



İŞE TUTKUNLUK: KAVRAMSAL AÇIDAN BİR İNCELEME*

Alaattin BAŞODA**

Öz

Bu çalışmanın amacı, işe tutkunluğa yönelik kavramsal bir yazın taraması yaparak işe tutkunluğun kavramsal dayanağı, tanımı, kavrama yönelik yaklaşımları ve kavramın diğer kavramlardan farkı gibi bilgileri sistematik bir şekilde incelemek ve Türkçe yazına kazandırmaktır. İşe tutkunluk, kavramsal olarak Kahn'ın (1990) psikolojik koşullar teorisine dayanmaktadır. İşe tutkunluğa yönelik dört yaklaşım olduğu görülmektedir; ihtiyaçları tatmin etme yaklaşımı, tükenmişliğin karşıtı savı yaklaşımı, tatmin-bağlılık yaklaşımı ve çok boyutlu yaklaşım. Bu yaklaşımlar incelendiğinde, işe tutkunluğun, koşula bağlı, güdüleyici ve kendi potansiyelini kullanmaktan doğan tatmin edici iş ile ilgili psikolojik bir durum olduğu görülmektedir. Buna göre işe tutkunluk; bireyin kişisel kaynaklarını kullanması ve sosyal ve örgütsel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması vasıtasıyla kendini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak işin işleyişine adanması sonucunda oluşmaktadır. Son olarak, İşe tutkunluk; kavramsal olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, akış, psikolojik güçlendirme, olumlu duygulanım, işe bağlılık, moral, tutum, işkoliklik ve kişilik özellikleri gibi kavramlardan farklı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Tutkunluk, İşe Tutkunluk, Psikolojik Durum, Örgütsel Davranış

WORK ENGAGEMENT: A CONCEPTUAL REVIEW

Abstract

The aim of this study is to investigate the information about work engagement such as its conceptual basis and definition, approaches to it and its differences from other concepts by reviewing the literature in a systematic way, and to bring this information into the literature in Turkish. As a result of literature review, work engagement is conceptually based on Kahn's (1990) theory of psychological conditions. It appears that there are four approaches to work engagement; The Needs-Satisfying Approach, The Burnout-Antithesis Approach, The Satisfaction-Engagement Approach

* Bu makale, "Çalışanların Hizmet Odaklılığının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma" adlı (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) doktora tezinden türetilmiştir.

** Arş. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Elemanı, Konya/Türkiye. alabasoda@gmail.com



and The Multidimensional Approach. These approaches generally indicate that work engagement is a conditional, motivational and self-fulfilling work-related psychological state. Accordingly, work engagement develops as individuals devote themselves physically, emotionally and mentally to the functioning of the work by use of their personal resources and fulfilment of their psychological needs towards social and organizational environmental resources. Finally, work engagement differs conceptually from the concepts of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behaviours, flow, psychological empowerment, positive effect, job involvement, morale, attitude, workaholic and personality traits.

Keywords

Engagement, Work Engagement, Psychological State, Organizational Behaviour



GİRİŞ

Son yıllarda insanın olumlu bireysel işleyişini inceleyen olumlu psikoloji akımı üzerinde durulduğu görülmektedir. Luthans (2002), olumlu psikoloji akımını benimseyerek olumlu örgütsel davranışı, özellik temelli (örn; kişilik özellikleri) yapılardan farklı olarak durum temelli olarak ele almaktadır. Luthans (2002:698) durum temelli olumlu örgütsel davranışı, “İş ortamında, performansı geliştirmek için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen olumlu olarak yönlendirilmiş insan kaynağı ile ilgili güçlerin ve psikolojik kapasitelerin araştırılması ve uygulamaya geçirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Schaufeli ve diğerlerine (2006) göre olumlu örgütsel davranış alanında bireyle ilgili ortaya atılan psikolojik durumlardan biri de işe tutkunluktur. İşe tutkunluk; psikoloji, sosyoloji, işletme ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda incelenmekte olan bir kavram olmuştur (Shuck vd., 2011).

İngilizce yazında, genel olarak işe yönelik tutkunluğu ifade eden “*engagement*” kavramı, bireysel tutkunluk “*personal engagement*” (Kahn, 1990), role tutkunluk “*role engagement*” (Rothbard, 2001) işgören tutkunluğu/bağlılığı “*employee engagement*” (Harter vd., 2002), işe tutkunluk “*work engagement*” (Schaufeli vd., 2002), işletmeye tutkunluk “*organization engagement*” (Saks, 2006), işgören iş tutkunluğu “*employee work passion*” (Zigarmi vd., 2009), belirli bir işe tutkunluk “*job engagement*” (Rich vd., 2010), görev tutkunluğu “*task engagement*” (Saks ve Gruman, 2014) ve iş grubu tutkunluğu “*group engagement*” (Saks ve Gruman, 2014) şeklinde farklı kavramlar ile ifade edilmektedir. Ayrıca İngilizce yazında “*work/job engagement*” olarak ifade edilen kavram, Türkçede işe *cezbolma* (Doğan, 2002), işe *angaje olma* (Güneşer, 2007), işe *kapılma* (Öner, 2008), işe *gönülden adanma* (Bal, 2008), iş ile *bütünleşme* (Ardıç ve Polatçı, 2009), *çalışmaya tutkunluk* (Turgut, 2010), işe *bağlanma* (Agin, 2010), işe *adanmışlık* (Kurtpınar, 2011) ve işe *tutkunluk* (Çağlar, 2011; Turgut, 2011) şeklinde ifade edilmektedir. Türkçe yazında, bu kavramların “işe tutkunluk” kavramıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise işe *tutkunluk* (work engagement) kavramı tercih edilmiştir ve bu kavram, genel olarak işe yönelik tutkunluk bağlamında ele alınmıştır.

Uluslararası (Scopus, Elsevier-ScienceDirect, EBSCOhost-Academic Search Complete, InformaWorld, Springer, ProQuest, Ebrary, Taylor & Francis, Wiley Online Library, Jstor, ISI Web of Science) ve ulusal (Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi’ndeki Sosyal ve Beşeri Bilimler, DergiPark ve Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi) birçok akademik veri tabanı üzerinden kavrama yönelik tarama yapılmıştır. Örgütsel davranış alanında yeni bir kavram olmasından dolayı özellikle son on yıldan beri işe tutkunlukla ilgili araştırmaların arttığı görülmektedir. Diğer bir açıdan İngilizce yazında, işe tutkunlukla ilgili bilgilerin sistematik bir şekilde ele alındığı



birçok araştırmaya rastlanırken, Türkçe yazında bu tür çalışmalara rastlanmamıştır. Dolayısıyla Türkçe yazında tespit edildiği gibi konuyla ilgili eksikliklerin olduğu, bu eksikliklerin önemli olduğu ve giderilmesi gerektiği düşünülmektedir. Böylece bu çalışmada, ilgili alan yazın ışığında işe tutkunluğun kavramsal boyutu ile ilgili bilgiler sistematik bir şekilde ele alınarak konuyla ilgili Türkçe yazındaki eksikliğin giderilmesi amaçlanmaktadır.

İŞE TUTKUNLUĞUN KAVRAMSAL DAYANAĞI

İşe tutkunluk kavramını *Psikolojik Koşullar Teorisi* ile ilk olarak dile getiren, kavramsallaştıran ve görgül (nitel) olarak inceleyen ilk araştırmacı Kahn'dır (1990). Kahn'ın (1990) teorisi, Goffman'ın *Rol Teorisine* dayanmaktadır. Goffman'ın (1961) teorisi, insanların rollerine bağlılığı ve rollerden kopmaları yaklaşımına odaklanmaktadır. Teoriye göre, insanlar anlık olarak rollerine bağlanır ya da rollerden uzaklaşırlar. İnsan ve rolleri arasında bir bütünlüğü vurgulayan davranışlar, rolü benimseme veya kabul etmeyi ifade eder. Ancak insan ve rolleri arasında mesafenin olduğunu gösteren davranışlar, rolden uzaklığı veya ayrı kalmayı ifade etmektedir (Kahn, 1990).

Birçok araştırmacıya göre insanlar, süregelen grupların bir üyesi olmaları hakkında doğuştan karışık hislere sahiptirler. Dönüşümlü olarak üyelikten uzaklaşarak ve üyeliğe yaklaşarak kendilerini soyutlanmaktan ve içinde kaybolmaktan korumaya çalışırlar. Bu itici ve çekici faktörler, insanların rollerinde kendilerini dengelemesi olarak ifade edilmektedir ve içsel duygu karmaşası ve dışsal koşullar ile başa çıkmalarını sağlamaktadır. Bundan hareketle Kahn (1990), insanların rollerinde kendilerini nasıl dengelediklerini açıklamak için iki kavram ortaya atmıştır: *bireysel kendini verme/adama* ve *bireysel geriçekilme/uzaklaşma*. Bu kavramlar, bireyin kendini işine vermesi ve işinde kendi kendini ifade etmesi ihtiyacını, işin doğası gereği bireyin iş yaşamıyla bütünleştirmesini ifade etmektedir. Bireysel kendini verme/adama ve bireysel geriçekilme/uzaklaşma, bireyin iş rolünü yerine getirirken bireysel varlığını (kendisini) iş rolüne verdiğini/adadığını veya iş rolünden kendisini uzaklaştırdığını/soyutladığını gösteren davranışları ifade etmektedir (Kahn, 1990).

Bireysel kendini verme/adama, "çalışanların kendilerini tüm varlığıyla iş rollerine adanmaları; kendini adama kapsamında işgörenler iş rollerini yerine getirirken kendilerini belirleyen doğal güçlerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak iş ile ilgili rollerine vermeleri ve bunu göstermeleridir" (Kahn, 1990:694). Diğer bir deyişle, insanlar çalışırken, kendilerini belirleyen doğal güçlerini (kişisel kaynaklar) ve ona verilen uygun koşulları (örgütsel psikolojik kaynakları) eş zamanlı olarak değerlendirir ve bunları kullanıp iş



rolüne yansır. Dolayısıyla kişisel enerjiler; fiziksel, zihinsel ve duygusal emeklere aktarılmaktadır. Bireysel olarak kendini işe verme; çaba, tutulma/bağlanma, farkındalık, zamanın akışı ve içsel güdülemenin nasıl ifade edildiğini vurgulamaktadır. Kendi varlığı ile ilgili özellikleri göstermek, gerçek kimliğini, duygularını ve düşüncelerini göstermektir. Kendi varlığını gösterme; yaratıcılık, duygusal olarak kendini gösterme, özgünlük, savunmasız iletişim, latifecilik ve etik davranışların nasıl ifade edilebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla işe tutkunluk, bireyin iş esnasında hem kendi varlığını/kendisini yaşaması hem de yaşaması gerekenleri (örgütsel psikolojik kaynakların varlığı) eş zamanlı olarak birlikte yürütmesini ifade eden davranışlarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak işe tutkunluk; tek başına veya başkalarıyla birlikte olsun bireyin fiziksel olarak kendini işe katmasını, zihinsel olarak uyanık/hareketli olmasını, çalışırken yaratıcılıklarını, değerlerini, inançlarını, başkaları ile olan bireysel ilişkilerini, ne düşündüğünü ve ne hissettiğini göstererek başkaları ile empati çerçevesinde bağlantı kurmasını ifade eden durumları açıklamaktadır (Kahn, 1990).

