



## Aşıl Sendromu (Gizli Başarısızlık Korkusu) ve İş Tatmini Üzerine Kavramsal Bir İnceleme (A Conceptual Review of Achilles Syndrome (Hidden Fear of Failure) and Job Satisfaction)

\*Havva ÇIVGIN<sup>a</sup> , Muslu GÜNDAĞ<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Ankara/Turkey

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Department of Recreation Management, Ankara/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:16.02.2020

Kabul Tarihi:02.11.2020

### Anahtar Kelimeler

Gizli başarısızlık korkusu

Hizmet sektörü

İş tatmini

### Keywords

Hidden fear of failure

Service industry

Job satisfaction

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Öz

Aşıl Sendromu, diğer adıyla gizli başarısızlık korkusu, yaptığı işte gerçekten başarılı olan ancak, kendisini diğerleri gibi başarılı bulmayan, yetersizlik hissine kapılıp daha çok çaba sarf eden, kendi içinde yoğun endişe yaşayan kişilerde görülmektedir. Durum hizmet sektörü açısından ele alındığında, gizli başarısızlık korkusu yaşayan bireyin yaşadığı yoğun endişe ve stresten dolayı iş tatminini tam anlamıyla sağlayamayacağı, kısa süreli rahatlamanın hizmet sektöründeki yoğun iş temposunda yeterli gelmeyeceği öngörülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, Aşıl Sendromu diğer adıyla gizli başarısızlık korkusunun ortaya çıkışı, gizli başarısızlık korkusunun belirtileri, niçin önemli olduğu, hizmet sektöründe iş tatmini ile ilişkisi hakkında detaylı bilgi vermektir. Kavramsal bir inceleme olan bu çalışmada, literatürde üzerinde çok çalışma yapılmamış olan Aşıl Sendromu kavramı hizmet sektörü ile bağlantılı olarak detaylı bir şekilde açıklanmış ve hizmet sektöründe çalışanların yaşadığı gizli başarısızlık korkusunun, çalışanların iş tatminini etkileyebileceğine vurgu yapılmıştır. Araştırmada, Aşıl Sendromlu bireylerin neyin iyi neyin kötü olduğunu fark edemediği, iş tatmini sağlayamadığı, bireylerin görevlerini tamamlamasına rağmen sadece kısa bir süreliğine rahatlama yaşadıkları ifade edilmiştir.

### Abstract

Achilles Syndrome, also known as the hidden fear of failure, is seen in people who are really successful, but who do not find themselves successful like others, who feel inadequate and make more effort, and who have intense anxiety. When the situation is considered in terms of the service sector, it is predicted that the individual who has hidden fear of failure will not be able to fully achieve job satisfaction due to intense anxiety and stress, and short-term relaxation will not be sufficient for the busy pace of work in the service sector. The main purpose of this study is to provide detailed information about the emergence of Achilles Syndrome, also known as the hidden fear of failure, the symptoms of the hidden fear of failure, why it is important and its relationship with job satisfaction in the service sector. In this study, which is a conceptual review, the concept of Achilles Syndrome, which has not been studied much in the literature, is explained in detail in connection with the service sector, and it is emphasized that the hidden fear of failure experienced by employees in the service sector can affect the job satisfaction of the employees. In the study, it has been stated that individuals with Achilles Syndrome do not realize what is good and what is bad, cannot provide job satisfaction and individuals only experience relief for a short time despite completing their tasks.

\* Sorumlu Yazar

E-posta: havvacivgin48@gmail.com (H. Çivgin)

DOI: 10.21325/jotags.2020.678

## GİRİŞ

İş yaşamında, kendisine büyük hedefler koyan ve her zaman daha iyisini yapmaya çalışan ve bunu yaparken başarısız olacağı korkusuna kapılan çalışanlar, hedeflerini gerçekleştirebilirler bile başarılı olma duygusunu yaşayamamaktadır. Çalışanın kendini sürekli başarılı olmaya, mükemmeli yapmaya odaklaması, belli bir süre sonra kişide hayal kırıklığı, doyumsuzluk, rezil olma korkusu, diğerlerinin güvenini kaybetme korkusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, Aşil Sendromu diğer adıyla gizli başarısızlık korkusu olarak adlandırılmaktadır. Aşil Sendromu, aslında yaptığı işte gerçekten başarılı olan, fakat kendini sürekli yetersiz görmesi sebebiyle işi üzerine daha çok çaba sarf eden ve kendi içinde gizliden gizliye başarısız olacağı endişesi taşıyan kişilerde görülmektedir. Gizli başarısızlık korkusu yaşayan birey, hedeflerine ulaşsa bile tatmin duygusunu tam anlamıyla yaşayamamakta, içinde yaşadığı yoğun endişe sonrasında kendini bitmiş, tükenmiş hissetmektedir.

Alan yazın incelendiğinde Aşil Sendromu diğer adıyla gizli başarısızlık korkusunun turizm sektöründe incelenmeye değer bir konu olduğu fark edilmiştir ve bu alanda yapılmış çalışmanın oldukça sınırlı olması araştırmanın sağlayacağı katkısı itibariyle önemini ortaya koymaktadır. Yapılan bu araştırma, kavramsal inceleme olması sebebiyle, turizm sektörü adına yapılacak olan alan araştırmasının temelini oluşturmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, Aşil Sendromu diğer adıyla gizli başarısızlık korkusunun ortaya çıkışı, gizli başarısızlık korkusunun belirtileri, niçin önemli olduğu ve hizmet sektörü ile ilişkisi hakkında detaylı bilgi vermektir.

