

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARINDA ESTETİK EMEĞİN
ROLÜ: KONUYA İLİŞKİN NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

FATMA ZEHRA YILDIZ

2502170164

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. FULYA AYDINLI KULAK

İSTANBUL - 2021

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA ESTETİK EMEĞİN ROLÜ: KONUYA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

FATMA ZEHRA YILDIZ

Çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emeğin rolünün incelenmesi ve estetik emek deneyimlerine ilişkin betimsel bir çerçeve sunulmasıdır. Fenomenoloji deseninin benimsendiği çalışmada, havacılık ve perakende sektörlerindeki kabin memurları, satış danışmanları ve insan kaynakları yöneticileri ile mağaza yöneticilerine odaklanılmıştır. Bu bağlamda, 12 kadın çalışan ve 11 yönetici olmak üzere 23 kişiyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt, maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme stratejileri kullanılmıştır ve mülakatlar yüz yüze, telefonla veya çevrim içi görüntülü konuşma şeklinde yapılmıştır.

Katılımcılardan elde edilen veriler, deşifre edilerek kod kitapçığı geliştirilmiştir. Açık ve eksenel kodlama yapılarak kategoriler ve temalar belirlenmiştir. Araştırmada, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır ve verilerin görselleştirilmesinde Maxqda 2020 Analytics Pro programından faydalanılmıştır. Araştırmanın bulguları “işe alım”, “çalışan eğitimi”, “görünüm kuralları ve disiplin uygulamaları”, “hizmet sunumu ve çalışan-müşteri etkileşimi”, “performans değerlendirme”, “çalışan ödüllendirme”, “güzellik göstergelerinin çalışma hayatına yansımaları”, “mesleğin en belirgin özelliği”, “estetik emeğin sonuçları” ve “işten çıkarma” temaları ile sunulmuştur. Katılımcıların deneyimleri betimlenerek estetik emeğin anlamı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda; adayların işe alım mülakatlarında görünüm, konuşma tarzı, tavırlarıyla ilgili belirlenen estetik kriterlere göre değerlendirildiği görülmüştür. Estetik emeği geliştirme amacıyla çalışanlara saç, makyaj, bakım, üniforma ve

müşterilerle ilgili eğitimler verilmektedir. Disiplin uygulamaları, gözetim ve uyarıların yoğun şekilde deneyimlendiği ortaya çıkmıştır. Çalışanlar, müşterilerle etkileşimde konuşma tarzlarına, davranışlarına, kokularına ve görünümlerine özen göstermek durumundadırlar. Müşterilerin, çalışanların disipline edilmesinde önemli unsurlar olduğu, estetik emeğin çalışanları psikolojik olarak iyi hissettirdiği ve örgütsel açıdan müşteri memnuniyetini ve devamlılığını sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Estetik emek, İnsan kaynakları yönetimi, Etkileşimli hizmet işleri



ABSTRACT

THE ROLE OF AESTHETIC LABOUR IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: A QUALITATIVE RESEARCH ON THE SUBJECT

FATMA ZEHRA YILDIZ

The aim of the study is to examine the role of aesthetic labour in human resource management practices and to present a descriptive framework related to aesthetic labor experiences. The study, in which the phenomenology pattern was adopted, focused on flight attendants, sales consultants, human resources and store managers in the aviation and retail sectors. In this context, semi-structured interviews were conducted with 23 people that contains of 12 female employees and 11 managers. In the research, criterion, maximum diversity and snowball sampling strategies from purposive sampling methods and interviews were conducted face-to-face, on the phone or in the form of online video conversation.

The data obtained from the participants were deciphered and a code booklet was developed. Categories and themes were determined by open and axial coding. Content analysis method was used in the research and Maxqda 2020 Analytics Pro program was used to visualize the data. Findings of research has been presented together with the themes of “recruitment”, “employee training”, “appearance rules and disciplinary practices”, “service delivery and employee-customer interaction”, “performance evaluation”, “employee reward”, “reflections of beauty indicators on working life”, “the most distinctive feature of the profession”, “results of aesthetic labour”, and “dismissal”. The meaning of aesthetic labour was tried to be revealed by describing the experiences of the participants.

In the result of the research, it has been seen that candidates are evaluated according to the aesthetic criteria determined for their appearance, speaking style and attitudes in the recruitment interviews. Employees have been taken training about hair, make-

up, grooming, uniforms and customers by aim of improving aesthetic labour. It has been revealed that disciplinary practices, surveillance and warnings are experienced intensively. Employees have to give importance to speaking styles, bahavior, smell, and appearance in interactions with the customers. It has been concluded that customers are important factors in the discipline of employees, aesthetic labor makes employees feel good psychologically and provides customer pleasure and continuity by organizational view.

Keywords: Aesthetic labour, Human resource management, Interactive service works



ÖNSÖZ

Doktora tez çalışmamda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emeğin rolünü incelenmeyi ve estetik emek deneyimlerine ilişkin betimsel bir çerçeve sunabilmeyi amaçladım. Bu amaçla, havacılık ve perakende sektöründe çalışan kabin memurları, satış danışmanları, insan kaynakları yöneticileri ve mağaza yöneticileriyle mülakatlar gerçekleştirdim. Araştırma sürecimde, katılımcılara ulaşmakta zorlandığım zamanlar olsa da araştırmaya gönüllü olarak katılan katılımcıların ilgisi ve desteği sayesinde bu çalışmayı tamamlayabildim.

Estetik emek, kavram olarak kulağa yeni gelse de aslında pek çoğumuzun aşına olduğu bir olguyu temsil etmektedir. Kadınların görünüşleri sebebiyle işe alınmaması ya da işten çıkarılması, saçının estetik standartlara uygun olmadığı bir gün iş hayatının son günü olabilmesiyle ilgili çalışmalar, haberler ve filmler beni estetik emek ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rolü üzerine düşünmeye itti. Zihnimdeki pek çok soruya, bilimsel olarak cevap arama çabasına giriştim. Araştırma sürecimin sonuna geldiğim de ise aslında bu çalışmamın benim içsel yolculuğumun bir parçası olduğunu fark etmemle birlikte hem bilimsel anlamda bir problemi incelemenin onurunu yaşadım hem de kendi içimde kadın çalışanların emek süreçlerinin farklı bir yönüne ışık tutabilmenin huzuru içinde oldum.

Akademik yolculuğumda, tez çalışmamda ve hayatımda ilgisiyle, desteğiyle, bilgi ve tecrübesiyle bana değer katan çok kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Fulya Aydınlı Kulak'a en içten duygularıyla teşekkür etmek istiyorum.

Tez çalışmam sürecinde destekleriyle katkı sağlayan çok değerli hocalarım Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e ve Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Değerli katkılarıyla çalışmama destek olan Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar hocama ve Prof. Dr. Kurtuluş Kaymaz hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Araştırmama katılarak destek ve ilgi gösteren, değerli deneyimlerini, görüşlerini benimle paylaşarak bilimsel bir çalışmaya katkı sunan insan kaynakları yöneticilerine,

mağaza yöneticilerine, kabin memurlarına ve satış danışmanlarına çok teşekkür ediyorum.

Tez çalışmam sürecinde destekleriyle yanımda olan çok değerli arkadaşlarım Birsen Yener Aydın'a, Emine Gündoğmuş'a ve Emine Atalay'a çok teşekkür ediyorum.

Ve son olarak, en zor anlarımda vazgeçmeyişlerimin sebepleri olan, destek ve ilgileriyle bana güç veren ve umut olan sevgili aileme minnettarım. Tez çalışmamı emeğe değer vermeyi öğrendiğim aileme ve tüm hizmet sektörü emekçilerine ithaf ediyorum.

FATMA ZEHRA YILDIZ

İSTANBUL, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xviii
FOTOĞRAF LİSTESİ	xix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xx
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ESTETİK EMEK

1.1. Felsefe Disiplininde Güzel ve Estetik Kavramı	3
1.2. Antik Çağdan Günümüze Güzellik Bilgisi ve Güzelliğin Değişen Anlamı	7
1.3. Estetik Emek Kavramı.....	18
1.4. Estetik Emekğin Kuramsal Temelleri: Habitus	25
1.5. Estetik Emek ile İlişkili Kavramlar	28
1.5.1. Duygusal Emek.....	28
1.5.1.1. Duygusal Emekğin Boyutları	34
1.5.1.1.1. Yüzeysel Davranış.....	34
1.5.1.1.2. Derinlemesine Davranış	34
1.5.1.1.3. Samimi Davranış	35
1.5.2. İzlenim Yönetimi	35
1.5.2.1. İddialı (Assertive/Acquisitive) İzlenim Yönetimi Taktikleri	39
1.5.2.2. Savunmacı (Protective) Taktikler	40
1.5.2.3. Kendine Odaklı (Self-Focused) İzlenim Yönetimi Taktikleri	40
1.5.2.4. Diğerleri Odaklı (Other-Focused) İzlenim Yönetimi Taktikleri	41

1.5.2.5. Dürüst (Honest) ve Aldatıcı (Deceptive) İzlenim Yönetimi Taktikleri	41
1.5.2.6. Sözel ve Sözel Olmayan İzlenim Yönetimi Taktikleri	41
1.5.3. Erotik Sermaye.....	42
1.6. Estetik Emek ile İlgili Çalışmalar	46

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE ESTETİK EMEK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

2.1. Hizmet Sektöründe Estetik Emek.....	51
2.2. Estetik Emek ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	55
2.2.1. Estetik Emek ve İşe Alım	55
2.2.2. Estetik Emek ve Çalışan Eğitimi	66
2.2.3. Estetik Emek ve Disiplin Uygulamaları	70
2.2.4. Estetik Emek ve Performans Değerlendirme.....	77
2.2.5. Estetik Emek ve Çalışan Ödüllendirme	78
2.2.6. Estetik Emek ve İşten Çıkarma.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA ESTETİK EMEĞİN ROLÜ: KONUYA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Problemi	81
3.2. Araştırma Soruları	82
3.3. Araştırmanın Yöntemi	83
3.4. Araştırmanın Deseni	85
3.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	88
3.6. Araştırmacının Rolü	89

3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	90
3.8. Araştırmacının Katılımcıları.....	90
3.9. Araştırmanın Veri Toplama Süreci	95
3.10. Araştırmacı Günlüğü	96
3.11. Araştırmanın Veri Analizi Yöntemi ve Süreci	97
3.12. Araştırmanın İnanılrlık, Nakledilebilirlik, Tutarlılık ve Teyit Edilebilirliği	102
3.12.1. İnanılrlık	102
3.12.2. Nakledilebilirlik	104
3.12.3. Tutarlılık	104
3.12.4. Teyit Edilebilirlik.....	105
3.13. Araştırmanın Bulguları.....	105
3.13.1. İşe Alım Teması.....	106
3.13.1.1. İşe Alım Politikaları	107
3.13.1.2. Aday Temin Kaynakları.....	110
3.13.1.3. Mülakatlarda Adayların Dış Görünümleri	112
3.13.1.4. Mülakatın Türü.....	116
3.13.1.4.1. Stres Mülakatı.....	117
3.13.1.4.2. Yetkinlik Bazlı Mülakat	118
3.13.1.5. İşe Alım Kriterleri	118
3.13.1.5.1. Görünümle İlgili Kriterler	119
3.13.1.5.2. Tavrı ve Davranışla İlgili Kriterler.....	134
3.13.1.5.3. Konuşma Tarzı, Ses Tonu ve Aksanla İlgili Kriterler.....	138
3.13.1.6. Cinsiyetlendirilmiş İşler	142
3.13.2. Çalışan Eğitimi Teması.....	146
3.13.2.1. Eğitim Konuları.....	146
3.13.2.1.1. Saç, Makyaj ve Bakım ile İlgili Eğitimler.....	147
3.13.2.1.2. Diksiyon, Telaffuz ve Beden Dili Eğitimleri	148
3.13.2.1.3. Üniforma Kuralları ile İlgili Eğitimler	149
3.13.2.1.4. Müşteriler ile İlgili Eğitimler	150
3.13.2.1.5. Nezaket ile İlgili Eğitimler	153
3.13.2.1.6. Kişisel İmaj ve Görünüş ile İlgili Eğitimler	153

3.13.2.1.7. Servis ile İlgili Eğitimler	153
3.13.2.1.8. Yürüyüş, Oturuş ve Kalkış ile İlgili Eğitimler	154
3.13.3. Görünüm Kuralları ve Disiplin Uygulamaları Teması	154
3.13.3.1. Üniforma Kuralları.....	156
3.13.3.2. Üniformaya İlişkin Görüşler	163
3.13.3.3. Kilo Kontrolleri ve Uyarılar.....	166
3.13.3.4. Günlük Görünüm Kontrolleri ve Görünüme İlişkin Uyarılar	169
3.13.3.5. Saç ile İlgili Kurallar ve Denetim	176
3.13.3.5.1. Saç Rengi ile İlgili Kurallar ve Denetim	176
3.13.3.5.2. Saç Şekli ile İlgili Kurallar ve Denetim	178
3.13.3.6. Makyaj ile İlgili Kurallar ve Denetim.....	183
3.13.3.7. Oje ile İlgili Kurallar ve Denetim	188
3.13.3.8. Dövme ile İlgili Kurallar ve Denetim	191
3.13.3.9. Hijyen ve Koku ile İlgili Kurallar ve Denetim	192
3.13.3.10. Saat ve Takılar ile İlgili Kurallar ve Denetim.....	194
3.13.3.11. Çorap ve Ayakkabılar ile İlgili Kurallar ve Denetim.....	196
3.13.3.12. Yansıtıcı Beden	199
3.13.3.13. Yönetici ve Akran Geri Bildirimi	202
3.13.3.14. Gözetim.....	206
3.13.3.15. Güzellik Sermayesi	209
3.13.4. Hizmet Sunumu ve Çalışan-Müşteri Etkileşimi Teması.....	210
3.13.4.1. Müşterilerle Etkileşimde Kelimeler ve Hitap	211
3.13.4.1.1. Memnuniyetle Kelimesi	212
3.13.4.1.2. Samimiyet İçermeyen Kelimeler	212
3.13.4.1.3. Olumlu Kelimeler.....	215
3.13.4.1.4. “Yok” Yok.....	216
3.13.4.1.5. Kibar Kelimeler	216
3.13.4.1.6. Misafir Kelimesi.....	217
3.13.4.1.7. İsimle Hitap	218
3.13.4.2. Müşterilerle Etkileşiminde Ses Tonu	219
3.13.4.3. Müşterilerle Etkileşimde Standart İfadeler	220

3.13.4.4. Hizmet Sunumunda Görünüm, Hijyen ve Koku	223
3.13.4.5. Hizmet Sunumunda Tavrı ve Davranış	226
3.13.4.6. Disipline Edilmiş Beden	231
3.13.4.7. Müşterilerle Etkileşimde Taciz	237
3.13.5. Performans Değerlendirme Teması	240
3.13.5.1. Performans Değerlendirme Kriterleri	240
3.13.5.1.1. Müşterilerle İlgili İletişim ve Davranış	241
3.13.5.1.2. Üniforma	242
3.13.5.1.3. Görünüş	243
3.13.5.1.4. Kişisel Bakım	244
3.13.5.2. Geri Bildirim	244
3.13.6. Çalışan Ödüllendirme Teması	246
3.13.6.1. Çalışana Özel İndirimler	247
3.13.6.2. Performans Ödülleri	247
3.13.6.3. Kıyafet Ödeneği	248
3.13.6.4. Teşekkür Mektubu	248
3.13.6.5. Ayın Personeli	249
3.13.7. Güzellik Göstergelerinin Çalışma Hayatına Yansımaları Teması	249
3.13.7.1. Estetik Operasyonlar	249
3.13.7.2. Zayıflık Arzusu	254
3.13.7.3. Spor	256
3.13.8. Mesleğin En Belirgin Özelliği Teması	256
3.13.9. Estetik Emeğin Sonuçları Teması	258
3.13.9.1. Çalışanlar Açısından Sonuçlar	258
3.13.9.1.1. Fiziksel Sonuçlar	259
3.13.9.1.2. Psikolojik Sonuçlar	262
3.13.9.1.3. Maddi Sonuçlar	264
3.13.9.2. Örgüt Açısından Sonuçlar	265
3.13.9.2.1. Müşteri Memnuniyeti	266
3.13.9.2.2. Müşteri Devamlılığı	267
3.13.9.2.3. Satışların Artması	268

3.13.9.2.4. Marka Değerinin Artması.....	268
3.13.9.2.5. Markayı İyi Temsil.....	269
3.13.9.2.6. Prestij.....	269
3.13.10. İşten Çıkarma Teması	269
3.13.11. Kelime ve Kod Bulutu	273
3.13.12. Kod Matris Tarayıcısı	275
3.14. Araştırmanın Sonuçları.....	276
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	292
KAYNAKÇA	296
EKLER.....	318
ÖZGEÇMİŞ.....	329

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Toplam Estetik Operasyon Sayısına Göre Ülkeler	15
Tablo 1.2: Estetik Emek ile İlgili Çalışmaların Görünümü (2000-2004)	47
Tablo 1.3: Estetik Emek ile İlgili Çalışmaların Görünümü (2005-2011)	48
Tablo 1.4: Estetik Emek ile İlgili Çalışmaların Görünümü (2017-2020)	49
Tablo 2.1: Bir Otel İşletmesinde Seçilen İşlere İlişkin Özellikler	65
Tablo 3.1: Fenomenoloji Çalışmalarında İzlenebilecek Aşamalar	88
Tablo 3.2: Katılımcıların Özellikleri ve Görüşme Süreleri	94
Tablo 3.3: Katılımcıların Özellikleri ve Görüşme Süreleri	95
Tablo 3.4: Araştırmanın Veri Analizi Süreci	101
Tablo 3.5: Katılımcıların Aday Temin Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	112
Tablo 3.6: Katılımcıların Mülakatlarda Adayların Görünümlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	116
Tablo 3.7: Katılımcıların Mülakatın Türüne İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	116
Tablo 3.8: Katılımcıların Kiloya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	122
Tablo 3.9: Katılımcıların Giyime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	127
Tablo 3.10: Katılımcıların Saç Stiline İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	133
Tablo 3.11: Katılımcıların Tavır ve Davranışla İlgili Kriterlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	138
Tablo 3.12: Katılımcıların Konuşma Tarzı, Ses Tonu ve Aksanla İlgili Kriterlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	142
Tablo 3.13: Katılımcıların Cinsiyetlendirilmiş İşlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	145
Tablo 3.14: Katılımcıların Müşteriler ile İlgili Eğitimlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	152
Tablo 3.15: Katılımcıların Üniforma Kurallarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı....	162
Tablo 3.16: Katılımcıların Üniformaya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	166
Tablo 3.17: Katılımcıların Kilo Kontrolleri ve Uyarılara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	169

Tablo 3.18: Katılımcıların Günlük Görünüm Kontrolleri ve Görünüme İlişkin Uyarılara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	176
Tablo 3.19: Katılımcıların Saçın Rengi ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	178
Tablo 3.20: Katılımcıların Saçın Şekli ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	183
Tablo 3.21: Katılımcıların Makyaj ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	187
Tablo 3.22: Katılımcıların Oje ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	191
Tablo 3.23: Katılımcıların Hijyen ve Koku ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	194
Tablo 3.24: Katılımcıların Saat ve Takılar ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	196
Tablo 3.25: Katılımcıların Çorap ve Ayakkabılar ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	199
Tablo 3.26: Katılımcıların Yansıtıcı Bedene İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	202
Tablo 3.27: Katılımcıların Yönetici ve Akran Geri Bildirimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	206
Tablo 3.28: Katılımcıların Gözetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	209
Tablo 3.29: Katılımcıların Samimiyet İçermeyen Kelimelere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	215
Tablo 3.30: Katılımcıların Müşterilerle Etkileşimde Ses Tonuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	220
Tablo 3.31: Katılımcıların Hizmet Sunumunda Görünüm, Hijyen ve Kokuya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	226
Tablo 3.32: Katılımcıların Hizmet Sunumunda Tavrı ve Davranışa İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	231
Tablo 3.33: Katılımcıların Disipline Edilmiş Bedene İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	237
Tablo 3.34: Katılımcıların Estetik Operasyonlara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı ...	253
Tablo 3.35: Katılımcıların Zayıflık Arzusuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	256

Tablo 3.36: Katılımcıların İşten Çıkarmaya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı 272

Tablo 3.37: Estetik Emeğe İlişkin Kod Matris Tarayıcısı..... 275



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Estetik Emeğin Boyutları	23
Şekil 1.2: İzlenim Yönetiminin İki Unsuru	39
Şekil 2.1: Eğitim Döngüsü.....	67
Şekil 2.2: İhtiyaç Belirleme Süreci	68
Şekil 2.3: Hizmet Sektörü Çalışanlarının Beden Kontrolü Tipolojisi	73
Şekil 3.1: Estetik Emeğe İlişkin Model Haritası	106
Şekil 3.2: İşe Alıma İlişkin Model Haritası	107
Şekil 3.3: Çalışan Eğitimine İlişkin Model Haritası.....	146
Şekil 3.4: Görünüm Kuralları ve Disiplin Uygulamalarına İlişkin Model Haritası	155
Şekil 3.5: Hizmet Sunumu ve Çalışan Müşteri Etkileşimine İlişkin Model Haritası	210
Şekil 3.6: Performans Değerlendirmeye İlişkin Model Haritası	240
Şekil 3.7: Çalışan Ödüllendirmeye İlişkin Model Haritası.....	246
Şekil 3.8: Güzellik Göstergelerinin Çalışma Hayatına Yansımalarına İlişkin Model Haritası	249
Şekil 3.9: Mesleğin En Belirgin Özelliğine İlişkin Model Haritası	257
Şekil 3.10: Estetik Emeğin Çalışanlar Açısından Sonuçlarına İlişkin Model Haritası	259
Şekil 3.11: Estetik Emeğin Örgütsel Açıdan Sonuçlarına İlişkin Model Haritası... ..	265
Şekil 3.12: Kelime Bulutu	274
Şekil 3.13: Kod Bulutu	274

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1: Katılımcıların İşe Alım Kriterlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	119
Grafik 3.2: Katılımcıların Görünümle İlgili Kriterlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	120
Grafik 3.3: Katılımcıların Eğitim Konularına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	147
Grafik 3.4: Katılımcıların Görünüm Kuralları ve Disiplin Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	155
Grafik 3.5: Katılımcıların Müşterilerle Etkileşimde Kelimeler ve Hitaba İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	211
Grafik 3.6: Katılımcıların Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	241
Grafik 3.7: Katılımcıların Çalışan Ödüllendirmeye İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	247
Grafik 3.8: Katılımcıların Mesleğin En Belirgin Özelliğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	258
Grafik 3.9: Katılımcıların Çalışanlar Açısından Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	259
Grafik 3.10: Katılımcıların Fiziksel Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	260
Grafik 3.11: Katılımcıların Örgüt Açısından Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	266

FOTOĞRAF LİSTESİ

Fotoğraf 1.1: Twiggy'nin Zayıf Bedeni..... 17



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AVM	: Alışveriş Merkezi
CM	: Santimetre
ÇEV.	: Çeviren
ED. BY	: Editör
ISAPS	: Uluslararası Estetik Plastik Cerrahlar Birliği
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
MYK	: Mesleki Yeterlilik Kurumu
TL	: Türk Lirası
V.D.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Kökleri insanlık tarihi kadar eski olan estetik olgusunun çalışma hayatına yansımaları ve örgütsel anlamda önem kazanmasının temel sebebi, müşterilerin beklentileri ve istekleri olarak görülmektedir. Müşterilerin görsel ve işitsel duyularına hitap etmeyi amaçlayan işletmeler, kontrolü çalışanların bedenleri, konuşmaları, ses tonları ve tavırları üzerine çevirmişlerdir (Seçer, 2016: 38; Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005: 197-198). Estetik standartların benimsendiği alanlarda, örgütsel bedenin inşası üniformalar, makyaj, diyet ve belli gözetim araçlarıyla gerçekleşmektedir (Hancock ve Tyler, 2000: 123).

Estetik emek; İKY uygulamaları aracılığıyla geliştirilmektedir. İlgili literatüre bakıldığında (Warhurst v.d., 2000; Hancock ve Tyler, 2000; Ren, 2017) estetik emeğin daha çok işe alım, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında incelendiği görülmüş dolayısıyla bu emek biçiminin İKY uygulamalarındaki rolü açıklığa kavuşturularak alandaki eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

Bakım, iletişim ve insanlara kendini iyi hissettirme gibi kadınlara atfedilen beceriler hizmet çalışmalarının ayrılmaz parçası haline dönüşmüştür (Bradley v.d., 2000: 78). Etkileşimli hizmet işlerinde kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla estetik emekle ilgili standartlarla karşılaşmaktadırlar (Ren, 2017: 392). Bu çalışmayla, kadın emeğinin farklı bir yönüne dikkat çekilerek estetik emekle ilgili farkındalık oluşturulabilme umulmaktadır.

Wolkowitz (2006), estetik emeğe yönelik çalışanların görüşlerini ve tutumlarını ele alan çalışmaların yeterli olmadığını ifade etmiştir (2006: 98). Tsaur ve Tang (2013) ilgili literatürde estetik emeğin çalışanların bakış açısından sonuçlarının açıklığa kavuşturulmadığına değinmiştir (2013: 19). Bu çalışmayla, estetik emeğin çalışanlar tarafından nasıl anlamlandırıldığı, çalışanların kural, uyarı ve gözetim mekanizmalarıyla ilgili görüşleri, yaşanmış deneyimleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Lan (2003), kadın çalışanların bedensel emeklerinin sadece yöneticilerin denetimine maruz kalmadığını bunun yanında müşterilerin gözetimi altında olduğunu açıklamıştır (2003: 21). Estetik emekle ilgili çalışmalar, daha çok yöneticilerin denetimlerine odaklanmışlardır (Gruys, 2014: 90). Bu gerekçeyle bu çalışmada, müşterilerin kadın çalışanların estetik emek süreçlerinde nasıl önemli bir güç mekanizması haline geldiği müşteri denetim ve gözetim deneyimlerine dikkat çekilmiştir.

Çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emeğin rolünün incelenmesi ve estetik emek deneyimlerine ilişkin betimsel bir çerçeve sunulmasıdır. Çalışmanın problemi ise insan kaynakları uygulamalarında estetik emeğin nasıl bir rol oynadığı ve çalışma hayatında estetik emek deneyimlerinin nasıl betimleneceğidir.

