*threat of resources loss*) ve çalışanı daha az proaktif iş davranışı sergileyerek mevcut kaynaklarını korumaya yönelten (*defensive mode*) bir stres faktörü olarak nitelendirilebilir. Buna göre, özdeşleşme kararsızlığı yaşayan çalışanlar, mevcut kaynaklarının bir kısmını içsel tutarlılığa ulaşmak ve örgüte karşı nasıl hareket edeceklerini belirlemeye yönelik çabalara harcayacaklarından, kayıp sarmalına (*loss spiral*) düşmemek adına işin gerektirdiği performans düzeyinin üstünde ve ötesinde bir performans gösterme konusunda isteksiz olacaklardır. Diğer bir deyişle, enerji ve motivasyonunun büyük bir kısmını kararsızlık hissiyle baş etmek için kullanan bir çalışan, örgüt ya da diğer çalışanlar yararına davranışlarda bulunmak için daha az kaynağa ve enerjiye sahip olacak (Schuh vd., 2016) ve bu durum proaktif iş davranışları gibi örgüt yararına fazladan çaba gerektirecek davranışları sergileme olasılığını da azaltacaktır. Özdeşleşme kararsızlığına ilişkin yapılmış sınırlı sayıdaki çalışma bulguları da kararsızlığın olumsuz etkilerine işaret etmekte olup, kararsız özdeşleşen çalışanların daha az satış performansına sahip oldukları (Pratt, 2000), daha fazla sinizm ve beraberinde örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri (Mignonac vd., 2018) görülmüştür. Ampirik olarak test edilmemekle birlikte, Vadera ve Pratt (2013) tarafından yapılan araştırmada da kararsız özdeşleşmenin örgüt yararına ya da örgüt karşıtı bir takım etik olmayan iş yeri davranışlarına yol açabileceği belirtilmiştir. Bu bulgulardan hareketle, çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1 (H1): Örgütsel özdeşleşme kararsızlığının proaktif iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.

3.2. Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü

Bir önceki başlıkta, örgütsel özdeşleşme kararsızlığının proaktif iş davranışları üzerindeki olumsuz etkisi teorik ve ampirik bulgular temelinde tartışılmıştır. Ancak, iki değişken arasındaki bu ilişkinin hangi psikolojik süreçler vasıtasıyla gerçekleştiğini incelemek de yararlı olacaktır. Son dönemde kararsızlık üzerine yapılan çalışmalarda da literatürde var olan bu boşluğa dikkat çekilmiş ve örgütlerde kararsızlık ve ilişkili olduğu sonuçların hangi mekanizmalara (aracı değişkenlere) bağlı olarak gerçekleştiğinin araştırılmasının önemli olduğu belirtilmiştir (Methot vd., 2017; Rothman vd., 2017). Bu öneri temelinde bu çalışmada, psikolojik rahatlık algısının, örgütsel özdeşleşme kararsızlığı ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide aracı rol oynayacağı öngörülmüştür.

Daha önce de ifade edildiği gibi, kararsızlık durumu çalışan için rahatsız edici, stres verici ve belirsizliğe yol açan bir durum olduğundan (Harrist, 2006; Herr vd., 2019; van Harreveld vd., 2015), örgütüyle kararsız özdeşleşen bir işgören mevcut kişisel kaynaklarının bir kısmını bu belirsizlikle savaşmaya ve içsel tutarlılığa ulaşmaya harcayacaktır. Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001a) temelinde düşünüldüğünde, kişinin örgütüyle kararsız bir şekilde özdeşleşmesi kaynak kaybına yönelik bir tehdit olarak değerlendirilirse (Ashforth vd., 2014; Dechawatanapaisal, 2021; Schuh vd., 2016), psikolojik rahatlık ise bu durumun sonucu olarak azalan ve kişisel özellikler kategorisinde değerlendirebileceğimiz kaynaklardan biri olacaktır. Kaynakların Korunması Teorisi'nde (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001b) kişisel

özellikler grubunda yer alan kaynaklar, bireyin stresli koşullara daha iyi dayanmasını, arzu edilen hedeflere ulaşmasını veya diğer kaynakları elde etmesini sağlayan becerileri veya kişilik özelliklerini kapsamaktadır. Bu noktada, psikolojik rahatlık çalışanın ayıplanma, cezalandırılma ya da reddedilme endişesi taşımadan örgütte kendisi gibi var olmasını sağlayarak bireyin stresini azaltan (Baer ve Frese, 2003) ve kişisel özellikler kategorisinde değerlendirilebilecek önemli bir psikolojik kaynak olarak düşünülebilir. Öyle ki, psikolojik rahatlık işgörenin bir sorusu olduğunda, bir yanlışlığı üst yönetime bildirdiğinde ya da yenilikçi fikirler sunduğunda diğer işgörenlerin ya da yönetimin bu duruma nasıl tepki göstereceklerine ilişkin olarak işgörende oluşan inançları kapsamakta (Carmeli ve Gittell, 2009) ve kişilerarası risk almayı güvenli hale getirerek, çalışanın kendini rahat ve güvende hissetmesini sağlamaktadır (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Buna göre, bireyin kendini tam anlamıyla örgütüyle özdeşleştirememesi veya örgüte karşı karışık hisler yaşaması durumunda en önemli kişisel kaynaklardan biri olan psikolojik rahatlık algısı da azalacaktır. Çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi genelde beklenen bir norm olduğundan, kararsızlık yaşayan bir birey örgüt tarafından kabul edilen bir çalışan olmadığı hissini yaşayacak (Kreiner ve Ashforth, 2004) ve bu durum diğerleriyle iletişime geçmesini, çelişkili hislerini paylaşabilmesini ve kendisi olarak örgütte var olabilmesini güçleştirecektir. Buna göre, çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2 (H2): Örgütsel özdeşleşme kararsızlığının psikolojik rahatlık üzerinde negatif etkisi vardır.

Psikolojik rahatlığa ilişkin yapılan geçmiş araştırmalarda, psikolojik rahatlık ikliminin örgütsel açıdan birçok olumlu çıktıyı da beraberinde getirdiği bulgulanmıştır (Frazier vd., 2017; Newman vd., 2017; Karaca, 2021). Bu bulgulara paralel olarak bu çalışmada, psikolojik rahatlığın örgüt başarısı için son derece önemli olan proaktif iş davranışlarının sergilenmesini de artıracığı öngörülmüştür. Öyle ki, psikolojik rahatlık algısı yüksek olan bir çalışan yeni fikirler üretme, problemleri belirleme, değişimler önerme ve başlatma gibi proaktif ve öğrenme odaklı davranışları gerçekleştirmede kendisini daha rahat hissedecektir (Chen vd., 2019). Psikolojik rahatlık ikliminin yüksek olması, çalışanı olumsuz sonuçlarından korkmadan kendini ifade etmeye, yenilik ve yaratıcılık süreçlerini aktif olarak desteklemeye motive edecektir (Carmeli vd., 2010). Çalıştığı örgütte kendisini rahat ve güvende hisseden bir işgörenin stres ve endişesi daha az olurken, örgütü psikolojik olarak risk almaya elverişli gördüğü için kendisi gibi davranabilecek, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilecektir (Edmondson, 1999). Benzer şekilde, psikolojik rahatlık algısı yüksek olan işgörenler, diğerleri tarafından ayıplanma, cezalandırılma ya da reddedilme endişesi taşımadan daha kolay bir şekilde risk alıp önerilerde bulunurken (Baer ve Frese, 2003), bu algının düşük olduğu işgörenler ise risk algısının artmasıyla sessizliği seçeceklerdir (Zeng vd., 2020). Özetle, yüksek bir psikolojik rahatlık algısı, çalışanı sorumluluk üstlenme, ses çıkarma, bireysel yenilik ve problem önleme gibi proaktif davranışları daha fazla sergilemeye yöneltecektir. Bu durum, Sosyal Takas Teorisi (Social Exchange Theory; Blau, 1964) varsayımları ile de örtüşmekte olup, karşılıklılık ilkesi (the norm of reciprocity; Gouldner, 1960) gereği, çalışanların algılamış oldukları özgür, güvenli ve destekleyici bir psikolojik rahatlık iklimine karşılık hem örgüt hem de diğer çalışanlar yararına ekstra rol davranışlarında bulunma eğiliminde olacakları söylenebilir. Ampirik çalışma bulguları da bunu destekler nitelikte olup, psikolojik rahatlığın çalışan sesliliği (Liang vd., 2012), yenilikçi davranış (Leung vd., 2014), problem çözme (Chen