Kavramsal bir inceleme olan bu çalışmada, literatürde üzerine çok çalışma yapılmamış olan Aşil Sendromu kavramı detaylı bir şekilde açıklanmış ve hizmet sektöründe çalışanların gizli başarısızlık korkusunu yaşayabileceği ve bu durumun çalışanların iş tatminini etkileyebileceğine vurgu yapılmıştır. Aşil Sendromu (Gizli Başarısızlık Korkusu) literatürde yaygın kullanılan bir kavram olmadığı için öncelikle Aşil Sendromu'nun ortaya çıkışı, belirtileri ve önemi açıklanmış, ardından iş tatmini ve önemi kavramsal olarak incelenmiştir, son olarak, Aşil Sendromu ve iş tatmini ilişkisi açıklanmıştır.

## Kavramsal Çerçeve

### Aşil Sendromu'nun Ortaya Çıkışı

Yunan mitolojisinin en önemli kahramanlarından olan Aşil (Achille), Homeros'un M.Ö. 720 yılında yazmış olduğu on altı bin dizelik İlyada Destanı'nın başkarakterlerindedir (Clarkson, 1994). Efsaneye göre bir tanrıça ile bir faninin evliliğinden dünyaya gelen Aşil'i, annesi Thetis ölümsüzlük kazanması için dünyanın altında yer alan ve insanlara ölümsüzlük verebilecek dokuz nehirden biri olan Styx adlı nehre daldırmıştır. Bu şekilde onun bedenini Thetis'in tuttuğu topuğu dışında incitilemez yapmıştır. Bu, onu bir Tanrı gibi ölümsüz kılmış ve fiziksel yaralanmaya karşı bağışıklık kazandırmıştır. Ancak Aşil'in bu süreç içinde suyla temas etmemiş olan topuğu Aşil'in hassas bölgesi, ölümcül parçası, onda ölümcül bir yara açabilecek yer olarak kalmıştır. Aşil, Truva Savaşlarında Helen'i kaçıran Paris'in (Apollo) attığı zehirli bir okla tek zayıf noktası olan topuğundan vurulmuş ve aldığı yara ölümüne sebep olmuştur (Clarkson, 1999). Bu bağlamda Aşil topuğu (Achille's heel), her insanın küçük ama önemli bir kusuru olduğunu anlatmak için kullanılan insan kişiliğinin yaralanabilir ve hassas yönünü simgeleyen bir ifade olarak kullanılmaktadır (Gürel & Muter, 2007).

Genellikle başarı ve mükemmeliyetçilik baskısıyla yetiştirilen kişilerde görülen Aşil Sendromu (gizli başarısızlık korkusu), kişilerin her zaman daha iyisini yapabileceklerini düşündürmektedir ve bu korkuya sahip olanlar, başarıma

duygusunun verdiği hazzı yaşayamamaktadır. Sürekli olarak başarıya ve mükemmelliğe odaklanma ise belli bir süre sonra yerini hayal kırıklığı ve doyumsuzluğa bırakmakta, sürekli olarak başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğüyle ilgilenme durumunu ortaya çıkarmaktadır (Tekin, 2018). Aşıl Sendromlu kişiler diğer insanlar tarafından oldukça başarılı ve yetkin görülmektedir fakat bu kişiler kendilerini, başkalarının gördüğünün aksine daha zayıf görüp iç dünyalarında bu tezatlığın yükü altında ezilmektedir, iç yaşamlarında seçtikleri alanda uzun vadede son derece şiddetli bir endişe hâkimdir ve aşırı bitkinlikten dolayı da performansları etkilenmektedir (Clarkson, 1999).

Dış görünüşü ve iç dünyasının tezatlığı altında ezilen birey, dış çevresinin yorumlarını fazlasıyla dikkate almakta, sözde başarısızlığı ile çevresine rezil olacağı korkusunu yaşamakta ve kendisini yorgun, bitkin, enerjisi tükenmiş hissetmektedir. Ancak bu durum birden bire yaşanan bir durum algılanmamalıdır. Aşıl sendromu, yavaş yavaş gelişen, kişinin ruhsal dengesini bozucu, iş, aile ve sosyal yaşantıyı etkileyen bir durumdur. Başarıya ulaşmak uğruna gösterdikleri çaba, doyumun etkisini en aza indirmekte ve kişide tükenmişlik, tatminsizlik etkilerini gösterebilmektedir. Özellikle de hizmet sektöründe çalışanlarda sıklıkla görülmektedir.

### **Aşıl Sendromu'nun Belirtileri**

Aşıl Sendromlu birey, dış çevredekiler tarafından olumlu eleştirilse de esasında birey kendi içinde gizli bir başarısızlık korkusu yaşamaktadır dolayısıyla diğerlerinin Aşıl Sendromu yaşayan kişiye yönelik fikirleri ile kişinin kendine yönelik düşünceleri arasında uyumsuzluk söz konusudur, dış çevrenin onları başarılı görmesine rağmen, kendi içlerinde başarısızlık korkusu hakimdir. Günlük yaşamlarında sürekli endişe hakimdir ve geleceğe yönelik inançları, ümitsizlikle birleşmiş durumdadır, başarılarına şüphe ile yaklaşmaktadırlar ayrıca başarılarının şans eseri gerçekleştiğini düşünmektedirler.