Yukarıda ifade edilen amaç doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde, estetik kavramı felsefe disiplini bağlamında açıklanmıştır. Ardından geçmişten günümüze insanların güzel görünmeye önem verdiklerine dikkat çekilmiş ve çalışma hayatına yansımaları ortaya konmuştur. Estetik emek kavramı açıklanmış ve kavrama ilişkin farklı anlayış ve tanımlamalar ifade edilmiştir. Kuramsal temeller ve estetik emekle ilişkili diğer kavramlar incelenmiştir. İlk bölümde son olarak estetik emekle ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgiler yer almıştır.

İkinci bölümde, hizmet sektörünün özellikleri ve sektörde estetik emeğin nasıl deneyimlendiği ortaya konmaya çalışılmıştır. İşe alım başta olmak üzere çalışan eğitimi, disiplin uygulamaları, performans değerlendirme, çalışan ödüllendirme, işten çıkarma ve estetik emek konuları açıklanmıştır.

Son bölümde ise İKY uygulamalarında estetik emeğin rolü konusunda gerçekleştirilen araştırmaya ve araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ESTETİK EMEK

Çalışmanın ilk bölümünde, estetik kavramının felsefe disiplini bağlamında anlamı ifade edilmiştir. Antik çağdan günümüze insanların güzeli aradığına ve güzellikle ilgili kaygıları olduğuna dikkat çekilmiştir. Çalışmanın ana konusu estetik emek kavramının farklı tanımlamalarına, boyutlarına yer verilmiştir. Estetik emeğin kuramsal çerçevesi açıklanmıştır. Estetik emekle ilişkili kavramlar ayrıntılı olarak anlatılmıştır. İlk bölüm, estetik emek ile ilgili yapılan çalışmalardan örneklerle sonlandırılmıştır.

1.1. Felsefe Disiplininde Güzel ve Estetik Kavramı

“Güzel olan sevilir, güzel olmayan sevilmez.” Megaralı Teognis, MÖ VI.-V. yüzyıllar (Eco, 2016: 37). Kadmos ve Harmonia’nın Tebai’deki düğünlerinde söylenen, Teognis ve Euripides gibi sonraki dönem ozanlarının şiirlerinde sıkça tekrarlanan bu nakaratlar, Eski Yunan’da güzellik anlayışının önemli bir ifadesidir. Özgün ve bağımsız bir konuma sahip olmayan güzelliğin, her seferinde başka niteliklerle bağdaştırıldığı görülmektedir. Delfoi Kâhini’nin güzeli değerlendirme konusunda kullanılacak ölçütle ilgili soruya cevabı “En güzel, en adil olandır” şeklindedir. Görüldüğü gibi Yunan sanatının en parlak dönemlerinde bile güzel hep “ılımlılık”, “uyum”, simetri” gibi kavramlarla bağdaştırılmıştır. İlyada destanında, Troya savaşının haklı sebebi olarak Helena’nın dayanılmaz güzelliği gösterilmektedir. Eski Yunan’da güzellik, modern dünyanın gözüyle kurgusal bir nitelik taşımaktadır (Eco, 2016: 37, 39, 41).

Modern zamanlarda psikanalitik araştırmalarda köklerini bulmaya çalışan ve insanoğlu için her zaman bir araştırma nesnesi olan “Güzel nedir?” problemi aslında ilk olarak felsefe literatüründe sorgulanmaya başlanmıştır (Kesim ve Kar, 2016: 193).

Güzellik kavramı, bir nesnenin özünde haz ve estetik beğeni duygusu oluşturan özelliği olarak tanımlanmaktadır. Görme ve işitme duyuları yoluyla hoşı giden, hayranlık uyandıran biçim ve ölçülerin meydana getirdiği uyumlu bütün insanda estetik beğeni duygusu meydana getirmektedir (Cevizci, 1999: 391). Güzellik aslında resimden nesneye, yüz ve vücuttan doğaya dokunan bir estetik kategorisidir (Peiss, 2000: 487).

Antik çağdan modern filozoflara kadar güzelliğin ne olduğu hakkında çeşitli tartışmalar sürmektedir. Güzelliğin tanımlanabileceğini savunan Antik Yunan düşünürleri, güzelliği uyum, düzen, oran, ölçü, iyilik gibi niteliklerin birleşimi olarak ifade etmişlerdir. İlk ve orta çağ düşünürleri güzelliği nesnel bir nitelik olarak değerlendirirken modern felsefe güzelliğin öznelliğine vurgu yapmaktadır. Modern felsefeye göre güzellik, göreceli bir kavram olarak nesnelere belli bir biçimde bakış tarzımızın bir sonucudur ve kişinin beğeni duygusuyla ilişkilidir (Cevizci, 1999: 391).

Güzelin matematiksel olarak belirlenmesi düşüncesi estetik tarihinde oldukça eskidir. İlk belirgin anlamını orantı kavramıyla kazanan bu düşünceye göre, insan bedeninin güzelliği simetriye dayanmaktadır. Aristoteles de güzelliğin temel formlarını düzen ve sınırlılığa, çoğu matematik disiplinler tarafından kanıtlanabilen şeylere bağlayarak güzelliğin matematik olarak belirlenebileceğini işaret etmektedir (Tunalı, 2018: 321, 324, 330-331).

Güzel üzerine sarf edilen ifadeler, güzel kavramının iyi, doğru gibi değerlerle ne kadar iç içe olduğunu göstermektedir. Bütün bunların dışında güzel, estetikçe değerli olan anlamına da gelmektedir. Estetik alanının bir ana kavramı olarak güzel, estetik sınırları içinde farklı anlayışlara göre şekillenen ve tanımlanabilen bir değerdir. Güzelin ve güzelliğin tanımlanmasında izlenen sistematik/tarihsel yolda ilk olarak felsefi-metafizik güzellik anlayışı karşımıza çıkmaktadır. Metafizik, güzelliği güzelin kendini gösterdiği doğa ve sanatın dışında bir töz (substans) ya da öz (essentia) olarak betimlemektedir. Güzel bir ağaç, güzel bir manzara gibi doğada karşılaştığımız güzel objeler güzelin kendisini değil, güzelin bireysel görünüşlerini yansıtmaktadır. İki bin beş yüz yıldır felsefeye eşlik eden güzellik metafiziğinin çağları aşarak günümüze ulaşması aslında Platon'un bir sorusuyla başlamaktadır: Güzel nedir (Ti esti to kalon) ? (Tunalı, 2018: 219, 220).

Platon'un düşüncesi iki önemli güzellik kavramını doğurmaktadır: parçalar arası uyum ve oran olarak güzellik ile görkem olarak güzellik (Eco, 2016: 48). Platon felsefesinde estetik bir karaktere bürünen güzel sorunu, yaşadığı her düşünce döneminde farklı biçimlerde yorumlanmakta ve hayatı boyunca ona eşlik etmektedir. Platon felsefesi üç

düşünce döneminde gelişmektedir: Sokratik dönem, olgunluk dönemi ve yaşlılık dönemi (Tunalı, 2018: 221).

Platon “Büyük Hippias” yapıtında, güzeli bir kavram halinde tanımlamayı denemektedir. Sokrates ile sofist Hippias’ın diyalogu üzerine inşa edilen yapıtta, “Güzel nedir?” sorunsalı hakkında tartışmalar yapılmaktadır. İlk kez bu diyalogda güzel başlı başına bir obje olarak işlenmektedir (Tunalı, 2018: 221-223).

Platon felsefesinin ikinci aşamasında, güzel daha derinden tanımlanmaya çalışılmaktadır. Güzel olana kavuşmak anlamına gelen Eros, güzelliği kavrama yolu olarak gösterilmektedir (Tunalı, 2018: 222-223). Platon “Şölen” (210b-c) adlı yapıtında güzele ulaşmanın sevgi yoluyla gerçekleştiğinden bahsetmektedir. En güzel bedene ulaşmak isteyen, onu bulduğunda ona güzel şeyler söylemekte, sonrasında bir bedendeki güzelliğın aslında tüm bedenlerdeki güzellikle aynı olduğunu görmektedir. Tüm güzel bedenleri seven insan, zamanla tek bedene ilgisini kaybederek bedeni değersiz olarak düşünmektedir. Nihayetinde insan, ruh güzelliğının beden güzelliğinden daha önemli olduğunu kavramaktadır (Platon, 2018: 93-94).

Pitagorasçılığın¹ etkisinde kaldığı ve matematik kavramlarına önem verdiği Platon’un son döneminde ise, güzeli matematik olarak belirlemeye yönelmektedir: “Güzel olan, salt geometrik formlardır. Form güzelliğı, sayı ve sayıların orantısından doğan matematik bir güzellik olup bu düzeni ifade eder.” Platon’un felsefi düşüncesi için güzellik son aşamada, orantı ve doğru orandan başka bir anlama gelmemektedir (Tunalı, 2018: 221-224).

Grekçe duyum, duyulur algı anlamına gelen *aisthesis*, duyu ile algılamak anlamına gelen *aisthanesthai* sözcüklerinden türeyen estetik, duygusallığın sağladığı bir bilim olarak düşünölmektedir (Tunalı, 2018: 13). Bir felsefe dalı olarak estetik, güzeli ya da güzelliğı konu alarak iyi, çirkin, hoş, yüce gibi güzellikle yakından ilişkili kavramları araştırmaktadır (Cevizci, 1999: 314).

¹ Pitagoras, M.Ö. VI. yüzyılda matematiğı, doğa bilimlerini ve estetiğı bir arada toplayan bir yaklaşım benimsemiştir. Evrene estetik-matematik bakış açısıyla bakan Pitagoras, evrendeki her şeyin düzenli olduğunu ve güzelliğın en temel koşulu olarak matematik yasalarının varlığını işaret etmiştir (Eco, 2016: 61).

1750-1758 yıllarında yayımladığı “Aesthetica” yapıtıyla estetik bilimini kuran ve bu bilimin konusunu belirleyen kişi Alexander G. Baumgarten’dir (Tunalı, 2018: 13-14). Aslında Baumgarten’in 1735 yılında yayımladığı “Meditationes Philosophicae de Nonnullis ad Poema Pertinentibus (Kalıcı Birkaç Şiir Üzerine Felsefî Düşünceler)” adlı eserinde, estetiğin ilk temellerinin atıldığı görülmektedir. Bu eserde “anlam içeriklerinin duyuşsal bir biçim içinde iletildiği somut bir bilgi alanını” belirtmek için estetik sözcüğünü işaret etmektedir. Yine esere ait bir başka not, güzelliğe ilişkin yargılarda duyguların belirleyici olması konusundadır (Bozkurt, 2014: 37).

Güzel problemi, estetik disiplininde önemli yer tutmaktadır. Bir zamanlar estetiğin güzelin bilimi olarak adlandırılması da aslında bu ifadeyi destekler niteliktedir (Ziss, 2016: 130). “Güzellik ne anlama gelir? Güzellik, iyilik, doğruluk gibi değerlerde hangi ortak ve farklı özelliklerden söz edilebilir?” (Cevizci, 1999: 315). Güzel üzerine düşünme sanatı olarak estetik, güzelliğin ne olduğunu araştırırsa da sadece bununla sınırlandırılmamaktadır (Tunalı, 2018: 13, 16). Güzele ilişkin sorgulamaların yapılması, estetiğin güzelin bilimi olduğu anlamına gelmemektedir. Estetik aslında gerçekliğin sanatsal özümsemesinin bilimidir. Güzel, estetiğin temel bir kategorisini oluşturmaktadır ve güzeli açıklığa kavuşturmadan da sanatsal yasaların ne olduğunu anlamak mümkün gözükmemektedir. Estetik haz duyulan olguları ortaya çıkarmak zor olmasa da bu olguların neden güzel olduklarını gerekçelendirmek, güzelin özünü tanımlayabilmek çok karmaşık bir sorundur. Belki de bu yüzden güzele ilişkin ilk felsefe öğretisi üzerine çalışan Platon iki soru hakkında ayırım yapmanın önemine dikkat çekerken çok haklıydı: Güzel nedir? Güzelin kendisi, özü nedir? (Ziss, 2016: 130).

18. yüzyılın estetik felsefesi düşüncesi Kant’ın “Yargı Gücünün Eleştirisi (Kritik der Urteilskraft)” (1790) yapıtıyla yeni bir kimliğe bürünmektedir. “Güzel” artık ne bir dogmatik formül ne de bir reçetedir. Kant’ın felsefe öğretisinde güzel, “kavrama dayanmadan evrensel olarak hoşça giden şey” olarak benimsenmektedir (Bozkurt, 2014: 141).

İlk çağlardan bu yana iyi ve doğru kavramlarıyla sıkıca bağlanan “güzel”, Kant ile salt bir estetik kategorisi olarak belirlenmektedir. Güzelin ne olduğunun araştırılması

estetik yargı çözümlemesiyle mümkündür. Nitelik, nicelik, bağıntı ve modalite kategorileri içinde çözümleme çabasına girmektedir (Bozkurt, 2014: 144).

Dağınık görüşler adlı eseriyle güzeli güzele yakın kavramlardan ayırma yoluna giden Schiller, estetik düşünme yapısı olarak çeşitli açılardan farklılaşmakla birlikte Kant'ın izlerini taşımaktadır. Schiller'in felsefe anlayışında güzel, insanın gelişmesi ve kültürce biçim kazanması noktasında eğitsel bir yük kazanmaktadır. Teorik olarak güzellik duygusu, pratik olarak insanın estetik biçim elde etmesi anlamına gelen güzellik, aklın (özgürlüğün) görünüşte (duyularda) ortaya çıkması demektir. Güzelliği sadece duyuşsal ya da sadece akılsal olarak açıklamayan Schiller, duyu ve aklın harmonisi olarak kavrama yaklaşarak “güzellik, görünüş içindeki özgürlüktür” ifadesini kullanmaktadır (Tunalı, 2018: 228-229).

1.2. Antik Çağdan Günümüze Güzellik Bilgisi ve Güzelliğin Değişen Anlamı

“Kendi yontunu yontmayı sakın unutma.” Platinos M.Ö. 2. yüzyıl (Paquet, 2015: 18). Dünyaya bir sanat yapıtıymışçasına bakan eski Yunanlar, Platinos'un yukarıdaki sözünü destekler biçimde her insanın kendi bedenini biçimlendirmekle yükümlü olduğuna inanmaktadırlar. Beyaz bir yüz, sürme ya da safran çekilmiş gözler, kırmızılaştırılan yanaklar güzelliğin sembolleri olarak kabul edilmiştir (Paquet, 2015: 18-23). Fiziksel güzellik, kaynağını insan bedeninden almaktadır ve kültürel olarak meydana gelmekte, bireysel ilişkilerde etkili olabilen kişisel bir niteliği, algılayışı ifade etmektedir (Bakır, 2017: 17).

“Zarif”, “hoş”, “enfes”, “muhteşem” gibi ifadelerle yan yana gelen güzellik kelimesi de insanların beğendikleri şeyleri belirtirken kullandığı bir sıfattır. Güzellik, tarihsel çağına ve kültürüne göre çeşitli şekillere bürünebilmektedir (Eco, 2016: 8, 14). Bazı kültürler için gözün şekli ve rengi önemliken bazı kültürler için ise güzellik boy ve kilo ile ilişkilendirilmektedir (Hatfield ve Sprecher, 1986: 7). Öte yandan, berrak bir tenin antik çağdan 20. yüzyılın başına kadar dünyanın her yerinde hayranlık uyandırdığı gerçeğini de göz ardı etmemek yerinde olacaktır. Yüz beyaz bir porselen, boyun fildişi ve eller kar beyazı sıfatlarıyla nitelendirilmiştir (Breustedt ve Riedle, 2008: 60 aktaran; İnceoğlu ve Kar, 2016: 86).

Günümüzde burun ucunun kaldırılması, yağ aldırma, cilt yenilenmesi gibi çeşitli adlarla anılan plastik cerrahinin tarihi, binlerce yıllık geçmişe sahiptir. Eski Mısır ve Hint uygarlıklarında kulak, burun ve dudakla ilgili estetik dokunuşların yapıldığı bilinmektedir (Çabuklu, 2007: 131). Doğru oranlanmış şeylerin güzel olarak değerlendirilmesi, aslında Antikçağ'dan bu yana güzelliğin niçin oranla ilişkilendirildiği gerçeğini de açıklamaktadır. Mısır seyahatleri sırasında matematik ile tanışan Pitagoras, her şeyin başlangıcının sayı olduğunu iddia etmiştir. Evrene yönelik bu estetik-matematik bakış, "Evrendeki her şey, düzenli olduğu için vardır" ve "Güzelliğin en temel koşulu, matematik yasalarının gerçekleşmesini ifade eder" ilkelerini doğurmuştur (Eco, 2016: 61).

M.Ö. 4. yüzyılda, Polikleitos parçalar arası doğru oranla ilgili tüm kurallara uyarak sonradan Kanon olarak isimlendirilecek bir heykel inşa etmiştir. Bu heykel, vücudun tüm bölümleri geometrik olan, oran ölçülerine karşılıklı uymaktadır (Eco, 2016: 74).

Romanın çöküş zamanlarına bakıldığında, kirli su kullanımından sakındıkları, ilaçlı sularla ve merhemlerle hastalıklardan korunmaya çalıştıkları görülmektedir. Latin mutfağı, gizlenmeye çalışılan cilt hastalıklarını, kızarıkları ve nefes kokularını artırarak güzellik üzerinde olumsuz etkiler yapmıştır. Bu yemekler, özellikle evlenme çağına gelmiş kızların şişmanlama sorununa yol açarak ciddi kaygılar meydana getirmiştir. Hatta bu durumu Terentius, "bir atlete benzemeyecekler kaygısıyla, onlara daha az yemek vermeye başlandı" şeklinde ifade etmiştir (Paquet, 2015: 26-27).

"Çünkü tenlerini ilaca boğanlar, yanaklarını kırmızıyla lekeleyenler, gözlerini siyaha boyayanlar O'na karşı günah işliyorlar." Tertullianus, Kadınların Tuvaleti (Paquet, 2015: 32-33).

Dönemin güzellikle ilgilenen filozofları, teologları Orta çağ ahlakının tensel hazlara kuşkuyla bakmasının bir sonucu olarak kadın güzelliğiyle pek fazla ilgilenmemiştir (Eco, 2016: 154). Orta çağ, güzelliğin üzerine gölge gibi düşen Kilise babalarının lanetleri ve güzellik bakımının kilise tarafından din dışı eylem olarak görülmesiyle güzelliğin tarihinde yeni bir perde aralamıştır. Boyaların insanı çirkin ve bayağı göstermesi, şehveti simgelemesi, sağlıksız olması, ülsere, hastalıklara yol açması gibi delillerle antik güzellik uygulamalarının çöküşü hızlanmıştır. 14. yüzyılda Aziz Giacomo, bu keskin sınırları eş arayan kızlar ve itici bir çirkinliğe sahip kadınların

düzgün² sürmelerine izin vererek bir nebze esnetse de makyaj, şölen ve şehvete karşı mücadele etmekten geri durmamıştır (Paquet, 2015: 31-33).

Ne var ki bu yasaklar ne banyonun ne de kozmetiğin kökünü kazıyabilmiştir. Haçlı seferleriyle gelen doğunun Müslüman tuvaletinin gelenekleri, sürmeleri ve merhemleri kadınların yeniden bedenleri üzerine tasalanmaya başlamalarıyla sonuçlanmıştır. Frank dilinde “boyamak” anlamına gelen ve *farjwan* ya da *farwidon* olarak ifade edilen “far” sözcüğünün kökenlerini de 12. yüzyıldaki bu çabalara dayandırmak mümkündür (Paquet, 2015: 34).

Rönesans döneminde, reçetelerin yeniden gün yüzüne çıkmasıyla elde edilen bilgiler, Pythagorasçı uyum ve Platoncu güzel, doğru, gerçek ideali yasalarından ilham alan bir beden ve yüz anlayışının doğmasını mümkün kılmıştır. Orta çağda ki genç kız kanonu yerini dolgun ve hafif tombul kadına bırakmıştır (Paquet, 2015: 44-45).

Mimari bir parçaya dönüşen vücut ideal, bir örneğin içine sokulmaktadır. Rönesans’ta vücut bir anıt gibi altın oran (1,618) ölçüleriyle planlanarak altın oranla tanımlanmaktadır. Yüz, vücut, kollar ve bacaklar bir bütün olarak estetik ölçülere göre meşrulaştırılan bir tutku haline gelmiştir (Paquet, 2015: 46).

“Güzellik geometrik olmadığında vücudu ayaklardan başa kadar parçalara ayıran oranlara, matematik ya da simgesel dizilere göre düzenlenir. Kadının üç beyazı (ten, dişler, eller), üç kırmızısı (dudaklar, yanaklar, tırnaklar), üç karası (gözler, kaşlar, kirpikler) olmalıdır ve ideal vücut yedi, dokuz ya da otuz üç kanonuna uymak durumundadır” (Paquet, 2015: 46).

Rönesans döneminde, güzellik alameti olarak görülen Venedik sarısı saçlar önem kazanmıştır. Saçları sarartmaya yarayan “bionda” karışımı sayesinde saçlarını açık bir şapkanın üstünden güneşte kurutarak o çiğsi sarıyı ortaya çıkarmaktadırlar. (Paquet, 2015: 48, Sagert, 2017: 45-46). Rönesans dönemi kadınları, kozmetik kullanmışlardır ve saçlarını genellikle sarıya boyamışlardır (Eco, 2016: 196).

Kent toplumunun hali vakti yerinde kesimlerinde yaygın olan cilt boyaları, düzgün sürme ve tüy alma işlemleri 16. yüzyılın sonlarına doğru bir aralık gözden düşse de koku kullanımıyla birlikte yeniden can bulmuştur. Bedenin kokulu bezlerle ovulduğu

² “Kadınların, teni pürüzsüz göstermesi, renk vermesi için yüzlerine sürdükleri yarı sıvı veya boyalı krem” anlamına gelmektedir (Paquet, 2015: 13).

dönemde makyaj sözcüğü de doğacaktır ancak “hile yapmak”, “dolap çevirmek” anlamına gelen bu sözcük 19. yüzyıla kadar argoyu ve kötüyü çağrıştırmaya devam etmiştir (Paquet, 2015: 49). Tehlikeleri bilinmesine rağmen üstübeç kullanımı da devam etmiştir (Vigarello, 2013: 53).

Lady Montagu’nun “derisi yeni yüzülmüş koyun” olarak betimlediği 18. yüzyıldaki allık çılgınlığı, özellikle kadınlar için sürekli yanlarında taşıdıkları ve gittikleri her yerde yanaklarını tazeledikleri bir tutkuya dönmüştür (Paquet, 2015: 54). Bu dönemin bir başka özelliği ise suyun kişisel bakımın temel unsurlarından biri olarak benimsenmeye başlanmasıdır. Tek tük el yıkama kapları, banyo odaları, banyo tekneleri insanların hayatına girmiştir (Vigarello, 2013: 136-137). Beli incelten korselerin altına gizlenen gövdeler, gerçekleri kalınlaştırılan sahte baldırlar, yüksek topuklarla küçük gösterilen ayaklar, güzellik uğruna bedenin sıkı bir şekilde düzenlendiğini, biçimlendirildiğini göstermektedir. “İnsanın çalıştığını gösteren kastan nefret edilmesi”, yine dönemin güzellik anlayışı hakkında önemli bilgiler vermektedir. Ancak tüm bu bedeni kuşatan engeller, kadınların bitkin düşmesine, kansızlığa ve baş dönmesine yol açmıştır (Paquet, 2015: 54, 56-57).

Doktor Auber, “Sihirli Kadınların Sağlığı” (1841) eserinde “can çekişen biri gibi çökmüş ve solgun görünmek modadır, insana seçkin, sanatsal bir hava verir” derken aslında dönemin “veremli görkemi” güzellik anlayışını işaret etmektedir. Morbidezza³ ifadesi, kadınlara solgun bir görünüm kazandırmaktadır. Ancak bu son modanın herkesi memnun etmediği Napoléon’un Joséphine’ye yaptığı bir uyarıyla anlaşılmaktadır: “Allık sürün madam, cesede benziyorsunuz” (Paquet, 2015: 64-67).

Bu dönemde kadınlar, zayıflama uğruna sirke içmişler, limon yemişlerdir. Yine gözlerinin altında mor halkalar oluşturarak çökük görüntüsü elde etme amacıyla geceleri çok geç saatlere kadar kitap okumuşlardır (Sagert, 2017: 116).

19. yüzyılda kentsoylu sınıf ve emekçiler arasındaki uçurumu derinleştiren bir unsur olarak temizlik aslında dönemin güzellik anlayışının yeni yansımasıdır. Kokulu sular

³ Solgun ve hastalıklı bir görünüm elde etme amacıyla gözü yarı kapalı göstermek için göz kapaklarının kısılması gerekmektedir. Bu şekilde oluşan melankolik ifadedir (Paquet, 2015: 67).

moda olmuştur, ayaklar sekiz günde bir (De Chantal, 1850), saçlar iki ayda bir (Tuvalet Postası, 1828), dişler ise haftada en az bir kere (Raisson, 1828) yıkanmıştır (aktaran Paquet, 2015: 62-63). Aynı dönemin nazik, yumuşak, omuzları hafif düşük, sırtı yağlı, yuvarlak kolları çukurcuklarla süslü, elleri küçük ve tombul gibi niteliklerle betimlenen Parisli kadınları, kentsoyluluğun kendilerini mecbur bıraktığı gizlilikle de olsa süslenme ihtiyacı duymaktadır (Paquet, 2015: 68-69). 19. yüzyılın güzellik anlayışının bir diğer önemli özelliği, kadının görünüşünün erdemiyse eşdeğer olduğu inancıdır. Aslında kentsoylu kadınların süslandıklarını gizleme gerekçeleri de bu inançla ilişkilidir. Eğer bir kadın erdemliyse ahlaki niteliklerinin yüzüne yansıdığı düşünülmektedir. Görüntüsünü değiştirmek için ticari ürün kullananlar yapaylıkla suçlanmakta ve kötü kadın (jezebels) olarak etiketlenmektedir (Kent, 2004: 12). 19. yüzyıl insanların saçları üzerinde de disiplinin yoğunlaştığı bir dönem olarak tarihte yerini almıştır. Erdemli kadınların saçlarının toplanmış olması gerektiği düşüncesinin hâkim olduğu belirtilmektedir. İşçi sınıfı kadınların ise saçları açık biçimde dolaşması normal karşılanmaktadır (Çabuklu, 2007: 117).