vd., 2019), ve sorumluluk üstlenme (Zeng vd., 2020) gibi proaktif davranışları artırdığı tespit edilmiştir. Buna göre, çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 3 (H3): Psikolojik rahatlığın proaktif iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yukarıdaki tartışma temelinde ve araştırma modeli bir bütün olarak ele alındığında, bu çalışmada ayrıca psikolojik rahatlık algısının kararsız özdeşleşme ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide aracı rol oynayacağı da öngörülmektedir. Öyle ki, özdeşleşme kararsızlığının yol açtığı stres, belirsizlik ve örgüte tam olarak ait olmama hissi (Kreiner ve Ashforth, 2004) kişi için önemli bir psikolojik kaynak olan kendisi olarak örgütte varolma duygusunu yani psikolojik rahatlığını azaltacaktır. Kaynakları azalan çalışan ise kayıp sarmalına (*loss spiral*) düşmemek adına, mevcut kaynaklarını korumaya odaklanacak (*defensive mode*), ve bu sebeple işin gerektirdiği performans düzeyinin üstünde ve ötesinde bir performans gösterme konusunda isteksiz olacaktır. Dolayısıyla, kararsız özdeşleşme (*threat of resources loss*) çalışanın psikolojik rahatlığını (*personal resource*) azaltarak proaktif iş davranışlarını olumsuz etkileyecektir (*resource-conservation strategy*). Psikolojik rahatlığın aracı rolüne ilişkin yapılmış olan geçmiş çalışma bulguları da buna paralel nitelikte olup, örneğin örgütsel politika algısı (Li vd., 2014) ve lider davranışlarının (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009) çalışan proaktifliğine etkisinde psikolojik rahatlığın aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Buna göre, çalışmanın sonuncu hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 4 (H4): Psikolojik rahatlık, örgütsel özdeşleşme kararsızlığı ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

4. Araştırma Metodolojisi

4.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla, Türkiye'nin her bölgesinden en az bir üniversite seçilerek, 462 akademisyenden online anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Anket formunda, öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiş, ardından araştırma değişkenlerine yönelik ölçek maddeleri sunulmuştur. Ankete katılan 462 katılımcıdan 10'u dikkatsiz katılımcı (tüm maddelere aynı cevap verenler gibi) olduğu için veri setinden çıkarılmış ve araştırmanın örneklemini toplam 452 akademisyen oluşturmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun kadın (%59), doktora derecesine sahip (%55), ve bir devlet üniversitesinde (%67) çalışıyor olduğu belirlenmiştir. Yaş ortalamasına bakıldığında ise, katılımcıların büyük bir kısmının 25-34 (%40) yaş aralığında yer aldığı görülmüştür. Ankete cevap verenlerin %79 gibi büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları kurumda yöneticilik görevi bulunmazken; hizmet süresi açısından ise çoğunluğun 1 ila 4 (%30) yıldır görevde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında 452 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmeden önce ham veri setinde kayıp ve uç değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Veride herhangi bir kayıp değer olmadığı görülmüştür. Veride yer alan aykırı değerlerin tespiti için öncelikle ölçeklere ilişkin standardize edilmiş z değerleri hesaplanmış ve z değerleri ± 3.29 aralığı içerisinde olan veriler normal değer kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Ardından qq grafikleri de incelenerek veride herhangi bir aykırı değer olmadığı tespit edilmiştir.

4.2. Ölçekler

Kararsız Özdeşleşme: Çalışanların örgütsel özdeşleşme kararsızlığını ölçmek amacıyla, Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilen "Kararsız Özdeşleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Özgün dili İngilizce olan ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi çeviri-geri çeviri (*translation-back translation*) (Brislin, 1970) yöntemi ile yapılmış olup, kapsam geçerliliği için uzman

görüşlerinin alınması ve maddelerin anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla 53 katılımcıyla pilot çalışma gerçekleştirilmesi adımları takip edilerek ölçek kullanıma hazır hale getirilmiştir. Özdeşleşme kararsızlığı ölçeği altı maddeden oluşmakta olup, katılımcıların ölçek maddelerine katılım düzeylerini belirlemek için 5'li Likert tipi ölçek (1 = Hiç katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek bir madde şöyledir: "Bu kurumun bir parçası olmak konusunda çelişkili hissediyorum." Özdeşleşme kararsızlığı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA sonuçları, özdeşleşme kararsızlığı ölçeğine ilişkin tüm maddelerin tek bir faktörde toplandığını göstermiş olup faktör yüklerinin 0,79-0,88 arasında değiştiği görülmüştür. Tek faktöre ilişkin eigenvalue değerinin 4,240 ve açıklanan varyansın ise %70,66 olduğu tespit edilmiştir.

Proaktif İş Davranışları: Proaktif iş davranışlarını ölçmek için, Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilen ve Uri (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Proaktif İş Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, seslilik (dört madde); sorumluluk (üç madde); problem önleme (üç madde); ve bireysel inovasyon (üç madde) olmak üzere toplam dört boyut ve on üç maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların ölçek maddelerine katılım düzeylerini belirlemek için 5'li Likert tipi ölçek (1 = Hiçbir zaman; 5 = Her zaman) kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek bir madde şu şekildedir: "Daha verimli olan yeni iş yöntemlerini hayata geçirmek için çaba gösteririm." Proaktif iş davranışları ölçeğinin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla; seslilik: ,83; sorumluluk: ,85; problem önleme: ,82; ve bireysel inovasyon: ,83 olarak bulunmuştur. Dört alt boyutun ortalaması alınarak hesaplanan genel proaktif iş davranışları ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin ise ,93 olduğu görülmüştür.

Psikolojik Rahatlık: Çalışanların psikolojik rahatlık algısı Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Yener (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Rahatlık Ölçeği" kullanılarak ölçülmüştür. Psikolojik rahatlık ölçeği yedi maddeden oluşmakta olup, katılımcıların ölçek maddelerine katılım düzeyleri 5'li Likert tipi ölçek (1 = Hiç katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum) kullanılarak belirlenmiştir. Ölçüm modeline ilişkin yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) sonucunda ölçeğe ait iki madde standardize edilmiş faktör yüklerinin düşük olmasından dolayı modelden çıkarılmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek bir madde şu şekildedir: "Bu kurumda çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler." Psikolojik rahatlık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,84 olarak bulunmuştur.