Aşıl Sendromlu bireyler, içten içe gizli başarısızlık korkusu yaşadığı için başarısız olacağı ihtimalini göz önüne alarak yapacağı işe gereğinden fazla hazırlanmaktadır. Görevini layıkıyla yerine getiren normal bir kişi, işini tamamlamış olmanın verdiği hazla mutluluk duymakta ve tatmin olmaktadır; ancak Aşıl Sendromlu birey, kendini sürekli stres altında, yorgun, endişeli hissetmekte, görevini layıkıyla yerine getirirse bile o tatmin duygusunu hissedememekte, kısa süreli rahatlama duygusunu hissetmekte ancak bu duygu sadece işi bitirmekle riski atlatmış olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Başarısını sahiplenmek yerine bu işi başarmanın şans eseri olduğunu düşünmektedir. Aşıl Sendromlu birey, yalnızca kısa bir süreliğine rahatlama hissetmektedir ancak tekrar bir sonraki iş için endişe duymaya başlamaktadır ve gerçekleşen başarının gelecekte tekrarı olmayacağını düşünmektedir.

Aşıl Sendromlu bireyler her ne kadar kabul etmeseler de aslında yetenekli, çalışkan bireylerdir ve çoğu zaman dış çevreden gelen olumlu değerlendirmeler ile kişinin kendine yönelik olumsuz görüşleri arasında uyumsuzluk bulunmaktadır. Aşıl Sendromunun belirtileri arasında ebeveynlerin çocuklarından en iyisini yapmaya yönelik beklentileri yer almaktadır. Anne ve babanın çocuklarına gerekli desteği göstermeden mükemmel ulaşma beklentisi bu sendromu tetiklemektedir. Bunun yanında eğitim sisteminin eksik ve yetersiz olması, bireyin öncelikli olarak öğretmenin beklentisini karşılamak için çaba göstermesi ve sonunda bitkin düşmesi de bu sendromu tetiklemektedir. Bunun yanında, toplumun birey üzerinde etkili olan kültürel güçleri, bireyi daha zayıf ya da daha akıllı olmaya zorlamaktadır.

## Aşıl Sendromu Neden Bu Kadar Önemli?

Çoğu insan, hassasiyetleri ve zaaflarının etrafına bir zırh örmektedir. Bu zırh içsel ve dışsal alanda bir uyumsuzluk oluşturmakta ve kişiyi yavaşlatmaktadır. Toplumda saygınlığını kaybedeceğini düşünen bireyin sürekli korku, endişe ve iç karışıklık yaşaması bireyin doğal dengesini bozmaktadır. Aşıl Sendromlu bireyler, içsel ve dışsal anlamda uyumsuzluk yaşadıklarından dolayı neyin iyi ya da neyin kötü olduğunu fark edememektedir. Çünkü bireyin içinde yaşadığı hislerini ifade etmekten çok işini mükemmel bir şekilde yerine getirmek kritik önem kazanmaktadır. Çevresi tarafından iyi bulunan ve görünüşte yetenekli bir kişinin anlattıkları şu şekildedir (Clarkson, 1999):

“Bir işi bitirdiğimde artık rahatlama bile duyamıyorum. İşlerimin yolunda gittiğini düşündüğüm anda işlerimin bozulacağı hissine kapılıyorum. Duyduğum gurur beraberinde çöküntü getiriyor. Şimdi beni yok edebilecek olan bu yarayla uğraşıyorum.”

İnsanoğlunun temel güdülerinde sevmek, sahip olmak, çalışmak güçlü bir yer tutmaktadır. Buna bağlı olarak kişiler iş yaşamlarında üretken olmaya, yararlı olmaya çalışmakta diğer bir ifadeyle katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Kişinin iş, aile ve sosyal yaşamına katkıda bulunma duygusunu yitirmesi, hissizleşmesine, depresyona girmesine, psikolojik zarar görmesine neden olabilmektedir. Çocukların, işçilerin, yöneticilerin yaşadıkları bu uyumsuzluk açısından Aşıl Sendromunun sonuçları oldukça ağır olabilmektedir. Bireylerin kendilerini dış çevreye karşı güçlü, yeterli görüntüsünü vermesinin arkasındaki gizli başarısızlığın ortaya çıkmasından duyulan derin korkuyu bastırmak için bireylerin alkol, uyuşturucu bağımlısı olduğu, hatta intihar ettikleri görülebilmektedir. Buradaki en tehlikeli unsur bireye mükemmel olma olgusunun empoze edilmesidir.