“Doğanın oluşturduğu her şey korkunçtur” diyen Baudelaire (Makyaja Övgü, 1863), doğal güzellik idealinin yerine yapaylığı savunarak görünümün süslerle ve düzgünlerle değiştirilmesinde “estetik bir meşruluk” aramıştır. “Aldatmak” gibi olumsuz anlamlara gelen makyaj, yavaş yavaş bu olumsuz anlamını kaybederek kadınları sanat ve yapaylıkla doğadan üstün kılmıştır. Bedenin yeniden yapılandırılmasında ortopediden de yararlanılmıştır: Reklamlarla övülen korseler, sıkmaçlar, halkalar güzelliği tanımlayan yeni araçlar olmuştur (Paquet, 2015: 72-73). Pek çok eleştirilere konu olan korseler, “saygıdeğer olmak için gösterilen çabanın göstergesi” olarak bedenin duruşunu temsil etmiştir (Sagert, 2017: 118).

19. yüzyılın sonlarına doğru, vücut hatlarının daha az gizlenmeye başlanmasıyla birlikte rejim ve egzersiz uygulamalarına yönelik baskı hissedilmiştir (Vigarelo, 2013: 190). Biçimsiz kadınlar, çirkin olarak algılanmıştır. İlk beden kitle indeksi hesabının da yapıldığı bu dönemde, bazı gazetelerin “çirkin kadının çok fazla çaba sarf etmesi gerektiğini” yazması üzerine kadınlar spor yapmaya, açık hava gezintileri ile bedenini keşfetmeye yönelmişlerdir. En güzel bacak, en güzel ense yarışmalarının hız

kazanmasının yanında plaj kıyafetleriyle de bacakların görsel önemi giderek artmıştır (Sagert, 2017: 118-119).

20. yüzyılda kadın bedeninin biçimlendirilmesine yeni bir boyut kazandıran jimnastik, bisiklet gibi spor organizasyonları, kadınların özgürlüklerine kavuşmalarının bir sonucu olmasının yanında aynı zamanda çağdaş güzelliğin sırlarını da ifade etmektedir (Paquet, 2015: 77-79). 20. yüzyıl, var olmanın güzel bir görünüşe sahip olmakla eş tutulduğu bir dönem olmuştur. Kişiler bedenlerini zayıflık temeline dayalı güncel kanonlara bağlı olarak biçimlendirmişlerdir. En başta da belirtildiği gibi kişi, bedeninin heykeltıraşı olarak zayıflama kürleri, spor gibi araçlarla kendine çeki düzen vermiştir (Sagert, 2017: 154. Breustedt ve Riedle’ye göre, gençlik hareketlerinin ivme kazandığı 1968’ler, tarihte o zamana kadar hiç görülmemiş bir zayıflık kültürünün yaygınlaştığı yıllar olmuştur. Televizyon ekranlarında Barbie bebek tarzındaki kadınlar, kürdan gibi olmayan kadınlar için hayatı kâbusa dönüştürmekle kalmamış yeme bozukluğu çeken kadınların sayısını da artırmıştır (İnceoğlu ve Kar, 2016: 87). Tencerelerin başından ayrılmayan “hoş, sevimli kadın” imajı, 1980’li yıllarda yerini etken, değer üreticisi bir kadına bırakmıştır. Törenselliğini yitiren güzellik, kadınların hem bir işe girip çalıştıkları hem de çekici olmaktan vazgeçmedikleri bu yeni dönemde siyasal, iktisadi ve toplumsal bir olgu olarak görülmeye başlanmıştır (Paquet, 2015: 88-89).

Güzelliğe ilişkin oranlar, kültürel dinamiklerin etkisine de bağlı olarak her dönem farklılıklar göstermiştir ancak güzellik hep ayrıcalıklı gruplara atfedilen bir nitelik olmuştur. Bugün ise kadına dayatılan ideal ölçüler uzun bacaklar, bronz ten, dinç bir görünüm etrafında şekillenirken bir dirhem bile fazlalık istenmemektedir (İnceoğlu ve Kar, 2016: 81).

İnsanlık tarihi süresince önemli kabul edilen güzellik, günümüz tüketim toplumunda ekonomik bağlamda değer taşımaktadır. Saç ve cilt bakımı, form tutma hizmeti veren yerler, estetik operasyon yapılan klinikler, güzellik ideallerini insanlara yansıtan kitle iletişim araçları, güzellik endüstrisinin temel taşlarını oluşturmaktadır (Bakır, 2017: 121). Bugünün tüketim toplumu anlayışı, ürünlerin nitelikleri ve işlevlerinden ziyade yansıttıkları anlamlara odaklanmaktadır. Bu anlamda tüketim, bir yaşam biçiminde

hedonist, gösteriş ve bir kültüre ait olma gibi arzularla estetik hale getirilen ürünleri ve hizmetleri almayı içermektedir (Odabaşı, 2019: 22-23).

Giyim, kozmetik, diyet, sabah koşuları bedeni metinleştirmenin aracı olmaktadır. “Güzel beden ile çirkin beden, sağlıklı ile sağlıksız, iyi giyimli ile kötü giyimli, temiz ile pasaklı, kaslı ile göbekli” insanlar arasında gelişen ilişkiler aslında kurallar ve sapmalar arasındaki ilişkileri oluşturmaktadır (Fiske, 1998: 115). Tüketim kültürünün bedene ilişkin oluşturduğu imaj, bedenin güzellik ve beğenilirlik ölçüsünün belirleyicisi konumundadır. Bu imaja sahip olmayı arzulayan insanlar, kozmetik, cerrahi ve spor gibi uygulamalarla bedenini sürekli olarak tasarlamaya itilmektedir. Bireyler, kendi bedeniyle ilgili duyduğu endişeler sonucunda spor ve egzersiz salonlarına yönelmekte, sıkı diyet, estetik operasyonlar gibi tüketici davranışları sergilemektedir (Bilgin, 2015: 326). Giet (2006) formda olmayı “sağlıklı bedeni güzel, güzel bedeni de sağlıklı hale getiren sihirli birleşme yeri” olarak açıklamaktadır (2006: 94).

Güzelliğin tarihi yolculuğu bu kez “doğa” ile olan ilişkisi bakımından bir ayrım noktasındadır. 1750’li yıllarda bir dönem hüküm süren sadelik akımının aksine güzelliğin bir foto-şop karesine indirgenmesi doğadan kopuşun somut örneğidir. Günümüz kadın bedeni silikonlarla, botoks enjeksiyonlarıyla, saçla kaynak yaptıрма, takma tırnak gibi uygulamalarla doğal bir bedenden uzaklaşmaktadır (Hoskins, 2015: 238). Eskiden doğurganlığın sembolü olan güzel beden günümüzde matematiksel olarak hesaplanan oranlara bağımlıdır (Bonafini ve Pozzilli, 2011: 62). Kadınların her gün estetik orantı hükmüne boyun eğdiği ve dişil bedenin matematikleştirildiği günümüz toplumunda, kadınların oranlarına ilişkin kılavuz ölçüler bir bisturiyle canlı ete kazınmaktadır (Pacteau, 2005: 114).

Günümüzde sağlık konusu ise hayatta kalmaya ilişkin biyolojik bir durumdan ziyade bir statü göstergesi olmaya bağlı toplumsal duruma doğru evirilmekte ve güzelliğe eklemlenen bir form işlevi görmektedir. Kültürleşme zorunluluğuna benzer şekilde, insanlar sağlığına ve bedenine özen göstermeye de zorunlu hissetmektedirler çünkü bu özen aslında bir tür saygıdeğerlik belirtisidir (Baudrillard, 2018: 178, 180).

Yıllar içinde yeniden belirlenen beden ölçülerine sahip olmayı arzulayan kadınlar, 38 beden, sıfır beden, ideal kilo gibi normalleştirilmiş birtakım ölçülere ulaşma amacıyla çaba sarf etmektedirler. Farklı genetik özelliklere, yaşlara ve beslenme alışkanlıklarına sahip tüm bireylerin normalleştirilen beden ölçülerine sahip olması hemen hemen imkânsızdır. Dolayısıyla bireyler bedenleriyle ilgili derin bir mutsuzluk yaşamakta, bunun bir sonucu olarak “normal” değerlere kavuşma amacıyla tıbbi yollara başvurmaktadırlar (Sezgin, 2011: 29).

Normalleştirmenin yanında medyada sık sık yer verilen popüler insanların yaptırmış oldukları estetik işlem ve operasyonlar da izleyicilerde kendilerine uygulama isteği oluşturmakta ve estetik ameliyat taleplerini artırmaktadır (Sezgin, 2011: 30).

İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte, çok fazla sıradan insanın görünür ve izlenir hale geldiği bir toplum söz konusu olmaktadır. Anne karnındaki bebeklerin ultrason fotoğraflarından cenazelere, aslında hayatımızın her anı fotoğraflarla deşifre edilmekte, yapılandırılmakta ve diğer insanların denetimine sunulmaktadır. Tüm bu gösteri “Facebook facelift” (Facebook yüz germe) gibi kavramların da doğuşuyla sonuçlanmaktadır (Hoskins, 2015: 241). Bu kavram, insanların kendilerini sosyal medya sitelerinde çok fazla görmesinden dolayı meydana gelen değersizlik hissinin sonucu olarak estetik yüz operasyonları yaptırmalarına karşılık gelmektedir (Cambridge Dictionary, 2013). O halde beden, bakımından sahibinin sorumlu olduğu bir özel mülktür. Bedenin sahibi kontrolü elden bırakmamalı, gözetlemeli, değerlendirmeli ve ölçebilmelidir zira bahçesinde biten yabancı otlardan dolayı suçlayabileceği kimse yoktur (Bauman, 2018: 165).

Uluslararası Estetik Plastik Cerrahlar Birliği (ISAPS) tarafından yayımlanan, 2016 yılı verilerinde estetik operasyon sayısında ilk sırayı ABD’nin aldığı görülmektedir. Türkiye ise toplam 789,564 operasyon sayısı ile listenin sekizinci sırasındadır. Rapora göre, burun estetiği, yağ aldırma, yüz gerdirme gibi işlemler cerrahi kategorisinde yer alırken kimyasal cilt temizleme, toksin uygulamaları cerrahi olmayan estetik kısmında bulunmaktadır (ISAPS, 2017).

Tablo 1.1: Toplam Estetik Operasyon Sayısına Göre Ülkeler

Sıralama	Ülkeler	Cerrahi Estetik Operasyon	Ülkeler	Cerrahi Olmayan
1	ABD	1,480,314	ABD	2,737,548
2	Brezilya	1,450,020	Brezilya	1,074,095
3	Rusya	579,535	Japonya	928,960
4	Meksika	488,043	İtalya	632,825
5	Hindistan	421,600	Türkiye	483,744
6	Almanya	336,396	Hindistan	456,580
7	İtalya	324,989	Meksika	435,200
8	Türkiye	305,820	Almanya	394,042
9	Kolombiya	288,443	Rusya	317,094
10	Fransa	259,293	Tayvan	263,154

Kaynak: The International Society of Aesthetic Plastic Surgery, “The International Study on Aesthetic/Cosmetic Procedures Performed in 2016”, 2017, (Çevrim içi), <https://www.isaps.org/wp-content/uploads/2017/10/GlobalStatistics2016-1.pdf>, (26 Ekim 2020).

Çalışma hayatında ise çalışanlar, daha çok beğenilme, patronuna iyi gözükmeye, terfi ve daha iyi ücret alabilme gibi amaçlarla estetik operasyonlara başvurabilmektedir (Torunoğlu, 2016: 224).

Baudrillard’ın “modern kadın hem kendi bedeninin rahibesi hem de yöneticisidir, bedenini güzel ve rekabet edecek şekilde tutmaya özen gösterir” ifadesi incelik saplantısının geldiği boyutları gözler önüne sermektedir. Başka çağlarda ve yerlerde güzel sayılan yağ ve şişmanlık, tüketim toplumunun dayattığı güzellik buyrukları karşısında etkisini yitirmektedir. Oysa biçimlerin uyumuna dayanan geleneksel

tanımında güzellik, Şişman ya da zayıf, kaba ya da narin değildi (Baudrillard, 2018: 180).

Sandra Lee Bartky, “Femininity and Domination” (Kadınlık ve Tahakküm) adlı kitabında, kadınların fond tenleri katılaŐmasını, maskaraları akmasını diye gün içinde defalarca makyajlarını kontrol etmelerinden, yağmur ve r zg rın saçlarını bozacağı ile ilgili duydukları korkudan, Şişmanlama endiŐesiyle yediklerini sürekli kontrol ettiklerinden bahsetmektedir. Bu Şekilde kendi kendini denetleyen kadınlar, bir tutsak olarak kendilerini de g zetlemektedirler (Bartky, 1990: 80).

Marx, Britanya’daki iŐŐi sınıfının fiziksel g r n mlerini betimlerken “büyümesine izin verilmemiŐ bodur bedenler, bükülmüŐ sırtlar, eksik uzuvlar ve bir  l n nki kadar soluk benizler” ifadelerini kullanmıŐtır. Marx’ın iŐŐilerin g r n mleriyle ilgili tasviri iŐŐilerin emeğinin bedenine etkilerini göstermesi bakımından çok önemlidir. Hoskins (2015)’de 21. yüzyıl politikalarının bedene odaklanma biçimini masaya yatırarak, moda end stirisinde çalışan kadınların ürkütücü çalışma koşullarına dikkat çekmiştir (2015: 232-233).

Modeller, podyuma çıkmak ve fotoğraf çektirmek gibi işlerin yanı sıra işin perde arkasında kendilerini a  bırakmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak bununla birlikte, bir istihdam koşulu olarak zayıflık ekolü, yalnızca modellerle sınırlı kalmayarak tüm topluma nüfuz etmiştir. Burada, aşırı derecede zayıf olmanın günümüzde niçin bir güzellik göstergesi olarak kabul edildiği sorusunu sormak lazımdır (Hoskins, 2015: 235, 237, 239).

Bu soruya cevap vermeye, Naomi Wolf’un “The Beauty Myth (Güzellik Efsanesi)” adlı çalışmasından ifadelerle baŐlanabilir. Wolf, diyet yapma ve zayıflık modasının kadınların 1920’li yıllarda seçme hakkını kazanmasıyla birlikte ortaya çıktığından bahsetmektedir. 1965 yılında Vague dergisinin sayfalarında görünen Twiggy’nin zayıf bedeni, Şimdilerde olağan kabul edilse de o dönem büyük yankı bulmuştur (Wolf, 2002: 184-185).



Fotoğraf 1.1: Twiggy'nin Zayıf Bedeni⁴

Kaynak: Vague, "Celebrating Twiggy, the Face of the Sixties, on Her Birthday", 2014, (Çevrim içi), <https://www.vogue.com/slideshow/twiggy-sixties-icon-in-vogue>, 27 Ekim 2020.

Arzulanan bir kadın bedeni biçimi olarak zayıflık olgusu, özellikle son zamanlarda kadınlar için genel bir ideale dönüşmektedir. Sağlık ve hastalık da zayıf bir bedene sahip olma baskısı gibi toplumsal ve kültürel unsurların etkisi altındadır. Anoraksia gibi yeme bozuklukları, kadınların daha geniş toplumlarda daha fazla rol aldıkları ancak başarılarından çok görünüşleriyle değerlendirildikleri mevcut durumu göstermesi bakımından önemlidir. Fiziksel belirtilerle ortaya çıkan anoraksia, özellikle kadınların fiziksel çekicilikle ilgili sürekli değişen görüşleriyle bağlantılı diyet yapma düşüncesiyle ilişkilidir. Birey, diğerlerinin kendisini nasıl algıladığıyla ilgili endişelere

⁴ Fotoğraf, Justin de Villeneuve tarafından çekilmiştir ve Vogue dergisinin 15 Nisan 1970 tarihli yayımına aittir (Vague, 2014).

kapılmakta ve zayıflık idealini saplantı haline getirebilmektedir (Giddens, 2006: 253, 256). Bu konuda son söz olarak, güzellik; kişinin geleneksel ve tek tip bir estetik anlayışına ne kadar uyduğuyla ölçülmemeli, öznel bir nitelik gibi düşünülmelidir (Hoskins, 2015: 252).

Zayıflık idealinin saplantı haline gelmesinde özellikle kadınlara yönelik dergilere de parantez açmak gerekmektedir. İlginç bir şekilde, zayıflamayı özendirme söyleminde beden sağlığından çok zayıflamanın bireysel ve toplumsal kazanımları ön plana çıkarılmaktadır. Beden sağlığının bir dereceye kadar etkili olduğu söylemlerde ise yine “Sağlıklı beden, iş ortamında daha verimli olmayı olanaklı kılar” gibi ifadeler geçmektedir (Fiske, 1998: 117).

Tek tip güzellik ideali, özellikle kâr elde etme amacıyla hizmet sunan sektörlerde dikkat çekmektedir (Hoskins, 2015: 252). Günümüz tüketim toplumunun nüfuz ettiği hizmet sektöründe, çalışanların bedenleri sürekli devam eden denetimin altında sıkışıp kalmakta, yeterli eğitime sahip olsalar bile fiziksel görünümü estetik standartları karşılamayan işgücü, çalışamaz hale gelerek tarza dayalı iş piyasasında kabul görmemektedir. Güzelliğin ve sağlıklı olmanın metalaşmasının en temel sebebi olarak beden üzerinde artan tüketim, bedenin nesne olarak görünümüne talebi artırmakta ve bu sebeple estetik görünümünün güç ilişkilerinde konumlanmasının yolunu açmaktadır. Meta olarak dolaşıma giren beden, çalışma hayatında da bireylerin iş bulmasından işini kaybetmesine kadar esas oyuncu olabilmektedir (Çetin, 2009: 76-77).

Bedenle ilgili endüstrinin gelişmesi, müşterilerin bedenlerinin cezbetme ve disipline etmekle birlikte çalışanların bedenlerini de spor salonlarında, kuaförlerde, diyet merkezlerinde, kozmetik reyonlarında kullanmaktadır (Lan, 2001: 86-87).

1.3. Estetik Emek Kavramı

Estetik olgusunun kökleri insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte estetiğin çalışma ilişkilerine yansımaları ve örgütsel bağlamda önem kazanması büyük ölçüde yakın tarihlere rastlamaktadır (Seçer, 2016: 38). Çalışanların görünüşleri ve tavırlarıyla ilgili olan endişeler, lüks mağazalarda müşteri karşılayan ön birim çalışanlarına (frontline

workers) belli kıyafet kodlarının ve bakım standartlarının dayatılmasıyla başlamaktadır (Williams ve Connell, 2010: 353). Tarihçi Susan Benson'a göre bu durumun temel sebebi, müşterilerin hizmet sunumunda satış temsilcisi kadınların (saleswoman) görünüş ve tavırlarındaki saygı eksiliğine yönelik suçlamalarıdır. Özellikle zor beğenen müşteriler için, göze hitap etmeyen, zevksiz bir elbise giyen, tuhaf bir tarza sahip, düzensiz ve özensiz görünen satış temsilcisi kadınlar, rahatsız edici bulunabilmektedir (Benson, 1986: 26).

Bütün bu gerekçeler, işverenlerin müşterilere güzel ve bakımlı görünecek çalışanları istihdam etmeye yönelmesinde etkili olmaktadır. Peiss'e göre, 1920'lerden sonra ortaya çıkan "güzellik satar algısı" güzel kadın ve yakışıklı erkek temsilinin işletmeciler tarafından benimsenmesinin yolunu açarken aynı zamanda "bir iş stratejisi olarak estetikleştirme" sürecinin de başlamasını sağlamıştır. Beden, benlik ve kimlik, katma değer sağlayan estetik kodlar olarak güzelliğin iş dünyasında aldığı bu yeni konumda işletme araçlarını şekillendirmiştir. Ancak güzellik ve iş ilişkisi sadece pazarlama ve satışla sınırlı kalmamıştır: Güzellik ve görünüş artık marka mesajlarının çalışanların bedenleri vasıtasıyla iletildiği istihdamda da önemli hale gelmiştir (Peiss, 2000: 495-497).

Çalışanların giydikleri kıyafetler, örgütün marka imajı performansının önemli bir parçasına dönüşmüştür ve çalışanların bedenleri markanın müşterilere nasıl iletildiğini gösteren unsurların başındadır (Pettinger, 2004: 180). Marka imajı, müşterilerin markayı nasıl algıladığı ve değerlendirdiğinin bir sonucu olarak zihinlerinde yer alan algılamalardır. Müşteriler, marka ile ilgili zihinlerinde hatırladıkları çağrışımlara göre marka imajını oluşturdıklarından dolayı marka imajı algısı kişilere göre değişiklik gösterebilmektedir (Hung, 2008: 239).

Riggio ve diğerleri (1991), fiziksel çekiciliğin durağan ve hareketli olmak üzere iki bileşeni olduğunu, bu bileşenlerin ilk izlenimde olumlu etki oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Durağan belirleyiciler yüz, beden, saç, kıyafet, makyaj gibi unsurları içerirken hareketli belirleyiciler konuşma tarzı, ses tonu ve yüzsel ifadelerden oluşmaktadır (1991: 423-425). Bilindiği üzere insanlar için kendini takdim stratejileri çok önemlidir, aynısı işletmelerin sembolik ticaret faaliyetleri içinde geçerlidir ve

işletmelerin bunları gerçekleştirebilmeleri fiziksel görünüme ařırđ dikkat çekilmesiyle mümkün olmaktadır (Bourdieu, 2018: 127). Özellikle hizmet sektöründe, müşterilerle ilgili pratiklerin kurumsallaştırılmasıyla ilgili stratejiler sonucunda müşterilerle yüz yüze etkileşimde bulunan çalışanların emek süreçleri üzerindeki kontrol belirginleşmiştir. İşverenler, hedef kitlesinde bulunan müşterilerin kültürel zevklerine hitap edecek şekilde hizmet sektörü çalışanlarının emeğini organize etme girişimlerinde bulunmuşlardır (Otis, 2008: 18). Müşterilerle etkileşim içerisinde olan kadın çalışanların görünümleri çok önem taşımaktadır ve çalışanlara yönelik kıyafet ve bakım kodları uygulanmaktadır. Bu kodların ana teması ise çekicilik üzerine kurgulanabilmektedir (Folger ve Fjeldstad, 1995: 303). İşverenler bazen kulüp garsonlarının seksi üniforma giymesinde olduğu gibi çalışanların cinselliğini kullanarak kazanç elde edecek şekilde bedenleri düzenlemektedir (Cockburn, 1991: 149).

Kurum ve marka kimliğinin bütünleştirilmesine yarayan resmi üniformalar, geleneksel kıyafet kodları, sa tarzđ, makyaj, kilo sınırlamaları gibi görsel işaretler özellikle çalışanların firma ürün/hizmetlerinin bir parçasına haline geldiği hizmet sektöründe müşteriler ve yöneticiler için memnuniyet verici bir yüz oluştırmada gereklidir. Örneğin 1960’lardan sonra özellikle kadın kabin memurlarının görünüşlerini biçimlendirme amacıyla oje, dudak boyası, eldiven, kemer, şapka gibi estetik kodlara ihtiyaç duyulmuştur. Vücut ađırlđđına yönelik sınırlamalar, uçağa ařırđ yk olacağı endişesiyle değil, genç ve güzel imajını yansıtmak için getirilmiştir. National Havayollarđ’nın aynı tarihlerdeki ünlü “uur beni” (fly me) reklamđ uçuş deneyimiyle birlikte güzelliği de vaat etmiştir (Peiss, 2000: 497). Hizmet sektörüne ilişkin reklamlarda güzel ve gülümseyen çalışan görüntüsünün de sıklıkla kullanıldığı ifade edilebilir (Folger ve Fjeldstad, 1995: 303).

“Güzel olan iyidir” düşüncesinin itici güç olduğu, müşterilerle yüz yüze iletişimi içeren işletme çevrelerinde fiziksel çekiciliğin önemli bir yeri bulunmaktadır ve işverenler potansiyel alışanlarında belli şekillendirilmiş nitelikler aramaktadırlar (Dashper, 2013: 142; Dion, Berscheid ve Walster, 1972).

Bu arayışların odağında konumlanan estetik emek olgusu, ilk kez **Chris Warhurst, Dennis Nickson, Anne Witz ve Marie Cullen** adlı araştırmacıların “Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the ‘New’ Glasgow” (2000) adlı çalışmasıyla ortaya atılmıştır. Hizmet sektöründe işletmeler, çalışan ve müşteri etkileşiminin gerçekleştiği hizmet sunumunu yönetme noktasında farklı ve karmaşık sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Sorunların çözümü, çalışanların kişiliklerinin işe uygun olmasıyla mümkün olmaktadır. Hizmet sektöründe meydana gelen bu tarz değişimler ve sorunlar çalışanların işe alınması, eğitimi, yönetilmesiyle ilgili uygulamalara yeni yaklaşımların geliştirilmesini gerektirmektedir (Warhurst, v.d., 2000: 3).

Estetik emek, çalışanların özünde sahip oldukları ve iş başvurusu yaptıkları andan itibaren sergiledikleri bedensel özelliklerinin, tavır ve davranışlarının işverenler tarafından estetik bir hizmet sunumu adına işe alım, eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle ticarileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Warhurst, v.d., 2000: 4). İşletmeler, çalışanlarının belli nitelik ve yeteneklerini müşterilerin görsel ve işitsel duyularına hitap edecek şekilde düzenleyebilmektedirler. “İyi görünme ve doğru konuşma” gibi çalışanların sahip oldukları nitelikler, hizmetin sunumunda rekabetçi avantaj sağlamaktadır ve böylece çalışanlar, şirket imajının cisimleşmiş bir haline dönüşerek somut ürünlerin içsel bir parçası olmaktadır (Nickson, Warhurst, Dutton, 2005: 197-198). Estetik olarak tasarlanan çalışanlar, müşterilere tarz bir hizmet sunumu yapılmasına elverişli hale getirilmektedirler (Warhurst, v.d., 2000: 4). Estetik emek; güzellik, performans ve kibar davranışlar başta olmak üzere belli nitelikleri içinde barındırmaktadır (Quinn, 2008: 83).

Dean (2005)’e göre estetik emek, işverenlerin çalışanların görünüşleri aracılığıyla belirli anlamlar iletme ihtiyacıyla ortaya çıkan performansları ifade etmektedir (2005: 762).