Bireysel geriçekilme/uzaklaşma ise “iş rolünü yerine getirirken/çalışırken, insanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak bireysel varlığını (psikolojik varlığını/doğal güçlerini) iş rolünden geri çekmesi ve uzaklaştırması durumudur” (Kahn, 1990:694). Bireysel geriçekilme/uzaklaşma, bireyin fiziksel olarak kendini işten uzaklaştırmasını, zihinsel olarak dikkatini işe vermemesini ve çalışırken yaratıcılıklarını, değerlerini, inançlarını, başkaları ile olan bireysel ilişkilerini, ne düşündüğünü ve ne hissettiğini gizleyerek başkalarıyla duygusal olarak bağlantıyı kesen durumlarını ifade etmektedir (Kahn, 1990).

Ayrıca Kahn (1990), çalışanların özellikleri ve işin özellikleri arasındaki ilişkiye odaklı birey ve örgüt ihtiyaçlarının en iyi bir şekilde karşılanması için iş niteliklerini belirleme süreci üzerinde durmaktadır. Kahn’a (1990) göre işin psikolojik deneyimi, insanların tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir ve bireysel, bireylerarası, grup, gruplararası ve örgütsel etmenler eş zamanlı olarak bu deneyimleri etkilemektedir. Bu deneyimleri, psikolojik koşullar olarak adlandırmaktadır. Kahn (1990), bu koşulların özellikle doğasına ve bireysel, sosyal ve bağlamsal kaynaklarına odaklanmaktadır. Kahn ayrıca, bireysel ve durumsal farklılıkların işin psikolojik yönünü etkilediğini vurgulamaktadır (Kahn, 1990). Kahn’a (1990) göre, bireysel kendini vermeyi/adamayı ve bireysel geriçekilmeyi/uzaklaşmayı üç psikolojik koşul belirlemektedir: *psikolojik anlam verme*, *psikolojik güven duyma* ve *psikolojik erişebilme* (kendi kaynaklarına sahip olma erişimi). Bu üç koşul, insanın rollerini nasıl yaşadığını belirlemektedir (Kahn, 1990). Psikolojik anlam verme, “Kendimi bu işe adamam benim için ne derece anlamlıdır?” soru-



suna cevap arar ve *“fiziksel, duygusal ve zihinsel enerjiyi role adamanın karşılığı- nu alma hissi”* anlamına gelmektedir (Kahn, 1990:704). Diğer bir deyişle, işi yapmaya değer ve önem katacak kadar işin emek harcamaya değer ve anlamlı bir iş olduğuna yönelik bir deneyim (Kahn, 1990) veya inançtır (Meng vd., 2011). Birey, yaptığı işin/iş rollerinin kendi ve işletme değerleriyle uyumlu ve önemli olduğunu hissedip buna inandığında/deneyim ettiğinde, kendini daha çok işine adamaktadır (Meng vd., 2011). Karşıt durumda ise birey, işin anlamlı olmadığını hissettiğinde işten uzaklaşmaktadır (Kahn, 1990). Kahn ayrıca, iş rolünün özelliklerinin, rolün kendi özelliklerinin ve iş etkileşimlerinin psikolojik anlam vermeyi etkilediğini ortaya koymuştur (Kahn, 1990). Psikolojik güven duyma, *“Kendimi bu işe adamam ne derece güvenlidir?”* sorusuna cevap arar ve *“Öz imaj, statü ve kariyer ile ilgili olumsuz sonuçlara yönelik korkusu olmadan bireyin kendini işe adaması ve bunu gösterebilmesi hissidir”* (Kahn, 1990:708). Kısacası sahip olduğu duygu ve fikirlerini herhangi bir korkusu olmadan gösterebilme duyusudur. Kahn’a (1990) göre psikolojik güven duymayı bireylerarası ilişkiler, grup ve grup içi dinamikler, yönetim tarzı ve süreci ve örgütsel normlar gibi etmenler etkilemektedir (Kahn, 1990). Psikolojik erişebilme (kendi kaynaklarına sahip olma erişimi), *“Kendimi bu işe adamam için kendi güçlerime ne derece erişebilirim? / Kendimi bu işe adamam için kendi bireysel kaynaklarıma ne derece sahibim ve bunları kullanıp gösterebilirim?”* sorusuna cevap arar ve *“belirli bir anda kendini işine verebilmesi için bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel kaynaklarına sahip olma ve bunlara erişebilme (kullanma ve gösterme) duyusudur”* (Kahn, 1990:714). Birey işinde başarılı olmak için bireysel kaynaklara sahip olduğuna ve bunları kullanabileceğine ve gösterebileceğine inanırsa kendini işine daha fazla verir (Kahn, 1990). Kahn’a göre psikolojik kendine erişebilmeyi, fiziksel ve duygusal enerjiyi tüketme, bireysel güvensizlik ve işin dışındaki yaşam gibi etmenler etkilemektedir (Kahn, 1990).

William Kahn, ayrıca 1992 yılında yaptığı çalışmasında, bireysel kendini verme kavramını, bireyin *“psikolojik olarak işinde var olma durumu”* şeklinde ifade etmektedir. Bu kavram; dikkatlilik, bağlanma, kendilik duygusunu gösterme ve yönelme gibi bileşenlerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, daha önceki çalışmasında belirttiği üç koşulu bu çalışmasında da vurgulamaktadır. Buna göre, eğer bir birey işinin anlamlı olduğuna inanırsa, kendini güvende hissederse ve iş ile ilgili dışsal ve içsel kaynaklara sahip kişinin tüm benliği ile işte var olduğunu ve işe kendini verdiğini ifade ettiğini ileri sürmektedir (Kahn, 1992).



İŞE TUTKUNLUK KAVRAMINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

İlgili yazında, işe tutkunluğun kavramsallaştırılmasına yönelik dört yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar; (1) ihtiyaçları tatmin etme yaklaşımı, (2) tükenmişliğin karşı savı yaklaşımı, (3) tatmin-bağlılık yaklaşımı ve (4) çok boyutlu yaklaşım (Schaufeli, 2013).

İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı: Bu yaklaşımın öncüsü William Kahn'dır (1990, 1992). Bu yaklaşım, *rol teorisine* dayanmaktadır ve anahtar kelimesi "rol"dür (Schaufeli vd., 2002). Kahn (1990), işe tutkunluğu, işgörenin çalışırken, iş ile ilgili bir takım örgütsel psikolojik ihtiyaçlarının (anlamlılık, güven ve erişilebilirlik) karşılanması durumunda işe yönelik duygusal bir bağ kurması, bu süreç devam ederken doğal güçlerini/enerjilerini (biyopsikolojik potansiyelini) fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak iş rolüne eş zamanlı olarak aktarması durumu bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Dolayısıyla işe tutkunluk, bireyin bir işin veya işletmenin özelliklerine yönelik bir tutumundan ziyade belirli psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile kendisi ve iş rolü arasında kurduğu güçlü duygusal, zihinsel ve fiziksel psikolojik bir bağ, kişisel kaynaklarını (fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini/güçlerini) eş zamanlı olarak, aktif bir şekilde, dışa vurarak iş rolüne adanmasının sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu güdüleyici bir durumdur (Christian vd., 2011; Truss vd., 2013). Bundan hareketle ihtiyaçlar ve güdülemenin çalışma ortamı ve sosyal örgütsel yapılar ile etkileşimi bağlamında işe tutkunluğun, bireyi belirleyen bilişsel, duygusal ve zihinsel yapılar ile iş rolünün birleşmesi sonucunda oluştuğu söylenebilir (Soane vd., 2012). Bu kapsamda, işe tutkun işgörenler, fiziksel olarak kendini adama, bilişsel olarak farkında olma ve duygusal bağlantılar vasıtasıyla kendi özgünlüklerini/özgün güçlerini iş rollerinde gösterebilmektedirler (Truss vd., 2013). Dolayısıyla bireyin tüm varlığıyla veya sahip olduğu tüm doğal güçleri ile iş başında olması (işte var olma durumu), işi ile ilgili rolüne bağlı ve odaklı olduğu, özen gösterdiği kısacası iş ile bütünleştiğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, işe tutkun işgörenler, kendi varlığını (kişisel doğal güçlerden oluşan bir sistem) çalışma boyunca devam ettirirler. Ayrıca, Kahn'ın kavramsallaştırması, bireysel bir teşekkülü ve bireyin kendisini temsil etmesini kapsadığından dolayı bireyin gerçek kimliğini iş rolü performansına ne düzeyde adayacağı hakkında karar vermesini içeren rasyonel bir tercihi içermektedir. Dolayısıyla insanların kendi varlığını belirten doğal güçlerini iş ile ilgili rollerinde kullanma, uygulama ve gösterme derecesi farklılık gösterebilmektedir (Saks ve Gruman, 2014). Kahn'ın kavramsallaştırması daha derin bir açıdan değerlendirildiğinde, kavramsallaştırmanın üç bileşenden oluştuğu söylenebilir: fiziksel, duygusal ve zihinsel kendini adama (Soane vd., 2012). İşe tutkunluğun zihinsel yönü; işgörenin iş rolüne yönelik yapması gerekenlerin



farkında olmasını, işi başarmak için fırsatlara, kaynaklara ve diğer etmenlere sıkı sıkı sarılmasını ifade etmektedir. İşe tutkunluğun duygusal yönü; bireyin çalışma arkadaşlarına, işe, kariyer gelişimine vb. etmenlere yönelik duygularını ifade etmektedir. İşe tutkunluğun fiziksel yönü ise işi başarmak için bireyin zaman ve enerji harcamasını ifade etmektedir (Meng vd. 2011). Kahn'ın bakış açısına göre, eğer işletme, işgörenin işe yönelik üç psikolojik ihtiyacını karşılarsa, işgören tüm varlığıyla, doğal güçleri ve enerjileri ile kendini işine verir/adar dolayısıyla işiyle bütünleşir (güçlü bir bağ) ve işletmede kalır. Ancak bu ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde işgören kendini işinden uzaklaştırır (bağın kopması) ve işletmeden ayrılma eğilimine girer (Kahn, 1990). Kahn (1992:322) işe tutkunluğun kavramsallaştırmasında bazı değişiklikler yaparak işe tutkunluğu, *"bireyin iş esnasında psikolojik varlığının durumu"* veya *"tüm varlığı ile işte bulunma/çalışma deneyimi"* bağlamında ele alarak *"insanların iş ile ilgili rollerine yönelik dikkatli, özenli, bağlı, odaklı ve roller ile bütünleşmesi durumunda bireyin tüm varlığı ile işte bulunması/çalışması deneyimi"* olarak tanımlamaktadır. Bu kavramsallaştırmada, kişisel enerjinin iş rolüne aktarımı söz konusu olduğundan işe tutkunluk, bir davranış olarak ele alınmıştır ve belirli bir zihinsel durumun yani bireysel varlığın iş rolünde kendini göstermesi olarak ele alınmıştır. Kahn'ın (1990, 1992) kavramsallaştırmalarında işe tutkunluk ile ilgili anahtar kelime *"iş rolü"*dür. Dolayısıyla bu yaklaşımda işe tutkunluktan kasıt iş rolüne tutkunluk olduğu söylenebilir (Bakker vd., 2008).