Hizmet sektöründe çalışanın yerine getirmesi gereken görevlerde yaratıcılığını kullanması, yeteneğini, görevlerini usulüne uygun bir şekilde yerine getirmesi beklenmektedir. Ancak iş yaşamında gizli başarısızlık korkusu yaşayan birey, talebi karşılamak için uğraşsa bile yaratıcılığını ortaya koymaktan da şüphe etmektedir. Görevini yerine getiremeyeceği endişesi de bu kişiler için utanç kaynağı olmaktadır. Başarısız olduğunda, dış çevredeki kişilerin kendisi hakkında ne düşündüklerini sürekli merak etmekte ve kendisine yönelik yeterince çaba göstermediğini düşünmelerinden endişe duymaktadır. Bu durum da hizmet sektörü çalışanlarının motivasyonunu etkileyebilmekte ve misafirlere karşı tavır ve tutumlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

## İş Tatmini

İş tatmini kavramı ilk olarak 1920 yıllarında ortaya çıkmış, önemi ise 1930’lu yıllarda anlaşılmıştır. İnsan hayatının çok büyük bir bölümü işyerinde geçmektedir. İnsanların iş tatminlerinin olması hem genel yaşamda hem de iş yaşamında mutlu olmasını sağlayan etmenlerden biridir. Buradan yola çıkılarak iş tatmini, örgütsel davranış literatüründe en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe, iş gören davranışlarının müşteri memnuniyetine etkisinden dolayı iş tatmini daha da fazla öneme sahiptir (Snipes vd., 2003). İş tatmini, işin getirdiği şartların, işten beklentilerin ve elde edilen sonuçların şahsi olarak bir değerlendirilmesidir. İş tatmini, bireylerin beklentilerinin, elde edilen sonuçların ve işin şartlarına göre verdiği içsel tepkidir (Schneider & Snyder, 1975). İş tatmini çalışan kişilerin o işle ilgili beklentilerinin ve o işten elde ettikleri başarılarının karşılaştırılması sonucunda meydana gelmektedir. Bundan ötürü eğer kişinin çalıştığı roldeki tutumu olumlu ise iş tatmini olarak adlandırılmakta, eğer olumsuz durum ile karşılaşırsa bu da iş tatminsizliği olarak adlandırılmaktadır (Spector, 1997).

Çalışan bireyler yaşamının büyük kısmını çalışma ortamında geçirdiğinden dolayı çalışanların iş ve çevresi tatmin konusunda kişiyi ruhsal ve fiziksel olarak fazlasıyla etkilemektedir (Oshagbemi, 2000). Çalışan performansının iş doyumunu arasındaki ilişki ile alakalı yaklaşımlar, genel anlamda tatmin ve mutlu olmuş bir çalışanın aynı zamanda daha verimli bir çalışan olacağı varsayımıyla yola çıkılmıştır (Babin & Boles, 1996). İşinden mutluluk ve tatmin sağlayan birey işini daha da severek yapacaktır. Aksi durum söz konusu olduğunda çalışan birey kendi işinden çok ilgisini dışarıya yöneltecektir. Çalışan bireylerin işlerine yeterince ilgi duymaması işin yavaşlamasına, verimliliğin azalmasına ve iş kazalarının artmasına neden olacaktır. Çünkü bu olayların çalışan psikolojisi ve fiziksel durumları ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır (Judge, Heller & Mount, 2002).

Mossholder vd. (2005) işin özellikleri, yönetim uygulamaları, ücret, görev süresi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve işin sağladığı fırsatlar gibi durumsal faktörlerin önemini vurgulamıştır. Örneğin, sorumluluk duygusu, tanınma, ilerleme, iyi denetleme, esneklik ve iş güvenliği duygusu iş tatminini artırırken; haksız muamele, hoş olmayan fiziksel çalışma koşulları ve rutin görevler iş tatminini azaltmaktadır. İş tatmini olmaması durumunda iş gören devri ve devamsızlık artabilir (Koys, 2001). Robbins (2001), çalışanların rahat bir fiziksel çalışma ortamı ile ilgili olduğu için çalışma koşullarının çalışan tatmini, üzerinde etkili olacağını savunmaktadır. Çünkü, çalışma koşulları açısından, çalışan daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak çalışma koşullarını tercih etmektedir (Baron & Greenberg, 2003).

İşlerinden tatmin olmuş çalışanlar, örgütte daha verimli ve uzun süre çalışmaktayken, işlerinden tatmin olmayan çalışanlar daha verimsiz çalışmakta ve işten ayrılmaya eğilimli olmaktadır (Sarker, Crossman & Chinmeteepituck, 2003). Çalışanların iş tatmininin yetersiz olması işe gelmeme veya işe geç gelme davranışları gibi olumsuz yönlerin artmasına neden olabilmektedir. Buna bağlı olarak, işten ayrılma ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatminsizliği arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır (Greenberg & Baron, 1997).

### **İş Tatmininin Önemi**

İnsanlar, günlük yaşamının büyük bir kısmını işlerinde geçirmektedir ve iş, sadece ekonomik yönden değil, psikolojik yönden de bireylerin dünyasında önemli rol oynamaktadır (Özgen vd., 2002). İşverenler ve yöneticiler, çalışanlarını sadece ekonomik bir varlık olarak görmeyip, onların sosyal yönlü bir varlık olduklarını ayrıca çalışanların ekonomik ve sosyal beklentileri olduğunu ve bunları karşılamak için çalıştıklarını unutmamalıdır. Çalışanların iş tatminini sağlamak, örgütlerin sosyal görevleri arasındadır (Akıncı, 2002).