Kontrol Değişkenleri: Geçmiş araştırma bulguları göz önünde bulundurularak (Caesens vd., 2016; Fuller vd., 2006), cinsiyet, yaş, eğitim, kurumdaki hizmet süresi, kurum statüsü ve çalışanın yöneticilik görevine sahip olup olmaması gibi faktörlerin proaktif iş davranışlarını etkileyebileceği düşüncesinden hareketle, bu çalışmada istatistiksel olarak bu değişkenler kontrol edilmiştir. Katılımcıların yaşı 18-24 yaş (1), 25-34 yaş (2), 35-44 yaş (3), 45-54 yaş (4), 55-64 yaş (5) ve 65 üstü (6) olmak üzere altı kategoride; cinsiyet kadın (0) ve erkek (1); eğitim seviyesi lisans (1), yüksek lisans (2) ve doktora (3); hizmet süresi 1 yıldan az (1), 1-4 yıl (2), 5-9 yıl (3), 10-19 yıl (4) ve 20 yıl üstü (5) olmak üzere beş kategoride; yöneticilik görevi yok (0) ve var (1) şeklinde ölçülmüştür. Kategorik değişkenlerden olan yaş, eğitim seviyesi ve hizmet süresi analizden önce kukla (dummy) değişken haline getirilmiştir. Ayrıca, kararsız özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşme değişkeninden bağımsız etkisini görebilmek amacıyla, örgütsel özdeşleşme de kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek altı maddeden oluşmakta olup, katılımcıların ölçek maddelerine katılım düzeylerini belirlemek için 5'li Likert tipi ölçek (1 = Hiç

katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçüm modeli DFA bulgularına bağlı olarak, ölçeğe ait bir madde standardize edilmiş faktör yükünün düşük olmasından dolayı modelden çıkarılmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek bir madde şöyledir: “Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.” Özdeşleşme ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,83 olarak bulunmuştur.

4.3. Analiz

Hipotezlerin testine geçmeden önce, ilk olarak model veri uyumunu görmek üzere tüm değişkenlerin aynı anda analize dahil edildiği DFA gerçekleştirilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988). Modelde, araştırmancın teorik varsayımları doğrultusunda proaktif iş davranışları dört boyutlu yapısından (seslilik, sorumluluk, problem önleme ve bireysel inovasyon) dolayı ikinci düzey çok faktörlü bir yapı olarak çalışılırken, diğer değişkenler tek faktörlü bir yapıda analize dahil edilmiştir. Geçerliliğin sağlanması sürecinde, gerekli uyum iyilik değerlerine (Goodness of Fit Indices) ulaşabilmek adına, psikolojik rahatlıktan iki madde, örgütsel özdeşleşmeden ise bir madde standardize edilmiş faktör yüklerinin düşük olmasından dolayı modelden çıkarılmış (Tablo 1) ve ardından model uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir bir düzeye geldiği görülmüştür: Chi-square/degree of freedom (χ^2/df)=2,522 (p),00); Tucker-Lewis index (TLI)=,92; Comparative fit index (CFI)=,93; Root mean square error of approximation (RMSEA)=,058.

Daha sonra, ölçekler yakınsak geçerlilik (*convergent validity*) ve ayırışım geçerliliği (*discriminant validity*) açısından incelenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 1’de görüldüğü gibi ölçek maddelerinin standardize edilmiş faktör yüklerinin ,50’nin üzerinde ve anlamlı olması ve her bir ölçek için Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE-Average Variance Extracted) değerinin ,50 veya üzerinde, Birleşik Güvenirlik (CR-Composite Reliability) değerinin de ,70’in üzerinde olması ölçeklerin yakınsak geçerliliği sağladığını göstermiştir. Ayrıca, Tablo 2’de görüldüğü üzere her bir ölçeğin AVE değerinin karekökünün, ölçekler arası en yüksek korelasyon katsayısından daha yüksek olması da ayırışım geçerliliğinin sağlandığını bulgulamıştır. Ardından, ölçeklere ilişkin güvenirlilik (*reliability*) düzeyleri Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanarak test edilmiş ve Tablo 1’de görüldüğü gibi tüm ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin önerilen en düşük değer olan ,70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Nunnally, 1978).

Verinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çalışmada yer alan ölçeklerin çarpıklık (*skewness*) ve basıklık (*kurtosis*) değerleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.0 aralığında olduğu görüldüğünden normal dağılımın sağlandığı kabul edilmiştir (Hair vd., 2010). Ardından, çoklu bağlantı probleminin (*multi-collinearity*) tespiti amacıyla VIF (*Variance Inflation Factors*) değerleri hesaplanmış ve her bir ölçek için VIF değerinin 10’dan daha düşük olduğu (en düşük 1,24, en yüksek 1,80) bulgulandığından veride çoklu bağlantı probleminin olmadığı sonucuna varılmıştır (Hair vd., 2010). Son olarak, verilerin aynı anda tek bir kaynaktan toplanmış olmasından dolayı ortak metot varyans probleminin (Common Method Bias) olup olmadığı Harman’ın Tek Faktör testi (Podsakoff vd., 2003) kullanılarak analiz edilmiştir. Modeldeki değişkenlere ilişkin tüm maddeler dahil edilerek gerçekleştirilen AFA sonucunda, beş faktörün tespit edilmesi ve tek ve genel faktör tarafından açıklanan toplam varyansın (%30), önerilen en yüksek değer olan %50’den düşük olması sebebiyle, toplanan veride ortak metot varyansının problem oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS Process Macro (Model 4) kullanılmıştır (Hayes, 2013). Analizler, bootstrap test tekniği kullanılarak 5.000 yeniden örnekleme seçeneği

ile yapılmıştır. %95 güven aralığında, alt ve üst güven aralığı değerlerinin (*Confidence Interval*; CI) sıfırı kapsamaması etkinin anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 1: Ölçüm Modeline İlişkin DFA Bulguları

KARARSIZ ÖZDEŞLEŞME			Faktör yükü
AVE: ,63	CR: ,91	α: ,92	
Bu kurumla ilişkim konusunda karışık duygularım var.			,79
Bu kurumu sevmek ve nefret etmek arasında kaldım.			,87
Bu kurumun bir parçası olmak konusunda çelişkili hissediyorum.			,88
Bu kurumla ilgili birbiriyle çelişen hislerim var.			,89
Kendimi bu kuruma ait olmaktan hem gururlu hem de utanmış buluyorum.			,65
Bu kurumun bir üyesi olmaktan hem gurur hem de utanç duyuyorum.			,64
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME			
AVE: ,50	CR: ,83	α: ,83	
Başka biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.			,67
Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.			,62
Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda; "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım.			,66
Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.			,80
Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.			,78
*Medyada çalıştığım kurumla ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissederim.			-
PSİKOLOJİK RAHATLIK			
AVE: ,52	CR: ,84	α: ,84	
Bu kurumda bir hata yaparsanız, bu genellikle aleyhinizde kullanılır. (-)			,74
Bu kurumda çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.			,76
*Bu kurumda çalışanlar, bazen diğer çalışanların fikirlerine sırf farklı (yaş, ırk, dil, din) oldukları için karşı çıkarlar. (-)			-
Bu kurumda hesaplı risk alınabilir. Sonuç olumsuz olsa da çalışan zarar görmez.			,72
*Bu kurumda çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez. (-)			-
Bu kurumda hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.			,63
Bu kurumda insanlar ile çalışırken, bana özel beceri ve yeteneklerime değer verilir ve bu yeteneklerim kullanılır.			,75
PROAKTİF İŞ DAVRANIŞLARI			
AVE: ,77	CR: ,93	α: ,93	
Seslilik (α: ,83)			
İş ile alakalı görüşlerim diğerlerinden farklı olsa ve insanlar bu görüşlere katılmasa bile yine de dile getiririm.			,76
Kendimi ilgilendiren konularda çekinmeden konuşur ve başkalarının da konuşmalarını teşvik ederim.			,73
Gerektiğinde faydalı bir fikir sunabilmek için iş yerinde olup bitenden haberdar olurum.			,63
Yeni bir fikir ortaya atıldığında veya bir prosedür değişikliği gündeme geldiğinde çekinmeden fikrimi beyan ederim.			,85
Sorumluluk (α: ,85)			
Gelişmiş yöntemleri kendi işyerime getirmek için çaba gösteririm.			,87
Daha verimli olan yeni iş yöntemlerini hayata geçirmek için çaba gösteririm.			,86
Kurum üzerinde baskı yaratan problemlere karşı çözüm sağlamak için çaba gösteririm.			,73
Problem Önleme (α: ,82)			
İşleri ilk etapta yavaşlatsa dahi uzun vadede verimli olacak prosedür ve sistemler geliştirmek için çaba gösteririm.			,79
Yanlış giden şeylerin kökündeki nedeni bulmak için çaba gösteririm.			,78
Tekrarlayan sorunların önlenmesi için planlama yapmaya zaman harcarım.			,76
Bireysel İnovasyon (α: ,83)			
Yaratıcı fikirler üretirim.			,75
Yeni teknikler, teknolojiler veya ürün fikirleri araştırırım.			,80
Fikirleri başkalarına tanıtır ve desteklerim.			,82

Not: Standardize edilmiş faktör yükleri raporlanmıştır. Tüm faktör yükleri 0,05 değerinde anlamlıdır.