Rothbard (2001) ise Kahn'ın (1990, 1992) yaklaşımının belirli bir role odaklı olduğunu ancak iş (işletmede) ve sosyal hayatta (ailede) bireyin birden çok rolü yerine getirme ile karşı karşıya kaldıklarını dolayısıyla farklı rollerde tutkunluğun etkilerinin ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Araştırmacıya göre birey, işte ve sosyal hayatında aynı anda birden çok rolü yerine getirme ile karşı karşıya kalmaktadır, dolayısıyla hayatında iş ve iş dışı rolleri arasında bir denge kurmaya çalışmakta ve bu dengeyi yönetmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla işin ve sosyal hayatın bireye sunduğu kaynaklar, işe ve aileye tutkunluğu etkilemektedir. Bireyin aileye tutkunluğu/bağlılığı, işe tutkunluğa, diğer bir açıdan ise işe tutkunluğun aileye bağlılığa olumlu yansımaları durumunda bireyin kariyeri açısından olumlu çıktılara vesile olmaktadır. Dolayısıyla, bir role (iş veya aile) tutkunluğun başka bir role (iş veya aile) tutkunluğu tükettiği veya güçlendirdiği varsayılabilir. Eğer bir role (iş/aile) tutkunluk, o role yönelik olumsuz duyguları ortaya çıkartıyorsa (rol çatışması ve kaynak tüketiminden kaynaklanan) bu durum başka bir role (iş/aile) yönelik tutkunluğa olumsuz yansıtacaktır (tüketme etkisi). Ancak bir role tutkunluk, o role yönelik olumlu duyguları ortaya çıkarırsa (kaynakları ve enerjisini korumaktan kaynaklanan) bu durum



başka bir role yönelik tutkunluğa olumlu yansiyacaktır (güçlendirme etkisi). Bundan hareketle Rothbard (2001), işe tutkunluğu, bir role veya rolün görevlerine yönelik dikkati yoğunlaştırma ve kendini verme bağlamında güdüleyici bir yapı temelinde kavramsallaştırmaktadır. Dikkati yoğunlaştırma, bireyin bir rol hakkında düşünmesi için harcadığı zamanın miktarını ve bilişsel güçlere erişip bu güçleri kullanabilmeyi ifade etmektedir (zihnin rol ile meşguliyeti). Kendini verme ise bireyin bir role odaklanmasının veya eğilmesinin yoğunluğunu ifade etmektedir (tüm varlığını iş ile bütünleştirilmesi). Duygular, her iki bileşeni farklı etkilemektedir. Dolayısıyla dikkati yoğunlaştırma ve kendini verme bileşenleri birbiri ile ilişkili ancak birbirinden farklı kavramlardır. Dikkatini yoğunlaştırma, kaynaklara odaklı ve gözle görülmeyen fiziksel kaynakları içerdiğinden kaynaklara dayalı güdüleyici bir yapıdır. Ancak kendini verme, içsel bir ilgiye odaklandığından içsel güdülemeye dayalı bir yapıdır. Rothbard'a (2001:656) göre işe tutkunluk, *"bireyin iş rolü görevlerine odaklı bir şekilde psikolojik varlığını gösterme durumu ve rolünü etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlayan önemli bileşenlerden biri"* olarak tanımlanabilir. Bu tanım, Kahn'ın (1990) tanımından bir noktada farklılık göstermektedir. Kahn (1990) tanımında rolün kendisine odaklanırken Rothbard (2001) tanımında rol ile ilgili görevlere odaklanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, tüketme sadece bayanlar için işten aileye doğru gerçekleşmektedir; güçlendirme ise erkekler için işten aileye ve bayanlar için aileden işe doğru gerçekleşmektedir. Araştırmacıya göre duygular, işe tutkunluk ve aileye tutkunluk arasındaki ilişkide/bağlantıda önemli ve merkezi bir etkiye sahiptir.

İhtiyaçları tatmin etme yaklaşımını benimseyen diğer araştırmacılar May, Gibson ve Harter'dir (2004). Araştırmacılar Kahn'ın kavramsallaştırmasını (zihinsel, duygusal ve fiziksel bireysel kendini adama) desteklerken aynı zamanda bu kavramsallaştırmayı ilk defa ölçülebilir hale getirmişlerdir. Rich, LePine ve Crawford (2010) ise Kahn'ın (1990) işe tutkunlukta ifade ettiği tanım kümesini (psikolojik anlam verme, psikolojik güven duyma ve psikolojik kendine erişebilme) yeniden ele alan ve ilk defa bu kümeyi ölçülebilir hale getiren araştırmacılarıdır. Araştırmacılar, Kahn'ın (1990) işe tutkunluk ile ilgili tanımına şu şekilde yaklaşmaktadırlar; bireyin tüm varlığını veya doğal güçlerini iş rolü performansına eş zamanlı olarak adamasını içeren çok boyutlu güdüleyici bir yapıdır. Bundan hareketle daha sade bir tanım olarak işe tutkunluk, *"bireyin tüm güçlerini, aklını ve kalbini iş rolüne adamasıdır"* (Saks ve Gruman, 2014). Shuck (2010) ise Kahn'ın (1990) yaklaşımını benimseyerek işe tutkunluğun tersi olan bireysel geriçekilme/uzaklaşma yönüne eğilerek işe tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştıran ilk araştırmacılar olarak yazına geçmiştir.



İhtiyaçları tatmin etme yaklaşımını benimseyen araştırmacılar (Kahn, 1990; May vd., 2004; Rich vd., 2010; Shuck, 2010) genel olarak şunları ileri sürmektedirler; işe tutkunluğun oluşması iki aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşamada, bireyin işiyle ilgili psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile bireyin kendisi ve iş rolü arasında duygusal, zihinsel ve fiziksel bir bağ kurulması (güdüleyici aşama); ikinci aşamada ise bu bağ devam ederken bireyin sahip olduğu veya bireyi belirleyen fiziksel, zihinsel ve duygusal doğal güçlerini ve enerjilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak işi ile ilgili rolüne adanması ve bunu göstermesidir (bireyin psikolojik varlığını iş rolünde işler hale getirmesi ve bunu gösterme aşaması). Kısacası işe tutkunluk, bireyin kendi varlığını göstermeye fırsat veren rolü arasındaki psikolojik bir bağlantıdır (Kahn, 1990).

Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı: Bu yaklaşımın öncüsü Christina Maslach ve arkadaşlarıdır (Maslach ve Leiter, 1997; Maslach, Schaufeli vd., 2001; Leiter ve Maslach, 2003; Maslach ve Leiter, 2008). Bu yaklaşım, *mesleki sağlık psikolojisi teorisine* dayanmaktadır ve anahtar kelimesi “iş”tir (Schaufeli, 2013) ve ilk defa Maslach ve Leiter (1997) tarafından yapılan araştırmada ortaya atılmıştır. Çalışma, bir taraftan tükenmişlik kavramına yönelik farklı bir kavramsallaştırmayı içerirken diğer taraftan işe tutkunluk ile ilgili farklı bir bakış açısını ortaya koymaktadır. Tükenmişlik, önem verilen, anlamlı bulunan ve kendi potansiyelini iyi kullanarak başarıya ulaştırma fırsatı (kendini gerçekleştirme fırsatı) veren bir işi, önemsiz, anlamsız ve fırsat sunmayan bir iş haline getirir. Bu da enerjinin duygusal tükenmeye, bağlılığın duyarsızlaşmaya ve yeterliliğin kişisel başarıdan yoksunluğa çevirir. Araştırmacılara göre, burada ifade edilen enerji, bağlılık ve yeterlilik, işe tutkunluğun bileşenleridir. Dolayısıyla tükenmişlik, “işe tutkunluğun değer kaybetmesi” sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bundan hareketle araştırmacılar, işe tutkunluğu, tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıdan yoksunluk boyutlarının zıt anlamlarının karşılığı olan *enerji, bağlılık ve yeterlilik* bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Diğer bir deyişle, işe tutkunluk, “işgörenlerin işe yönelik enerjik, bağlı ve yeterli olma ile açıklanan bir durumudur” (Maslach ve Leiter, 1997). Diğer bir açıdan, Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), işe tutkunluğun, sürdürülebilir iş yükü, tercih etme ve kontrol etme duygusu, adalet, işin anlamlı ve değerli olması, yönetim desteği, uygun terfi ve ödül ile ilişkili bir kavram olduğunu ileri sürmektedir (Saks, 2006). Araştırmacılar, işe tutkunluğun Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory - MBI) ile ölçülebileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre işyükü, kontrol, ödüller, terfiler, sosyal destek, adalet ve değerler vb. örgütsel değişkenler ile birey arasında uyumsuzluk olursa birey tükenmişlik yaşamaktadır. Ancak bu değişkenler ile birey arasında



uyum sağlanırsa işe tutkunluk ortaya çıkar (Saks ve Gruman, 2014). Maslach, Schaufeli ve Leiter'e (2001:417) göre işe tutkunluk, *"işgörenlerin kendi potansiyelini iyi kullanmaktan (güçlerin eyleme aktarımı) doğan memnuniyetin istikrarlı, olumlu güdüleyici bir durumudur"*. Daha sonra Leiter ve Maslach (2003:94), tükenmişliğin karşı savı olarak işe tutkunluğu, *"işe yönelik yüksek düzeyde enerji, güçlü bir bağlılık ve yeterli olma duygusu"* şeklinde tanımlamaktadır. Maslach ve Leiter (2008:498) ise insanların işleri ile olan psikolojik ilişkilerinin, tükenmişliğin olumsuz deneyimi ve işe tutkunluğun olumlu deneyimi arasındaki bir süreci ifade ettiğini dolayısıyla tükenmişlik ve işe tutkunluk bileşenlerinin bu süreçte birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürerek işe tutkunluğu, *"bireyin iş ile ilgili yeterliliğini geliştiren ve bireysel olarak kendi potansiyelini iyi kullanmaktan (doğal güçlerini kullanarak gerçekleştirme) doğan memnuniyetini (kendini gerçekleştirme durumu) ifade eden eylemler ile kendini işine vermesi sonucu oluşan enerjisi ile ilgili bir durum"* olarak tanımlamaktadır.