Tatmin konusu, çalışanların iş ya da özel hayatlarında mutluluk/mutsuzluk kaynağını oluşturma gücüne sahip olması, işletmeler açısından verimlilik/kalite artışı ya da bunların düşmesine neden olmasından dolayı, hem çalışanlar açısından hem de işletmeler açısından özel bir önem taşımaktadır (Toker, 2007). Çalışan bireyler çalıştıkları iş ve iş ortamından yeteri tatmini sağladığında, hizmet kalitesinin de arttığı gözlenmektedir. Tatmin olmuş çalışanlar üst düzey hizmet verme eğiliminde olan çalışanlardır (Hoffman & Ingram, 1991). Hizmet verme eğilimindeki çalışanlar ise olumlu tavır ve tutumlarıyla müşterileri memnuniyetini üst düzeye çıkarmaktadır (Kelley, 1992). Çalışanların bu tutumu sayesinde müşterilerin işletmenin verdiği hizmetten dolayı memnuniyet duydukları görülmektedir (Stock & Hoyer, 2005).

Bütün hizmet sektörlerinde olduğu gibi turizm sektörünün lokomotif konumundaki konaklama işletmeleri de emek-yoğun yapıya sahip olması ve ürünlerini yani hizmetleri aynı anda üretip müşterilerinin tüketimine

sunmalarından dolayı insan faktörü diğer sektörlere göre daha önemli durumundadır. Konaklama sektöründe çalışanlar günlerinin en az üçte birini işlerinde geçirmektedirler. Konaklama işletmeleri kalabalık kadrolarla çalışmaktadır ve bir işletmeyi başarıya götüren en önemli faktör çalışanlarıdır.

Konaklama işletmelerinde çalışan ön büro görevlileri, mutfak görevlileri, servis görevlileri, animasyon görevlileri, kat hizmetleri görevlileri ve güvenlik görevlileri başta olmak üzere bütün çalışanlar hizmetlerini sunarken müşteriler ile yüz yüze bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini konaklama işletmeleri için ayrı bir önem arz etmektedir. İş tatmini düşük olan çalışanların kaliteli hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması oldukça zordur. Müşterinin tatmin olmuş bir şekilde konaklaması ve ayrılması ancak çalışanların iş yerlerinde tatmin olmaları ile mümkündür (Maroudas vd., 2008).

Yapılan araştırma bulgularına göre, işten tatmin olan çalışanların, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırdığını göstermektedir. Çünkü, hizmet sektöründe müşterinin tutulması veya kaybedilmesi büyük oranda ön saflardaki çalışanların müşteriye davranış şekli ile ilgilidir. İş tatmini olan çalışanlar daha sıcakkanlı, neşeli ve duyarlıdır ki bu da müşteriler tarafından takdir edilmektedir. İş tatmini olan çalışanlarda daha az işten ayrılma olacağından, müşteriler daha çok tanıdık yüzlerle karşılaşmakta ve tecrübeli hizmet almaktadırlar. Bu özellikler müşteri memnuniyeti ve bağlılığını oluşturmaktadır. Memnun olmamış müşteriler ise, çalışanın memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır.

İstekleri ve ihtiyaçları karşılanan çalışanın iş tatmin seviyesi yüksek olacak, psikolojik anlamda huzura kavuşacak ve iş yerinde daha verimli performans gösterecektir. Tam tersi durumda ise çalışan olumsuz birtakım tutumlara sahip olacak ve bir ruh çöküntüsü ile psikolojik rahatsızlıklar ve davranış bozuklukları meydana gelecektir. Bu davranış bozuklukları arasında saldırgan davranışlar, işlerden elini eteğini çekmeyi vurgulayan geriye yönelik davranışları, çaresizlik sonucu ortaya çıkan ve eski yöntemleri bir türlü bırakmamayı temsil eden tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve çaresizlik içindeki kendine güvensizlik davranışları bulunmaktadır (Eren, 2010).

Çalışma ortamında bireylerin farklı düzeylerde karşılaştıkları iş yükü miktarı, personelin tatminini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu iki değişken arasındaki ters yönlü ilişkiden ötürü, iş yükü yoğunlaştıkça, iş tatmin seviyesi azalmaktadır (Denton vd., 2003). Nitekim kısıtlı bir zaman içerisinde çok fazla görevin verildiği çalışma ortamında işgörenlerin memnuniyetsiz olması kaçınılmazdır (Qureshi vd., 2013). Yerine getirilmesi beklenen görevlerin yanında, bireylerin işlerinden beklentileri de tatmin ya da tatminsizliğe yol açabilmektedir (Lu vd., 2005). Beklentilerin karşılandığı ölçüde, işgören tatmini yükselmektedir (Porter & Steers, 1973). Bunun yanında işgörenlerin kişisel özellikleri ve bağlılık düzeylerine göre de tatmin seviyesi değişebilmektedir. Örneğin yüksek performans gösteren ve sadık işgörenlerin tatmin seviyesi yüksek iken; aynı çalışma ortamında, bağlılığı düşük ve işten ayrılma eğiliminde olanların işlerinden tatmin olmadığı sonucu çıkarılabilmektedir (Duxbury & Halinski, 2014).