*Madde modelin uyum iyilik değerlerini düşürdüğü için çıkarılmıştır. (-) Madde ters kodlanmıştır.

5. Bulgular

Çalışma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Pearson korelasyon değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Buna göre, beklenildiği gibi kararsız özdeşleşme ile hem proaktif iş davranışları ($r=-0,17$; $p<0,01$) hem de psikolojik rahatlık ($r=-0,54$; $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik rahatlık değişkeni ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkinin de yine beklenen yönde yani pozitif ve anlamlı ($r=0,26$; $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları (n=452)

Değişken	Ort	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Cinsiyet	0,41	0,49								
2. Yönetici Rolü	0,20	0,40	,10*							
3. Kurum Statüsü	0,32	0,47	-,11*	-,07						
4. Yaş1	0,03	0,17	-,01	-,09	,02					
5. Yaş2	0,39	0,49	-,08	,07	-,15**	-,14**				
6. Yaş3	0,09	0,29	,08	,09	-,11*	-,06	-,25**			
7. Yaş4	0,07	0,25	,14**	,18**	,01	-,05	-,21**	-,09		
8. Yaş5	0,02	0,13	,06	,02	,09	-,02	-,11*	-,04	-,04	
9. Eğitim1	0,09	0,29	-,01	-,12*	,11*	,36**	-,20**	-,08	,01	-,04
10. Eğitim2	0,36	0,48	-,02	-,21**	,11*	-,05	-,18**	-,17**	-,14**	-,10*
11. Hiz.Sür1	0,13	0,33	-,02	-,09	,21**	,29**	-,14**	-,03	-,08	-,05
12. Hiz.Sür2	0,30	0,46	-,09	-,09	,25**	,00	-,20**	-,21**	-,08	,02
13. Hiz.Sür3	0,26	0,44	,01	-,03	-,06	-,10*	,03	-,07	-,08	,00
14. Hiz.Sür4	0,21	0,41	-,04	,16**	-,22**	-,09	,43**	,02	-,05	-,07
15. Özdeşleşme	3,13	0,88	,07	,17**	-,05	,03	,06	,03	-,04	,11*
16. Kararsız Özdeşleşme	2,38	0,93	,03	-,01	,02	-,02	-,01	-,03	-,02	-,04
17. Psikolojik Rahatlık	3,04	0,87	-,08	,02	,14**	,07	,06	,03	-,04	,11*
18. Proaktif İş Dav.	3,70	0,69	,14**	,23**	,05	,06	,02	-,04	,03	,10*
Değişken	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1. Cinsiyet										
2. Yönetici Rolü										
3. Kurum Statüsü										
4. Yaş1										
5. Yaş2										
6. Yaş3										
7. Yaş4										
8. Yaş5										
9. Eğitim1										
10. Eğitim2	-,24**									
11. Hiz.Sür1	,18**	,07								
12. Hiz.Sür2	,11*	,22**	-,25**							
13. Hiz.Sür3	-,12*	,05	-,22**	-,39**						
14. Hiz.Sür4	-,14**	-,23**	-,20**	-,34**	-,30**					
15. Özdeşleşme	-,04	-,09*	,02	-,10*	,06	-,03	(,71)			
16. Kararsız Özdeşleşme	,01	,01	-,10*	,05	-,02	,04	-,25**	(,79)		
17. Psikolojik Rahatlık	,00	-,03	,16**	-,04	,07	-,15**	,40**	-,54**	(,72)	
18. Proaktif İş Dav.	-,04	-,05	,02	-,03	,00	-,01	,32**	-,17**	,26**	(,88)

Not: ** $p < ,01$; * $p < ,05$

() = AVE Karekök

Hipotezlerin testine ilişkin yapılan analizlerin sonuçları Tablo 3a ve Tablo 3b’de gösterilmektedir. Tablo 3a’da görüldüğü gibi, kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışları üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu (H1; Model 1; $b=-0,08$; %95 CI = [-0,1501; -0,0174]; $p<0,05$) görülmüştür. Benzer şekilde, kararsız özdeşleşmenin psikolojik rahatlık

üzerinde de negatif ve anlamlı bir etkisinin (H2; Model 2; $b=-0,41$; %95 CI = $[-0,4854; -0,3460]$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, psikolojik rahatlık ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı (H3; Model 3; $b= 0,12$; %95 CI = $[0,0346; 0,2126]$; $p<0,01$) olduğu bulgulanmıştır. Dolayısıyla, çalışmanın H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 3a: Temel Etkilere İlişkin Bulgular (n=452)

Değişken	Model 1: PİD			Model 2: PR			Model 3: PİD		
	B	SE	p	B	SE	p	B	SE	p
(Sabit Terim)	3,3386	,2279	,0000	2,8726	,2396	,0000	2,9837	,2610	,0000
Cinsiyet	,1647	,0631	,0093	-,1325	,0663	,0462	,1810	,0629	,0042
Yönetici Rolü	,3379	,0808	,0000	-,0181	,0849	,8312	,3401	,0802	,0000
Kurum Statüsü	,1505	,0724	,0383	,2351	,0761	,0021	,1214	,0727	,0955
Yaş1	,3142	,2005	,1179	,1837	,2108	,3840	,2915	,1993	,1441
Yaş2	-,0286	,0826	,7292	,2972	,0868	,0007	-,0653	,0831	,4320
Yaş3	-,2630	,1390	,0592	,3094	,1461	,0347	-,3012	,1387	,0304
Yaş4	-,1409	,1545	,3624	,1646	,1624	,3113	-,1613	,1536	,2943
Yaş5	,1509	,2455	,5391	,4956	,2580	,0554	,0897	,2447	,7143
Eğitim1	-,1157	,1254	,3568	,0163	,1318	,9019	-,1177	,1245	,3449
Eğitim2	-,0155	,0761	,8392	,0028	,0800	,9716	-,0158	,0756	,8344
Hiz. Sür.1	-,1942	,1631	,2344	,3344	,1714	,0517	-,2356	,1626	,1482
Hiz. Sür.2	-,1874	,1469	,2027	,1183	,1544	,4439	-,2020	,1459	,1669
Hiz. Sür.3	-,1816	,1385	,1905	,1789	,1456	,2197	-,2037	,1378	,1399
Hiz. Sür.4	-,1590	,1392	,2538	-,1819	,1462	,2142	-,1365	,1384	,3244
Özdeşleşme	,1880	,0367	,0000	,2817	,0386	,0000	,1532	,0386	,0001
Kararsız Özdeşleşme	-,0838	,0338	,0134	-,4157	,0355	,0000	-,0324	,0384	,3993
Psikolojik Rahatlık							,1236	,0453	,0066
F		5,8628			20,8116			6,0376	
p		<,001			<,001			<,001	
R2		0,1774			0,4336			0,1913	

Not: PR= Psikolojik Rahatlık; PİD= Proaktif İş Davranışları

Son olarak, Tablo 3b'de görüldüğü üzere, psikolojik rahatlığın aracı rolüne ilişkin yapılan analiz sonuçları kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışları üzerinde psikolojik rahatlık değişkeni aracılığıyla dolaylı bir etkiye (H4; $b=-0,05$; %95 CI = $[-0,0944; -0,0124]$) sahip olduğunu gösterdiğinden çalışmanın son hipotezi olan H4 de kabul edilmiştir. Dolayısıyla, psikolojik rahatlık, kararsız özdeşleşme ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Öyle ki, örgütüyle kararsız özdeşleşen çalışanların psikolojik rahatlık algıları düşmekte ve bu durum proaktif iş davranışı sergileme düzeylerini de azaltmaktadır.