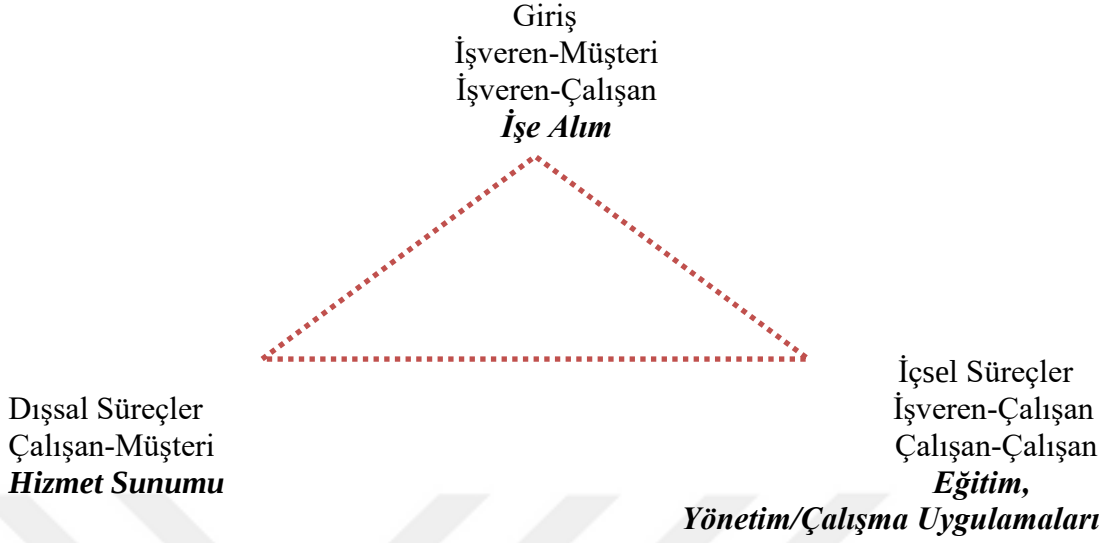
Entwistle ve Wissinger (2006) estetik emeğin görünüm bileşenine odaklanarak kavramı örgütsel imajın müşterilere yansıtılmasında çalışanların görünüşlerinden yararlanılması olarak tanımlamışlardır (2006: 775).

Warhurst ve Nickson (2007) estetik emeği arzu edilen bedensel eğilimlere sahip olan çalışanların istihdam edilmesi olarak açıklamışlardır. Çalışanların bedenselleşmiş nitelikleri rekabetçi avantaj sağlamayı amaçlayan işverenler tarafından işe alım, eğitim, gözetim ve disiplin uygulamalarıyla geliştirilmekte ve dönüştürülmektedir (2007: 107).

Hizmet sektörü çalışanları, kendilerinden beklenen duygusal rol taleplerinin yanında keyifli, olumlu, şen bir şekilde işlerini yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu gibi talepleri yerine getirebilmek, belli beceriler gerektirmektedir (Burns, 1997: 240). Yumuşak beceriler (soft skills) çerçevesinde gelişen tüm tartışmalar, müşteriler ile kibar, anlayışlı duyarlı iletişim kurabilmeye ilişkin becerileri içeren sosyal becerilere odaklanmaktadır. Çalışanların ürünleri bedenselleştirmelerine bağlı politikaların kazandığı önemle birlikte, yumuşak becerileri sadece daha sonra ifade edilecek olan duygusal emek ile açıklamak yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar artık sadece tutumlarına ilişkin yumuşak becerilere değil aynı zamanda iyi görünme ve doğru konuşma becerilerine de sahip olmak durumundadırlar (Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005: 195-196). Görünümün ücretin en temel bileşenlerinden biri olması, estetik emek olgusunu hizmet sektörü çalışmalarında ayırt edici yapmaktadır (Mears, 2014: 1333).

Estetik emek; çalışanların görsel (Pettinger, 2004; Tsaur ve Tang, 2013; Wu, 2020; Vonk, 2021), işitsel (Ramjattan, 2019; Timming, 2016) ve davranış (Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005; Williams ve Connell, 2010) bileşenleriyle müşterilere hitap edebilmesi olarak ifade edilebilir.

Estetik emek, Warhurst ve diğerleri (2000) tarafından üç boyut olarak incelenmiştir. Araştırmacıların çalışma kapsamında elde ettikleri veriler, estetik emeğin anlamına ve önemine ilişkin kavramsal açıklık getirmektedir. Estetik deneyimleri ortaya koyan bu anlam ve uygulamalar, işveren-çalışan ilişkileri, çalışan-çalışan ilişkileri, çalışan-müşteri ilişkileri olmak üzere üçlü konfigürasyon ile analiz edilmiştir. İlgili çalışmada araştırmacılar tarafından işe alım, eğitim, yönetim uygulamaları ve çalışanların hizmet sunumu konuları odak olarak belirlenmiştir (2000: 10).



Şekil 1.1: Estetik Emegin Boyutları

Kaynak: Warhurst, Chris, Dennis, Nickson, Anne Witz, A. Marie Cullen: "Aesthetic Labor in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence From The 'New' Glasgow," Service Industries Journal, C.XX, No: 3, Temmuz 2000, pp. 11.

Nickson, Warhurst, Dutton ise çalışmalarında (2005), işe alım, aday sağlama yolları, imaj ve kıyafet kodları ile çalışan eğitimi konularında estetik emeği incelemişlerdir (2005: 195-205).

Estetik emek ile ilgili çalışmalarda, kavramın tanımında da değinildiği gibi genellikle işe alım ve çalışan eğitimi temaları üzerinde durulmuştur (Nickson, Warhurst, Dutton, 2005; Warhurst ve Nickson, 2007; Tsaur ve Tang, 2013). Spiess ve Waring (2005), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanılmasını farklı bir açıdan değerlendirerek çalışanların estetik emek performanslarının belirli İK uygulamalarıyla desteklendiği iş çevrelerini işaret etmektedirler. Estetik emek ile yükümlülüklerin iş sözleşmelerinde detaylandırılmasının zorluğu, yönetimin bu emek biçimini ortaya çıkarması için yüksek çalışan bağlılığına ihtiyaç duyduğu anlamına gelmektedir. Örneğin kabin memurları görünüşleri, konuşmaları ve ses tonları üzerinde kontrol geliştirebilmektedirler. Bu kontrol, çalışanların motivasyonlarını sağlayacak İK uygulamaları aracılığıyla yönetim tarafından dikkatli bir şekilde sürdürülmelidir (2005: 205).

Estetik emek, çeşitli çalışmalarda araştırmacılar tarafından yeni ayrımcılık konusu olarak da değerlendirilebilmektedir (Seçer, 2016; Waring, 2011; Butler ve Harris, 2015). Geçmişten günümüze işverenlerin çalışanları kontrol etme arzusu, dönemin koşulları bağlamında kılık değiştirerek varlığını korumuştur. Taylorizm ve bilimsel yönetimle çalışanların zihinlerinde ne olduğu kontrol edilmeye çalışılmış, duygusal emek ile ise işverenler çalışanların duygularını kontrol etme çabasına girmişlerdir. Şimdilerde estetik emekle işverenler çalışanların bedenlerini kontrol etmeyi arzu etmektedirler. İşte işverenlerin bu arzuları, yeni bir ayrımcılık alanı olan görünümçülük (lookism) potansiyelini artırmaktadır (Warhurst v.d., 2011: 126).

Görünümçülük, temelde görünüme dayalı emeği sergileyemeyen ya da buna isteksiz olan çalışanların işle ilgili beklentilerinin azaldığı bir ayrımcılık türüdür (Warhurst v.d., 2011: 126). İşverenler, daha iyi görünen ya da daha doğru görüntüye sahip olarak algılanan insanlar lehine ayrımcılık yapabilmektedirler ve fiziksel olarak daha az çekici görünen veya yanlış görünüme sahip olarak algılanan insanları ise cezalandırıyor gibi görünebilmektedirler (Warhurst v.d., 2009: 132).

Görünüm, işverenleri çalışanların belli nitelikleriyle ilgili yargılarını etkilemenin yanında müşterilerin marka, ürün ve hizmet ile ilgili algılarını da etkileme gücüne sahiptir. Böylelikle görünüm temelli işe alım stratejik bir pazarlama tekniği haline gelmektedir (Cavio v.d., 2012: 85). Ayrımcılık, özellikle işe alım süreçlerinin temel konularından birini oluşturmaktadır. İşverenler en uygun olduğunu düşündükleri adayları filtreleyerek uygun olmayan adayları dışarıda bırakmaktadırlar (Warhurst v.d., 2009: 132). Fiziksel çekiciliğin adayların değerlendirmesinde olumlu etkisi olduğunu vurgulayan araştırmacılar, fiziksel görünüş temelli ayrımcılığın seçim sürecinde varlığını sürdürdüğünü ve iş başvurusu yapan adayların eşdeğer niteliklere sahip olmalarına rağmen fiziksel çekiciliklerinin bir işlevi olarak farklı istihdam fırsatları ile karşılaşabileceklerini dile getirmektedirler (Watkins ve Johnston, 2000: 82).

Görünüm temeline dayanan obezite ayrımcılığı da işe alımın bütün süreçlerinde belirleyici olabilmektedir. Obez adayların, diğer adaylara göre daha düşük şekilde puanlandığı ortaya çıkmıştır (O'Brien v.d., 2012: 455, 458). Görünüm temelli

ayrımcılık, ifade edilmesi problemli olmasından dolayı “gri alan” olarak kabul edilmektedir (Warhurst v.d., 2009: 132).

Katı estetik kodlar altında, çok zayıf veya çok şişman, çok uzun veya çok kısa şeklinde yargılanan çalışanlar, kendilerini baskılanmış hissetmelerinden dolayı bu niteliklerini gizleme ve telafi etme amacıyla daha sıkı çalışmakta, diğer çalışanlardan daha hoş görünme çabasına girişmektedirler (Hochschild, 1983: 103).

Butler ve Harris (2015), çalışanların görünümünün belirlenen standartların dışına çıkması durumunda onların zayıflama hapları kullanabildiğini ve bu davranışın uykusuzluk, baş ağrısı gibi sağlık sorunlarına yol açabildiği ifade etmiştir (2015: 508).

Spiess ve Waring (2005), çalışanın görünümünde zamanla değişim olduğunda örneğin kabin memurunun kilo alması sonucunda ne olacağıyla ilgili bir soru yöneltmektedir. Araştırmacılar, bu durumda çalışanın artık kuruma uygun olmadığını düşünerek suçluluk ve utanma duygusuyla kendisini disipline etmeye başlayabileceğini ifade etmektedirler. İşverenler ise çalışanları standart görünümü sağlamaya mecbur bırakabilmektedirler (2005: 205).

1.4. Estetik Emeğin Kuramsal Temelleri: Habitus

“... beden, sınıf beğenisinin farklı şekillerde dışa vurulan en reddedilmez nesneleşmesidir” (Bourdieu, 2017: 281). Bourdieu’nun bir pratik olarak kültürün kuramını yazma çabaları, habitus kavramının temellerini oluşturmaktadır. Bourdieu, habitusu açıklama sürecinde “kültürel bilinçdışı”, “alışkanlık oluşturan güç”, “zihinsel alışkanlık”, “zihinsel ve bedensel algı”, “beğeni ve eylem şemaları” şeklinde ifadelere yer vermektedir. Tüm bu ifadeler habitus kavramının söylemsel değil pratik, bilişsel ve bedensel, başkalarına aktarılabilir olmanın yanında belli toplumsal koşulların çıktısı olduğunu işaret etmektedir (Swartz, 2018: 144-145,163). Habitustan söz edildiğinde bireysel, öznel hatta kişisel olanın bile toplumsal olduğunu görmek gerekmektedir ve bu açıdan habitus “toplumsallaşmış bir öznellik” anlamına gelmektedir (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 116). Buna göre, “benzer hayat olasılıklarını içselleştiren bireylerin aynı habitusu paylaştıkları” söylenebilmektedir (Bourdieu, 1977: 86 aktaran; Swartz, 2018: 150).

Habituslar aynı zamanda farklılaşmış ve farklılaştırıcı niteliklere sahiptir. İnsanlara, mekânlara ve pratiklere yönelik bütüncül bir tercih dizisi ifade eden habitus, ayrı ve ayrıştırıcı pratikler üretmektedir. Bourdieu'a göre, bir işçinin yediği yemek, yeme biçimi, hangi sporu yaptığı ve yapma biçimi sanayi patronunun bunlara tekabül eden eylemlerinden sistematik olarak farklılık göstermektedir fakat bunlar aynı zamanda sınıflandırıcı da olabilmektedir. Aynı davranış ya da eşyanın insanlar için uyandırdığı anlamlar değişebilmektedir: Birisi için saygın, diğeri için gösterişli ve bir diğerk kişi için kaba olabilmektedir (Bourdieu, 2015: 22).

Bourdieu, habitusu somutlaşarak bedene dönüşen toplumsallık olarak değerlendirmektedir (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 119). Nesnel yapıların içselleştirilmesi, zihinsel ve bedensel bir süreçtir. Bir sınıfa ait ortak başarı ve başarısızlık olasılıklarının cisimleşmesi bilişsel yatkınlıklardan başka bedensel biçimlerde de gerçekleşmektedir. İnsanların, söylemsel ifadeleri, fiziksel hâl ve tavırları, tarz, duruş ve yürüme şekilleri habitus ekseninde önem arz etmektedir (Swartz, 2018: 154).

Bourdieu, Ayrım (Distinction) 1984 adlı çalışmasında, geniş bir estetik beğeni ve hayat tarzı alanında bulunan sınıf farklılıklarını habitus üzerinden açıklama yoluna gitmektedir (Swartz, 2018: 155). Habitus ve yaşam stillerini gıda tüketimleri uzamında inceleyen Bourdieu, bedenin biçiminden çok kuvvetine özen gösteren halk sınıflarının ucuz ve besleyici ürünleri yemeye meylettiğini, serbest meslek sahiplerinin ise lezzetli, sağlıklı, hafif ve şişmanlatmayan ürünleri tercih ettiğini ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle, kültür bedene işlemekte, sınıf vücut bulmakta ve beğeni, sınıfın varlığına katkı sağlamaktadır (Bourdieu, 2017: 280-281).

Kişinin tek duyulabilir dışavurumu ve toplumsal ürün olan beden, iç doğanın en doğal ifadesi olarak algılanmaktadır. Dudak boyasının rengi, kalınlığı, bir mimiğin görüntüsü doğal, işlenmiş, avam ayrıcalıklı gibi ruh hallerinin göstergesi gibi kabul edilmektedir (Bourdieu, 2017: 284). “*Habitus doğuştan gelen bir yeti değildir. Ailede ya da emsal gruplarında yaşanan sınıfa özgü sosyalleşme deneyimlerine dayanan, “yapılanmış bir yapıdır.”*” (Swartz, 2018: 147).

Bourdieu, besinin giysiyle olan ilişkisini var olmanın görünmeyle, özelin kamusalla olan ilişkisi olduğunu ileri sürmektedir. Halk sınıfları için giysinin işlevselliği önemli olmasından dolayı kullanışlılık tercih sebebidir. Aksine orta sınıf dış görünüşe, kılık kıyafete, kozmetiğe ilişkin özellikle dışarı ve işyeri için kaygı taşımaktadır. Bu kaygı orta sınıftaki kadınların dış dünyaya ve iş hayatına erişiminin daha fazla olmasıyla da açıklanabilmektedir (Bourdieu, 2017: 296-297).

“Farklı sınıfların kendilerini sunma biçimlerine gösterdikleri itina, bu itinanın sağladığı yarara ilişkin bilinçleri ile bu amaca adadıkları zaman, çaba, sağlık ve özen yatırımı, bu yatırımdan makul olarak bekleyebilecekleri maddi veya sembolik yarar sağlama olasılıklarıyla orantılıdır.” (Bourdieu, 2017: 302).

Buna göre, kozmetik kullanımının temel ilkelerine uymayı gerektiren mesleklere erişebilme fırsatları daha az olan halk sınıfları güzelliğin ticari değerinin çok bilincinde değildirler ve bedene özenle bakılması amacıyla zaman, para ve çaba harcamaya daha az eğilimlidirler. Bourdieu, “yakışık alır biçimde davranma ve tutumların kusursuzlaştırılması” anlamında tarz denilen şeyi zorunlu tutan, takdim ve temsil mesleklerinin yeni küçük burjuva kadınları için yukarıda ifade edilen durumun aynı olmadığını savunmaktadır. Öyle ki hostes yetiştirme okulları, halk sınıfından gelen ve doğal güzellikleri için seçilen kızların yürüme, gülme, gülümseme, konuşma, giyinme ve süslenme şekillerinde kökten değişiklikler, düzenlemeler yapmaktadır (Bourdieu, 2017: 302).

Çalışanların estetik kapasite ve nitelikleri Bourdieu’nun dil, kıyafet kodu, tavır, tarz, bedenin büyüklüğü ve şekline ilişkin eğilimler (dispositions) kavramıyla açıklanabilmektedir (Warhurst v.d., 2000: 6). İşverenler hâlihazırda belli bir habitusu bedenselleştiren çalışanları işe almayı tercih etmektedirler (Williams ve Connell, 2010: 352). Yaş, cinsiyet ve sınıf ile yapılandırılan estetik emek becerileri ve nitelikleri aynı zamanda sosyal ve kültürel sermayenin belli bir yansımasıdır (Pettinger, 2004: 177).

Johnston ve Sandberg (2005) etnografik çalışmalarında, gözlem yaptıkları mağaza yetkililerinin, üst sınıfa mensup kişileri istihdam etmeye meyilli olmadıklarını Bourdieu’nun sınıf anlayışı üzerinden açıklamaktadır. Üst sınıfa mensup kişiler, düşük ücretlerin verildiği hizmet işlerini çok talep etmemektedirler ve bu sınıftaki kişilerin

daha çok hizmeti alan taraf olmaları beklenmektedir. Mağaza yönetimi, üst sınıfa mensup olmayı arzulayan ancak orada olamayacağının da bilincinde olan orta sınıftan kişileri işe almayı uygun bulmaktadır. Tüm bunlar bağlamında çalışmanın örneklemini olan servis personeli, doğru ses tonunu kullanarak, doğru görünüme sahip olarak ve müşteri yönlendirmede kendinden emin şekilde üst sınıf müşterilerle güvenli iletişim kurmak zorundadırlar. (2005: 10-11).

1.5. Estetik Emek ile İlişkili Kavramlar

Estetik emek ile ilişkili kavramlar bağlamında duygusal emek (Hochschild, 1983), izlenim yönetimi (Goffman, 1959) ve erotik sermaye (Hakim, 2010) konuları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.5.1. Duygusal Emek

Estetik emek kavramı, duygusal emek gibi çalışanların şekillendirilmiş niteliklerine vurgu yapması bakımından benzerlik göstermektedir. Estetik emek ilgili yapılan araştırmalar büyük ölçüde Pierre Bourdieu (1984)'nin "Distinction: A Social Critique Of The Judgment Of Taste" (Ayrım: Beğeni Yargısının Toplumsal Eleştirisi) adlı çalışmasına dayandırılırken duygusal emek kavramını inceleyen araştırmacılar Arlie Hochschild (1983)'in "The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling" (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi) eserini temel almaktadır (Williams ve Connell, 2010: 352). Duygusal emek çalışanın duygularının şekillendirilmesiyle estetik emek de aynı ticari amaçla çalışanın bedeninin şekillendirilmesidir (Warhurst, v.d., 2009: 132). Entwistle ve Wissinger (2006) estetik emeğin fiziksel ve duygusal göstergelerinin olduğu düşüncesiyle bu emek biçiminin duygusal emeğin yerini alabileceğine dikkat çekmektedirler (2006: 777). Sheane (2011) ise estetik emeği duygusal emeğin genişletilmiş hali olarak gördüğünü ifade etmiştir (2011: 151).

Estetik emek süreçlerinde beden, kişinin kendi normlarını, değerlerini, zevklerini yansıtmamaktadır, çalışanın kendi kimliğiyle var olmasının yerini bedenin örgütün amaç ve politikalarıyla şekillendirilip başka bir kalıba yerleştirilmesi almaktadır. Ortaya çıkan bu yeni ve sahte kimlikle bütünleşme çabaları, çalışanların daha fazla

duygusal emek harcamalarıyla mümkün olmaktadır dolayısıyla duygusal emek, estetik emeğin ayrılmaz bir parçasıdır (Topateş, 2015: 41).

Duygu sosyolojisi üzerine yaptığı önemli kuramsal çalışmalarla bilinen Arlie Russell Hochschild (1983), “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (Yönetilen Kalp: Duygunun Ticarileşmesi) adlı eseriyle duygusal emek (emotional labour) kavramının perdelerini aralamıştır (Wallace ve Wolf, 2015: 334). Bu eserde Hochschild, kabin memurları ve vergi toplayıcılarının duygusal emek süreçlerini gözlem ve mülakat yöntemleriyle derinlemesine incelemiştir. Duygusal emek, herkes tarafından görülebilecek yüzsel ve bedensel gösterimleri oluşturma amacıyla, duyguların yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983: 7). Bu duygu yönetimi sürecinde, çalışanların hisleri ve ifadeleri örgütsel amaçlar için düzenlenmektedir (Grandey, 2000: 97).

Bir ücret karşılığında icra edilen duygu yönetiminde işverenin çıkarlarına hizmet eden çeşitli noktalar bulunmaktadır. Hochschild, duygusal yönetim tekniklerinin hava yolu şirketlerinin hizmetlerinin ötekilerden farklılaşmasına imkân tanıdığını ifade etmektedir. Havacılık sektöründe duygusal emek, sunulan hizmetlerdeki potansiyel farklılıklar olarak görülmektedir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmak isteyen yöneticiler, müşterilerle sürekli etkileşim halinde bulunan çalışanlara yönelik eğitimler düzenlemektedirler. Bu eğitimlerde, çalışanların müşterilere belli özellikler sunabilmeleri amacı güdülmektedir (Strangleman ve Warren, 2015: 286). Bu özellikler, her durumda gülümseyen bir kabin memuru üzerine inşa edilmekte ve çalışanlara eğitimlerde sürekli gülümsemeleri telkin edilmektedir. Öyle ki kabin memurları için gülümsemenin, işlerinin bir parçası haline geldiği görülmektedir. Gülümsemekle ilgili pek çok söylemde bulunulması da bunu kanıtlamaktadır: “Gülümsemeniz üzerine çalışın. Gülümsemek en büyük servetinizdir onu kullanın” (Hochschild, 1983: 8, 104-105).

Hochschild (1983), duygusal emeğin potansiyel olarak faydalı olabileceğini “Hiç kimse asık suratlı bir garsonla, aksi bir banka memuruyla ya da müşterilerin taleplerini, ricalarını dinlememek için gözlerini kaçırان bir kabin memuruyla muhatap olmak istemez” örnekleri üzerinden açıklamaktadır (1983: 9). Duygusal emeğin çalışma

hayatında çeşitli durumlara göre farklılaşan görünimleri bulunmaktadır. Müşteri hizmetlerinde çalışanlar için gülümseme ve hoş bir mizaç önemliyken (Hochschild, 1983) psikologlar ya da hâkimler için duygusal ifadelerin eksikliği tercih edilmektedir (Grandey, 2000: 95).

Duygusal emek gerektiren işler, üç temel özelliği paylaşmaktadırlar. İlk olarak duygusal emek sergileyen insanların halkla yüz yüze, sözel iletişim kurmaları gerekmektedir. İkincisi, karşı tarafı etkileyerek onlarda minnettarlık veya korku gibi duygu durumları oluşturmaları beklenmektedir. Üçüncü olarak ise duygusal emek işlerinde çalışanlar, işverenlerin eğitim ve gözetim yoluyla duygusal hareketlerinin üzerinde belirli ölçüde denetim uygulamasına izin vermelidirler (Hochschild, 1983: 147).

Hochschild (1983), 19. yüzyılda İngiltere’de duvar kâğıdı fabrikalarında çalışan çocuk işçilerle 20. yüzyılda ABD’de iyi maaşlarla çalışan kabin memurlarını karşılaştırarak fiziksel emekten duygusal emeğe olan dönüşümü vurgulamanın yanında bir ortak noktanın aynı kaldığını savunmaktadır: İşlerine devam edebilmeleri için zihinsel olarak kendilerini emeklerinden koparmak durumundadırlar (1983: 17). Hochschild, kabin memurlarını “bir makyaj, üniforma, kayıtlı bir müzik, uçak dekorunun dinlendirici pastel renkleri ve yolcuların keyiflerini düzenlemek için alınan gündüz içecekleri gibi görünmekteydiler” şeklinde betimlemektedir (1983: 8).

Hochschild çalışanların oyuncu, müşterilerin izleyicisi, çalışma ortamının sahne olduğu müşteri etkileşimine dayanan dramaturji ile duygusal emeği açıklamaktadır. Goffman’ın (1959) dramaturji⁵ yaklaşımından ilham alan Hochschild, duyguların düzenlendiği yüzeysel davranış (surface acting) ve istenen duygusal gösterimini ifade etme amacıyla duyguların değiştirildiği derinlemesine davranış (deep acting) olmak üzere oyuncuların duygularını yönetme adına iki davranış sergilediğini ileri sürmektedir (Goffman, 2018; Grove ve Fisk, 1989: 430, 431; Grandey, 2000: 96).

⁵ “Tiyatro ile ilgili oyun yazma ve sahnede sunma sanatı” olarak tanımlanmaktadır (Webster’s New Collegiate Dictionary aktaran; Wallace ve Wolf, 2015: 319).

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği boyutları, öncülleri ve sonuçları bağlamında inceleyerek kavramı geliştirme amacı gütmektedirler. Araştırmacılar, duygusal emeği “örgütsel olarak arzu edilen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanım, duyguların sosyal çevre tarafından belirlendiği ve ifade edildiği düşüncesine dayanan etkileşimli yaklaşımdan ileri gelmektedir. Çalışmalarında, duygu gösterim sıklığı (frequency of emotional display), gerekli duygu gösterim kurallarına verilen dikkat (attentiveness to required display rules), sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği (variety of emotions to be displayed), duygusal çelişki (emotional dissonance) olmak üzere duygusal emeğin dört boyutu olduğunu dile getirmektedirler (Morris ve Feldman, 1996: 987-990).

✧ **Duygu Gösterim Sıklığı**

Duygusal emeğin önemli bir göstergesi olan duygu gösterim sıklığı, “bir iş rolü ne kadar sık duygu gösterimi gerektiriyorsa örgütün duyguları düzenleme talebi o kadar artacaktır” düşüncesine dayanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 987-990).