### **Aşıl Sendromu ve İş Tatmini İlişkisi**

Aşıl Sendromlu birey, daha göreve başlamadan önce bu işi başaramayacağına dair bir neden bulmakta ve yoğun bir endişe yaşamaktadır. Görevini yerine getirirken oldukça yoğun çalışmakta; ancak yaşadığı gizli korkunun da ifşa edilmesinden korkmakta hatta bunun utanç kaynağı olduğunu düşünmekte, çevresinin ona olan güveninin sarsılacağından korkmaktadır. Normal bir kişi görevini tamamlamış olmanın verdiği doyumunu yaşamaktayken Aşıl

Sendromlu birey, neyin iyi neyin kötü olduğunu fark edememekte ve doyum sağlayamamaktadır, kısa süreliğine de olsa bir rahatlama yaşamaktadır. Bu rahatlama daha çok iyi bir performans sergilemesinden dolayı değil, tersine bu işten kurtulmuş olmanın verdiği rahatlama duygusudur.

Dolayısıyla Aşıl Sendromu yaşayan bireyde gerçek bir doyum veya tatmin söz konusu değildir. Kişi, göreve başlamadan önce, görevini yerine getirirken ve görevini tamamladıktan sonra yoğun bir korku yaşamakta, enerji harcamakta ve bitkin düşmektedir. Bu durum kişide kronik stres, tatminsizlik, depresyon, tükenmişlik gibi birtakım sorunları ortaya çıkarmakta ve kişinin iş, aile ve sosyal hayatını derinden etkilemektedir. Durum hizmet sektörü açısında ele alındığında, gizli başarısızlık korkusu yaşayan bireyin yaşadığı yoğun endişe ve stresten dolayı iş tatminini tam anlamıyla sağlayamayacağı, kısa süreli rahatlamanın hizmet sektöründeki yoğun iş temposunda yeterli gelmeyeceği öngörülmektedir.

Literatür incelendiğinde, Aşıl Sendromu ile ilgili yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu fark edilmiştir. Aşıl Sendromu kavramını ortaya koyan Clarkson (1999) kitabında kavramın ortaya çıkışı, gizli başarısızlık korkusunun sebepleri, Aşıl Sendromu yaşayan öğrenciler, yöneticiler, ebeveynler, danışman ve psikoterapistler hakkında detaylı açıklamalarda bulunmuş ve bu sendromu yaşayan kişilerin iyileşmesine yönelik birçok tavsiyede bulunmuştur.

Aşıl Sendromu'yla ilgili yapılan bir diğer araştırma Tekin (2018) Yöneticilikte Aşıl Sendromu ve Mesleki Tükenmişlik İlişisini incelemiştir. Bu çalışmada eğitim, sağlık, bankacılık sektörlerinde çalışan 151 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, gizli başarısızlık korkusu ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin yaş ve sektör değişkeni hariç demografik özellikleri ile gizli başarısızlık korkusu ve mesleki tükenmişlikleri arasında pek fazla anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Katılımcıların yaşa göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamışken; gizli başarısızlık korkusu düzeyleri yaş değişkenine göre farklılık göstermiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Günümüz iş dünyasında çalışanların kısıtlı zamanda yerine getirmekle yükümlü oldukları birtakım görevler, çalışanda iş stresini ön plana çıkarmaktadır. Buna bağlı olarak bu çalışmada, emek- yoğun özelliğe sahip hizmet sektöründe çalışanların görevini yerine getirme öncesi ve sonrasında Gizli Başarısızlık Korkusu'nu yaşayabileceği ve bu durumun müşteriler ile yoğun iletişime dayanan sektörde, çalışanın motivasyonunu etkileyebileceği ve iş tatmininin tam anlamıyla sağlanamayacağından bahsedilmiştir.

Literatürde yaygın kullanılmayan bir kavram olarak Aşıl Sendromu, bireyin tüm hayatına etki edebilecek niteliktedir. Müşteri memnuniyetinin esas alındığı işletmelerde çalışanların sergiledikleri davranışlar oldukça önemlidir. Her ne kadar çalışan dış görünüş olarak oldukça yetkin, özgüvenli görünse de, içten içe yaşadığı gizli bir başarısızlık korkusu, iş ortamında sürekli korku içinde hareket etmesine neden olmaktadır. Aşıl Sendromu yaşayan çalışan, dış çevre tarafından çok başarılı olarak değerlendirilse de içten içe başarısız olma korkusu yaşamakta ve çalışmak için çok fazla enerji harcamaktadır, ancak bu süreç ve sonrasında yorgun ve bitkin düşmektedir. Buradan hareketle, hizmet sektöründe Aşıl Sendromu, kişinin kendi potansiyelini ortaya koyamama, kronik stres, tatminsizlik, tükenmişlik gibi birtakım sorunları ortaya çıkarmakta ve kişinin iş, aile ve sosyal hayatını derinden etkilemektedir.