Table 3b: Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular (n=452)

Etki	B	SE	LLCI	ULCI
Toplam Etki	-,0838	,0338	-,1501	-,0174
Doğrudan Etki	-,0324	,0384	-,1080	,0431
Dolaylı Etki	-,0514	,0210	-,0944	-,0124

Not: LLCI-ULCI = Alt-Üst Güven Aralığı

6. Tartışma

Bu çalışmada temel olarak, Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) bağlamında kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışlarına etkisi ve bu ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü incelenmiştir. Kararsızlık konusu geçmişte farklı disiplinlerce sıklıkla çalışılmış olsa da örgütsel bağlamda incelenmesi henüz son yıllarda başlamıştır. Özdeşleşme kararsızlığına ilişkin ise uluslararası literatürde çok az çalışmanın yer aldığı, ulusal literatürde ise konunun, yazarların bilgisi dahilinde, hemen hemen hiç çalışılmadığı görülmüştür. Literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlayan bu çalışma, örgütüyle kararsız özdeşleşen çalışanların daha az proaktif iş davranışı sergilediklerini ve kararsız özdeşleşme ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü oynadığını bulmuştur. Öyle ki, kararsız özdeşleşme yaşayan çalışanların psikolojik rahatlık algısı azalmış, bu durum ise proaktif iş davranışları sergilemelerini olumsuz etkilemiştir.

Kreiner ve Ashforth (2004) geliştirdikleri “Genişletilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli”nde, örgütüyle kararsız özdeşleşen çalışanların iş performansının ötesinde bir performans gösterme konusunda isteksiz olacaklarını belirtmişlerdir. Bu çalışma, Kreiner ve Ashforth’un (2004) bu önermesini ampirik açıdan test etmesi ve yazarları destekler nitelikte özdeşleşme kararsızlığının örgüt başarısı için son derece önemli bir unsur olan proaktif iş davranışlarını negatif etkilediğini göstermesi açısından literatüre oldukça önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu bulgu ayrıca, örgütlerde kararsız özdeşleşme kavramına ilişkin yapılmış az sayıda çalışmayla da (Ciampa vd., 2019; Mignonac vd., 2018; Pratt, 2000; Schuh vd., 2016; Vadera ve Pratt, 2013) paralel nitelikte olup, kararsız özdeşleşmenin örgütlerde olası olumsuz sonuçlarına dikkat çekmesi açısından son derece önemlidir.

Çalışmanın diğer önemli bir bulgusu psikolojik rahatlık değişkeninin aracı rolüne ilişkindir. Araştırma sonuçları, kararsız özdeşleşmenin çalışanların bireysel kaynaklarından biri olan psikolojik rahatlık algılarını düşürerek proaktif iş davranışlarının sergilenmesini azalttığını göstermiştir. Örgütte psikolojik rahatlık ikliminin önemi ve çalışanın psikolojik olarak kendisini rahat ve güvende hissetmesini sağlayan/engellenen faktörlerin neler olduğu son yıllarda sıklıkla çalışılan konulardan birisidir. Literatürde örgüt iklimi, lider davranışları, kişilik, takım dinamikleri (Frazier vd., 2017) gibi pek çok faktörün, çalışanların psikolojik rahatlık algıları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada raporlanan bulgular ise, psikolojik rahatlığı etkileyen yeni bir faktör olarak özdeşleşme kararsızlığına dikkat çekmekte ve psikolojik rahatlığın sadece kararsız özdeşleşmeden etkilenmediğini, aynı zamanda kararsız özdeşleşme ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini de göstermektedir. Buna göre, psikolojik rahatlık algısı düşük olan bir işgörenin proaktif davranışlar sergilemek için motivasyon ve enerjisi de daha az olmaktadır.

6.1. Teorik ve Pratik Katkılar

Bu çalışmada raporlanan bulguların hem teorik hem de pratik açıdan literatüre birçok katkısı bulunmaktadır. Çalışmanın ilk teorik katkısı örgütlerde kararsızlık literatürüne olmaktadır. Ashforth ve arkadaşlarının da (2014) belirttiği gibi bir kişiye, amaca, göreve, ya da fikre karşı aynı anda hem pozitif hem de negatif hissedilmesi durumu (ambivalence; kararsızlık) örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bir durum olmasına rağmen, bu konuda çok fazla çalışmanın yapılmamış olması literatürün en büyük boşluklarından birisini oluşturmaktadır. Bu noktada, çalışanın örgütüne ilişkin çelişkili hislerinin olması durumu olarak tanımlanan kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışlarına olan etkisini inceleyerek, bu çalışma örgütlerde kararsızlık literatürüne önemli bir katkı sunmaktadır.

Çalışmanın ikinci teorik katkısı örgütsel özdeşleşme literatürüne olmaktadır. Alan yazında çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine ilişkin birçok araştırma yapılmış olup, bu çalışmalarda genellikle çalışanların kurumlarıyla yüksek (ya da düşük) düzeyde özdeşleşmelerinin olumlu (ya da olumsuz) sonuçlarına odaklanılmıştır. Ancak, Kreiner ve Ashforth'un (2004) "Genişletilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli" nde belirtildiği üzere, bazı çalışanlar örgütleriyle kararsız bir şekilde de özdeşleşebilmekte, yani örgütün belirli bir yönüyle özdeşleşirken başka yönleriyle özdeşleşmemeyi tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla, bu çalışma gerek ulusal gerekse uluslararası alan yazında ihmal edilen özdeşleşme kararsızlığı kavramı ve etkilerini inceleyerek, örgütsel özdeşleşme literatürüne de önemli bir katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın teorik olarak üçüncü katkısı proaktif iş davranışları literatürüne olmaktadır. Örgütler için son derece önemli olan ve çalışanın değişim odaklı davranışlarını kapsayan proaktif iş davranışları, literatürde son yıllarda sıklıkla çalışılan konulardan birisidir. Yapılan araştırmalarda, çalışanları proaktif iş davranışı sergilemeye motive eden ya da engelleyen birçok faktörün olduğu tespit edilmiştir (Bindl ve Parker, 2011). Ancak, özdeşleşme kararsızlığının proaktif iş davranışlarını nasıl etkilediğine ilişkin alan yazında hemen hemen hiç çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın bulguları, kararsız özdeşleşmenin iş performansını aşarak, proaktif iş davranışları gibi çalışanın değişim odaklı davranışlarını da etkileyebileceğini göstermesi açısından literatüre önemli bir katkıda bulunmaktadır.