Tükenmişliğin temelinde ortaya atılan diğer bir yaklaşım, Thomas W. Britt'in yaklaşımıdır (Wefald, 2008). Britt (1999), işe tutkunluğu, *sorumluluk ve bağlılık* bileşenlerinin bütünleştirilmesi bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Araştırmacıya göre, bireye verilen bir görev süresince birey o göreve yönelik ne kadar çok sorumluluk ve bağlılık hissederse o kadar çok işine tutkun olur. Britt'in kavramsallaştırmasına göre işe tutkunluk, bireyin iş performansına yönelik bireysel sorumluluk hissetmesine, bireysel performansının çıktılarıyla ilgilenmesine dolayısıyla işe yönelik bireysel sorumluluk ve ilgisine yönelik inançları ile oluşan güdüleyici bir durumdur (Wefald, 2008). Ayrıca, işe tutkunluk, görevin özelliklerinin bireyin psikolojik sağlığı üzerindeki etkisini artırmaktadır. İşe tutkunluk ayrıca, bireyin işe yönelik algılarına duygusal tepkilerini ortaya çıkarmaktadır. Daha geniş bir açıdan, işe tutkunluk, bireyin kendi kendini yönetmesi süreci açısından oldukça önemli bir yapıdır. Dolayısıyla bireyin kendi kendini yönetebilmesi için istediklerini elde etmesine güdülenmesi gerekmektedir (Britt, 1999). Britt'e (2003) göre eğer birey, bireysel olarak işe tutkun olursa, işini daha iyi yapmaya güdülenir, ancak birey kaynak yetersizliğinden veya desteğin azalmasından dolayı işinin anlamını kaybettiğini algılasa veya işinde başarılı olmayacağını düşünürse işe yönelik şevkini ve güdüsünü hızlı bir şekilde kaybeder. Araştırmacı ayrıca, enerjik olma, fiziksel güç harcama, dikkati yoğunlaştırma, çaba ve kendini verme gibi etmenlerin işe tutkunluğun sonuçları olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmacıya göre, işe tutkunluk, doğuştan karışık bir yapıya sahiptir dolayısıyla bu karışıklığı artırmamak için işe tutkunluk tek bir boyutta incelenmelidir ve bunu ölçmek için tek boyutlu bir ölçek geliştirilmelidir (Britt, 2003). Araştırmacılara göre birey, bir işe



bireysel olarak tutkun (bireysel sorumluluk, bağlılık ve ilgi) olursa, bireyin bireysel sistemi (bireyi belirleyen tüm güçleri kapsayan bir sistem) harekete geçer ve birey tüm benliği ile kendini işe adar. Dolayısıyla birey zorluklarla daha etkin bir şekilde mücadele eder ve diğer işgörenlerden daha iyi bir iş performansı gösterir (Britt, 1999; Britt, 2003, Britt vd., 2006). Bundan hareketle Britt ve arkadaşlarına (Britt, 1999; Britt, 2003, Britt ve Bliese, 2003; Britt vd., 2006) göre işe tutkunluk, *“bireyin performansı kendisini belirlediği için bireyin iş performansına yönelik kendini sorumlu ve bu performansa bağlı hissetmesidir”* (Wefald, 2008:11).

Demerouti ve arkadaşlarına (2001) göre tükenmişlik, duygusal tükenme ve işten geriçekilme/uzaklaşma bileşenlerinden oluşmaktadır (Oldenburg Burnout Inventory- OLBI). Dolayısıyla işe tutkunluk, tükenmişliğin geriçekilme/uzaklaşma (*bireyin işi ile ilgili nesneden veya durumdan kendini uzaklaştırması ve genel olarak işine yönelik olumsuz ve kuşkucu tutum ve davranışları*) bileşeninin zıddı olarak ele alınmıştır. İş talepleri; tükenmişliğin duygusal tükenme bileşeni ile ayrıca iş kaynaklarından yoksunluk; işten geriçekilme/uzaklaşma ile sıkı bir ilişkisi vardır. Dolayısıyla bu sonuçlardan, iş talepleri; işe tutkunluk ile olumsuz ve iş kaynakları; işe tutkunluk ile olumlu ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu çalışma, işe tutkunluğun iş talepleri ve iş kaynakları ile açıklanabileceğini, dolayısıyla iş taleplerinin düşmesi ile duygusal tükenmişliğin azalacağını ve iş kaynaklarının artması ile işe bağlılığın güçleneceğini ve bunun sonucunda işe tutkunluğun ortaya çıkacağını savunmaktadır (Demerouti vd., 2001).

Tükenmişliğin karşı savı yaklaşımından yola çıkarak işe tutkunluğa farklı bir açıdan yaklaşan diğer araştırmacılar Wilmar B. Schaufeli ve arkadaşlarıdır (Schaufeli vd., 2002; Schaufeli vd., 2006; Schaufeli vd., 2008). Her ne kadar bu yaklaşım tükenmişlik ile ilgili önceki yaklaşımdan (Christian Maslach ve arkadaşlarının yaklaşımı) farklı olsa da temel hareket noktası tükenmişlik kavramıdır. Bu yüzden Schaufeli ve arkadaşlarının yaklaşımı, tükenmişliğin karşı savı yaklaşımı kapsamına girdiği söylenebilir (Saks ve Gruman, 2014). Schaufeli vd. (2002) göre tükenmişliği çalışan araştırmacılar, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) tarafından ortaya atılan *olumlu psikoloji* akımı ile yön değiştirerek işe tutkunluk kavramına yoğunlaşmışlardır. Ayrıca, işe tutkunluk, işgören refahının olumlu bir boyutu kapsamında ele alınmalıdır. Dolayısıyla Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) bu çalışması, işe tutkunluğun *işgören refahının* olumlu boyutu kapsamında yapılan çalışmaların öncüsü olduğu ileri sürülebilir (Zigarmi vd., 2009). Schaufeli vd. (2002), Schaufeli ve Bakker'in (2001) kavramsal yaklaşımına dayanarak, iş ile ilgili refahı belirleyen etmenlerden harekete geçirme; duygusal tükenmeyi enerjik olmaya ve bütünleşme; duyarsızlaşmayı kendini adamaya dönüştür-



mektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma tükenmişliği, enerjik olma ve kendini adama ise işe tutkunluğu açıklamaktadır. Tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarımla yoksunluğunun zıddı ise işe tutkunluk yapısında yer almamaktadır. Bu da kişisel başarımla yoksunluğunun işe tutkunluk yapısındaki kendini vermenin karşıtı savı olmadığını göstermektedir. Schaufeli vd. (2001) ise derin mülakat tekniğini kullanarak yaptıkları araştırmada, işe tutkunluğa kendini verme boyutunu eklemiştirler. Bundan hareketle Schaufeli vd. (2002), işe tutkunluğun tükenmişliğin karşıtı savı olmadığını dolayısıyla tek başına özgün bir yapı olduğunu ve tükenmişlik ölçekleri ile ölçülemeyeceğini ileri sürmektedirler. Araştırmacılar, işe tutkunluğu, enerjik olma, kendini adama ve kendini verme ile kavramsallaştırmaktadır. *Enerjik olma*, çalışırken yüksek düzeyde enerjiyi ve zihinsel dayanıklılığı, tüm çabasını işe adama isteğini ve zorluklar karşısında direnci/dayanıklılığı ifade etmektedir. *Kendini adama*, işe önem vermeyi, şevkli olmayı, işten gurur duymayı ve ilham almayı ve kişisel potansiyelini iyi kullanarak başarıya ulaşma fırsatını iş ile elde etmeyi ifade etmektedir. *Kendini verme* ise zamanın akışı ve kendini işinden ayırmaktan zorlanma durumları ile tüm düşünceyi, duyguyu ve gücü işte toplamayı, işe bütün varlığı ile bağlanma sonucunda başka bir şeyle ilgisini kesip sadece işle yoğun bir şekilde ilgilenmeyi ifade etmektedir. Buna göre işe tutkunluk, “*enerjik olma, kendini adama ve kendini verme ile açıklanan, olumlu ve kendi potansiyelini (doğal güçlerini) iyi kullanmaktan (eylemlere dökerek harekete geçirmekten) doğan tatmin edici (kendini gerçekleştirme memnuniyeti), iş ile ilgili zihinsel bir durum/ruh halidir*” (Schaufeli vd. 2002:74). Ayrıca işe tutkunluk, “*anlık ve belirli (gelip geçen) bir durum olmamakla beraber belirli (o an) bir nesneye, olaya, kişiye ve davranışa odaklı olmayan istikrarlı ve iş esnasında her zaman hissedilen duygusal ve zihinsel bir durum/ruh halidir*” (Schaufeli vd. 2002:74). Gonzalez-Roma vd. (2006) ise farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak duygusal tükenmenin karşıtı olan enerjik olma boyutunun yerine “*enerji*” boyutunun ve duyarsızlaşmanın karşıtı olan kendini adama boyutunun yerine “*özdeşleştirme*” boyutunun olması gerektiğini ileri sürerek işe tutkunluğu, enerji ve özdeşleştirme bileşenleri ile açıklamaktadır. Bakker vd. (2008:187) göre ise işe tutkunluk, “*enerjik olma, kendini adama ve kendini verme ile açıklanan, olumlu, kendi potansiyelini kullanmaktan doğan tatmin edici, duygusal-güdüleyici, iş ile ilgili refah durumudur*”.