Yapılan çalışmalar, iş tatminin oluşması için kişisel faktörlerin son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların örgütten beklentileri ile işyerinde kendilerine sunulan fırsat ve imkânların birbirine yakın olması önemli

bir faktördür (Tarynor & Wade, 1993). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre iş tatmini çalışanların işyerindeki ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. İhtiyaç teorisi, çalışanların ihtiyaçları karşılandığı durumlarda iş tatmininin oluşacağını belirtmektedir (Conrad vd., 1985). Bu kapsamda yapılan araştırmalarda çalışanlara uygun iş ortamı, yan haklar ve terfi imkânı sunulduğu durumlarda iş tatmininin ortaya ifade edilmiştir (Adams & Bond, 2000). Bazı araştırmacılar ise iş tatminini farklı bir açıdan ele alarak çalışanların örgütlere bir takım kazanımlar sağladığını belirterek çalışanlarında bunun karşılığın bir takım ödüllendirmeler beklediğini vurgulamaktadır. Çalışanlar örgüte sağladıkları girdiler karşısında bekledikleri kazanımları yeterince sağlayamadıkları durumlarda iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Lu vd., 2005).

İş tatmini kavramı, kişinin işindeki görevine, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir cevabı olarak ele alınmakta ve kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesi olarak açıklanmaktadır (Schermerhorn vd., 1994). İş tatmini, çalışanın zihninde tasarladığı beklentileri ile elde ettiği sonuçlar arasındaki farka göre yüksek veya düşük olarak ortaya çıkan, kişisel ve örgütsel birçok faktöre (stres, iş kazaları, işe devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma vb.) etki eden önemli bir konudur. İş tatmini yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur (Hyz, 2010).

Bunun yanı sıra Locke (1969) iş tatminini çok daha detaylı bir algı, etkileniş ve değerlendirme süreci olarak görmektedir. Buna göre bireyin bir bütün olarak işi üzerine değerlendirme yapmasında bir takım alt süreçler etkili olmaktadır. Öncelikle bireyler bilinç dışı olarak işlerinde karşılaştıkları her durumun, her görevin ve her çıktının bir değerlendirmesini yapmaktadırlar. Bireyin sahip olduğu duygusal mekanizma kişinin içinde bulunduğu durum ve amaçları ile bireyin içselleştirdiği değerleri ve standartları ve bunların önemi arasında otomatik bir ilişki kurmaktadır. Birey aynı zamanda başına gelen ve gözlemlediği olaylarla, eylemleriyle de ilişkilendirmektedir. Değerlendirmeler, içinde bulunulan örgütsel bağlamdan da etkilenmekte ve en sonunda bireyin aklındaki iş tatmini olarak sonuçlanmaktadır.

Yapılan bu çalışmada Aşıl Sendromu (Gizli Başarısızlık Korkusu) ve İş Tatmini kavramsal olarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Hizmet sektörüne yönelik yapılan çalışmalarda, Aşıl Sendromu kavramının sınırlı sayıda çalışmada (Clarkson, 1999; Conroy, 2001; Tekin, 2018) incelendiği görülmektedir. Bu da hizmet sektörü çalışanlarının iş yükünün ağır olması göz önünde bulundurularak bir eksiklik olarak görülmektedir, bu sebeple yapılan bu çalışma yapılacak alan araştırmasına kaynak oluşturması sebebiyle önem taşımaktadır. Aynı zamanda Aşıl Sendromu kavramının iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işkoliklik, duygusal emek, örgütsel sessizlik, yabancılaşma, örgütsel güven, psikolojik dayanıklılık, aidiyet duygusu gibi kavramlar ile ilişkilendirilerek yapılabilecek çalışmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, A. & Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.



- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The effect of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Baron, R. A. & Greenberg, R. A. (2003). *Organisational Behaviour in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall, New York.
- Clarkson, P. (1994). Achilles as Healer: Pseudocompetence in the trainee counsellor or therapist. *Employee Counselling Today*, 6(3), 15-20.
- Clarkson, P. (1999), *Aşıl Sendromu*. (Çeviren: S. Kunt), Ankara: HYB Yayıncılık.
- Conrad, K. M., Conrad, K. J. & Parker, J. E. (1985). Job Satisfaction Among Occupational Health Nurses, *Journal Of Community Health Nursing*, 2, 161-173.
- Conroy, D.E. (2001). Progress in the development of a multidimensional measure of fear of failure: The performance failure appraisal inventory (PFAI). *Anxiety, Stress, and Coping*, 14, 431-452.
- Denton, M., Zeytinoglu, I.U. & Davies, S. (2003). Organizational Change and the Health and Well-Being of Home Care Workers (No. 110). McMaster University.
- Duxbury, L. & Halinski, M. (2014). Dealing with the “Grumpy Boomers”: Re-Engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 4, 660-676.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey, Prentice Hall.
- Gürel, E. & Muter, C. (2007). Psikomitolojik terimler: Psikoloji literatüründe mitolojinin kullanılması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 537-569.
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hyz, A. (2010). Job satisfaction and employee performance of Greek banking staff: An empirical investigation, *Folia Oeconomica*, 239, 85-96.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A Unit-level longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 309-336.
- Lu, H., While, A. E. & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.