✧ **Gerekli Duygu Gösterim Kurallarına Verilen Dikkat**

Duygu gösterim kuralları, dikkat gerektirdiği ölçüde hizmet sektöründe çalışanların psikolojik ve fiziksel çabalarını talep edecektir. Bu noktada, duygusal gösterim süresi ve yoğunluğundan bahsedilmektedir. Duygu gösterim süresinin uzunluğu, duygusal emeği de artıracaktır (Morris ve Feldman, 1996: 987-990). Örneğin sinema biletlerini kontrol eden bir görevli kısa süreli gülümseme gerçekleştirmektedir ve bu duygu gösteriminin yoğunluğu da muhtemelen az olacaktır (Zapf, 2002: 242).

✧ **Sergilenmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği**

Morris ve Feldman’ın duygusal emeğin kavramsallaştırılmasına bir başka katkılıysa, çalışanların ifade etmeleri gereken duyguların çeşitliliğine ilişkindir. Hizmet sektörü çalışanlarının göstermeleri gereken duyguların çeşitliliği duygusal emeğe olan talebi artıracak, davranışlarını daha fazla kontrol etmelerini gerektirecektir (Morris ve Feldman, 1996: 991-992).

✧ Duygusal Çelişki

Çalışanların kendi duygularıyla iş rollerinin gerektirdiği duyguların uyumsuzluğu ise duygusal çelişki olarak açıklanmaktadır (Morris ve Feldman 1996: 991-992).

Morris ve Feldman'ın çalışmalarına çeşitli eleştirilerin de yapıldığı görülmektedir. Bu eleştirilerden bazıları, Kruml ve Geddes'e aittir. Buna göre, duygusal emeğin boyutlarına ilişkin kavramsal ve metodolojik olarak bazı endişeler bulunmaktadır. Yukarıda bahsedilen duygu gösteriminin süresi ve yoğunluğuna atfen bir işin özelliği de bu süreçte hesaba katılması gereken bir değişken olabilmektedir. Öyle ki her bir müşteriyle sadece birkaç dakika geçiren bir hızlı yiyecek (fast food) çalışanı bir saatini bir hastayla ilgilenerek geçiren hemşireden daha fazla sahte duygu sergilemektedir. Eleştirdikleri bir başka noktaysa, boyutların çalışanların hizmet etkileşimlerinde sergiledikleri çaba, kontrol ve planlama olarak tanımladıkları duygusal emek kavramını tam olarak içermemesi noktasındadır (Kruml ve Geddes, 2000: 14).

Grandey (2000) ise duygusal emeği, duyguların ve ifadelerin örgütsel amaçlar için düzenlenmesi olarak tanımlamaktadır. Önceki duygusal emek yaklaşımlarını değerlendirdiği çalışmasında, hem duygu düzenleme kuramının altını çizmekte hem de bireysel farklılıkları ve örgütsel unsurları içeren bir duygusal emek modeli sunmayı amaçlamaktadır. Yüzeysel ve derinlemesine davranışın duygu düzenleme kuramıyla ele alınmasını ifade etmektedir (2000: 95-98).

Duygu düzenleme, bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, bu duyguları ne zaman deneyimlediklerini ve nasıl ifade ettiklerini etkileyen bir süreç olarak açıklanmaktadır (Gross, 1998a: 275). Duygu düzenleme süreci **öncül odaklı** (antecedent-focused) ve **tepki odaklı** (response-focused) olmak üzere iki noktada gerçekleşmektedir (Gross, 1998b: 224). Grandey, duygusal emeğin açıklanmasında Gross'un duygu düzenleme süreci modelinden faydalanmaktadır. Duygu oluşmadan önce meydana gelen öncül odaklı duygu düzenleme süreci, bireylerin duyguları uyumlaştırma amacıyla ortamı ve ortamla ilgili algılarını değiştirmesine ilişkindir. Öncül odaklı duygu düzenleme sürecinin ortamı seçme (situation selection), ortamı değiştirme (situation modification), dikkati dağıtma (attention deployment), bilişsel

değişim (cognitive change) olmak üzere dört farklı tipi bulunmaktadır (Grandey, 2000: 98; Gross, 1998a: 281-282).

✧ Ortamı Seçme

Ortamı seçme, bireylerin muhtemel duygusal etkilerini göz önünde bulundurarak belli ortamlara veya insanlara yaklaşmasını yahut onlardan kaçınmasını içermektedir. Bireylerin bir ortamı değiştirmesi, kendilerinde bıraktığı duyguları başka bir yöne çevirmek istemelerinin sonucu gerçekleşmektedir (Gross, 1998b: 225). Grandey (2000), özellikle hizmet sektörü çalışanlarının ortamı seçme yöntemini kullanma fırsatlarının çok olmadığını işaret etmektedir (2000: 98).

✧ Ortamı Değiştirme

Ortamı seçme ve değiştirme fırsatlarının eksikliği ile çalışanların duygu düzenleme süreçleri işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilmektedir (Grandey, 2000: 98). Ortamı değiştirmede birey, duygusal etkide değişiklik yapma amacıyla çevreyi değiştirmektedir (Gross, 1998b, 225).

✧ Dikkati Dağıtma

Dikkati dağıtma, bireylerin duygularını etkileme adına dikkatlerini bir şeye vermeleriyle gerçekleşmektedir (Gross, 1998b: 225).

✧ Bilişsel Değişim

Bilişsel değişim ise, bireyin durumu yeniden değerlendirmesi ya da duygularını değiştirecek şekilde durumu yönetebilmesidir (Gross, 1998b: 225). Hochschild'in çalışmasında (1983) belirttiği üzere çocuksu davranışlar gösteren yolculara karşı sinirlenmemeleri için kabin memurlarına verilen bilişsel eğitimlerde yolcuları çocuk gibi düşünerek değerlendirmeleri duygu yönetiminin bu türünü açıklamaktadır. Grandey, duygu yönetimi sürecinde dikkati farklı yöne dağıtmayı ve bilişsel değişimi derinlemesine davranışla ilişkilendirmektedir. Buna göre, dikkati dağıtmaya dayanan duygu yönetiminde kişisel düşüncelerin değiştirilmesi söz konusuysa bilişsel değişim, dış koşullara yönelik değerlendirmelerle mümkün olmaktadır (Grandey, 2000: 99).

Tepki odaklı duygu düzenleme, fizyolojik, deneysel ve davranışsal sonuçları doğrudan etkilemeyi içermektedir (Gross, 1998a: 99). Bir başka ifadeyle, ortama ilişkin algının düzenlenmesinden ziyade bireyin ortama/duruma tepkisinin duygusal ifadelerinin değiştirilmesi sürecidir. Çalışanlar, kendilerini sınırlendiren müşterilere karşı nazik kalmaya devam edebilmeleri için yüzlerinde sahte bir gülümseme sergilemekte, işlerini duygusal bir maskeyle gerçekleştirmektedirler (Gross, 1998a: 285; Grandey, 2000: 99).

Grandey'in duygusal emek yaklaşımının bir başka yönden önemi kavramı bireysel ve örgütsel faktörler olarak incelemesidir. Cinsiyet, duygusal zekâ, duygulanım bireysel faktörleri oluştururken otonomi, yönetici, çalışma arkadaşı desteği örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilmektedir (2000: 107).

1.5.1.1.Duygusal Emeğin Boyutları

Bu çalışmada duygusal emeğin boyutları yüzeysel davranış, derinlemesine davranış (Hochschild, 1983: 36, 55) ve samimi davranış (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94) olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

1.5.1.1.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış (surface acting) bireyin kendisine ait olmayan yüz ifadelerini ve tavırları bir oyuncu gibi sahnede sergilemesidir. Kendisinden beklenen duyguları gerçekten hissediyormuş gibi gösterebilmesidir (Hochschild, 1983: 36). Çalışanın kötü bir ruh halindeyken ya da zor bir müşteriyle iletişim kurarken yüzünde sahte bir gülümseme olması yüzeysel davranışın bir örneğidir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

1.5.1.1.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış (deep acting) gösteren birey ise kendisinden beklenen rolü olmak için hislerini etkileme çabası içindedir. Bireylerin sergiledikleri davranışlarla birlikte içsel duyguları da düzenlemeye tabi olmaktadır. Bir çalışanın duygularını düzenlemek için çaba sarf ettiği durumlar derinlemesine davranış ifade etmektedir (Zapf, 2002: 244). Duyguların bastırılması ve şekillendirilmesi, derinlemesine

davranışın göstergeleridir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Örneğin Hochschild'in çalışmasında yolculara sinirlenen kabin memurlarının, onları bir çocuğa benzeterek, derin nefes alıp rahatlamaya çalışarak ya da ekip arkadaşlarıyla konuşup durumu paylaşarak derinlemesine davranış sergiledikleri görülmektedir (Hochschild, 1983: 55).

1.5.1.1.3. Samimi Davranış

Duygusal emek olgusu, Hochschild'in (1983) öncü çalışmasının ardından araştırmacılar tarafından farklı zeminlerde incelenmiştir. **Ashforth ve Humphrey (1993)** duygusal emeği davranış odaklı bir zeminde ele almaktadırlar. Uygun duyguyu gösteren davranış olarak tanımladıkları duygusal emek, hislerin yönetilmesinden çok gözlemlenebilir davranışları içermektedir. Bir çalışanın kendisinden beklenen duygusal gösterimleri zorlama olmadan da doğal bir şekilde hissedebileceğini savunan yazarlar, duygusal emek süreçlerinde samimi davranışı (genuine emotion) ortaya atmaktadırlar. Samimi davranışı, "bir hemşirenin yaralı bir çocuğa sempati duyması için rol yapmaya ihtiyacı yoktur" teziyle açıklığa kavuşturılmaktadır (1993: 90, 94).

Ashforth ve Humphrey'in dile getirdikleri bir başka nokta ise gözlemlenebilir ifadeler ve görev etkinliği/performans arasındaki ilişkidir. Müşterilerin, çalışanların ifadelerini samimi algılamaları durumunda duygusal emek ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olabileceğinden söz etmektedirler. Son tahlilde, Hochschild'in duygusal emek yaklaşımıyla iki temel alanda ayrıştıkları görülmektedir. İlki, duygusal emeğin gözlemlenebilir davranış olarak benimsenmesidir. Diğer ayrışma, araştırmacıların duygusal emeğin çalışanların sağlıkları üzerindeki etkisinden daha ziyade görev etkinliği üzerine etkisine odaklanmalarında yaşanmaktadır (Grandey, 2000: 96).

1.5.2. İzlenim Yönetimi

"Kişi (person) sözcüğünün ilk anlamının "maske" olması büyük olasılıkla basit bir tarihsel rastlantı değildir. Daha ziyade herkesin her zaman ve yerde az çok farkında olarak belli bir rolü oynadığı gerçeğinin kabulüdür bu... Biz birbirimizi bu roller içinde tanırız; bu rollerle kendimizi tanırız." (Park, 1950: 249 aktaran; Goffman, 2018: 31).

Goffman (1959), "Günlük Hayatta Benliğin Sunumu (The Presentation of Self in Everyday Life)" adlı eserinde, insan davranışını bir tiyatro sahnesinde çözümleyerek

bilindik sosyolojik bir kavram olan “rolü” sahneye yeniden çıkarmıştır (Wallace ve Wolf, 2015: 319). Goffman’ın Park’tan alıntılacağı yukarıdaki etkileyici ifadeler, hakkını vermeye çalıştığımız rolü temsil ettiği sürece maskelerin bizim daha hakiki benliğimiz ve adeta olmak istediğimiz halimiz olduğunu anlatmaktadır (Goffman, 2018: 31).

Goffman, bireylerin kendilerini ve eylemlerini günlük hayatta nasıl gösterdiklerini incelemektedir; özellikle bireyin başkalarının kendisi ile ilgili izlenimlerini yönetme ve denetleme şekli olan izlenim yönetimi (impression management) kavramına odaklanmıştır (Wallace ve Wolf, 2015: 319). Goffman aslında bir bireyin başka insanların karşısına çıktığında gözlemcilerin durumla ilgili izlenimlerini denetim altında tutmak için pek çok sebebi olduğunu varsaymaktadır. İzlenim yönetiminin kuramsal temellerini inşa ettiği çalışması, insanların bu tür izlenimleri sürdürmek için başvurduğu yaygın teknikler ve bahsi geçen tekniklerin kullanımında ortaya çıkan beklenmedik durumlar üzerinedir (2018: 27).

Çalışmada değinilen diğer dramaturjik kavramlar “ön” ve “arka” bölgelerdir. Ön bölge, bireylerin oyundaki rollerini oynamaları için düzenli bir biçimde işlev gören kısımdır. Sahne dekorunu tamamlayan eşyalar, aksesuarlar ve mobilyalar ön sahne olarak tanımlanırken rütbe, giyim, cinsiyet, yaş, duruş, konuşma biçimleri, yüz ifadeleri ve vücut hareketleri kişisel önü ifade etmektedir (Goffman, 1959: 22-24 aktaran; Wallace ve Wolf, 2015: 319-320). Oyuncu, ön bölgede izlenim yönetimi metnini ciddiyetle oynamak durumundadır. Goffman, evrak çantası örneği üzerinden bir iş görüşmesinde görüşme yapılacak kişiyi etkileme amacıyla bireylerin kendini en iyi şekilde sunmak için giyim, kuşam, yüz ifadeleri, vücut hareketleri gibi kişisel görünüşün nasıl kullanıldığına dikkat çekmektedir (Wallace ve Wolf, 2015: 320). Sahne arkası olarak isimlendirilen arka bölge ise, seyirciden gizli tutulan “belli bir performans tarafından çizilen izlenim ile çelişen bir görüntünün yer aldığı bölge” olarak tanımlanmaktadır. Bu bölgede oyuncu artık rahatlayabilir: İzlenim yönetimine gerek yoktur, oynadığı karakterden çıkabilir (Goffman, 2018: 113).

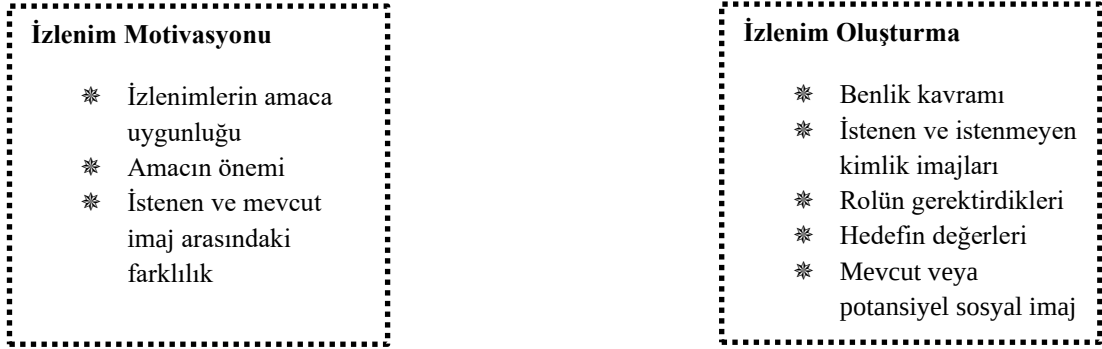
Goffman, performans kavramını “bir kimsenin belli bir gözlemci kümesi önünde sürekli bulunduğu bir süre boyunca gerçekleştirdiği ve gözlemciler üzerinde biraz da

olsa etkisi olan tüm faaliyetler” olarak ifade etmektedir. Bu noktada, vitrin adını verdiği gözlemlere durumu anlatma amacıyla kişinin performansının genel ve değişmez bir biçimde işleyen bölümünün altını çizmektedir. Vitrin, performans sergilerken “kişi tarafından kasıtlı ya da kasıtsız olarak kullanılan ifade donanımı” anlamına gelmektedir. Hizmet sektöründe müşterilere temizlik, modernlik, beceri ve dürüstlük konularında dramatik ifadelerle dolu performanslar sergilenmesi vitrinin somut bir örneği olarak görülebilir. Parfüm tezgâhtarlarının beyaz laboratuvar önlükleriyle vitrinde rol alması, müşterilere bu kişilerce yapılan ince işlerin standartlaştırılmış ve güvenilir bir biçimde gerçekleştiğini anlatmaktadır (Goffman, 2018: 33-36, 37).

Yukarıda verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere Goffman’ın çalışması, iş hayatında benliğin sunumunun incelenmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda yazarın dikkat çektiği bir başka nokta karakter dışı iletişim üzerinedir. Mevcut olmayana karşı davranış biçimlerini betimleyen Goffman, takım üyelerinin seyircinin kendilerini göremeyeceği ve duyamayacağı sahne arkasına geçtiklerinde seyirciye sundukları yüz yüze davranışlarla çelişecek şekilde seyirciyi aşağıladıklarını savunmaktadır. Hizmet sektörü örneğinden gidilecek olunursa, performans sergilenirken çok saygılı davranılan müşteriler, sahne arkasında oyuncular tarafından alay, dedikodu, küfür ve eleştiri konusu olabilmektedir. Böyle bir ortamda müşterilere bir şeyler satmak, müşterilere karşı belli taktikler geliştirmek ve onları etkisizleştirmek adına planlar da yapılabilir. Gizli aşağılamanın gizli övgüden daha fazla yer edindiği bir otel mutfağı örneğinde, misafirlerden aşağılayıcı kod isimlerle bahsedildiği görülmektedir. Seyirci karşısında ise oyuncular, misafirlere karşı kullanılan “efendim”, “bay”, “bayan” gibi nazik ve resmi ifadeleri kullanmaya başvurmaktadırlar. Goffman’ın hizmet sektörünün doğasına ilişkin bu betimlemeleri, seyircinin sahne arkasında aşağılanması aslında takım moralini ayakta tutan bir güç olduğunu ve bireylerin aynı dramaturjik deneyim ortamında sergiledikleri izlenim yönetimlerini açığa çıkarmaktadır (Goffman, 2018: 163-169). Witz ve diğerlerine göre (2003), Goffman’ın ifade ettiği sahne ve sahneleme bölümleri örgütün belirlediği görünüm ve davranış reçeteleriyle birlikte estetik emek performansının önemli unsurlarındandır (2003: 38).

İnsanlar, geçmişten beri diğerlerinin kendilerini nasıl algıladığı ve değerlendirdiği noktasına ilgi duymuşlardır. Her yıl pek çok insan diğerlerinin gözünde daha cazibeli görünebilme adına diyetler, kozmetik ürünler, estetik ameliyatlar gibi çeşitli araçlara başvurmaktadır. Milyonlarca insan, başkalarının kendilerini nasıl değerlendireceği kaygısı taşıdıkları için toplum içinde konuşmaktan veya performans sergilemekten korkmaktadır. İzlenimler, insanların diğerleri tarafından nasıl algılandığı, değerlendirildiği ve onlara nasıl muamele edildiği konusunda önemli çıkarımlar sağladığından dolayı insanlar bazen diğerlerinin gözünde belli izlenimler oluşturacak şekilde davranmaktadırlar. Diğerlerinin kendileriyle ilgili izlenimlerini kontrol etme çabası olarak tanımlanan izlenim yönetimi ile benliğin sunumu kavramları, çoğu yazar tarafından aynı anlamda kullanılsa da bazı yazarlar iki kavram arasında ayrım yapma yoluna gitmişlerdir (Leary ve Kowalski, 1990: 34). İnsanlar kendilerinin dışında işletmeler, şehirler ve diğer insanların da izlenimlerini yönetme çabasında olabilecekleri için izlenim yönetimi benliğin sunumundan daha fazlasını ifade etmektedir (Schlenker, 1980: 6 aktaran; Leary ve Kowalski, 1990: 34).

Leary ve Kowalski (1990)'a göre, izlenim yönetimi her biri farklı durumlar tarafından etkilenen ve farklı yaklaşımlarla kullanılabilen iki süreçten oluşmaktadır. İzlenim motivasyonu olarak adlandırılan ilk süreç, diğerlerinin zihninde belli izlenimler oluşturma isteği ile ilişkilidir ve hangi şartlar altında insanların izlenim yönetimi yapmaya motive olduklarını açıklamaktadır. İnsanlar belli izlenimler oluşturmaya motive oldukları zaman diğerlerini etkileme adına davranışlarını değiştirebilmektedir. İşte “izlenim oluşturma” şeklinde tanımlanan bu yapısal süreç, bireylerin izlenim yönetimi taktiklerinin seçimiyle de bağlantılıdır (1990: 34-47).



Şekil 1.2: İzlenim Yönetiminin İki Unsuru

Kaynak: Leary, M. R ve Kowalski, R. M: “Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model”, Psychological Bulletin, C. CVII, No:1, 1990, pp. 34-47.

Bireylerin diğerleri üzerinde oluşturdukları izlenimler onların nasıl algılandıklarını, değerlendirildiklerini etkilemesi bakımından çalışma hayatında işe alımdan, performans değerlendirmesine kadar önem taşımaktadır (Aydınlı, 2016: 810). Bireylerin izlenim yönetiminde kullandıkları taktikler, araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalarla incelenmiştir. Genel olarak izlenim yönetimi taktikleri; iddialı ve savunmacı taktikler (Guadagno ve Cialdini, 2007; Bolino, Kacmar, Turnley ve Gilstrap 2008), kendine ve diğerlerine odaklı taktikler (Kristrof-Brown, Barrick ve Franke, 2002; Singh, Kumra ve Vinnicombe, 2002), dürüst ve aldatıcı taktikler (Roulin, Bangerter ve Levashina, 2015), sözel ve sözel olmayan taktikler (Peeters ve Lievens, 2006) olarak sınıflandırılmaktadır.

1.5.2.1. İddialı (Assertive/Acquisitive) İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bireylerin başkalarının kendileri hakkındaki izlenimlerini proaktif bir şekilde yönetmeleri iddialı izlenim yönetimi taktikleri olarak ifade edilmektedir. Kendi değerini yüksek göstermeye çalışma (enhancement), yağcılık yoluyla kendini sevdirmeye (ingratiation), örnek bir çalışan gibi gözükme (exemplification), iddialı izlenim yönetimi taktikleridir (Bolino v.d., 2008: 1082).

- * **Kendi değerini yüksek göstermeye çalışma (enhancement) taktiği:**
Bireylerin sorumlusu oldukları olumlu sonuçların genel olarak inanılandan daha fazla değerli olduğunu iddia etme üzerine olan bu taktik kendi değerini

yüksek göstermeye çalışma olarak tanımlanmaktadır (Bolino, v.d., 2008: 1082).

- ✱ **Yağcılık yoluyla kendini sevdirmeye (ingratiation) taktiği:** Bu taktik, bireylerin yağcılık ve iyilik yapma yollarıyla bireylerin sempatik görünme çabalarını ifade etmektedir (Bolino, v.d., 2008: 1082). Hedefledikleri kişilerin kendilerine olan sevgilerini artırma amacıyla yağcılık yapılmaktadır (Kacmar, Harris ve Nagy, 2007: 16). Birey övme, eğlendirme ve gülümseme gibi çeşitli davranışlarla kendini karşı tarafa sevdirmeye çalışmaktadır (Paulhus, Westlake, Calvez ve Harms, 2013: 2047).
- ✱ **Örnek bir çalışan gibi gözükmeye (exemplification) taktiği:** Bireylerin kendini adanmış ve üstün gösterme amacıyla gerekli olandan daha fazla veya daha iyi işler yapma çabası örnek bir çalışan gibi gözükmeye taktiğidir (Bolino v.d., 2008: 1082).

1.5.2.2. Savunmacı (Protective) Taktikler

İddialı izlenim yönetimi taktikleri bireylerin başkalarına olumlu görünme çabası şeklinde ifade edilirken savunmacı izlenim yönetimi taktikleri kötü/olumsuz görünmekten kaçınma veya yetersizlikleri en aza indirme üzerine kurgulanmaktadır (Guadagno ve Cialdini, 2007: 486). Özür dileme, bahane bulma gibi taktikler bu bağlamda kullanılmaktadır (Bolino v.d., 2008: 1082).

- ✱ **Özür dileme (apologies) taktiği:** Bireylerin kötü bir olayda suçu ve sorumluluğu kabul etmeleri veya olaya ilişkin üzüntülerini dile getirmeleri anlamına gelmektedir (Guadagno ve Cialdini, 2007: 487).
- ✱ **Bahane bulma (excuses) taktiği:** Olumsuz davranışların veya sonuçların sorumluluğunu reddetmeyi içermektedir (Bolino v.d., 2008: 1082).

1.5.2.3. Kendine Odaklı (Self-Focused) İzlenim Yönetimi Taktikleri

Diğerleri tarafından görülebilecek sonuçlar olduğu zaman, çalışanın örnek biri gibi hareket ederek hoş ve kibar görünmesini sağlayacak davranışlarda bulunması anlamına gelmektedir (Bolino v.d., 2008: 1082).

- ✱ **Kendi reklamını yapma (self-promotion) taktiği:** Bireyler yetkin görünme amacı ile becerilerini ve başarılarını karşı tarafa ifade etmektedirler (Bolino v.d., 2008: 1082).

1.5.2.4. Diğerleri Odaklı (Other-Focused) İzlenim Yönetimi Taktikleri

Diğerleri odaklı izlenim yönetimi taktiklerini izleyen bireyler, karşı tarafın gözünde sempatik ve çekici gözükecek şekilde davranma (Bolino v.d., 2008: 1082) ve mülakat yapan kişiye kendini örgütün değerlerini ve inançlarını benimsemiş gibi sunmaktadır (Roulin v.d., 2015: 398).

- ✱ **Diğerlerinin değerini artırma (other-enhancement) taktiği:** Bireyler, özgü ve yağcılık yoluyla hedeflerindeki kişilerin kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamaya çalışmaktadır (Bolino v.d., 2008: 1082).

1.5.2.5. Dürüst (Honest) ve Aldatıcı (Deceptive) İzlenim Yönetimi Taktikleri

Dürüst izlenim yönetimi taktikleri, özellikle mülakatlarda adayların işe ilişkin beceri, başarı ve deneyimlerini açıklamasıyken aksine aldatıcı izlenim yönetimi taktikleri adayların işe ilişkin yetkinliklerini abartarak ifade etmesidir (Roulin, Bangerter ve Levashina, 2014: 142).

- ✱ **Geniş çaplı imaj (extensive image creation) oluşturma taktiği:** Yalan söyleme davranışıyla yakın anlamlı olan geniş çaplı imaj oluşturma taktiği, diğerlerinin deneyim ve başarılarını kendi başarılarıymış gibi göstermeyi, türetmeyi içermektedir (Levashina ve Campion, 2007: 1640-1642).

1.5.2.6. Sözel ve Sözel Olmayan İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bireylerin izlenimlerini aktif bir şekilde yönetme amacıyla sözlü ve yazılı kelimeleri kullanması sözel izlenim yönetimi taktikleri arasındadır (Bolino v.d., 2008: 1082). Sözel olmayan izlenim yönetimi taktikleri ise, gülümseme, el hareketleri, göz teması ve kafa sallama gibi çeşitli şekillerde uygulanmaktadır (Peeters ve Lievens, 2006: 208).