Arie Shirom (2003) ise Hobfoll’un (1989) *Kaynakları Koruma Teoris*’ne dayanarak işe tutkunluğu enerjik olma psikolojik durumu bağlamında ele almaktadır. Shirom’a göre *enerjik olma*, işe tutkunluk bileşenleri (Maslach vd., 2001 ve Schaufeli vd., 2002 tarafından yapılan kavramsallaştırmalar) arasında karışıklığa mahal vermeyen tek bileşendir. Enerjik olma bileşeni, kendini adama ve kendini verme bileşenlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla



enerjik olma, bireyin zihinsel, duygusal ve fiziksel enerji kaynaklarını duygusal olarak ifade eden bağımsız bir yapıdır. Enerjik olma, Schaufeli ve diğerlerinin (2002) kavramsallaştırmasında olumsuz olaylara karşı tutumsal ve davranışsal tepkiler olarak açıklanırken, Shirom'un (2003) kavramsallaştırmasında genel duygusal bir durum olarak açıklanmaktadır (Macey ve Schneider, 2008; Wefald, 2008). Shirom, enerjik olmayı, tükenmişliğin karşıtı şeklinde değerlendirmekte ve bireyin fiziksel gücünün, bilişsel canlılığının ve duygusal enerjilerinin birbirine bağlı duygusal deneyimlerinin kümesi (bireyin fiziksel güce, duygusal enerjiye ve zihinsel uyanıklığa sahip olma duygusu) bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Buna göre enerjik olma açısından işe tutkunluk, *"bireyin birbirine bağlı fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık hislerini kapsayan iş ve iş çevresindeki önemli unsurlarla süregelen etkileşimine olumlu ve duygusal bir tepkisi"* şeklinde tanımlanmaktadır (Shirom, 2003:12).

Maslach'ın kavramsallaştırması doğrudan tükenmişliğin temelinde oluşturulan bir yapıyı içerirken diğer araştırmacıların kavramsallaştırmaları tükenmişliğin temelinden hareket edilen ancak tükenmişlikten bağımsız yapıları içermektedir. Dolayısıyla genel olarak tükenmişliğin karşıt savı yaklaşımı değerlendirildiğinde, gittikçe tükenmişlikten uzaklaşan dolayısıyla tükenmişlik bakış açısından işgören refahı bakış açısına bir dönüşümün gerçekleştiği görülmektedir. Diğer bir açıdan, olumsuz psikolojiden olumlu psikoloji akımına bir geçiş sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, işe tutkunluk ile ilgili yazında en çok üzerinde durulan yaklaşımdır. Özellikle Schaufeli ve arkadaşlarının görüşünün işe tutkunluk yazınında en çok benimsenen görüş olduğu görülmektedir.

Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı: Bu yaklaşımın öncülüğünü Gallup Şirketler Grubu yapmaktadır. Bu şirketin yöneticilerine göre işe tutkunluk, iş tatmininden türetilen bir kavramdır. Akademik yazında ise bu görüşü Harter, Schmidt ve Hayes (2002) savunmuştur. Harter, Schmidt ve Hayes (2002:269) işe tutkunluğu, işgören tutkunluğu şeklinde ele alınmakta ve *"bireyin işe kendini vermesi, işe yönelik tatmini ve şevki"* şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım akademik yazında diğer yaklaşımlara göre üzerinde en az durulan bir yaklaşımdır.

Çok Boyutlu Yaklaşım: Bu yaklaşımın öncüsü Alan M. Saks'tır (2006). Bu yaklaşım, *sosyal değişim teorisine* dayanmaktadır. Bu teoriye göre, bireyler işletmeden ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklar elde ettiğinde, işletmeye maddi olmayan varlıkları ile karşılık verirler. Dolayısıyla bireyin kendini işine adanması için belirlediği/hazırladığı zihinsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarının miktarı, işletmenin ona sunduğu ekonomik ve sosyo-duygusal kaynakların miktarına bağlıdır (Saks, 2006). Saks, ihtiyaçları tatmin (Kahn,



1990) ve tükenmişliğin karşıt savı (Maclach vd., 2001) yaklaşımlarını kapsayan bir bakış açısı ile yaklaşmış ve her iki yaklaşımın işletmenin işgörenlere sunduğu ekonomik ve sosyo-duygusal kaynakların işgörenlerin işe ve işletmeye tutkunluğunu ortaya çıkardığını ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle, her iki yaklaşımın ortak bir yönü bulunmaktadır; işe tutkunluğun işletmenin işgörene sunduğu ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklara bağlı olması. Saks, ayrıca, Rothbard'ın (2001) ve May, Gibson ve Harter'in (2004) roller ile ilgili düşüncelerine dayanarak, insanların işletmelerde birden çok role sahip olduklarını dolayısıyla işe tutkunluğun bu rollerde araştırılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu roller ise ikiye ayrılmaktadır; işin kendisi ile ilgili rol ve bir işletmenin üyesi olarak kendisine verilen rol. Dolayısıyla işe tutkunluğu, işin kendisiyle ilişkisini gösteren işe tutkunluk ve belirli bir işletmenin üyesi olarak kendisine verilen rol ile ilişkisini gösteren işletme açısından işe tutkunluk şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İşe tutkunluk, bireyin hangi işletmede olursa olsun yaptığı iş ile ilgili rolüne, işletme açısından ise tutkunluk, bireyin belirli bir işletmede kendisine verilen iş ile ilgili rolüne odaklanır. Dolayısıyla her ikisi de rol odaklı ancak rolün çeşidine göre birbirinden farklı yapılardır. Bundan hareketle Saks (2006), işe tutkunluğu, bireyin belirli bir örgütsel rolde psikolojik olarak kendini gerçekleştirmesinin (psikolojik varlığını ortaya koymasının) derecesini yansıtan rol ile ilişkili bir durum bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Saks (2006:602), işe tutkunluğu işgören tutkunluğu şeklinde değerlendirmekte ve *"bireyin iş rolü ile ilgili zihinsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerinden oluşan belirgin ve diğer yapılardan bağımsız bir yapı"* şeklinde tanımlamaktadır. Saks, işe tutkunluğun açıklanması ile ilgili bir model önerisinde bulunmuştur. Önerilen modelde, işin özellikleri, algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği, ödüller, terfi, usule ilişkin adalet ve adalet dağılımı etmenler işe tutkunluğu ve işletme açısından tutkunluğu belirlemektedir. İşe tutkunluk ve işletme açısından tutkunluk ise iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemektedir. Modelde, işe ve işletme açısından tutkunluk, belirleyiciler ile sonuçlar arasında ara değişken rolü üstlemektedirler. Sonuçlar, işe tutkunluk ile işletme açısından tutkunluk arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu; işe tutkunluğun düzeyinin işletme açısından tutkunluğun düzeyinden yüksek olduğunu; işin özelliklerinin ve algılanan örgütsel desteğin işe tutkunluğu, algılanan örgütsel desteğin ve usule ilişkin adaletin işletme açısından tutkunluğu olumlu ve önemli etkilediğini; işe tutkunluğun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini; işletme açısından tutkunluğun ise işten ayrılma niyetini olumsuz ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmacı, işe



tutkunluğun ve işletme açısından tutkunluğun farklı belirleyicilerinin ve sonuçlarının olduğunu, işe tutkunluğu belirleyen güçlü etmenin işin özelliklerinin ve işletme açısından tutkunluğu belirleyen güçlü etmenin usule ilişkin adalet olduğunu dolayısıyla her iki kavramın birbirinden farklı yapılar içerdiğini ortaya koymuştur.

Macey ve Schneider (2008) ise daha önce işe tutkunluk ile ilgili yapılan kavramsallaştırmaları gözden geçirerek yeni bir bakış açısı ortaya atmıştır. Araştırmacılara göre daha önce yapılan kavramsallaştırmaların ortak yönleri; *“isteğe bağlı bir durum”*, *“örgütsel amaçlar”* içermektedir ve *“işe kendini verme, işe bağlanma, tutku, şevk, çabaya odaklanma ve enerji”* ile ifade edilmektedir dolayısıyla tutum ve davranış içerikli bileşenlerden oluşmaktadır. Ayrıca, işe tutkunluğun zıddı olarak işten geriçekilme ve tükenmişlik olarak belirtilmiştir. Araştırmacılara göre işe tutkunluğun zıddı işten geriçekilme ve tükenmişlikten ziyade sadece *“işe tutulmama”* olabilir. İşe tutkunluğun tanımları incelendiğinde tanımlarda özellikle, *“psikolojik bir durum”*, *“performansa dayalı bir yapı”*, *“öneğilim”* ya da hepsini içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan hareketle araştırmacılar, işe tutkunluğu, özellik, durum ve davranış şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Özellik olarak tutkunluk, *“belirli bir bakış açısından (şevk duygusu ile açıklanan olumlu duygulanma, yaşama ve işe yönelik olumlu bakış açıları) yaşamı/dünyayı deneyim etme eğilimi veya yönelimini ifade etmektedir ve değişikliğe başlama ve geleceğini denetim altında tutma kişiliği, kendine özgü amacı olma kişiliği, olumlu duygulanma ve sorumluluk kişilik özelliği bileşenlerinden oluşmaktadır”* (Macey ve Schneider, 2008:5). Bu yönelim ise durum olarak tutkunluğa yansımaktadır. Psikolojik bir durum olarak tutkunluk, *“tutkunluğa öneğilimin sonucunda ortaya çıkan enerjik olma ve kendini verme hislerini ifade etmektedir ve duygusal tatmin, kendini verme, bağlılık ve güçlendirme bileşenlerinden oluşmaktadır”* (Macey ve Schneider, 2008:6). Bu durum ise davranışsal tutkunluğu ortaya çıkarmaktadır. Davranışsal tutkunluk ise *“isteğe bağlı çabalar ve rol içi ve rol dışı isteğe bağlı davranışlar bağlamında tanımlanmaktadır ve örgütsel vatandaşlık davranışları, bireysel inisiyatif, rol genişliği ve uyum sağlama bileşenlerinden oluşmaktadır”* (Macey ve Schneider, 2008:6). Araştırmacılar, işe tutkunluğu açıklamak için bir model önerisinde bulunmuşlardır. Geliştirdikleri modelde, durum olarak işe tutkunluk, özellik olarak işe tutkunluğun davranışsal tutkunluk üzerindeki etkisinde ara değişken rolü oynamaktadır. Ayrıca modelde, işin doğası (işin kendisi), özellik olarak tutkunluk ile durum olarak tutkunluk arasında aradeğişkendir. Liderlik ise doğrudan güveni dolaylı olarak da davranışsal tutkunluğu etkilemektedir. Dolayısıyla işe tutkunluk, hem bireysel yatkınlıkların hem de çevresel koşulların ayrıca her ikisinin etkileşiminin bir sonucudur. Araştırmacılara göre, işe tutkunluk birden çok yapı-



dan beslenen bir yapıdır. Ancak bu yapılardan farklıdır. Araştırmacılara göre işe tutkunluk, bireyin görevlerin, işin ve çalıştığı işletmenin tüm yönlerini kapsayan bir yapıdır.