Son olarak bu çalışma, özdeşleşme kararsızlığının proaktif iş davranışlarına olan etkisinde psikolojik rahatlığın aracı rolünü inceleyerek, kararsızlığın örgütsel etkilerinin hangi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiğini (Methot vd., 2017; Rothman vd., 2017) analiz etme açısından da alan yazına önemli bir katkı sunmaktadır. Öyle ki, çalışma sonuçları psikolojik rahatlığın özdeşleşme kararsızlığı ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir aracı değişken olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla bu araştırma, hem kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışlarına olan etkisini inceleme, hem de bu ilişkinin kara kutusunu (*black box*) açma yönünden literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Yukarıda sıralanan teorik katkılarının yanı sıra, araştırma bulguları pratik açıdan da literatüre önemli katkılarda bulunmaktadır. Öncelikle çalışma sonuçları örgütlerde kararsızlığın olumsuz etkilerine dikkat çekerek, bu etkilerin en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılabilmesi için yöneticiler tarafından gerekli önlemlerin alınması gerektiğine işaret etmektedir. Buna göre ilk olarak, örgüt ve yöneticiler çalışana çelişkili ya da belirsiz mesajlar göndermekten kaçınılmalıdırlar (Ciampa vd., 2019). Bunu sağlamak için, örgüt amaçlarının açık ve net bir şekilde belirtildiği bir misyon cümlesine sahip olunması ve yöneticilerin çalışanlarla açık bir iletişim kurup onların problemleriyle ilgilenmeleri önemli olacaktır (Ciampa vd., 2019). Buna ek olarak, çalışanların örgütün hangi yönleriyle özdeşleşmedikleri ya da hangi yönlerini desteklemedikleri tespit edilerek, uygulanacak stratejilerle bu unsurlara ilişkin gerekli düzeltmelerin alınması da yararlı olacaktır. Son olarak, geçmiş çalışmalarda rol içi çatışma ve psikolojik sözleşme ihlali gibi unsurların kararsız özdeşleşmeyi artırdığı göz önünde bulundurulduğunda, çalışana verilen rollerin daha açık ve net olmasının sağlanması, çatışma yaşanması durumunda gerekli desteğin verilmesi ve psikolojik sözleşmeye uygun prosedürlerin benimsenmesi de kararsızlığı azaltmada etkili olacaktır (Kreiner ve Ashforth, 2004). Bununla birlikte, çalışma bulguları yöneticilerin psikolojik olarak rahat bir iklim yaratarak da proaktif iş davranışlarının sergilenmesini artırılacaklarının altını çizmektedir.

Buna göre, örgütlerde oldukça yaygın olan kararsızlık durumunun (Ashforth vd., 2014) olası olumsuz sonuçlarını azaltmak ve çalışanın kendini daha rahat ve güvende hissetmesini sağlamak için, onlarla destekleyici ve güven temelli ilişkiler kurulması (May vd., 2004), başarısızlık durumunda cezalandırmak yerine yapıcı tepkilerde bulunulması (Chen vd., 2020), risk almayı ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eden değişim odaklı liderlik davranışlarının sergilenmesi (Ortega vd., 2014), ve farklılıklara toleranslı (Singh vd., 2013) bir örgüt ikliminin oluşturulması da son derece önemli olacaktır.

6.2. Sınırlılıklar ve Öneriler

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, bu araştırmada Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) temel alınarak özdeşleşme kararsızlığının örgütsel açıdan negatif etkilerine odaklanılmıştır. Ancak, kararsızlık konusuna ilişkin son yıllarda yapılan çalışmalarda (Rothman vd., 2017) kararsızlığın örgütsel çıktıları her zaman olumsuz etkilemediği, bazı durumlarda yaratıcılığı artırma (Fong, 2006), stratejik konularda karar verme etkinliğini artırma (Plambeck ve Weber, 2009) gibi olumlu etkilerinin de olabileceği tartışılmaktadır. Bu bulgular, kararsızlığın sanıldığı gibi her zaman kaçınılması gereken bir durum olmadığını göstermesi açısından dikkat çekicidir. Bu noktada, gelecek çalışmalarda kararsızlığın hangi durum ve koşullarda ve hangi örgütsel çıktılar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğinin araştırılması da önemli olacaktır. Buna ek olarak, bu çalışmada özdeşleşme kararsızlığı ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan bir mekanizma olarak psikolojik rahatlık değişkeninin aracı rolü incelenmiştir. Ancak, psikolojik rahatlık değişkeni dışında pek çok faktörün bu ilişkiye aracılık etmesi mümkündür. Bu sebeple, ileride yapılacak çalışmalarda kararsızlığın olumsuz etkilerinin başka hangi psikolojik süreçler (*mediators*; aracı değişkenler) vasıtası ile gerçekleştiğini araştırmak da yararlı olacaktır. Örneğin, negatif duygu yönelimi ve iş-aile çatışması gibi değişkenlerin kararsızlık ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide nasıl bir aracılık rolü oynayacağını araştırmak önemli olabilir. Ayrıca, çalışmanın bulguları göz önünde bulundurulduğunda, kararsızlığın olumsuz etkilerinin her zaman aynı olup olmayacağını, hangi faktörler ya da durumların (*moderators*; düzenleyici değişkenler) bu ilişkinin gücünü azaltacağını (ya da artıracacağını) incelenmesinin de önemli olacağını altı çizilebilir. Mesela, lider davranışlarının düzenleyici bir değişken olarak incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Öyle ki, çalışan örgütüyle kararsız özdeşleşiyor olsa bile, iletişime açık, destekleyici bir liderin varlığı durumunda, kararsızlığın olumsuz etkilerinin daha az olması beklenebilir. Son olarak, bu çalışmada kararsız özdeşleşmenin çalışanların algı (psikolojik rahatlık) ve davranışlarına (proaktif iş davranışı) olan etkilerine odaklanılmış ve gerek psikolojik rahatlık gerekse proaktif iş davranışları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buna göre, ileride yapılacak araştırmalarda kararsız özdeşleşmenin başka hangi örgütsel çıktıları olumsuz etkilediğinin ve çalışanı örgütüyle kararsız özdeşleşmeye iten faktörlerin neler olduğunun incelenmesinin de son derece önemli olacağı söylenebilir.

Bunlara ek olarak, çalışmanın bir takım metodolojik sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk olarak, araştırma modelinde yer alan değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçüm araçları çalışanların öz değerlendirmelerini (*self-reports*) içermektedir. Her ne kadar kararsız özdeşleşme ve psikolojik rahatlığın ölçümünde bu tür ölçeklerin kullanılması araştırmanın amacına uygun olsa da proaktif iş davranışlarının ölçümünde öz değerlendirmelerin yanı sıra yönetici ya da iş arkadaşları gibi farklı kaynaklardan toplanan verilerin kullanımı da yararlı olacaktır. Bu sebeple, gelecek araştırmalarda çok kaynaklı verilerin (*multi-source data*)

kullanılmasının literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Bununla birlikte, çalışmada yer alan anket sorularına verilen yanıtlar katılımcılardan tek bir zaman diliminde yani kesitsel (*cross-sectional*) olarak toplanmıştır. Kesitsel verilerle değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkileri görebilmek ve nedenselliğe ilişkin kesin sonuçlar çıkarabilmek mümkün olmamaktadır. Örneğin, bu çalışmada her ne kadar teorik ve ampirik temellere dayandırılarak örgütle kararsız özdeşleşen bireylerin psikolojik rahatlık algılarının düşeceği öngörülmüş olsa da iki değişken arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı da mümkündür. Öyle ki, çalışanın psikolojik rahatlık algısı düştükçe, örgütünün bazı yönlerine ilişkin negatif bağlar geliştirmesi ve zamanla bu durumun kararsız özdeşleşmeye yol açması da olasıdır. Bu noktada, gelecekte kararsız özdeşleşme ve etkilerini incelemede birden fazla zaman dilimini kapsayan yani boylamsal (*longitudinal*) nitelikte çalışmalar yapılmasının da son derece önemli olacağı söylenebilir. Çalışmanın diğer bir sınırlılığı analiz düzeyi ile ilgili olup, bu araştırmada tüm değişkenler “birey” düzeyinde (*individual-level*) çalışılmıştır. Oysa son yıllarda örgütsel davranış literatüründe çok düzeyli (*multi-level*) çalışmalara olan ihtiyacın da altı çizilmektedir. Bu sebeple, gelecek araştırmacıların konuyu farklı analiz düzeylerinde (örneğin; takımlarda özdeşleşme kararsızlığı gibi) çalışması da literatüre önemli katkılar sunacaktır. Son olarak, bu araştırmacının örneklemini Türkiye’de çalışan bir grup akademisyen oluşturmaktadır. Bilindiği gibi çalışanların risk alma ve belirsizliğe karşı tolerans gösterme eğilimleri kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, kültürlerarası karşılaştırmaların yapılabilmesi ve çalışma bulgularının genelleştirilebilirliği açısından, gelecek araştırmacıların konuyu farklı kültürlerde ve farklı sektörlerde çalışan bireylerden toplanan verilerle incelemesi de önemli olacaktır.