1.5.3. Erotik Sermaye

Estetik emek beceri ve nitelikleri belli sermaye türlerinin yansımasından oluşmaktadır (Pettinger, 2010: 177). Bireylerin sahip olduğu kişisel değerleri ekonomik, kültürel ve sosyal sermaye şeklinde sınıflandırma yoluna giden Fransız sosyolog ve filozof Pierre Bourdieu, ilk kez 1983 yılında sosyal bilimler alanında daha sonra pek çok araştırmaya konu olacak bu sermaye biçimleri arasındaki ilişki ve ayrımları incelemiş, temellerini atmıştır (Hakim, 2011: 16-17).

Bourdieu, ekonomik sermaye (para ve mülk), kültürel sermaye (eğitimin de içinde bulunduğu kültürel mal ve hizmetler), sosyal sermaye (tanışıklıklar ve ilişki ağları), simgesel sermaye (meşruluk) olmak üzere dört sermaye biçiminden söz etmektedir (Bourdieu, 1986: 243 aktaran; Swartz, 2018: 110). Kültürel sermaye, “sözel beceri, genel kültürel farkındalık, estetik tercihler, okul sistemi hakkında bilgi, eğitim gibi geniş çeşitlilik gösteren” unsurları içinde barındırmaktadır (Swartz, 2018: 111). Bourdieu (2002), kültürel sermayenin bedenselleşmiş kültürel sermaye (embodied cultural capital), nesneleşmiş kültürel sermaye (objectified cultural capital) ve kurumsallaşmış kültürel sermaye olmak üzere üç boyut olduğunu vurgulamaktadır. Bedenselleşmiş kültürel sermaye, beden eğilimlerini ifade etmektedir (Bourdieu, 2002: 282). Nesneleşmiş kültürel sermaye kitaplar, sanat eserleri, bilimsel araçları ifade ederken kurumsallaşmış kültürel sermaye ise eğitim sistemini içermektedir (Swartz, 2018: 112-113). Bourdieu’ e göre, simgesel sermaye ise ekonomik, sosyal ve kültürel sermaye ile kesişebilir ve herhangi birini kapsayabilir (Wallace ve Wolf, 2015: 165).

Erotik sermaye, çeşitli açılardan diğer sermaye biçimlerine göre farklı özelliklere sahiptir. Erotik sermayenin aksine diğer sermaye biçimleri genel olarak yetişkinlik çağından itibaren kazanılmaktadır ve faydalı bir sosyal ağ geliştirme ya da ekonomik refah elde etme, yıllarca sürebilecek olan uzun bir çaba gerektirmektedir. Dolayısıyla bu sermaye biçimi sadece eğitim ve kariyer üzerine inşa edilmemekte, hayat boyu insanlar için önemli bir değer olabilmektedir (Hakim, 2011: 16-17).

“Anna, finans hizmetlerinde iyi bir maaşla çalıştığı işini kaybetmişti. Bu yüzden yeni bir iş bulmak için sıkı çalışması gerekiyordu. Anna, daha az yemeye başladı, spor

yaptı, kilo verdi ve daha genç bir görünüm elde etti. Kuaföre gitti, saçlarını kestirdi, boyattı, şeklini değiştirdi ve böylelikle daha canlı ve genç görünüş kazanmış oldu. Alışveriş yaptı, yeni şık halini gözler önüne seren pahalı bir takım elbise alarak bütün iş görüşmelerinde onu giydi. Bu kıyafetler içinde kendini daha güvende hissediyordu. Ve üç ay sonra bir danışmanlık şirketinde önceki işinden yüzde elli daha fazla maaşla bir işe girmeyi başardı” (Hakim, 2011: 1).

Yeni iş arayanlara sık sık sosyal ağlarını genişletmeleri ve sosyal sermayelerinden faydalanmaları tavsiye edilmektedir ancak kişilerin görünüşlerini ve tarzını günün koşullarına göre değiştirmesi de aynı oranda etkili olmaya başlamıştır. Hakim, modern dünyada önemli ölçüde etkililik kazanan erotik sermayenin emek piyasasındaki konumunu Anna’nın örnek olayından hareketle etkili bir şekilde açıklamaktadır (Hakim, 2011: 1-3).

Erotik sermaye, toplum tarafından algılanan estetik, görsel, fiziksel, sosyal ve cinsel çekiciliğin bir birleşimini ifade etmektedir. İktisadi, toplumsal ve kültürel sermayeden sonra Hakim’in dördüncü sermaye olarak da kavramsallaştırdığı bu sermaye biçimi kültürle ve cinsiyetle göre değişkenlik gösterebilen temelde altı unsuru içermektedir (Hakim, 2010: 500-501).

✿ **Güzellik**

Güzelliğin tanımı çeşitli bölge ve toplumlara bağlı olarak farklılaşsa da güzellik erotik sermayenin ilk unsurunu oluşturmaktadır. Önceki toplumlarda küçük gözler ve ağızlar güzelliği temsil ederken günümüz toplumu büyük gözler ve “yontulmuş” bir yüzü güzel olarak kabul etmektedir (Hakim, 2010: 500-501).

✿ **Cinsel Çekicilik**

Klasik güzellikten oldukça farklı niteliklere sahip olabilen cinsel çekicilik ikinci unsurdur. Güzellik temelde yüze ilişkin çekiciliği ifade ederken cinsel çekicilik daha çok bedenle ilgilidir. Ancak sadece bedenle de sınırlı kalmamakta kişilik, tarz ve sosyal etkileşimi de ifade etmektedir. Güzellik yakalanan bir fotoğraf karesi gibi durağan haldeyken cinsel çekicilik birisinin konuşması, hareketleri ve davranışlarını yansıtmaları bakımından bir filme benzetilmektedir (Hakim, 2010: 500-501).

⚙ Sosyal Özellikler

Erotik sermayenin üçüncü unsuru olan sosyal özellikler nezaket, cazibe, karşılıklı etkileşimdeki sosyal beceriler, insanların sizi sevmelerini ve tanımayı istemelerini sağlama becerisi çerçevesinde konumlanmaktadır. Tüm bu sosyal beceriler, öğrenilebilmektedir ancak evrensellik taşımamaktadır (Hakim, 2010: 500-501).

⚙ Canlılık

Fiziksel olarak zindelik, sosyal enerji ve iyi bir mizah duygusuna sahip olmayla betimlenen canlılık, erotik sermayenin dördüncü unsudur (Hakim, 2010: 500-501).

⚙ Sosyal Sunum

Sosyal sunum beşinci unsuru oluşturmaktadır: Giyim tarzı, yüz makyajı, parfüm, takılar, saç tarzı, kişilerin kendi sosyal statülerini ve tarzlarını yansıttıkları diğer süsler sosyal sunumu temsil etmektedir. Sosyal sunumda becerili olan insanlar bakımsız olanlardan daha fazla çekici görünmektedir (Hakim, 2010: 500-501).

⚙ Cinsellik

Son unsur ise cinselliğin bizzat kendisidir (Hakim, 2010: 500-501).

Hakim, günlük hayatta erotik sermayenin nasıl kullanıldığını ve bu sermayenin ilişkilerimizi nasıl şekillendirdiğini bilinen örneklerle açıklamaktadır. Sindirella masalındaki iki çirkin kız kardeşe atıfta bulunarak çok kilolu olmamanın erotik sermaye için taşıdığı öneme dikkat çekmektedir. Gerçekten de yapılan çalışmalar, fazla kiloların, çekici olarak algılanmamada (unattractive) en önemli unsur olduğunu ve aynı zamanda emek piyasasında da başarıyı azalttığını göstermektedir. Özellikle fazla kilolu kadınların diğer becerileri ne olursa olsun daha az erotik sermayeye sahip oldukları kabul edilmektedir. Kadının şişman olma hakkının olduğunu savunan bazı gruplar ise, fazla kilolu olmanın çoğu iş için gerekli olan yeterlilikle çelişmediğini iddia ederek işe alımda şişman (fat) ve obez (obese) ayrımcılığına karşı çıkmışlardır (Hakim, 2011: 89, 109-110).

Emek piyasasında oldukça önemli hale gelen erotik sermayenin özellikle bazı mesleklerde ekonomik ve sosyal sermayeden daha fazla tercih edilir olması bu sermaye çeşidinin ekonomik değerinin ve çalışma hayatındaki konumunun araştırmacılar tarafından incelenmesini sağlamıştır. Fiziksel çekicilik, yönetimde ve özellikle bazı hizmet sektörü işlerinde kendini gerçekleştiren kehanet oluşturarak verimliliği de artırmaktadır ancak bunun temel sebebi aslında çekici ve nazik insanların birlikte çalışmayı kolaylaştırmasında, daha ikna edici olmalarında yatmaktadır. Erotik sermaye; kişilik, sosyal beceriler, zindelik, canlılık, halk üzerinde imaj oluşturma gibi anahtar unsurlarıyla liderlerin karizmatik bir görünüş kazanmasında da önem arz etmektedir (Hakim, 2011: 106, 107, 166).

Liu ve Sierminska (2014), fiziksel olarak çekici çalışanların, oyunculuk, garsonluk ve satış danışmanlığı gibi işlerde daha üretken olabildiklerine dikkat çekerek bu gibi işlerin müşterilerle yoğun etkileşim gerektirdiğini dolayısıyla müşterilerin daha iyi görünümlü çalışanlarla bağlantı kurmak istediklerini ifade etmektedirler (2014: 6). Pfann ve diğerleri (2000) ise yöneticilerin güzellik sermayelerinin firmanın satışlarını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (2000: 206).

Erotik sermayenin ekonomik değerini ölçmeyi amaçlayan Hamermesh ve Biddle (1993), emek piyasasında güzellik primini yaptıkları öncü bir çalışmayla ortaya çıkarmışlardır. Buna göre, iş hayatında çekici kadın ve erkekler, ortalama görünüşe sahip olanlardan daha fazla kazanmaktadırlar. Harper (2000) ise, fiziksel görünüşün kadınlar için olduğu kadar erkekler içinde önemli olduğunu vurgulayarak uzun boylu erkeklerin daha fazla prim aldığını ileri sürmüştür (2000: 798).

Otel işletmesinde fiziksel çekicilik ve yönetsel kayırmacılık olgularının incelendiği bir çalışmada araştırmacılar, erotik sermayenin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktadırlar. Yöneticilerin kayırmacı tutumları aslında rekabetçi avantaj sağlama, müşteri tatmininin ve sayısının artması, marka imajının iyileştirilmesi gibi çeşitli olumlu sonuçları olan erotik sermayeye ilişkindir (Abubakar, Anasori ve Lasisi, 2019: 20, 25).

Erotik sermayenin çalışma hayatındaki görünümü ile ilgili yapılan bir çalışmada, fiziksel görüntünün işe alımda etkili olduğu ancak sosyal özellikler, canlılık ve sosyal

sunumun da bu anlamda belirleyici rol oynadığı öne sürülmektedir. Özellikle sosyal sunum adına yapılan makyajın işletmeler tarafından çalışanlara zorunlu tutulmasına karşın bu gider için herhangi bir ödeme de bulunulmaması dikkat çeken ifadelerdendir. Ortalama bir kilonun üzerinde olmamanın, giyim tarzı unsurlarının müşterilerin işletmeye çekilmesinde de önemli rol oynadığının altı çizilmektedir (Man, 2017: 56-59).

1.6. Estetik Emek ile İlgili Çalışmalar

Warhurst, Nickson, Witz ve Cullen (2000), yeni Glasgow'da hizmet işlerini inceledikleri öncü çalışmalarında, işverenlerin tarza dayalı hizmet sunumu adına çalışanların vücut bulmuş kapasite ve niteliklerini işe alım, eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarını aracı kılarak nasıl ticarileştirdiklerini iş ilanları, odak grup ve mülakatlardan elde ettikleri verilerle ortaya koymuşlardır (2000: 1). Bu öncü çalışma ile birlikte estetik emek olgusu, çalışanlar üzerinde yeni bir denetim sahası olarak kendine geniş bir araştırma alanında yer edinmiştir (Seçer, 2016: 47).

Hancock ve Tyler (2000), kabin memurlarının işe alım, eğitim ve denetimlerini inceledikleri çalışmalarında, havacılık sektöründe emek sürecinin önemli bir parçası olan estetik rollerin, kabin memurlarının kadınsı doğasına ilişkin olarak kabul edildiğini dile getirilmektedirler. Bahsi geçen estetik rolleri sergileme başarısı, çalışanların mevcut sektörde ve toplumda genel olarak benimsenen estetik kodların yanında örgütsel olarak belirlenen estetik reçetelere bağlı kalmasıyla elde edilmektedir (2000: 115, 125-126).

Perakende sektörü, üretim ve tüketim arasındaki bulanık sınırdaki konumlanmaktadır ve bu nedenle müşteriler ile satıcılar arasında aracı roldedir. Pettinger (2004), müşteri hizmetleri ve estetik emeğin doğasını etnografi deseniyle tasarlamış olduğu çalışmasıyla açıklamaktadır. Yazar, çalışanların kendi tüketim davranışlarıyla ve işyerinde giymiş oldukları kıyafetler yolu ile pazarlama ve marka stratejilerinin bedenselleşmesine dikkat çekmektedir. Çalışanların giydiği kıyafetler, örgütün marka imajı performansını temsil etmektedir, tüketim ve çalışma satış temsilcilerinin bedenlerinde birbirine dolaşmaktadır (2004: 180).

Tablo 1.2: Estetik Emek ile İlgili Çalışmaların Görünümü (2000-2004)

Yazarlar/Yıl	Çalışmanın Adı	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi
Warhurst, Nickson, Witz, Cullen/ 2000	Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the 'New' Glasgow (Etkileşimli Hizmet İşlerinde Estetik Emek: Yeni Glasgow'dan Birkaç Vaka Çalışması Bulgusu)	İşverenlerin ve çalışanların, bedenselleşmiş kapasite ve niteliklere ilişkin anlayış ve deneyim tarzlarını açıklama	Hizmet sektörü çalışanları ve yöneticileri/banka, müşteri hizmetleri, kafe-bar, perakende çalışanları, işletme yöneticileri, personel yöneticileri	Odak grup Yarı yapılandırılmış mülakat İkincil veriler
Hancock, Tyler/2000	'The Look of Love': Gender and the Organization of Aesthetics (Aşkın Görünüşü: Toplumsal Cinsiyet ve Estetik Örgüt)	İşyerinde kontrolün estetik boyutunu yeniden incelemek	Kabin memurları Müşteriler	Gözlem Yarı yapılandırılmış mülakat İkincil veriler
Pettinger/2004	Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail (Marka Kültürü ve Markalı Çalışanlar: Hizmet İşleri ve Moda Perakendasında Estetik Emek)	Müşteri hizmetleri ve estetik emeğin doğasını, anlamını açıklamak	Perakende sektörü çalışanları	Gözlem Mülakat

Tablo 1.3: Estetik Emek ile İlgili Çalışmaların Görünümü (2005-2011)

Nickson, Warhurst, Dutton/2005	The Importance of Attitude and Appearance in The Service Encounter in Retail and Hospitality (Perakende ve Konaklamada Hizmet Sunumunda Görünüm ve Tutumun Önemi)	Estetik becerilere sahip çalışanların önemine dikkat çekerek bu alandaki çalışmaları geliştirmek	Glasgow’da perakende ve konaklama sektörü işverenleri	Anket
Warhurst ve Nickson/2007	Employee Experience of Aesthetic Labour in Retail and Hospitality (Perakende ve Konaklamada Çalışanların Estetik Emek Deneyimleri)	Etkileşimli hizmet işlerinde çalışanların estetik emek deneyimlerini incelemek	Perakende ve konaklama sektörü çalışanları, işverenleri	Anket Odak Grup
Hall, Broek/2011	Aestheticising Retail Workers: Orientations of Aesthetic Labour in Australian Fashion Retail (Perakende Çalışanlarının Estetikleştirilmesi: Avustralya Moda Perakendesinde Estetik Emek’in Yönelimleri)	Perakende sektöründe estetik emeğin doğasını ve önemini incelemek	Mağaza yöneticileri ve işverenler	Anket

Tablo 1.4: Estetik Emek ile İlgili Çalışmaların Görünümü (2017-2020)

Ren/2017	Exploiting Women's Aesthetic Labour to Fly High in The Chinese Airline Industry (Çin Havayolu Endüstrisinde Yükseklerde Uçmak için Kadınların Estetik Emegini Kullanma)	Kadınların estetik emek kullanımını açıklamak	Havacılık sektöründe çalışan kadın kabin memurları, hat yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri	Yarı yapılandırılmış mülakat İkincil veriler
Laurie Wua, Ceridwyn A. King, Lu Lu, Priyanko Guchait/2020	Hospitality Aesthetic Labor Management: Consumers' and Prospective Employees' Perspectives of Hospitality Brands (Konaklama Estetik Emek Yönetimi: Müşterilerin ve Muhtemel Çalışanların Konaklama Markalarına Bakışı)	Estetik görünümü yönetilen ön birim hizmet çalışanlarının, müşterilerin ve muhtemel çalışanların marka değerlendirmelerini nasıl etkilediğini incelemek	Konaklama sektöründe müşteriler	Anket

Nickson, Warhurst ve Dutton (2005), işverenlerin çalışanların yumuşak becerilere odaklanarak kıyafet tarzı, konuşma aksanı, fiziksel görünüşü değerlendirdiklerinden bahsetmektedir. Bu nedenle etkileşimli hizmet işlerinde katı teknik becerilerden ziyade iletişim, öz sunum ve estetik görünme gibi yumuşak beceriler tercih edilmektedir (2005: 205-206).

Warhurst ve Nickson (2007), işverenlerin doğru görünüme sahip çalışanları istihdam etmek istediklerini ve marka imajıyla çalışan görünümünün örtüşmesine yönelik çaba sarf ettiklerini açıklamaktadır (2007: 116).

Hall ve Broek (2011), moda mağazalarında estetik emeğin önemini inceledikleri çalışmalarında, iyi görünme ve doğru konuşmayı meydana getiren unsurların markanın stratejisine, özelliklerine ve piyasaya bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ileri sürmektedirler (2011: 99-100).

Ren (2017)' e göre ise, müşterilere çekici görünen ve müşterilerin hislerini etkilemek için doğru davranışlar sergileyen kadın çalışanların istihdamı belirgin bir örgütsel imajın üretilmesini desteklemektedir (2017: 397).

Wu ve diğerleri (2020), estetik emekle ilgili yapılan çalışmalarda estetik emeğin müşteriler ve muhtemel çalışanlar üzerindeki etkisinin yeterli incelenmediği düşüncesi ile konaklama sektöründe bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, çalışanların kıyafet tarzı, makyaj, bedensel özellikleri gibi durağan görünümünün müşterileri etkilediği ortaya çıkmıştır. Öte yandan çalışanın etkileşimlerde göz teması kurması ve gülümsemesi gibi özelliklerinin ise hem yöneticileri hem de muhtemel çalışanları etkilediği ifade edilmektedir (2020: 1, 5, 8).

İlk bölümde, öncelikle estetik kavramı felsefe disiplini bağlamında incelenmiştir. Ardından antik çağdan günümüz toplumuna insanların güzellikle ilgili kaygıları olduğuna ve görünümün insanlar için önem taşıdığına dikkat çekmek amacıyla güzelliğin anlamı ve güzellik bilgileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu konuya giriş niteliğinde açıklamalardan sonra çalışmanın ana konusu olan estetik emek bütün yönleriyle ortaya konulmuştur. Estetik emeğin kuramsal dayanağı habitus kavramı ile ifade edilmiştir. Estetik emek ile ilişkili kavramlar hakkında bilgiler verilmiştir. Birinci bölüm, estetik emek ile ilgili yapılan farklı çalışmalardan örneklerle sona erdirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, estetik emek hizmet sektörü ve İK uygulamaları bağlamında incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE ESTETİK EMEK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak hizmet sektörünün doğası ve müşterilerin önemi üzerinde durulmuştur. Hizmet sektöründe estetik emek deneyimleri incelenerek müşterilerle çalışanların etkileşimine vurgu yapılmıştır. Sonrasında çalışmanın ana konusu olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emek deneyimleri açıklanmıştır.

2.1. Hizmet Sektöründe Estetik Emek

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, fiyat ve hizmet sunumunun kalitesi konularında rekabet halindedirler. Bu durum işletmelerde sistematik, güçlü biçimde örgütlenme baskısı meydana getirmekte, işletmeler rekabet edebilmek için düşük maliyetle en çok verimi sağlamaya mecbur kalmaktadırlar ve dolayısıyla bürokrasiyi benimsemektedirler. Hizmet kalitesi temelinde gerçekleşen rekabet ortamında, müşterilere montaj hattında dizilen bir ürün olarak muamele etmek mümkün değildir. Korczynski, Weber'in bürokrasi modelini hizmet sektörünün müşteri memnuniyeti politikaları bağlamında genişleterek “müşteri yönlü bürokrasi modeli” sunmaktadır (Korczynski, 2009: 78-79). Müşteri yönlü bürokrasi modelinde, yönetim yaklaşımı müşteri yönelimlidir, çalışanların emek süreçlerinde kalite ve niteliğe odaklanılır, kontrol mekanizmasında müşteri ilişkileriyle ilgili ilkeler yer almaktadır ve duygusal emek içermektedir (Korczynski, 2005: 8). Bu modelde yönetim uygulamaları müşteri odaklı olarak gerçekleştirilmektedir. Örneğin çalışanların işe alım sürecinde müşterilerle empati kurulmaktadır ve eğitimlerde çalışanların müşterilerin yerini aldığı rol oynama tekniklerinden yararlanılmaktadır (Korczynski, 2001: 83, 90).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (2008)'in geliştirdiği müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesine ilişkin SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeği, beş boyuttan oluşmaktadır. Somut varlıklar olarak adlandırılan boyutu çalışanların görünümlerini, heveslilik boyutu müşterilere yardım etmede istekli olmayı ve empati boyutu ise

müşterilerle ilgilenmeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanların görünümünün ve tavırlarının hizmet kalitesinde belirleyici olduğu söylenebilir (2008: 30, 39).

Hizmet sektöründe bulunan işlerde; sosyal beceri, duygusal emek, estetik emek ve toplumsal cinsiyet süreçleri kesişim içindedir ve bu süreçler dönüşüme uğramaktadır. Müşterilerle yüz yüze iletişim içerisinde olan hizmet sektörü çalışanları üretim ve tüketim arasında köprü oluşturmaktadırlar. Hizmet sektörü işlerinin en temel bileşenlerinden biri çalışanların duygularının, davranışlarının ve bedeninin müşteri memnuniyeti adına kontrol edilmesidir (Özkaplan, 2015: 15). Estetik emek, hizmet sektörünün bütün alanlarında sergilenen bir emek biçimi olmamakla birlikte piyasa imajının daha çok önemli olduğu alanlarda görülmektedir (Stephen, 2007: 17).

Hizmetin sunulmasında ve müşterilerin algılarının etkilenmesinde insan faktörünün anahtar rolü vardır. Çalışanların kıyafetleri, kişisel görünümü, tavırları ve davranışları müşterilerin hizmete ilişkin algılarını yönlendirmektedir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2010: 208). Çalışanların müşterileri memnun etme çabaları iyi bir hizmetin verilmesinde önemlidir ve bu hizmetler uzun dönemli işletme başarısında belirleyici olmaktadır (Di Mascio, 2010: 66). Chang ve Yeh (2002)'e göre, çalışanların nezaketi ve görünümü hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde önemli kriterler arasında yer almaktadır (2002: 69). Hizmet sektörü yoğun müşteri etkileşimiyle emek yoğun çalışma koşullarına sahiptir ve dolayısıyla bu etkileşim müşterilerin hizmet kalitesi algılarında kritik bir paya sahiptir. Hizmet kalitesi ise çalışanların kişisel özelliklerine odaklanmasıyla birlikte kazanılmaktadır. Müşterilerin iyi görünümlü, nazik, yardımsever insanları görmesi hizmet kalitesinin temininde anahtar rol oynayacağından ötürü ön birim çalışanlarının, tavır ve görünümleri hizmet sunumunun başarısında çok önemlidir. Çalışanlara yönelik tasarlanan “iyi görünme ve doğru konuşma” politikalarıyla hizmet sunumunda rekabetçi avantaj kazanılmaktadır ve çalışanlar marka işletme imajını bedenselleştirerek somut ürünlerin bir parçası haline gelmektedirler (Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005: 196-198). Nitekim estetik emek sadece üretilmemekte aynı zamanda çalışanlar ve müşteriler tarafından tüketilmektedir (Nickson v.d., 2001: 171).

Emeğin bizzat kendisi, üretimin sosyal ilişkiler boyutuna belirsizlik tabakası ekleyerek fetişleşmektedir. Satın alınan şeylerin bir parçası haline dönüşen lüks perakende mağazalarında çalışan insanlar, mağazadaki unsurlara ilişkin kültürel anlamları müşterilere iletme ve sembolleştirme amacıyla işe alınmaktadırlar. Yönetim bakış açısıyla çalışanlar, gösterimdeki ürünü sergilemek için seçilen ideal marka temsilcileri olarak algılanmaktadır: Hayatını idame ettirme amacıyla mücadele eden düşük ücretli işçiler gibi görünmedikleri ve konuşmadıkları varsayılmaktadır. Müşteri bakış açısıyla çalışanlar, ürünün doğal değerini yansıtarak markayı ve onun anlamını cisimleştirmektedir dolayısıyla lüks perakende mağazalarının gizemi, müşterilerden ne çalışanların üretimini ne de bu çalışanları belli işlere göre sınıflandıran emek süreçlerini görmelerinin beklendiği bu sistemde saklıdır (Williams ve Connell, 2010: 368).

Üst sınıf moda mağazalarında, çalışanların gerekli imajı yansıtıp yansıtmadıkları istihdam koşullarının önemli bir değişkenidir. Bu tarz organizasyonlarda müşterilerle ilgilenen çalışanlara, “güzel” ve “hoş” gibi sıradan terimler yerine “zarif”, “lüks” gibi kelimeleri kullanmaları konusunda ısrar edilmektedir. Organizasyon tarafından gelen bu ısrarların temel sebebi, müşterilerin bu dili duymayı sevmeleridir ve müşterilerin yanında çalışanların bu kelimeleri veya benzer gösterişli ifadeleri yanlış kullanmaları durumunda yönetim, çalışanlarına yaptırım yahut disiplin suçu işlemi uygulayabilmektedir (Warhurst v.d., 2000: 14). “Havalı şortlarımızı incelediniz mi?”, “Kot pantolonlarımızın ne kadar iyi yakıştığını duydunuz mu?” gibi sloganlar, perakende çalışanlarının söylerken nefret ve utanç duydukları cümleler haline gelmiştir (Williams ve Connell, 2010: 358).