Meyer ve Gagne (2008:60) ise Deci ve Ryan'ın (1985) *Hür İrade teorisine* dayanarak işe tutkunluğu işgören tutkunluğu şeklinde değerlendirerek ve "bireyin kendi kendini kontrol edebilmesi ve yönetebilmesi (özerk/bağımsız) ile açıklanan bireysel özerk bir sistem" bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Teoriye göre, isteklendirme iki bileşenden oluşmaktadır: içsel isteklendirme ve dışsal isteklendirme. İçsel isteklendirme, bireyin kendi iyiliği için bir şeyi yapmayı, dışsal isteklendirme ise aracı/yardımcı nedenlerden dolayı bir şeyi yapmayı ifade etmektedir. Dışsal isteklendirme, kendi içinde bazı bileşenlerden oluşmaktadır; mükâfatlandırma isteği veya cezalandırmaktan kaçınma (*dışsal nizam*), egoyu yükseltme veya suçluluk duygusundan kaçınma (*içe atım/içe yansıtma*), değer biçilmiş kişisel amaçlara ulaşma (*özdeşim*) ya da kendilik duygusunu yansıtma (*doğal güçleri birleştirme*). Yüksek düzeyde irade/istem içeren özdeşim ve doğal güçleri birleştirme (bireyi belirleyen zihinsel, duygusal ve fiziksel öğeleri tutarlı ve ahenkli bir bütün haline getirme) bileşenleri ile içsel güdülemenin birleşimi sonucunda bireyin kendi kendini kontrol edebilmesi ve yönetebilmesi (özerk/bağımsız) ile açıklanan bireysel bir sistem oluşmaktadır. Bu sistemin anahtarı ise yeterlilik, özerklik ve bağlılık için temel psikolojik ihtiyaçların tatminidir. Araştırmacılar ayrıca, özerk bir sistem olarak işe tutkunluğun, bireyin haricinde kontrol edilebilen bir güdülemeden ve güdülenmemeden (örn; geri çekilme) farklı olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca araştırmacılara göre işe tutkunluğun karşiti, bireyin onu kontrol eden kaynağa karşı isyan ederek özerkliğinin kaybolmasına yönelik tepki vermesidir (*tepkisel özerklik*) (Meyer ve Gagne, 2008).

Newman ve Harrison (2008), işe tutkunluğu iş tutumları değil iş davranışları ile ilgili bir yapı olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmacılara göre işe tutkunluk, birçok yapının birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır ve "bireyin iş rolündeki zaman ve enerji gibi kişisel kaynaklarının davranışsal karşılığıdır ve değer biçilmiş birçok iş davranışları arasındaki bağımlı ortak ilişkileri ile belirlenen ve bunun üst basamağını teşkil eden bir yapı olarak ifade edilebilir (Newman ve Harrison, 2008:34). Dolayısıyla işe tutkunluk, iş rolünü destekleyen davranışların olumlu ve çok yönlü bir deneyiminden kaynaklanmaktadır.

Zigarmi vd. (2009) ise işe tutkunluğu, Bandura'nın (1986) *sosyal bilişsel teorisine* dayandırarak açıklamaktadır. Teoriye göre insan davranışları, doğası gereği aracı etmenlerin etkisine dayanmaktadır. İnsan, yaptıkları ve deneyimleri aracılığı ile bu etkiyi tecrübe edebilir. İnsan, ne içsel güçlerle baskı altına alınan ne de dış uyarıcılar ile kendiliğinden şekillenen ve kontrol altında tutulan bir varlıktır. Aksine, insanın işlevselliği, üçlü nedensel



ilişki bağlamında açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle, insanın işlevselliği, (1) davranış, biliş ve diğer bireysel özelliklerin etkileşimi, (2) bireysel özellikler ve çevresel olayların etkileşimi ve (3) tüm etmenlerin birbiri ile etkileşimi bağlamında açıklanabilir. Dolayısıyla davranış, geleceğe yönelik sonuçlar ya da geleceği sağlama alma hakkındaki beklentilere göre tercih edilebilir. Bu tercihin kapasitesi ise insanın temel beş yeterliliğine dayanmaktadır; (1) yetkinliği temsil etme, (2) sağduyu yetkinliği, (3) başkasının yaşantısına katıldığını hayal ederek duyulan yetkinlik, (4) kendi kendini yönetebilme yetkinliği ve (5) kendi kendini yansıtabilme yetkinliği (Bandura, 1986). Zigarmi vd. (2009) göre bireysel özellikler (örn; duygusal ve bilişsel boyutları), değer biçilen nesnenin özellikleri ve bu değer biçmeden çıkartılan anlam, insanların bir şeye yönelik değer biçmesini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla bireysel değer biçme, bilişsel kanılardan ve duygusal çıkarımlardan oluşan bir yapıdır. Bundan hareketle Zigarmi vd. (2009) işe tutkunluğu "*bireysel değer biçme süreci*" bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Kavramsallaştırma, işin ve işletme ile ilgili durumların/özelliklerin bireyin değerleri, inançları, yetkinlikleri ve iş veya işletmeye yönelik geçmiş yaşantısı ile etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bilişsel yargıları ve duygusal çıkarımlarının iş ve işletme rollerine yönelik niyetlerine ve devamında davranışlarına yansımalarını içermektedir. Burada kullanılan "*durum*", daha önceki deneyimler ve anlamlar ile bir mozaikğin oluşturulmasıyla süregelen tarihsel ilişkiyi ima etmektedir. Buna dayanarak araştırmacılar, işe tutkunluğu işgörenlerin işe tutkunluğu şeklinde değerlendirerek "*iş ve işletme ile ilgili çeşitli durumlara yönelik tekerrür eden bilişsel ve duygusal değerlendirmelerden kaynaklanan ve tutarlı ve yapıcı iş ile ilgili niyetleri ve davranışları ortaya çıkartan bireyin istikrarlı, duygusal olarak olumlu, anlam çıkarmaya dayalı refah durumu*" şeklinde tanımlamaktadır (Zigarmi vd., 2009:11). Araştırmacılara göre işe tutkunluk, genel olarak işin kendisini, iş rolünü ve işletmeyi kapsayan bir kavramdır. Ayrıca iş, sadece belirli bir görevi veya rolü içermediğinden dolayı bir işletme ortamında zuhur eden her şeyi (rolleri, görevleri, işleri, vb.) kapsamaktadır dolayısıyla işe tutkunluk genel olarak işe yönelik tüm aktiviteleri içeren bir kavramdır. Tutku ise "*insanların sevdiği, önemli bulunduğu ve zamanını ve enerjisini adadığı bir aktiviteye yönelik güçlü bir eğilimidir*" (Vallerand, 2008:1). Vallerand'a (2008) göre tutku ikiye ayrılır: uyumlu tutkunluk (duygu, düşünce ve davranışların uyumu) ve saplantı/takıntı haline gelmiş tutku. Zigarmi vd. (2009) göre uyumlu tutkunluk, işe tutkunluğun özü ile uyumludur. Araştırmacılara göre tükenmişlik, işe bağlılık ve refah alanlarındaki çalışmalarda ortaya atılan "engagement" kavramı yerine "work passion" kavramı, işe tutkunluk kavramı daha iyi ifade etmektedir. Dolayısıyla işe tutkunluk, işgörenlerin işe tutkunluğu (employee work passion) kavramı ile ifade edi-



lebilir. Araştırmacılara göre işe tutkunluk, değerlendirme, duygu, biliş ve niyet bileşenlerinden oluşan bir ölçek geliştirilerek ölçülebilir.

Soane vd. (2012) ise Kahn'ın (1990) kavramsallaştırmasına dayanarak işe tutkunluğu, harekete geçirme ve olumlu duygulanım bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Araştırmacılar bu kavramsallaştırmayı, entelektüel/zihinsel, sosyal ve duygusal tutkunluk bileşenleri ile ölçülebilir hale getirmiştir. Fearon, McLaughlin ve Morris (2013), işe tutkunluğu işgören tutkunluğu açısından, makro analitik çerçevede değerlendirerek birey, grup ve örgüt bakış açıları ile kavramsallaştırmaktadır. Kavramsallaştırma, çok boyutlu yeterliliği açıklayan bireysel, bütüncül ve örgütsel yeterliliği ayrıca örgütsel etkileşimleri açıklayan bireysel, grup ve örgütsel düzeyleri içermektedir. Bireysel düzeyde öz-yeterlilik, *"kişisel yetkinlikler ile bireyin veya işin amaçlarına ulaşılabileceğine dair bireysel inançları"* ifade etmektedir. Grup düzeyinde bütüncül yeterlilik, *"grup amaçları için bilişsel hareket etmede, duygusal bağlılıkta ve fiziksel bağlanmada paylaşılan inançları"* ifade etmektedir. Örgütsel düzeyde örgütsel yeterlilik ise *"genel yetkinliklerde ve örgütsel amaçlarda bireysel ve paylaşılan inançlarıdır"*. Saks ve Gruman (2014) ise tutkunluğun, *işe tutkunluk* (işin kendisine yönelik tutkunluk), *işletme açısından tutkunluk* (bir işletmenin üyesi olarak kendisine verilen role tutkunluk), *görev tutkunluğu* (bir işin çeşitli görevlerine yönelik tutkunluk) ve *iş grubu tutkunluğu* (grup olarak tutkunluk) kavramları altında ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Zigarmi vd. (2009) göre yapılan kavramsallaştırmalar dört grupta toplanabilir. (1) İşe tutkunluk, olumlu iş psikolojisi alanına katkı sağlamaktadır ve örgütsel bağlılık ve işe bağlılıktan daha öteye bir içeriğe sahiptir. (2) İşe tutkunluk, işe bağlanma (job involvement) ile ilişkilendirilmiştir. Bu görüş, işgören refahı ve psikolojik anlamlılık kavramlarının işe tutkunluğun koşulları olduğunu savunur. (3) İşe tutkunluk, var olan yapılar içindedir ve bunların hepsinden bir miktar faydalanır; örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işe bağlanma. Dolayısıyla, bu kavramların geliştirilmesi ile işe tutkunluk ortaya çıkar. (4) İşe tutkunluk, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarını ayrı ayrı ya da ikisinin birleştirilmesi veya ikisinin başka kavramlarla birleştirilmesi sonucunda oluşur (Zigarmi vd., 2009). Dolayısıyla ilgili yazında, işe tutkunluğa yönelik uzlaşmaya varılan bir kavramsallaştırma ve tanım henüz ortaya konulmamıştır (Saks ve Gruman, 2014).

Birçok araştırmacıya göre yapılan kavramsallaştırma ve tanımların ortak yönleri bulunmaktadır;

İşe tutkunluğun kavramsal temelini oluşturan Kahn (1990) ve Maslach vd (2001) yaklaşımlarının ortak yönü; işe tutkunluğun, işletmenin ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklarına bağlılığıdır (Saks, 2006).