Kaynakça

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary-Kelly, A. M. (2013), "Extending the Expanded Model of Organizational Identification to Occupations", *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12): 2426-2448.
- Ashforth, E. B., Rogers, M. K., Pratt, G. M. & Pradies, C. (2014), "Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach", *Organization Science*, 25(5): 1453-1478.
- Baer, M., & Frese, M. (2003), "Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 24(1): 45-68.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011), "Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations", (Ed. S. Zedeck), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washington, DC: American Psychological Association:567-598.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Brislin, R. W. (1970), "Back-Translation for Cross-Cultural Research", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3): 185-216.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016), "The Relationship Between Perceived Organizational Support and Proactive Behaviour Directed Towards the Organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3): 398-411.
- Caniëls, M. C., & Baaten, S. M. (2019), "How a Learning-Oriented Organizational Climate Is Linked To Different Proactive Behaviors: The Role Of Employee Resilience", *Social Indicators Research*, 143(2): 561-577.
- Carmeli, A. & Gittell, H. J. (2009), "High-Quality Relationships, Psychological Safety, And Learning from Failures in Work Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 30(6): 709-729.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010), "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in The Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety", *Creativity Research Journal*, 22(3): 250-260.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019), "Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety", *Frontiers in Psychology*, 10: 1-10.
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020), "Participative Leadership and Employee Creativity: A Sequential Mediation Model of Psychological Safety and Creative Process Engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6): 741-759.
- Ciampa, V., Sirowatka, M., Schuh, C. S., Fraccaroli, F. & Dick, R. (2019), "Ambivalent Identification as a Moderator of the Link Between Organizational Identification and Counterproductive Work Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 8: 1-16.
- Ciampa, V., Steffens, N. K., Schuh, S. C., Fraccaroli, F. & van Dick, R. (2019), "Identity and stress: An Application of the Expanded Model of Organizational Identification in Predicting Strain at Work", *Work Stress*, 33(4): 351-365.
- Crant, M. J. (2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Dechawatanapaisal, D. (2021), "Effects of Leader-Member Exchange Ambivalence on Work Attitudes: A Moderated Mediation Model", *Journal of Management Development*, 40(1): 35-51.
- Derin, N. (2017), "İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sesliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30): 51-68.
- Edmondson, A.C. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-384.

- Egold, W. N. & Van Dick, R. (2015), "Career and Organizational Identification: Extending the Expanded Model of Identification", *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 99-115.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, L. R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017), "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension", *Personnel Psychology*, 70(1): 113–165.
- Fong, C. T. (2006), "The Effects of Emotional Ambivalence on Creativity", *Academy of Management Journal*, 49(5): 1016-1030.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006), "Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of An Elaborated Model of Work Design", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1089-1120.
- Gibney, R. A. Y., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. I. M., & Caner, T. (2011), "Exploring Organizational Obstruction and The Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5): 1083-1109.
- Gouldner, A. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J., & Manoharan, A. (2019), "The Influence of Perceived Forgiveness Climate on Service Recovery Performance: The Mediating Effect of Psychological Safety and Organizational Fairness", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40: 94-102.
- Hair, J., Black, J. W., Babin, B. J., & Anderson, E. R. (2010), *Multivariate Data Analysis*, United State of America: Pearson Prentice Hall.
- Harrist, S. (2006), "A Phenomenological Investigation of The Experience of Ambivalence", *Journal of Phenomenological Psychology*, 37(1): 85-114.
- Hayes, A. F. (2013), "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach", New York, NY: The Guilford Press.
- Herr, M. R., Harrevel, V. F., Uchino, N. B., Birmingham, C. W., Loerbroks, A., Fischer, E. J. & Bosch, A. J. (2019). "Associations of Ambivalent Leadership with Distress and Cortisol Secretion", *Journal of Behavioral Medicine*, 42: 265-275.
- Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001a), "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory", *Applied Psychology: An International Review*, 50(3): 337-421.
- Hobfoll S. E. (2001b), "Social Support and Stress", (Eds. N. J. Smelser & P. B. Baltes), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Tarrytown, NY: Pergamon: 14461-14465.
- Hood, A. C., Bachrach, D. G., Zivnuska, S., & Bendoly, E. (2016), "Mediating Effects of Psychological Safety in the Relationship Between Team Affectivity and Transactive Memory Systems", *Journal of Organizational Behavior*, 37: 416-435.
- Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A. A., Lin, W., & Bhattacharjee, A. (2020), "What Makes Employees More Proactive? Roles of Job Embeddedness, The Perceived Strength of the HRM System and Empowering Leadership", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1): 107-127.
- Kahn, A. W. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724.
- Karaca, A. (2021), "Psikolojik Rahatlık", (Ed. N. Derya Ö.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular -I-*, Bursa: Ekin Yayınevi. 369-392.

- Kreiner, E. G. & Ashforth, E. B. (2004), "Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25(1): 1-27.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R. & Guillaume, Y. (2019), "Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support", *Journal of Management*, 20(10): 1-31.
- Leung, K., Deng, H., Wang, J., & Zhou, F. (2014), "Beyond Risk-Taking: Effects of Psychological Safety on Cooperative Goal Interdependence and Prosocial Behavior", *Group & Organization Management*, 40(1): 1-28.
- Li, J., Wu, L. Z., Liu, D., Kwan, H. K., & Liu, J. (2014), "Insiders Maintain Voice: A Psychological Safety Model of Organizational Politics", *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3): 853-874.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012), "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, 55(1): 71-92.
- Lim, J. H., Tai, K., & Kouchaki, M. (2021), "Ambivalent Bosses: An Examination of Supervisor Expressed Emotional Ambivalence on Subordinate Task Engagement", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165: 139-152.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11-37.
- Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020), "Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate", *Journal of Business Ethics*, 166(3): 461-472.
- Methot, J. R., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017), "The Space Between Us: A Social-Functional Emotions View of Ambivalent and Indifferent Workplace Relationships", *Journal of Management*, 43(6): 1789-1819.
- Mignonac, K., Herrbach, O., SerranoArchimi, C., & Manville, C. (2018), "Navigating Ambivalence: Perceived Organizational Prestige-Support Discrepancy and Its Relation to Employee Cynicism and Silence", *Journal of Management Studies*, 55(5): 837-872.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999), "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", *Academy of Management Journal*, 42(4): 403-419.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017), "Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature", *Human Resource Management Review*, 27: 521-535.
- Nordgren, L. F., Van Harreveld, F., & Van Der Pligt, J. (2006), "Ambivalence, Discomfort, and Motivated Information Processing", *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2): 252-258.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York, NY: McGrawHill.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020), "Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model", *Frontiers in Psychology*, 11: 1-18.
- Ortega, A., Van den Bossche, P., Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., & Gil, F. (2014), "The Influence Of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams", *Journal of Business and Psychology*, 29(2): 311-321.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

Parker, K. S. & Collins, G. C. (2010), "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", *Journal of Management*, 36(3): 633-662.

Plambeck, N., & Weber, K. (2009), "CEO Ambivalence and Responses To Strategic Issues", *Organization Science*, 20(6): 993-1010.

Pratt, G. M. (2000), "The Good, The Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors", *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 456-493.