Van Maanen (1991)’in çalışanları “konuşan heykeller” olarak betimlediği incelemesi hizmet sektöründe kullanılan dilin ne kadar önemli olduğunu göstermesi bakımından kayda değer nitelik taşımaktadır. Yeni işe başlayan çalışanlara, dilin uygun kullanımı ile ilgili eğitimler verilmektedir. Bir çalışanın ilk öğrenmesi gereken şeylerin başında, müşterilere “misafir” diye hitap etmesi gerektiği gelmektedir. Çalışanların “üniformalar giymesi” ifadesi yerine “çalışanlar her çalışma günü gardıroptan yeni kostümleri alırlar” şeklinde bir cümle tercih edilmektedir (1991: 61, 65-66).

Warhurst ve Nickson (2007), çalışanların estetik deneyimlerini inceledikleri çalışmada, işverenlerin yüzde 93'ünün müşterilerle yüz yüze çalışanların imajının önemli olduğunu kabul ettiklerinden bahsedilmektedir. Temiz, prezantabl, tertipli bir görünümün altı çizilmektedir (2007: 111).

Hizmetlerin insanlar yoluyla sunulmasından dolayı etkileşim, hizmet işlerinin önemli bir parçasıdır. Etkileşimli hizmet işleri (interactive service works), dünya ekonomisinin büyük bir kısmını içermekte ve hemen hemen ikinci dünya savaşının sonlarından bu yana sosyologlar tarafından çalışılmaktadır. Etkileşimli hizmet işlerinin incelendiği ilk araştırmalarda ana odak noktası, bu işleri üretimden farklı kılan unsurları anlama üzerinedir. Hochschild'in "Managed Heart" çalışması hizmet işlerinde yeni ve farklı konulara dikkat çekmesi bakımından alana önemli bir katkı sunmuştur. Hizmet sektöründe kontrol ve güç, duygusal emeğin psikolojik sonuçları, etkileşimli hizmet işlerinin cinsiyet boyutu gibi pek çalışma Hochschild'in gözlemlerinden ilham almıştır (Wharton, 2015: 330, 341).

Goffman yüz yüze etkileşimi "iki ya da daha fazla katılımcının birbiriyle bilişsel ve görsel bir ilgi odağı sağlamak üzere açıkça birleştiği durumlar" olarak tanımlamıştır. Bu etkileşimler; sohbet, oyun oynamak, tartışmak ve bakım, satış gibi kişisel hizmet örneklerini içerebilmektedir (2020: 88-89).

Etkileşimli hizmet işleriyle ilgili önemli çalışmalara imza atan Leidner ise, etkileşimli hizmet işlerinin pek çok türünde, çalışanların kimliğinin işin ayrılmaz parçası olduğunu vurgulamaktadır. Etkileşimli hizmet işlerini diğer işlerden ayırtıran en temel özelliği, çalışanları kimliklerini değiştirmeye zorlayarak onların görünüşlerini, duygularını, kişiliklerini, fiziksel ve entelektüel kapasitelerini işletme politikaları doğrultusunda kullanmasıdır (Leidner, 1991: 155-156). Leidner, Taylor prensiplerinin hamburgeri birleştiren çalışanların emek süreçlerine de kolayca uygulanabileceğini öne sürmektedir. Etkileşimli hizmet çalışanları, işletme ve hizmet alıcıları arasında konumlanmaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri, işleri yapabilme beceriyle ilişkilidir (Leidner, 1993: 25, 7, 39).

Etkileşimli hizmet işlerinde işverenler, çalışanların nasıl görüneceğini, ne söylemesi gerektiğini, tavırlarını, vücut hareketlerini, duygu durumlarını belirleme çabasıdadır.

Üniformalar ve detaylı kıyafet kodları, müşterilerle etkileşimde uyulması gereken rehber ve kurallarla standartlaştırılmaktadır (Leidner, 1993: 8-9).

Etkileşimli hizmet işlerinin rutinleştirilmesiyle uygun hâl, tavır ve görünümle ilgili kural ve düzenlemeler yapabilen işverenler, çalışanların etkileşimlerini doğrudan kontrol edebilmektedir. Etkileşimler, samimiyet içeren belli bir ses tonunu ve satış, olumlu izlenim gibi belli sonuçları elde edecek şekilde tasarlanmaktadır (Leidner, 1991: 156). Özellikle ön birim çalışanlar bu anlamda büyük öneme sahiptir. Ön birim işlerinin en temel özelliği insan odaklı olmalarıdır. Çalışanlardan örgütsel amaçlara hizmet edecek şekilde sürekli olarak müşterilerle etkileşim halinde olmaları beklenmektedir. Ön birim çalışanlar, işletme ve müşteriler arasındaki etkileşimi koordine etmelerinden dolayı stratejik olarak önemli bir konumda bulunmaktadır (Frankel v.d., 1999: 7).

2.2. Estetik Emek ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bu kısımda işe alım, çalışan eğitimi, disiplin uygulamaları, performans değerlendirme, çalışan ödüllendirme ve işten çıkarma uygulamalarında estetik emeğin rolüne ilişkin yapılan çalışmalara yer verilmiştir. İlgili uygulamalarda çalışanlardan beklenen estetik standartlar ve estetik emeğin nasıl deneyimlendiği ayrıntılı örneklerle açıklanmıştır.

2.2.1. Estetik Emek ve İşe Alım

İşe alım süreci, “örgütte boş olan ve boş olacağı tahmin edilen pozisyonlara potansiyel aday bulma” olarak ifade edilmektedir. Yeni çalışan arayışının içinde olunan bu süreç yeni müşteriler bulma anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla başarılı örgütler, kendi tanıtımlarını en iyi şekilde yapabilmekte, potansiyel müşterilere ulaşabilmekte ve nitelikli insan kaynağını kazanabilmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 128). Uygun pozisyonları doldurma amacıyla en iyi çalışanların işe alınma süreci; aday araştırma ve bulma, seçim ve sosyalizasyon olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 183).

İşe alım sürecinin ilk adımı olan aday araştırma ve bulma (recruitment), belli bir iş için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma süreci olarak tanımlanabilmektedir. Örgütler işe ilişkin duyuruyu örgüt içinde ve dışında emek piyasasına duyurmakta ve nitelikli

adayları cezbetmeye çalışmaktadırlar (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 183). Aday bulma aşamasının temel amacı, boş pozisyonunun gerektirdiği niteliklere sahip, gereksinim duyulan sayıda adayın seçilebileceği bileşimde aday havuzu oluşturabilmektir (Acar, 2018: 116). İşe alım kaynakları en uygun adayların ilgisini çekebilecek biçimde tasarlanabilirse aday bulma süreci başarıya daha kolay ulaşabilecektir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 132).

Çalışan ihtiyacını karşılama amacıyla boş pozisyonların işletmenin mevcut çalışanlarından sağlanması iç kaynakları ifade etmektedir (Özdemir, 2017: 73). Pek çok firma dış kaynaklarla aday teminine başvurmadan önce açık pozisyonlarla ilgili mevcut çalışanlarını bilgilendirmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 186). İç kaynaklardan aday havuzu oluşturma, işe alımda dış kaynaklardan yararlanmaya göre daha az maliyetlidir. Bu kaynağın kullanımı; mevcut çalışanlara moral vermesi, nitelikli çalışanları cesaretlendirmesi, oryantasyon ve eğitim maliyetlerini azaltması, bireyin performansına yönelik bilginin elde olması nedeniyle uygun adayın seçilme olasılığını artırması gibi önemli avantajlara sahiptir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 132).

İç kaynaklarla çalışan temini genel olarak terfi ve nakil olmak üzere iki yöntemle gerçekleştirilmektedir (Acar, 2018: 120). Terfi, çalışanın mevcut konumundan yetki ve sorumlulukları daha fazla, statüsünü artıracak başka bir konuma yükselmesini ifade etmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 83). İç transfer olarak da adlandırılan nakil ise işletmede boş durumda olan bir pozisyona aynı düzeydeki bir başka çalışanın yerleştirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2018: 106).

Örgüt içi yetenek havuzlarının yetersiz olması veya özel becerilere gereksinim duyulan pozisyonlarda işletmeler dış kaynaklardan aday havuzu oluşturmayı tercih edebilmektedirler (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 132). Dış kaynaklarla aday temininde çeşitli yol ve yöntemlerden faydalanan işverenler, işe en uygun kişiyi seçecekleri aday havuzunu oluşturma amacıyla birden fazla yöntem kullanabilmektedirler (Acar, 2018: 124).

Radyo, televizyon, dergi gazete gibi farklı medya türleri adayların ilgisini çekebilme adına işverenlere fırsatlar sunmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte çeşitli haberler ve sosyal medya siteleri ile iş arayan adaylara ulaşmak mümkün olsa da klasik “eleman aranıyor” ilanı bazı işverenlerin sıklıkla tercih ettiği bir yöntemdir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 134).

İş analizlerinin temel alındığı ilanlar, genel olarak işin betimsel unsurlarına ve adayda bulunması istenilen kriterlere odaklanmaktadır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 134). Mevcut çalışanların ve tanıdıklarının tavsiyeleri hızlı ve ucuz bir aday sağlama yolu olması bakımından işverenler tarafından seçilen bir yöntemdir (Özdemir, 2017: 92).

Çevrim içi kaynaklarda yer verilen iş ilanlarının, gazetede verilen ilanlara göre daha ucuz, dinamik olması ve bu ilanlardan daha hızlı geri dönüş alınması bir işe alım aracı olarak işverenleri internet ilanları, sosyal medya ve kariyer sitelerine teşvik etmektedir. Bahsi geçen kaynaklardaki iş ilanları, sadece ucuz ve etkili bir işe alım aracı değil aynı zamanda iş arayanlar bireyler için de çok kullanışlı bir yol olarak görülmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 187).

Mevcut ve öngörülen iş açıklarını doldurma amacıyla ilgili niteliklere sahip bireylerin tercih edildiği süreç seçim olarak tanımlanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013: 244). Adayın çeşitli testlerde aldığı puanlar ve/veya mülakatlarda oluşturduğu izlenimlere bağlı olarak yöneticiler kime iş teklifi sunulacağını belirlemektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 183). İşletmelerin izlediği insan kaynakları yönetimi politikalarının olumlu görüntüsü, sağlam şekilde inşa edilen ilkelere dayalı seçim sistemiyle kazanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2018: 118).

Aday bulma süreci sonunda işletmeye yapılan başvuruların incelenmesi veya değerlendirmesi; yazılı başvuruların incelenmesi, ön görüşme gibi faaliyetlerle gerçekleştirilmektedir. İşin gerektirdiği nitelikleri taşımayan adayların elenmesi amacıyla ön görüşme önem taşımaktadır. Belli ölçüde yetersizliği belirlenen adaylar, bu ilk eleme (initial screening) aşamasında elenerek diğer aşamalarda değerlendirilmemektedir (Acar, 2018: 136). İlk elemelerde, adayların ön yazıları ve

özgeçmişleri iş tanımına uygun olarak incelenmektedir (Snell ve Bohlander, 2013: 247).

Örgütler, adayın iş gereklerini taşıyıp taşımadıklarını belirleyebilmek için başvuru formlarını eleme aracı olarak kullanmaktadırlar. Bu formlar genel olarak adayın geçmiş işleri ve mevcut çalışma durumuna ilişkin bilgileri içermektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 193). Seçim sürecinin bu aşamasında biodata yöntemi de kullanılabilmektedir. Biodata; iş deneyimi, eğitim durumu, geçmiş davranışlar, tutumlar, ilgiler, demografik bilgiler temelinde adayların iş başvurularını değerlendirmede yararlanılan sistematik bir yöntemdir (Ineson ve Brown, 1992: 8; Brown ve Campion, 1994: 897).

İstihdam öncesi testler, adayın bildirmiş olduğu becerilere sahip olup olmadığı, kişiliğinin iş ve örgüte ne denli uygun olduğu, bilişsel becerileri, matematik becerileri, dürüstlüğü hakkında bilgi vermektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 153). **Zekâ testleri**, adayın soyut düşünme ve muhakeme yetilerini kullanarak çeşitli entelektüel işlerde başarılı olmasını sağlayabilen zihinsel becerileri ölçmektedir. **Grafoloji (yazıbilim)**, birinin kişilik özelliklerini belirleme amacıyla el yazısının incelenmesine dayanmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 189, 238). İşin minyatür bir kopyasının oluşturulduğu **iş örnekleme ve performans simülasyon (benzetim) testleri** ise adayın gerçek iş etkinliklerinin bir örneğini gerçekleştirdiği seçme aracıdır. Perakende satış temsilcisi veya restoran çalışanları için organize edilen bir testte zor bir müşteriye rol yapma becerisi ölçülebilmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 153).

Geleneksel olarak, seçim süreçlerinin önemli bir parçasını ifade eden işe alım mülakatları, işlerin türüne bağlı bir biçimde adayların bir kişiyle, takım üyeleriyle ya da örgütteki diğer üyelerle gerçekleştirdiği görüşmelerdir. Mülakatların geçerliliği ile ilgili çeşitli kaygıların varlığı ile birlikte, adaylarla yapılan mülakatların seçim aşamasında çok fazla tercih edildiği bilinmektedir. Bu tercihlerde, mülakatların özellikle aday sayısının az olduğu durumlarda pratiklik sağlaması, adayların iletişim becerileri ile ilgili göstergeler sunmasının yanında görüşmecilerin adaylarla ilgili

yargılarının mülakatlarda açıklık kazanması önemli rol oynamaktadır (Snell ve Bohlander, 2013: 251-252).

Yapılandırılmış mülakatlar, önceden belirlenmiş çerçevede iş için gerek duyulan niteliklere, davranışlara odaklı olarak tasarlanan aynı soruların tüm adaylara sorulduğu mülakat türüdür (Armstrong ve Taylor, 2014: 237). Yapılandırılmış mülakatların içeriği, işle ilgili unsurlarla sınırlandırılmaktadır, bütün adaylara sorulan sorular birbiriyle tutarlıdır ve adaylardan gelen tüm cevaplar aynı biçimde değerlendirilmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 196).

Yapılandırılmamış mülakatlar, özel bir amaç gütmeyen adayın birey olarak genel resmini çekme adına mülakatçının adaya beklentileriyle ilgili genel sorular yönelttiği süreçtir. Soruların rastgele sorulduğu yapılandırılmamış mülakatlarda, adaylar mülakat esnasında sergiledikleri izlenimlere göre değerlendirilmektedir ve süreç oldukça subjektiftir (Armstrong ve Taylor, 2014: 237).

Davranışsal mülakatlar, görüşülen adayın geçmişte yaşanan gerçek iş durumlarına odaklanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013: 253). Adaylardan bir çalışanı kontrol etme, zor bir müşteri ile ilgilenme, bir ekip oluşturma etkinliği gibi işle ilgili beceri gerektiren olayları ifade etmeleri istenebilmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 155).

Yetkinliklere dayalı mülakatlar, adayların belli yetkinlikler ve göstergeler temelinde değerlendirilmesini içeren planlanmış bir mülakat türüdür (Acar, 2018: 149).

Panel mülakatlar, genellikle iki ya da üç mülakatçıdan oluşan takımın adaya birlikte soru sorması ve her bir adayın cevaplarını mülakatçıların birlikte değerlendirdikleri süreci içermektedir. Bu mülakat türü, birebir mülakatlara kıyasla daha anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır ancak bazı adaylar panel mülakatları çok stresli bulabilmektedirler ve bu durum onların sorulara gerçek cevaplarını vermelerini engelleyebilmektedir (Dessler, 2016: 206).

Stres mülakatları, adayların strese ne ölçüde dayanıklı olabildiklerini görebilme amacıyla mülakatın bilinçli olarak stresli bir havada gerçekleştirilmesine

dayanmaktadır. Rahatsız edici, beklenmedik ve ard arda sorulara karşı adayın verdiği tepkiler değerlendirilmektedir (Acar, 2018: 148).

Etkin bir mülakatın gerçekleştirilmesinde görüşmecilerin hatalara karşı bilgili ve duyarlı olması önem taşımaktadır (Acar, 2018: 150). **Kontrast etkisi**, görüşmecilerin mevcut adayın mülakat performansını kendisinden hemen önceki adaya göre değerlendirme eğilimleri olarak tanımlanabilmektedir. İlk adayın olumlu bir değerlendirme ikinci adayınsa ortalama bir değerlendirme aldığı durumlarda görüşmeciler ikinci adayı hak ettiğinden daha olumsuz bir şekilde değerlendirmeye meyilli olabilmektedirler (Cascio, 2010: 254).

İzlenim yönetimi, adayların pozisyona daha uygun olduklarını gösterebilme adına mülakatçının arzuladığı imajı oluşturmak suretiyle değerlendirmeyi etkileme çabaları olarak ifade edilmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 158). Adayların mülakat sırasında başvurdukları izlenim yönetimi taktikleri, araştırmacılar tarafından çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Kristof-Brown, Barrick ve Franke, 2002; Lievens ve Peeters, 2008; Tsai, Chen ve Chiu, 2005). Buna göre, adayın kendi reklamını yapma taktiği mülakatçıların kişi-iş uyumuna ilişkin algılarını etkileyebilmektedir (Kristof-Brown, Barrick ve Franke, 2002: 27). Benzer bir şekilde, Roulin, Bangerter ve Levashina (2014)'nın çalışmasında da kendi reklamını yapma taktiğini uygulayan adayların mülakatçılardan daha fazla puan aldığı ortaya çıkmıştır (2014: 154).

Watkins ve Johnston (2000), **fiziksel çekiciliğin** ve özgeçmiş niteliğinin seçim sürecinin eleme aşamasında adayların iş başvurularının değerlendirmesinde etkisi olup olmadığı inceleme amacıyla deneysel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, adayların özgeçmiş niteliklerinin ortalama düzeyde olduğu durumda çekici adaylar fotoğrafı olmayan adaylara göre daha fazla olumlu bir şekilde algılanmıştır. Çekici bir fotoğraf, sıradan bir başvurunun bile daha fazla değerlendirme puanı almasını sağlayabilmektedir (2000: 82).

Bir adayın gelecekteki muhtemel başarısını tahmin etmenin en iyi yöntemlerinden biri geçmiş işlerinin incelenmesidir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 198). İşe

başlamadan önce yahut deneme süresi içinde adayların sağlık kontrolünden geçirilmesi de gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2018: 142).

Seçim sürecinin en kritik aşaması olan işe alma kararının verilmesinde pek çok unsur göz önünde bulundurulmalıdır (Snell ve Bohlander, 2013: 253). İşe alım kararlarında özellikle ayrımcılık, dikkatsiz işe alım (negligent hiring) ve pozitif ayrımcılık konularının üzerinde durulması gerekmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 201-202).

İşe alınma kararının verilmesiyle birlikte, gerekli işlemler tamamlandıktan sonra seçilen kişiler belli bir tarihte işe başlamaktadırlar. İşe yerleştirme (placement) uygulamalarında biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşımlardan söz edilmektedir. Biçimsel yaklaşımda çalışanların bir oryantasyon programından sonra işe başlaması durumu söz konusuysa biçimsel olmayan yaklaşımda çalışanlar direkt olarak işe başlamaktadırlar (Acar, 2018: 156).

Müşteri hizmetlerini ve takım çalışmalarını güçlendirme arzusuyla doğru kişilikleri bulma baskısı, işe alım kararlarını örgütler için kritik bir hale getirmektedir (Kinnunen ve Parviainen, 2016: 5). Görünüm temelli işe alım, çalışanların insanlarla yüz yüze ilgilendiği işlerde yaygınlık göstermektedir. İşverenler çekici bir çalışanla çekici olmayan çalışan arasında kabiliyet bakımından farklılık olmadığını bilmektedir ancak kâr bakımından anlamlı miktarda farklılık oluşturacak müşterilerin, durumu nasıl algıladığı bu noktada belirleyici olmaktadır (Hatfield ve Sprecher, 1986: 55). Adayların düzenli ve tertipli görünüşleri, her zaman olumlu bir işaret olarak düşünülmektedir. Çalışanlar, işletmenin kartvizitleri ve markaların temsilcileri konumundadır (Kinnunen ve Parviainen, 2016: 14-15).

Mills (1969), “White Collar” (Beyaz Yaka) adlı çalışmada işe alım sürecinde kadın satış danışmanlarının kişisel görünüşlerinin önceki deneyimlerinden daha çok önemsendiğini dile getirmiştir (1969: 186). Glasgow gazetelerinde yer verilen iş ilanlarını inceleyen araştırmacılar, “hoş, genç kişi”, “hoş görünüş”, “iyi konuşabilen ve hoş görünüş”, gibi anahtar ifadeleri işaret etmişlerdir. Çekici ve şık bir görünüme

sahip ideal bir çalışanın nitelikleri; hoş bir gülümseme, güzel dişler, düzgün salar, düzgün orantılar şeklinde betimlenmektedir (Warhurst v.d., 2000: 11-12).

Estetik endişelerin en yoğun göründüğü havacılık sektöründe, kabin memuru işe alımlarında kadın bedeninin potansiyel bir estetik eser olarak incelendiği bilinmektedir. Adayların eğitim programlarına girmelerinin reddedilmesinde, çeşitli estetik niteliklere dayalı sebepler bulunmaktadır (Hancock ve Tyler, 2000: 118-119):

- * Çok yaşlı olma
- * Derilerinin lekeli olması
- * Saçların çok kısa, çok dağınık veya çok sert olması
- * Tırnakların çok kısa veya ısırılmış olması
- * Duruşlarının kötü olması
- * Bacaklarının tombul olması

Mülakatlarda, adayların görünüşleri ile ilgili görüşmecileri rahatsız edebilecek birkaç ayrıntı Kinnunen ve Parviainen (2016)’in işe alım danışmanları ile yaptıkları çalışmada listelenmektedir. Bu listeye göre, görünür dövmeler, pirsingler, adayların fazla kilolu olması, bohem sa modelleri, pank tarzı, burun takıları, cretkrlık, kötü bir cilt hastalığı, genel intizamsızlık gibi unsurlar, görüşmeciler tarafından hoş karşılanmamaktadır (2016: 15).

Williams (1988)’in çalışmasında da çeşitli Avusturya Havayolları işletmelerinin fiziksel güzellik ve cazibeyi anahtar işe alım kriterleri olarak kullandığı gösterilmektedir. Aynı görünüş kriterinin erkek kabin memurlarına uygulanmadığıının altını çizen yazar, kadınların ise sistematik olarak bu kriterlere göre filtrelendiğini ve boy, kilo, ten rengi dahil görünüşle ilgili standartları yakalanmasının zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Müşterilerle ilişkilerin önemli olduğu havayollarında, cinsiyet temelli inşa edilen görünüm kodlarının öznesi konumunda bulunan kabin memurları, ürün paketlemelerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Williams, 1998: 6-95 aktaran; Adkins, 1995: 113). Genç, çekici kadın imajı, özellikle “business class” bölümü için müşteri çekmede aracı olmaktadır (Hancock ve Tyler, 2000: 118).

Mülakatlarda adaylara boy ve kilo ölçülerinin sorulması tartışmalı bir alandır. Bunun yerine adaylara “fiziksel özelliklerinizi betimleyiniz” şeklinde bir ifade kullanılması önerilmektedir. Eğer işveren başarılı bir performans için uygun boy ve kilo ölçülerinin gerekliliğini gösterebilirse adaylara bu yönde sorular sorulabilmektedir (Gatewood, Feild ve Barrick, 2011: 354).

Lan (2003), bir kozmetik reyonu çalışanının işe alım deneyimlerine yer vermiştir. Buna göre, işe alım sürecinde adaylardan bir güzellik yarışması gibi sahnede yürümeleri istenmiştir. Adayların eğitim ve önceki deneyimleri gibi niteliklerinden ziyade yaşı, boyu, kilosu, görünüşü, cildi mesleğin kültürel imajıyla yani güzellik temsilcisi olmakla daha fazla ilişkilendirilmekte ve bu nedenle estetik niteliklere daha fazla önem verilmektedir (2003: 31).

Lüks perakende mağazaları da ürünleriyle ilişkili belli tarzları somutlaştırabilen, marka temsilcisi çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bahsi geçen lüks perakende mağazalarında uygun estetik niteliklere sahip doğru adayları seçebilme amacıyla çeşitli örgütsel stratejilerin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Üretken yetenekler için soruşturma, müşterilerin işe alınması, yüksek maaşlar yerine indirim fırsatları, mülakatları uzatma ve adayların zamanlamalarını manipüle etme bu örgütsel stratejilerden bazılarıdır (Williams ve Connell, 2010: 357).

Perakende sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın müşteri hizmetlerinde satış temsilciliği için açılan bir iş ilanında iş gereklerinde belli kriterler sıralanarak eğlenceli, hevesli, dışadönük ve tutkulu çalışanların başarılı olma eğiliminde oldukları bilgisi paylaşılmaktadır (Jobsonthemenue, 2020).

Mülakat boyunca adaylardan üretken görevleri yerine getirmelerinin istenmesinin temel sebebi, adayların kişiliği, tarzı ve hayal dünyasıyla ilgili bilgilerin edinilmesine ilişkindir. Ancak işe alındıktan sonra pek çok perakende çalışanı bu yeteneklerini kullanma fırsatlarının verilmediğini belirtmiştir. Perakende çalışanlarının, sıkı bir şekilde kontrol edilen rutinlerden ayrılmasına izin verilmemektedir. Bu nedenle adayların ürün tasarımı ve pazarlama bilgine göre elenmesinin çok yararlı olmayacağı düşünülmektedir. Marka sloganını söylediği zaman göze ve kulağa hoş gelen adayların

işe alınması, çalışan habitusunun elemelerinin yapıldığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle, adayların marka ile eşleşen eğilim, tarz ve estetik anlayışlarına sahip olmasına elemelerde önem verilmektedir (Williams ve Connell, 2010: 357-358).