İşe tutkunluğun, isteğe bağlı bir durum, örgütsel bir amaç içeren, işi benimseme, bağlılık, tutku, isteklilik, çabaya odaklanma ve enerji gibi kavramlar ile ifade edilmesidir (Macey ve Schneider, 2008).

İşe tutkunluk, iş ve kişisel kaynaklarla açıklanabilir (Bakker, 2009).

İşe tutkunluğun, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşmasıdır. Bilişsel yönü, iş veya işletmenin birey ihtiyaçlarını tatmin etme yetenekleri hakkında bireyin bilişsel bir yargısını ifade etmektedir. Duygusal yönü, şevk, tatmin, kendini verme, duygu, olumlu zihinsel durum gibi kavramlar içermektedir dolayısıyla duyguya odaklanmaktadır. Davranışsal yönü ise isteğe bağlı çaba, tatmin, verimlilik, örgütsel vatandaşlık davranışları, elde tutma, rol genişletme, olumlu sosyal davranışlar, proaktif davranışlar, bireysel sağlık ve refah gibi kavramları içermektedir (Zigarmi vd., 2009).

İşe yapılan yüksek düzeyde bireysel yatırımın derecesi ve güdüleyici bir durum olmasıdır (Christian vd., 2011).

İşe tutkunluk, işe yönelik psikolojik bir bağlılık, kişisel kaynakların işe adanması ve psikolojik bir durum olmasıdır (Saks ve Gruman, 2014).

Tüm bileşenlerin ortak yönü; fiziksel enerji (örn; enerjik olma), duygusal (örn; kendini adama) ve zihinsel (örn; kendini verme) güçlerin kullanımudur (Albrecht vd., 2015).

İŞE TUTKUNLUĞUN DİĞER KAVRAMLARDAN FARKI

İş tatmini, bireyin iş ve iş durumlarına yönelik yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirme/yargılar sonucunda hissettiği olumlu duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, iş koşulları ve özelliklerine yönelik yapılan değerlendirmeleri içerdiğinden bir iş tutumu (örn; ücretten hoşlandım) iken işe tutkunluk işin sonucunda bireysel deneyimlerin bir açıklamasıdır (örn; çalışırken kendimi enerji dolu hissediyorum). İş tatmini işin özellikleri ve durumları ile alakalı iken işe tutkunluk işin kendisi ile alakalı bir durumdur. Ayrıca işe tutkunluk, harekete geçirme; iş tatmini ise doyum elde etme özelliğini taşımaktadır (Christian vd., 2011; Macey ve Schneider, 2008). Diğer bir açıdan, iş tatmini düşük düzeyde harekete geçirme mekanizması hâkimdir ve hoşnutluk/doyum baskındır ve memnuniyet, rahatlık, dinginlik/heyecansızlık ve sakin/durgunluk kendini göstermektedir (Schaufeli, 2013). İşe tutkunluk iş ile ilgili görevlere kendini vermenin bilişsel bir yönüdür ancak iş tatmini duyguya odaklanmaktadır. Ayrıca işe tutkunluk, bireyin enerjisini işe verme, kendini işe adama ve işine kendini verme ile ilgilidir. Ancak iş tatmini bireyin işinden elde ettiği doyumun duygusal ifadesidir (Wefald, 2008). İşe tutkunluk iş rolünde bireyin kendi varlığının tümünü (fiziksel, zihinsel ve duygusal) ortaya koyup kendi



varlığını gerçekleştirilmesi söz konusu iken iş tatmini bireyin varlığını kısmen/belirli bir yönünü (duygusal) iş rolüne aktarmasını gösterir (Saks ve Gruman, 2014). İş tatmini, memnun olma ihtiyacının kaynağıdır ve bireyin doğrudan işin kendisi ile ilgili ilişkisine odaklanmaz. Ancak işe tutkunluk, doğrudan işin kendisi ile ilgilenir (Johnson, 2011). Kısacası, iş tatmini, iş ve iş deneyimini olumlu olarak değerlendirmekten kaynaklanan işe yönelik duygusal bir *tutum* iken işe tutkunluk, bireyin işletmeye değil işin kendisine adanmasını gösteren psikolojik bir *durumdur* (Lee, 2012).

Örgütsel bağlılık, bireyin işletmeye yönelik tutum ve duygusal bağlılığıdır. Ancak işe tutkunluk bir tutum değildir ve iş ile ilgili roldeki görevlerini yerine getirirken bireyin performansına özenle yaklaşması ve kendini performansa vermesinin derecesidir (Saks, 2006). Örgütsel bağlılık, paylaşılan değer ve ilginin sonucu olarak bireyin işletmeye olan duygusal bağlılığıdır (işletmeyi sevme duygusu). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, bir bütün olarak işletmenin değerlerine yönelik duygusal bir bağlılığı ifade ederken işe tutkunluk işin kendisi ile ilgili algıları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, bağlılığın sadece duygusal durumunu açıklarken işe tutkunluk, bilişsel, duygusal ve fiziksel enerji bağlamında tüm benliğin bütünsel bir yatırımını içeren daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu arada örgütsel bağlılık işe tutkunluğun duygusal boyutunu oluşturabilir ancak bütünüyle işe tutkunluk olarak gösterilemez (Christian vd., 2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları*, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine yardımcı olmasını ifade eden bireyin istekli ve resmi işinin dışında olan davranışlarını içermektedir. Ancak işe tutkunluk, bireyin rol harici veya diğer isteğe bağlı davranışlarından ziyade resmi işinin performansına odaklanır (Saks, 2006; Johnson, 2011).

İşe Bağlılık (Job Involvement), psikolojik özdeşleşmenin bilişsel ya da inançla ilgili durumudur. Ayrıca, bir işin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesini ve bireyin hem iş yerinde hem de işyeri dışında iş ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesinin derecesini gösteren bilişsel bir inançtır. İşe tutkunluğun boyutlarından biri de bilişseldir. Ayrıca, işe bağlanmışlık, iş durumlarının bireyin kimliğinde bir merkeze oturması olarak ifade edilir (Christian vd., 2011). Ayrıca, işe bağlılığın, kendini adama ve kendini verme boyutları yoktur (Johnson, 2011). İşe bağlılık, bireyin kendini iş ile ilişkilendirmesi derecesidir ve işin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bilişsel bir inancının sonucunda meydana gelir. Ancak işe tutkunluk, daha çok işin ve iş görevlerinin bilişsel, duygusal ve fiziksel deneyimlerinin çalışırken bireyin nasıl davranacağına odaklanması ile ilgilidir (Lee, 2012). *Akış (Flow)*, dikkati yoğunlaştırmaya odaklanma, zihin açıklığı, beden uygunluğu, çaba göstermeden odaklanma, tam kontrol, bilişin kaybolması (bilinç dışı), zaman çarpıtması ve içsel haz ile açıklanan en tatmin edici deneyimin bir durumudur.



Akış, anlık olmakla beraber belirli bir “an”a odaklanan çok yönlü karmaşık bir kavramdır. Ancak işe tutkunluk, daha çok istikrarlı ve her zaman hissedilen zihinsel bir durumdur (Schaufeli vd., 2002). Ayrıca, işe tutkunluk işe yönelik kronik (süreğen, ne kadar süreceği belli olmaksızın sürüp giden) ve istikrarlı olumlu duygusal-zihinsel bir durum iken akış, daha kısa süreli zamanlarda akut (iveğen/çabuk ilerleyen/aceleci) bir durumdur (Wefald, 2008).

Psikolojik Güçlendirme, bireysel yetkilendirme ve sorumluluk atfetme deneyimidir. Ayrıca, güçlendirme, güdüleme yapısının anlam (işin gerekleri ile bireyin inançlarının, değerlerinin ve davranışlarının uyumu), yetkinlik (iş başarılabilmek kapasitesinin olduğuna yönelik bir inanç), hür irade (işle ilgili tercih yapma özgürlüğü) ve etki (bireyin işte stratejik vb. sonuçları etkilemesi inancı) bileşenlerinde kendini göstermesidir. Dolayısıyla güçlendirme, bireyin kendine ve iş rolüne odaklanmasını yansıtan dört bileşen kümesinde içsel görev güdülemesinin bir bütünlük oluşturmasıdır (Spreitzer, 1995). Ancak, işe tutkunluk daha geniş kapsamlıdır ve bireyin belirli güçlerinden ziyade tüm doğal güçlerini işine adanmasına odaklanır. *Olumlu Duygulanım (Positive Affect)*, bireyin şevk, aktiflik ve uyanıklığı hissetmesinin derecesidir. Kısacası, tatmin edici duyguların harekete geçmesidir (Macey ve Schneider, 2008). Olumlu duygulanım “*çevre ile tatmin edici bağlılığın düzeyini yansıtan mutluluk, haz, heyecan, şevk ve hoşnutluk gibi duygulardır ve kısacası uzun süren ya da oldukça istikrarlı/sabit özelliklere dayalı duygulardır*” (Presman ve Cohen, 2005:925). Dolayısıyla olumlu duygulanım bir kişilik özelliği, işe tutkunluk ise psikolojik bir durumdur (Thomas, 2011). *Moral*, genel olarak işgörenin mutlu, bağlı ve güdülenmiş olması ile açıklanabilir. Ayrıca, moral, örgütsel amaçlara ulaşmak için güdülemenin ve şevkin düzeyidir. İşe tutkunluk ise morali ortaya çıkarır (Wefald, 2008). İşe tutkunluk, iş tutumlarından daha öteye bir içeriğe sahiptir. Tutum, olumlu veya olumsuz şeklinde belirli bir nesneyi değerlendirerek psikolojik eğilimin ifade edilmesidir (Johnson, 2011). İşe tutkunluk, psikolojik bir durum olduğundan, tutumları belirlemektedir.