- Mossholder, K. W., Settoon, R. P. & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607-618.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction. *International Journal of Social Economics*, 27(3), 205-217.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana, Nobel Kitabevi.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K. & Zaman, K. (2013). Relationship Between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23, 6, 764-770.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Sarker, S. J., Crossman, A. & Chinmetteepituck, P. (2003). The Relationships of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 745-758.
- Schermerhorn, J. R., Hurt, J. G. & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. 5th. Edition, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Schneider, B. & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., Latour, M. & Armenakis, A. A. (2003). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339.
- Spector, P. E. (1997). *Advanced Topics in Organizational Behavior. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications.
- Stock, R. M. & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Tekin, Z (2018). Yöneticilikte aşıl sendromu ve tükenmişlik ilişkisi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(13), 544-562.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Traynor, M. & Wade, B. (1993). The Development of a measure of job satisfaction for use in monitoring the morale of community nurses in four trusts. *Journal of Advanced Nursing*, 18(1), 127-136.

## **A Conceptual Review of Achilles Syndrome (Hidden Fear of Failure) and Job Satisfaction**

**Havva ÇIVGIN**

Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Ankara/Turkey

**Muslu GÜNDAĞ**

Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Ankara/Turkey

### **Extensive Summary**

Employees who set great goals for themselves and always try to do better and fear that they will fail in doing so cannot experience the feeling of being successful even if they achieve their goals. The employee's focus on being successful and perfection reveals the disappointment, dissatisfaction, fear of being disgraced, and the fear of losing the trust of others after a certain period of time. This condition is called Achilles Syndrome, also known as the hidden fear of failure. Achilles Syndrome is seen in people who are actually successful in what they do, but who constantly make more effort on their job because they see themselves inadequate and who are secretly worried that they will fail. When the literature is examined, it has been noticed that the Achilles Syndrome, also known as the hidden fear of failure, is a topic worth examining in the tourism sector, and the very limited number of studies in this field reveals its importance in terms of the contribution of the research.

Since this research is a conceptual review, it forms the basis of the field research to be conducted on behalf of the tourism sector. The main purpose of this study is to provide detailed information about the hidden fear of failure and the relationship between job satisfaction and the service sector.

Achilles Syndrome (hidden fear of failure), which is usually seen in people raised under the pressure of success and perfectionism, makes people think that they can always do better, and those who have this fear cannot experience the pleasure of success. People with Achilles Syndrome are seen as quite successful and competent by other people, but these people see themselves as weaker than others and are crushed under the burden of this contradiction in their inner world, an extremely severe anxiety prevails in the area they choose in their inner life, and their performance is affected by extreme exhaustion (Tekin, 2018).

The individual, who is oppressed under the contrast of his external appearance and his inner world, takes into account the interpretations of his external environment, fears that he will be disgraced by his supposed failure, and feels tired, exhausted and energetic. However, this situation should not be perceived as a situation that happens suddenly. Achilles syndrome is a condition that develops gradually, disrupting the mental balance of the person and affecting work, family and social life. Their effort to achieve success minimizes the effect of satisfaction and can show the effects of burnout and dissatisfaction on the person. It is especially common among those working in the service sector.

While employees who are satisfied with their jobs work more efficiently and for a longer period of time in the organization, employees who are not satisfied with their jobs work less efficiently and tend to leave their jobs. Inadequate job satisfaction of employees can lead to an increase in negative aspects such as absenteeism or late arrival behavior. Accordingly, there is a strong relationship between turnover and job satisfaction. As job dissatisfaction increases, the intention to quit also increases (Judge vd., 2002).

The subject of satisfaction is of particular importance for both employees and businesses, as it has the power to create a source of happiness in the business or private life of employees, and it causes productivity, quality increase or decrease in terms of businesses (Toker, 2007). It is observed that the service quality increases when the working individuals get enough satisfaction from the work and work environment they work in. Satisfied employees are those who tend to provide high-level service (Hoffman & Ingram, 1991). Employees who tend to serve raise their customers' satisfaction to the highest level with their positive attitude and attitude (Kelley, 1992). Thanks to this attitude of the employees, it is seen that the customers are satisfied with the service provided by the Company (Stock & Hoyer, 2005).

In today's business world, some tasks that employees are obliged to fulfill in a limited time bring work stress to the fore. Accordingly, in this study, it was mentioned that employees in the labor-intensive service sector may experience Hidden Failure Fear before and after fulfilling their duties, and this situation may affect the motivation of the employee and job satisfaction cannot be fully achieved in the sector based on intense communication with customers.

Achilles Syndrome, which is not widely used in the literature, can affect an individual's entire life. The behavior of employees in businesses that are based on customer satisfaction is very important. Although the employee looks very competent and self-confident in appearance, a hidden fear of failure that he experiences from inside causes him to act in constant fear in the business environment. Hence, Achilles Syndrome in the service sector reveals some problems such as the inability to reveal one's own potential, chronic stress, dissatisfaction, burnout, and deeply affects the work, family and social life of the person.

In this study, Achilles Syndrome (Fear of Hidden Failure) and Job Satisfaction conceptually were examined in detail. It is seen that the concept of Achilles Syndrome has been examined in a limited number of studies (Clarkson, 1999; Conroy, 2001; Tekin, 2018) in studies conducted on the service sector. This is seen as a deficiency considering the heavy workload of the service sector employees, therefore this study is important as it constitutes a source for the field research to be conducted. At the same time, it is thought that studies that can be done by associating the concept of Achilles Syndrome with concepts such as job performance, job satisfaction, intention to leave, organizational commitment, workaholicism, emotional labor, organizational silence, alienation, organizational trust, psychological resilience, sense of belonging will contribute to the literature.