Rothman, N.B., Pratt, M.G., Rees, L. & Vogus, T.J. (2017), "Understanding the Dual Nature of Ambivalence: Why and When Ambivalence Leads to Good and Bad Outcomes", *Academy of Management Annals*. 11(1): 33-72.

Schein, E. H., & Bennis, W. (1965), *Personal and Organizational Change through Group Methods*, New York: Wiley.

Schuh, C. S., van Quaquebeke, N., Göritz, S. A., R Xin, K., De Cremer, D. & van Dick, R. (2016), "Mixed Feelings, Mixed Blessing? How Ambivalence in Organizational Identification Relates to Employees' Regulatory Focus and Citizenship Behaviors", *Human Relations*, 69(12): 2224-2249.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.

Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013), "Managing Diversity at Work: Does Psychological Safety Hold the Key to Racial Differences in Employee Performance?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86: 242-263.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007), *"Using Multivariate Statistics"*, (5th Ed.), Newyork: Pearson.

Türkoğlu, N., ve Özyılmaz Misican, D. (2019), "Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algısı, Pozitif Ses Çıkarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2): 998-1010.

Tüzün, İ.K., (2006), *"Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma"*, Doktora Tezi (Yayınlanmamış), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Uri, C. (2017), "Measuring Proactive Work Behavior Construct and Its Components: Validating Turkish Version of the Scales", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1): 102-114.

Vadera, K. A. & Pratt, G. M. (2013), "Love, Hate, Ambivalence, or Indifference? A Conceptual Examination of Work Place Crimes and Organizational Identification", *Organization Science*, 24(1): 172-188.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998), "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41(1): 108-119.

Van Harreveld, F., Nohlen, U. H. & Schneider, K. I. (2015), "The ABC of Ambivalence: Affective, Behavioral, and Cognitive Consequences of Attitudinal Conflict", *Advances in Experimental Social Psychology*, 52: 285-324.

Vijayakumar, V. S. R., & Padma, R. N. (2014), "Impact of Perceived Organizational Culture and Learning on Organizational Identification", *International Journal of Commerce and Management*. 24(1): 40-62.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009), "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1275-1286.

Wang, C. J., & Yang, I. H. (2021), "Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with A Serial Mediation Model Among Hotel Employees", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5): 1-18.

Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017), "The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective from Attachment Theory", *Journal of Management*, 43(4): 1025-1049.

Yener, S. (2015), "Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13): 280-305.

Yolcu, U. İ. ve Çakmak, A. F. (2017), "Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2): 425-438.

Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020), "Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work", *Frontiers in Psychology*, 11: 1-11.

Ziegler, R., Hagen, B. & Diehl, M. (2012), "Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator", *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8): 2019-2040.

Extended Summary

What if I Feel Ambivalent? The Role of Psychological Safety on the Relationship between Ambivalent Identification and Proactive Work Behaviors

Ambivalence is defined as “simultaneously positive and negative orientations toward an object” (Ashforth et al., 2014, p.1454). Although the notion of ambivalence has been studied for many years in such disciplines as psychology, sociology, and social psychology, it is only recently that the term has begun to attract interest from organizational researchers. Today, there exists both theoretical (Ashforth et al., 2014; Methot et al., 2017; Rothman et al., 2017) and empirical studies (Ashforth et al., 2013; Lee et al., 2019; Ziegler et al., 2012) examining ambivalence in organizations. In these studies, ambivalence is investigated from different perspectives, such as job ambivalence, CEO ambivalence, LMX ambivalence, and organizational identification ambivalence. Although some theoretical research indicates that ambivalence may have both negative and positive consequences (Rothman et al., 2017), the majority of the evidence from empirical studies (Ashforth et al., 2013; Dechawatanapaisal, 2021; Lee et al., 2019; Lim et al., 2021; Ziegler et al., 2012) reveals a negative effect of ambivalence in organizations. With the purpose of extending this area of research, the current study focuses on examining ambivalent identification and its impact on employee proactive work behaviors. Moreover, this research aims at opening the black box of the relationship between the two constructs by identifying psychological safety as a mechanism through which the effect of ambivalent identification on proactive work behavior is transmitted.

The term ambivalent identification has been introduced to the literature by Kreiner and Ashforth (2004) in their Expanded Model of Organizational Identification and described as “a state of simultaneously holding two contrary positions about one’s organization—such as loving some aspects while hating others” (p. 9). While the topic of organizational ambivalence has recently attracted considerable interest, less attention has been given to the concept of ambivalent identification. In order to fill this gap in the literature, this study examined the impact of ambivalent identification on proactive work behaviors and the mediating role of psychological safety in this relationship. Specifically, drawing on the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), this research proposed that employees who experience high ambivalent identification would be less likely to perform proactive work behaviors as they lack the required resources (such as motivation and energy) to go above and beyond their prescribed role requirements (Kreiner & Ashforth, 2004). Thus, there would be a negative relationship between ambivalent identification and proactive work behaviors. This study further predicted that it is through psychological safety that ambivalent identification would influence proactive work behaviors. That is, when employees feel ambivalent toward their organization, their levels of psychological safety would decrease as they feel not safe to take risks in a place toward which they experience ambivalent feelings (Kreiner & Ashforth, 2004). This in turn would make them less likely to engage in proactive work behaviors.

The data for this study were collected from 452 academicians working in Turkey. Most of the participants in the study were female (59%), had a PhD degree (55%), and working at a public university (67%). 40% of them were in the age category of 25-34 years, and the majority (79%) were not working in a managerial position. SPSS Process Macro (Model 4; Hayes, 2013) was used to test the proposed hypotheses. The findings revealed that ambivalent identification had a negative influence on both psychological safety and proactive work behaviors. That is, employees who experienced high ambivalent identification felt not only less psychologically safe but also less motivated to perform proactive work behaviors. On the other hand, the results showed a positive effect of psychological safety on proactive work behaviors. This suggested that participants with high psychological safety were more motivated to perform extra role behaviors than their counterparts. Finally, it was found that psychological safety mediated the relationship between ambivalent identification and proactive work behaviors. That is, ambivalent identification resulted in lower levels of psychological safety, which in turn, negatively influenced proactive work behaviors.

This research makes several important contributions to the literature. First, to date, numerous studies have been conducted examining positive (or negative) consequences of high (or low) organizational identification. However, as indicated by Kreiner and Ashforth (2004) employees may also experience ambivalent feelings toward their organizations and which may have an important impact on employee outcomes. Thus, this study adds to the literature on organizational identification by examining a neglected research area, ambivalent identification. Next, this research contributes to the literature on proactive work behaviors by empirically testing the proposition that the consequences of ambivalent identification can go beyond job performance (Kreiner & Ashforth, 2004). The study results confirm this prediction by revealing a negative effect of ambivalent identification on proactive work behaviors. This finding is important in that it also adds to the limited research in the literature underlining the negative impacts of ambivalence in organizational identification (Ciampa et al., 2019; Mignonac et al., 2018; Pratt, 2000; Schuh et al., 2016; Vadera & Pratt, 2013). Finally, this study contributes to the psychological safety literature through an examination of psychological safety as a mediator of the relationship between ambivalent identification

and proactive work behaviors. The findings suggest that psychological safety is an important variable which is not only influenced by ambivalent identification but also plays an intervening role in the relationship between ambivalent identification and proactive work behaviors.

Overall, the current study seeks to shed light on the consequences of ambivalent identification by examining the psychological mechanism through which ambivalence influences proactive work behaviors. It is important that future studies consider what other intervening variables (e.g., work-family conflict) may play a mediator role in transmitting the effect of ambivalent identification on work behaviors. In addition, more research is needed to identify the boundary conditions or moderators (e.g., leadership) under which the effect of ambivalence on relevant outcomes is enhanced or weakened. Another avenue for future work is to replicate these findings by collecting data from individuals working in different occupations and with different cultural background. Finally, we encourage future studies to collect longitudinal data and examine the effects of ambivalence from a multi-level perspective.