İşkoliklik, işe tutkunluktan tamamen farklı bir yapıdır. Gorgievski ve Bakker’e (2010) göre işkoliklik ve işe tutkunluk arasındaki fark tutkunun bileşenleri ile açıklanabilir. Tutkunluk iki bileşenden oluşmaktadır: uyumlu tutkunluk (duygu, düşünce ve davranışların uyumu) ve saplantı/takıntı haline gelmiş tutku. Uyumlu tutkunlukta, kişi aktiviteleri kontrol eder, bu aktiviteler önemli bir yer tutar ancak insan yaşamında kontrol edilemeyen bir yere sahip değildirler. Ancak saplantılı tutkunlukta, aktiviteler insanı kontrol eder çünkü insanın kimliğinde orantısız bir yere sahiptirler ve diğer yaşam kaynakları ile çatışmaya yol açar. İşe tutkunluk, uyumlu tutkunluk



ile ilişkilendirilmektedir. İşe tutkun kişiler yoğun çalışırlar (enerjik olma), önem verme, şevk, ilham, gurur ve sıra dışı duygular ile işe tutulurlar (kendini adama) ve kendilerini işe vermekten mutlu olurlar (kendini verme). İşkoliklik ise takıntılı tutkunluk ile ilişkilendirilir. İşkoliklik bireyler, iş ile ilgili aktiviteleri yapmaya çok zaman harcarlar, işte olmadıkları zamanlarda bile işi düşünürler ve kendilerini çalışmaya zorunlu hissederek. Dolayısıyla işe tutkunluk ile işkoliklik arasındaki en önemli fark şudur; işkoliklikte olumlu duygusal bileşenler yoktur, işe tutkunlukta ise kendini çalışmaya zorunluluk yoktur ayrıca işe tutkunlukta işten zevk alınır ve iş eğlenceye dönüştürülür ancak işkoliklikte zorunlu çalışma söz konusu olduğundan işte zevk ve eğlence söz konusu değildir (Gorgievski ve Bakker, 2010). Diğer bir açıdan, iş ile ilgili işgören refahı incelendiğinde işe tutkunluk alanında, yüksek harekete geçirme mekanizması hâkimdir ve hoşnutluk baskındır ve heyecan, şevk, enerjik olma, mutluluk, hoşnutluk kendini göstermektedir. İşkoliklik alanında ise yüksek harekete geçirme mekanizması hâkimdir ve hoşnutsuzluk baskındır ve telaş, saldırganlık, huysuzluk, öfke ve gerilim kendini göstermektedir (Schaufeli, 2013).

Kişilik, "bireyin duygu, düşünce, niyet ve davranışlarını açıklayan zamanla süreklilik ve tutarlılık göstererek meydana gelen ve durumlar ile etkileşime girerek birleşen, hiyerarşik olarak birbiriyle bağıntılı iç ruhsal yapılarının bir kümesidir" (Mowen, 2000:2). Kişilik, insanın kendisini (duygu, düşünce, davranış) belirleyen veya şekillendiren daha temelde yer alan özellikleri içermektedir ancak işe tutkunluk psikolojik/zihinsel bir durumdur. Allport ve Odbert'e (1936) göre özellik ve durum kavramları birbirinden tamamen farklıdır. Özellik, "eğilimleri belirleyen, istikrarlı bir şekilde kendini gösteren ve kişilik olarak adlandırılan daha geniş kapsamlı örüntülerdir" ayrıca "bireyin kendi çevresine uyumunun istikrarlı ve tutarlı tarzlarıdır" (örn; içedönüklük, sosyallik, saldırganlık vb.). Durum ise "şimdiki eylemleri, geçici zihinsel ve ruhsal durumları ifade etmektedir". Örneğin; mahcup olma, konuşmaya benzeyen anlamsız sesler çıkarma, sevinç, çılgınca heyecanlanma, vb. durumlara örnek verilebilir. (Allport ve Odbert, 1936:13,26; Wefald, 2008:24,25). Yapılan görgül çalışmalarda ise kişilik, durumları (işe tutkunluğu), tutumları (iş tatmini) ve davranışları belirleyen insan sisteminin daha derininde yer alan özellikler kümesidir. Durumlar, tutumlar ve davranışlar zamanla değişebilir ancak kişiliğin değişmesi oldukça zordur. Dolayısıyla kişilik, insanı belirleyen zihinsel, duygusal ve fiziksel güçlerini belirleyen ve daha temelde yer alan ve her durumda daha istikrarlı ve tutarlı bir örüntüler kümesini oluşturmaktadır. İşe tutkunluk nispeten uzun sürebilir ancak bu süreklilik zaman içinde belirli koşulların değişmesi ile paralel olarak değişebilir. Ancak kişilikte, koşula bağlı bir de-



ğişiklik söz konusu değildir. Kişilik, düşünce, duygu ve davranışları veya zihinsel, duygusal ve fiziksel güçleri belirleyen güçlü bir etmendir. Kişilikle belirlenen zihinsel, duygusal ve fiziksel enerjilerin kullanımı ve ifade edilmesi ise psikolojik bir durum olan işe tutkunluğu ortaya çıkarmaktadır (Albrecht vd., 2015; Bakker, 2009; Langelaan vd., 2006; Schaufeli, 2013; Thomas, 2011; Woods ve Sofat, 2013).

SONUÇ

Bu çalışmada, işe tutkunluğun kavramsal dayanağı, tanımı, kavrama yönelik yaklaşımlar ve kavramın diğer kavramlardan farkları ortaya konulmaktadır. İşe tutkunluk, kavramsal olarak rol ile ilgili teorilere dayanmaktadır. İşe tutkunluğa yönelik ilk kavramsallaştırmayı ortaya çıkartan teori, Kahn'ın (1990) psikolojik koşullar teorisidir. İşe tutkunluğa yönelik özellikle dört yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar; ihtiyaçları tatmin etme yaklaşımı, tükenmişliğin karşıtı savı yaklaşımı, tatmin-bağlılık yaklaşımı ve çok boyutlu yaklaşımdır. Bu yaklaşımlardan yola çıkıldığında, işe tutkunluğun; iş ile ilgili rol, görev, işletme vb. tüm faktörleri kapsadığı ortaya çıkmaktadır. Buna göre işe tutkunluk, bireyin kişisel kaynaklarının yeterli olduğunu ve sosyal ve örgütsel kaynaklar ile psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığını algılaması sonucunda, işini anlamlı, değerli, yapıcı, sosyal yaşamı ile uyumlu bulmasından, sevmesinden, benimsemesinden, yaparken mutlu, istekli, yetkin, bireysel olarak sorumlu, bağlı, özerk (kendi olma) olduğuna ve kendini gerçekleştirdiğine inanmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işe tutkunluk; bireyin kişisel kaynaklarını kullanması ve sosyal ve örgütsel çevre kaynakları ile psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması vasıtasıyla kendisini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak işin işleyişine adanması sonucunda oluşmaktadır. Dolayısıyla işe tutkunluk; bireyin işine yönelik güçlü, hareketli, istekli, azimli, bütün varlığıyla kendini işine adanması ve yoğunlaştırması ile açıklanan; olumlu, yapıcı, güdüleyici, kendini gerçekleştirmekten doğan memnuniyet verici, nispeten istikrarlı iş ile ilgili psikolojik durumların bir kümesidir. Diğer bir açıdan, işe tutkunluğun diğer kavramlar ile yakın ilişkisi olduğu ancak kavramsal olarak bu kavramlardan farklı olduğu görülmektedir. Bu kavramlar; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, akış, psikolojik güçlendirme, olumlu duygulanım, işe bağlılık, moral, tutum, işkoliklik ve kişilik özellikleri gibi kavramlardır.



KAYNAKÇA

- Agin, Ö. (2010). İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri (yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015), Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7 – 35.
- Allen, B. P. and Potkay, C. R. (1981). On the arbitrary distinction between states and traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(5), 916-928.
- Allport, G. W. and Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1).
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bal, E. A. (2008), Self-efficacy, contextual factors and well-being: The impact of work engagement (Doctoral thesis), Marmara University, İstanbul.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Britt, T. W. (1999). Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 696 –706.
- Britt, T. W. (2003). Aspects of identity predict engagement in work under adverse conditions. *Self & Identity*, 2, 31– 45.
- Britt, T. W., Thomas, J. L. and Dawson, C. R. (2006). Self-engagement magnifies the relationship between qualitative overload and performance in a training setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2100 – 2114.
- Christian, M. S., Garza, A. S. and Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Çağlar, E.S. (2011). The impact of empowerment on work engagement mediated through psychological empowerment: Moderating roles of leadership styles and work goal (Doctoral thesis). Marmara University, İstanbul.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Doğan, E. (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri (doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fearon, C., McLaughlin, H. and Morris, L. (2013). Conceptualizing work engagement. *European Journal of Training and Development*, 37, 244-256.
- Goffman, E. (1961). Encounters: Two studies in the sociology of interaction. Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Lioret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior* 68 (2006) 165–174.



- Gorgievski, M.J. and Bakker, A.B. (2010). Passion for work: work engagement versus workaholism. In Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 264-71.
- Güneşer, A.B. (2007). The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person supervisor fit (Doctoral thesis). Marmara University, Istanbul.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524
- Johnson, K. R. (2011). The relationships among organizational service orientation, customer service training, and employee engagement (doctoral dissertation). University of Minnesota, St. Paul, MN.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü (yüksek lisans tezi). Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P. and Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532.
- Lee, J. (2012). Antecedents and consequences of employee engagement: Empirical study of hotel employees and managers (PhD thesis), Kansas State University.
- Leiter, M.P. and Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91-134 .
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695 - 706
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L. and 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.
- Meng, Y.S., Qi, S.H. and Li, L. (2011). A study on the impact of hotel leaders' psychological capital on employee engagement. Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2011 8th International Conference, pp. 1-5.
- Meyer, J. P. and Gagne', M. (2008). Employee engagement from a selfdetermination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60 - 62.
- Mowen, J.C. (2000), *The 3M Model of Motivation and Personality: Theory and Empirical Applications to Consumer Behavior*. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.



- Newman DA. and Harrison, DA. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 31–35.
- Öner, Z.H (2008), The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership and work engagement, (Doctoral thesis), Marmara University, Istanbul.
- Pressman, S.D. and Cohen. S. (2005). Does Positive Affect Influence Health?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 925–71.
- Rich, B. L., LePine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects of job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-84.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-19.
- Saks, A.M. and Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. and van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57, 173–203.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement?. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids-en Gezondheidspsychologie' [Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology] Gedrag & Organisatie, pp. 229–253.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M.E.P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In Ganster, D. and Perrewe, P.L. (Eds), *Research in Organizational Stress and Well-being*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 135-65.
- Shuck, B., Reio, T.G. and Rocco, T.S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
- Shuck, M.B. (2010). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables (Doctoral thesis). Florida International University, Miami, Florida.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. and Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15, 529–547.
- Spreitzer, G.M. (1995). An empirical examination of comprehensive model of psychological empowerment in the workplace. *Amerikan Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629



- Thomas, E.A. (2011). Personality characteristics and behavioral outcomes associated with engagement in work-related roles (doctoral thesis). Faculty of the Marshall Goldsmith School of Management Alliant International University.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. and Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual wellbeing: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. G. İslamoğlu (der.), Kurumlarda İyilik de Var. Nobel, Ankara, ss.57-89.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives more worth living. *Canadian Psychology*, 49, 1-13.
- Wefald A. (2008). An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs (doctoral dissertation), Kansas State University, Manhattan, Kansas
- Woods, S. A. and Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. and Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8, 300-326.