Perakende sektöründe çalışanların istihdamında artan estetik emek talepleriyle birlikte alışverişin keyif verici nitelikleri daha fazla vurgulanmaya başlamaktadır. Kişilerin mutluluk ve tatminleri, kültürel unsurların yanında benzer ilgi ve anlayışlarına sahip olan bir grupla uyumlaşma ile de sağlanabilmektedir. İşte bu gerekçe, çalışanların zaman zaman kötü koşullara maruz kalınan bu işlerde çalışmayı neden kabul ettiğini açıklamaktadır. Besen (2006)'ın banliyö kahve mağazalarında çalışan gençlerle yaptığı çalışmada, yukarıda bahsedilen mutluluk ve tatminler ortaya konmaktadır. Öyle ki genç çalışanlar için havalı bir markada çalışma fırsatı, kimliklerini inşa etmenin bir yolu olarak benimsenmektedir ve vardiyası bittikten sonra bile üniformalarını giymeye devam eden genç çalışanlar bulunmaktadır (2006: 325, 328, 334).

Lüks perakende işlerinde estetik emek talepleri, sosyal eşitsizliği artırmaktan ziyade gizleyecek şekilde çalışanların emek süreçlerini önemli ölçüde değişime uğratmaktadır. Bazı moda mağazalarında, çalışanlardan markanın kıyafetlerini giymeleri istenmektedir ve bazı kıyafetler 10-12 beden büyüklüğe kadar çıkabilmektedir. Dolayısıyla işe alımda adayların beden ölçülerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Nitekim bu alandaki bir firmanın, çalışanlarını satış uzmanları yerine model diye adlandırması istihdamın geleceği ile ilgili önemli bir ipucudur (Williams ve Connell, 2010: 357-359, 361).

Adkins (1995), bir eğlence işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmada yemek servisi asistanlarının daha çok kadın çalışanlardan meydana geldiğinin altını çizerek işin cinsiyetçi doğasına ışık tutmaktadır. Kadın olma ve mesleğe özgü niteliklerin arasında anlamlı bir bağlantı olmamasına rağmen yemek servisi asistanlığına yönelik işe alım kriterlerinin kadın işi olarak yapılandırıldığı görülmektedir. Bu yapılandırmanın odağında ise işletmenin estetik kodlarıyla biçimlendirilen kadın çalışanların görünüşü bulunmaktadır. Kadın çalışanlar işe alım süreçlerinde doğru görünüşe sahip olmak durumundadırlar. Yemek servisi müdürü, parlak ve ışıltılı görünümlü kadın çalışanlar

aradığını belirtmektedir. Buradaki ışıltılı görünüm ile aslında çekici ve canlı olma kastedilmektedir. Adkins, adaylarda istenen doğru görünüşün sınırlarının çok sıkı kurallarla örüldüğünü, ilgili müdürün yanlış görünüşe ilişkin keskin kriterler belirlediğini ifade etmektedir ve barda çalışan kadınların da en önemli işe alım kriterinin görünüm olduğunu eklemektedir (1995: 105, 108).

Adkins (1995) işlerin cinsiyet temelli bölünmesine dikkat çekmekte ve Tablo 2.1.' de ifade edildiği üzere garsonluğa ilişkin görsel olarak çekici bir kişisel görünüş ihtiyacının nedenlerini sorgulamaktadır. Özellikle kadın çalışanların istihdam edildiği işlerde, çekicilik bir iş gereği olarak kabul edilmektedir ve görünümle ilgili bu özellikler işin kendi gerekliliklerinden ziyade cinsiyetçi doğasına yöneliktir (Adkins, 1995: 109-111).

Tablo 2.1: Bir Otel İşletmesinde Seçilen İşlere İlişkin Özellikler

İş	Özellik
Mutfak Şefi	Açık konuşma Gelişmiş sosyal beceriler hem misafirlerle hem de personelle iyi iletişim kurabilmeli
Garson	Çekici Ortalama boy ve kilo Hevesli ve yardımsever tavra sahip olmalı
Resepsiyon Görevlisi	Çekici Ortalama boy ve kilo Hevesli ve yardımsever tavra sahip olmalı
Barmen	Güçlü Ortalama boy ve kilo Misafirlerle iyi iletişim Hevesli ve yardımsever tavır

Kaynak: Adkins, Lisa: Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market, London, Open University Press, 1995, pp. 109.

İşe alım süreçlerinde adaylardan beklenen estetik nitelikler sadece bedensellik ile ilgili değildir. Bunun yanında, adayların sesi de çok önem arz etmektedir ve finansal hizmet işlerinde istihdamın anahtar özelliklerindendir. Özellikle telefon bankacılığında,

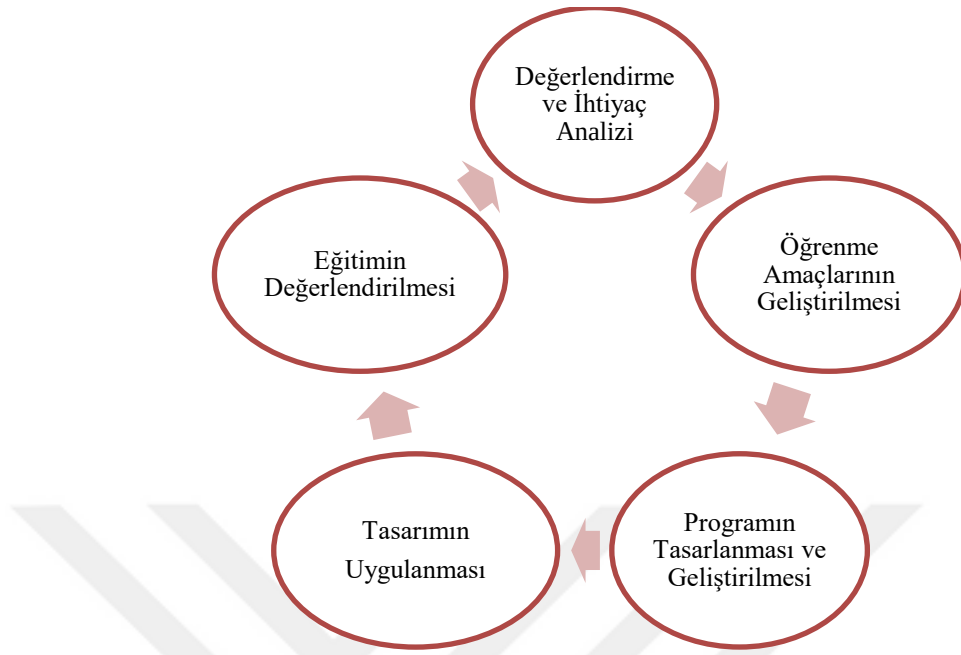
Çalışanlardan telefonla konuşurken sıcakkanlı bir iletişim sürdürmeleri beklenmektedir (Warhurst v.d., 2000: 12).

2.2.2. Estetik Emek ve alışan Eğitimi

İşe alım süreçlerinden sonra işletmeler, istenilen görünüm ve tavırları sergilemeleri amacıyla çalışanları biçimlendirmeye eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle devam etmektedirler (Warhurst v.d., 2000: 12).

Eğitim, alışanların işe ilişkin davranışları öğrenebilmelerini kolaylaştırma amacıyla örgütlerin yürüttükleri planlanmış çabaları ifade etmektedir. Bu tanımlamada davranış kelimesi çalışanın uygulamalar vasıtasıyla edindiği bilgi ve becerileri içine alacak biçimde geniş anlamda kullanılmaktadır (Wexley ve Latham, 1991: 3). Geliştirme ise örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri çalışanlara kazandırma süreci olarak ifade edilmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2016: 265). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde temel olarak, eğitim programlarında yer verilen bilgi, beceri ve davranışların çalışanlara kazandırılması amaçlanmaktadır (Noe, 2009: 4).

Yeni bir eğitim programının geliştirilmesinde kullanılan en yaygın araçlardan biri “Eğitim Sistem Tasarımı” olmaktadır. Doğrusal, döngüsel gibi çeşitli modelleri olan eğitim sistem tasarımlarında asıl amaç, eğitim programlarını tasarlayabilmektir. Aşağıdaki şekilde görülen eğitim döngüsü modelinde döngü programdan önce başlamakta ve program tamamlandıktan sonra da devam etmektedir. Eğitim döngüsü büyük resmi gösterebilmesi açısından eğitim planlamasında işletmelere çok katkı sağlayabilmektedir (Biech, 2005: 39-40).



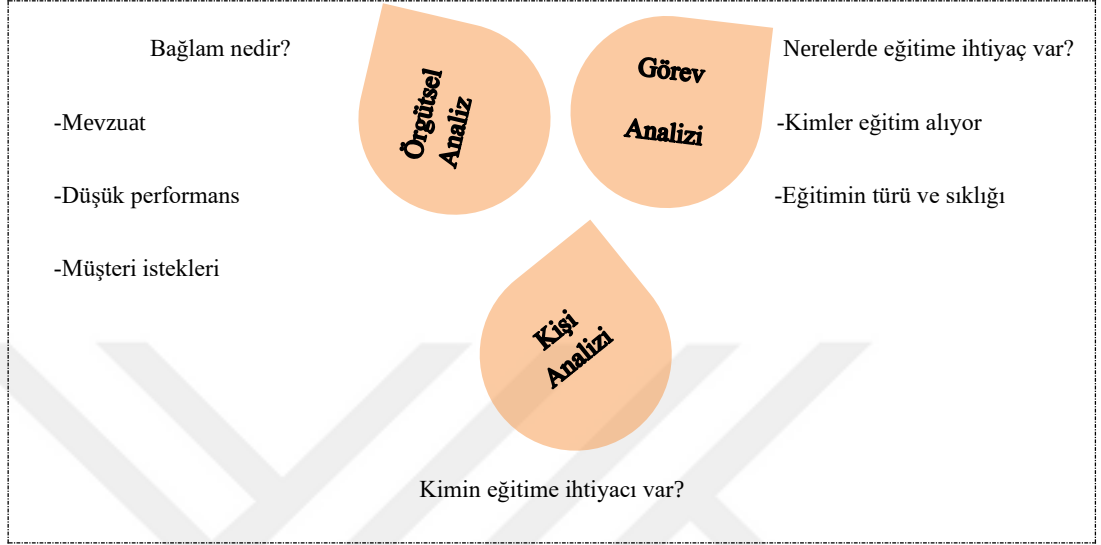
Şekil 2.1: Eğitim Döngüsü

Kaynak: Biech, Elaine: Training For Dummies, Indianapolis, Wiley Publishing, 2005, pp. 40.

Eğitim ihtiyaç analizlerinde nihayetinde, çalışanların mevcut performansları ve onlardan örgüt tarafından istenen performansların belirlenebilmesi amaçlanmaktadır. Bu iki performans arasındaki farklılıklar ve aralık iyi bir eğitim tasarımında meydana gelmesi beklenen öğrenmeyi ortaya koymaktadır. Eğitim ihtiyaç analizi; eğitimin gerekliliğinin belirlenmesi, düşük performansın temel sebeplerinin belirlenmesi, eğitimin içeriğinin ve konusunun tanımlanabilmesi gibi önemli gerekçelerle odak grup, gözlem, mülakat, bilgi testleri araçlarını kullanarak yapılabilmektedir. Örneğin kafeteryada müşteri şikâyetlerinin artması durumunda eğitimci bir müşteri hizmet becerisine ilişkin eğitim programı tasarlamayı isteyebilmektedir (Biech, 2005: 51-52).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi süreci örgüt analizi, kişi analizi ve görev analizini içinde barındırmaktadır. Örgütsel analizde, işletme stratejileriyle eğitimin uygunluğu, eğitime ayrılan kaynaklar, yönetici desteği gibi unsurlar belirlenmektedir. Kimlerin eğitime ihtiyaç duyduğunun saptandığı kişi analizinde, çalışanın performans düşüklüğünün bilgi, beceri eksikliğinden mi yoksa motivasyon, iş dizaynından mı kaynaklandığına odaklanılmaktadır. Görev analizinde ise çalışanın işini başarılı bir

şekilde gerçekleştirebilmesi için eğitimde üzerinde durulması gereken hususlara karar verilmektedir (Noe, 2009: 88-89).



Şekil 2.2: İhtiyaç Belirleme Süreci

Kaynak: Noe, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çev., Canan Çetin, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, pp. 89.

Eğitim amaçlarının belirlenmesinden sonra eğitim faaliyetlerinin kimler tarafından gerçekleştirileceği, eğitim katılacak kişilerin, eğiticilerin, eğitim konularının, eğitim yerinin, zamanın ve süresinin tespit edilmesiyle eğitim programının tasarımı inşa edilmektedir. Gerçekleştirilen eğitim programlarının başarıya ulaşmasında en uygun eğitim yönteminin kullanılması önem taşımaktadır (Özçelik, 2018: 188, 191).

Oryantasyon eğitimi, yeni işe başlayan çalışanların işletmeye ilişkin temel bilgiler, işletme politikaları, örgütsel yapı, sosyal haklar gibi çeşitli konularda aydınlatıldığı bir eğitim yöntemidir. Oryantasyon eğitimlerinde temel amaç, bireyin kendi yetenekleri ve işi arasında ayarlama yapmasına imkân tanımadır (Sabuncuoğlu, 2018: 181). Dikkatli bir işe alım sürecinden sonra çalışandan beklenen etkili performansın gerçekleştirilebilmesi, çalışana neyi, nasıl yapacağı ile ilgili oryantasyon (uyum) eğitiminin verilmesine bağlı olmaktadır (Dessler, 2016: 233). **Anlatım yöntemi**, bilginin organize bir şekilde sunulması amacıyla eğiticinin kullanılan kelimelerle eğitilenlerin öğrenmesi beklenen unsurları iletmesine dayanmaktadır (Noe, 2009:

232). **Simülasyonlar**, gerçek bir işi aynısına benzer bir şekilde yansıtmak için oluşturulan yapay ortamları ifade etmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 183). Yapay ve risksiz bir ortamda çalışanların kararlarının etkilerini gördükleri simülasyonlar, kişilerarası becerilerden üretim ve işletme becerilerine kadar fayda sağlamaktadır (Noe, 2009: 241). **Örnek olay yöntemi** ile gerçek durum ya da sorun bütün ayrıntılarıyla bir grup tarafından incelenmekte ve tartışma sonrasında katılımcılar, olaya ilişkin somut çözümler getirmeye çalışılmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2018: 190). **Koçluk**, bireylerin bilgi, beceri ve performanslarını geliştirme amacıyla birebir gerçekleştirilen eğitim yöntemidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 307). **Rol oynama** ise eğitilenlerin kendisine verilen karakterler gibi davrandığı ve kişiler arası cevaplara dayanan bir yöntemi ifade etmektedir (Noe, 2009: 245).

Çalışan eğitim ve geliştirilmesi kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında değişim göstermesi beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2018: 195). **Kirkpatrick modeli**, nicel olarak ifade edilmesi kolay olmayan tutum ve davranış gibi becerilere ilişkin eğitimleri değerlendirmede kullanılmaktadır. Birinci seviyede katılımcıların eğitime yönelik tepkileri, ikinci seviyede ne kadar öğrendikleri, üçüncü seviyede çalışan işe döndüğünde davranışının değişip değişmediği ölçülürken dördüncü seviyede ise eğitimin işverene yarar sağlayıp sağlamadığı ölçülmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 184).

Van Maanen (1991), Disneyland'ı incelediği çalışmasında, oryantasyon programı boyunca çalışanlara belli değerlerin aşılarmaya çalışıldığından söz etmektedir. Bu değerler “müşteri kraldır” ifadesinden “Disneyland’da özünde herkes bir çocuktur” cümlesine kadar uzanmaktadır. Eğitimlerde, çalışanlara görünüm standartlarına ilişkin dikkatle hazırlanmış kontrol listesi verilmektedir (1991: 67).

Leidner (1993), “Fast Food, Fast Talk” adlı çalışmasında McDonald’s çalışanlarına verilen oryantasyon eğitimlerini mercek altına almaktadır. Bu eğitimler, çalışanlara ilk olarak kıyafet kodu ve kişisel görünümüleriyle ilgili diğer kurallar hakkında bilgi verilerek başlamaktadır. Tüm çalışanlardan, şapka ve isimlerinin yazılı olduğu, rozetle tamamladıkları temiz üniformaları özenle taşımaları beklenmektedir. Kadın çalışanların kaymayan beyaz bir ayakkabı giymeleri, saçlarını şapka içine toplamaları,

ağır bir makyaj yapmamaları, ışıltılı oje sürmemeleri, ikiden fazla yüzük takmamaları, sarkıntılı takı kullanmamaları istenmektedir. Erkeklerin ise siyah ayakkabı giymeleri ve uzun sakal bırakmamaları kural olarak belirlenmiştir (1993: 66-67).

Havacılık sektörüne bakıldığında, kabin memurlarına verilen ilk yardım eğitimlerinde bile estetik kaygıların boyutu kendini göstermektedir. Eğitimlerde hasta ve yaralı yolculara nasıl müdahale edileceği anlatılırken bu sırada kabin memurlarının çoraplarının kaçabileceği, makyajlarının akabileceği gibi detaylar üzerinde titizlikle durulduğu görülmektedir. Eğitmen, eğitim süresi boyunca “İki kişi birlikte çalışabilirseniz yolcuyu rahat ettirebilirsiniz. Daha sonra saçınızı düzeltebilir, makyajınızı yapabilirsiniz” şeklinde ifadelerle estetik standartların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Hancock ve Tyler, 2000: 121).

Çalışanlar, yaygın bir şekilde verilen bakım ve duruş biçimi ile ilgili eğitimlerin yanında saç kesimi ve tarzı, uygun makyaj, erkeklerin tıraş biçimleri eğitimlerine tabi tutulmaktadır (Warhurst v.d., 2000: 12). Demirhan (2019)’ın kabin memurluğu mesleğinin cinsiyetli inşasına dikkat çektiği çalışmasında da benzer bir şekilde, kadın çalışanların makyajsız bir yüz ile uçuşlara katılmasının yasak olduğu, makyaj çantası olmadan uçuşa gidilmemesi gerektiği, uçuşlarda mutlaka ruj sürülmesiyle ilgili kabin amirince denetimlerin yapıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Eğitimlerde ise, makyajda hangi tür renklerin kullanılmasının istendiği, uzun yıllar uçuş deneyimine sahip eğitmenler tarafından anlatılmaktadır (2019: 33-34).

2.2.3. Estetik Emek ve Disiplin Uygulamaları

Çalışmanın cinsiyetleştirilmesi ve şekillendirilmesinin incelenmesi, disiplin uygulamaları ve gözetim konularının üretim paradigmasından sıyrılıp kültürel alanlara yönelmesiyle ivme kazanmıştır. Gözetim olgusu böylelikle çalışanların eylemlerine odaklanmak yerine onların tutum, beden ve vücut sınırlarının denetlenmesine doğru genişlemiştir (Deetz, 1998 aktaran; Strangleman ve Warren, 2015: 199).

Gimlin (2007), beden çalışmasını (body work); beden/görünüm çalışması, beden çalışması/emek, beden/duygu yönetimi ve çalışanların yaptıkları iş yoluyla bedenlerinin üretimi olmak üzere dört farklı şekilde tanımlamıştır (2007: 353).

Beden/görünüm çalışmalarında, bazı yazarlar kurumların verimliliği teşvik etme amacıyla çalışanların bedensel gösterimlerini nasıl kullandıklarına odaklanırken pek çok yazar da bu gösterimler üzerindeki kontrolün doğası hakkında işverenlerin beklentilerindeki tarihsel değişimlere odaklanmıştır (Gimlin, 2007: 356). Çalışma hayatında beden, çeşitli şekillerde iş süreçlerinin içinde yer almaktadır. Örneğin, örgütsel normlara uyacak şekilde kıyafetler giyilmekte, bedenin iş gereklerine ilişkin sunumu gerçekleştirilmektedir (Cockburn, 1991: 158). Hancock and Tyler (2000)'da işe alım ve yönetim uygulamalarıyla geçmişte kişisel olarak görülen bedenleşme kapasitelerinin nasıl ticarileştiğini incelemiştir.

Beden/görünüm çalışmalarına kıyasla beden çalışması/emek ile ilgili konuların daha fazla incelendiğini söylemek mümkündür (Gimlin, 2007: 358). Black (2004), güzellik salonlarında emeği ele alırken Twigg (2000) ise, bakım çalışmasını (carework) incelemiştir. Beden çalışması, her zaman bedenin çekici yönünü çok fazla içermeyebilir. Örneğin doğrudan beden ya da bedenin atıklarıyla ilgilenen meslekler, daha düşük statülü kabul edilmektedir ancak pek çok insan bu işlerin yapılması ihtiyacını da onaylamaktadır. Benzer şekilde aynı müphemlik ölen insanların bedenleriyle ilgilenen işler için de geçerlidir. Bu anlamda beden çalışmasının, karşıt değerli ve cinsiyetlendirilmiş bir doğası olduğu söylenebilmektedir (Twigg, 2000: 391).

Tıpkı beden gibi insan duyguları da araştırmacıların ilgisini çekerek çeşitli çalışmalar ile incelenmiştir. Marx, işçiler tarafından deneyimlenen yabancılaşma duygusu gibi kapitalist üretim sürecinin olumsuz özelliklerinden birini tanımlamıştır. 20. yüzyılın sonları itibarıyla Hochschild (1983)'in çalışması, duygularla ilgili çalışmaları daha belirgin hale getirmiştir (Gimlin, 2007: 360-361).

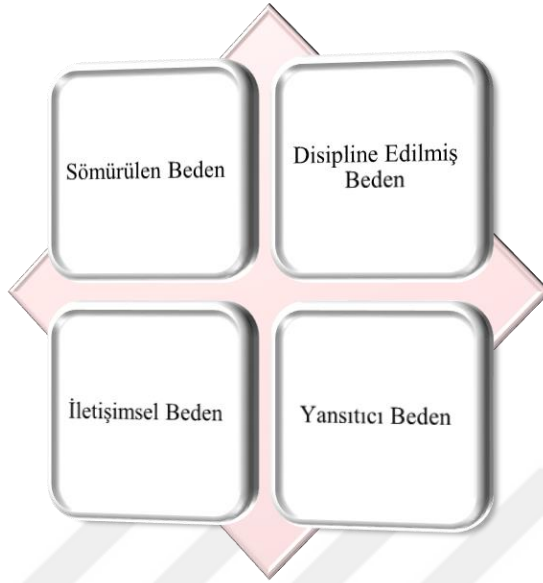
Beden çalışmasına ilişkin son kategori, insan biyolojisinin işyerinde ve işyeri dışında sosyal faktörler ile şekillendiğine odaklanmaktadır (Gimlin, 2007: 363; Shilling, 1993: 103). Örneğin kabin memurlarının uzun uçuşlarda bile giydikleri topuklu ayakkabılar sağlık sorunları yaşamalarına sebep olabilmektedir (Lessor, 1985: 200).

Özellikle hizmet sektörüne ilişkin çalışanların görünümüleriyle ilgili çalışmaların yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bundan dolayı görünümüleriyle birlikte müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde olan hizmet sektörü çalışanlarının beden kontrolünü ve disiplin uygulamalarını nasıl deneyimledikleri konuları yeterince incelenememiştir (Lan, 2001: 83-85).

Çalışma hayatında beden, yönetsel ve örgütsel uygulamalar tarafından disiplin altına alınan, biçimlendirilen bir alan haline gelmektedir (Barry ve Hazen, 1996: 146). Örneğin gerek üretim işlerinde gerekse hizmet işlerinde var olan kıyafet kodu uygulaması, yönetim kurallarının bir parçasıdır. Mevzu bahis kurallar elbette doğrudan verimlilik göstergesi değildir ancak çalışanların kendi aralarındaki veya çalışanlar ve işverenler arasındaki farklılıkları, hiyerarşiyi yeniden üreterek sembolik hâkimiyeti korumayı amaçlaması bakımından tercih edilir (Lan, 2001: 85). Özellikle havacılık gibi estetik standartların belirleyici olduğu alanlarda, örgütsel bedenin inşası diyet, egzersiz, temizlik, makyaj, üniformalar aracılığıyla gerçekleşmekte ve sürdürülmektedir (Hancock ve Tyler, 2000: 117, 123). İşverenler, sadece çalışanların fiziksel emek güçlerini değil aynı zamanda onların belli sembolik mesajları ve imajları bedenselleştirme kapasitelerini de satın almaktadırlar (Lan, 2001: 88).

Lan (2003), çalışanların görünümüleriyle ilgili bu emeklerinin üç belirgin özelliğine dikkat çekmiştir. İlk olarak, çalışanlar tarafından sunulan hizmet veya satılan ürünler, bedenin kültürel ideallerine ilişkin tüketimi gerektirmektedir. İkinci özellik olan temel iş içeriği; bedensel duruş, gösterim ve müşterilerle etkileşimden oluşmaktadır. Üçüncü özelliği ise emek yönetiminin disiplin, bakım ve çalışanların bedenlerinin dönüştürülmesine odaklanmış olmasıdır (Lan, 2003: 23).

Lan (2003), “neon kafes” metaforuyla Tayvan’da kozmetik reyonlarında çalışan satış temsilcilerini incelemiştir. Hizmet sektörü çalışanlarının bedensel emek süreçleri dört boyut olarak gösterilmektedir (Lan, 2001: 89).



Şekil 2.3: Hizmet Sektörü Çalışanlarının Beden Kontrolü Tipolojisi

Kaynak: Lan, Pei-Chia: “The Body as a Contested Terrain for Labor Control”, The Critical Study of Work: Labour, Technology and Global Production, Ed. by. Rick Baldoz, Charles Koaber ve Philip Kraft, Philadelphia, Temple University Press, 2001, pp. 90.

Sömürülen beden, komisyona dayalı ücret sistemleriyle çalışanların kendi kendini sömürmesi ve çalışanlar arasında karşılıklı rekabet üzerinden meydana gelmektedir. Lan (2001)’ın çalışmasında, kendilerini “küçük patron” olarak adlandıran kozmetik reyonu çalışanları, satış yaptıkça kazandıkları düşüncesinden hareketle, daha sıkı çalışarak, daha uzun sürelerle ayakta kalarak ve müşterileri daha çok gülümsemeyle karşılayarak öz sömürüyü gönüllü biçimde kabul etmektedirler (Lan, 2001: 91).

Disipline edilmiş beden, çalışanların jest ve konuşmalarını standart hale getirerek müşteri etkileşimi sürecini kontrol etme çabasıdır. Satış temsilcileri, her gün müşteri karşılarken “Bugün nasılsınız?”, “Geldiğiniz için teşekkürler” gibi standartlaşmış ifadeleri tekrar etmelidirler. Çalışanların bedenleri, yöneticiler ve müşteriler tarafından disipline edilerek adeta güzel bir robota benzetilmektedir. Müşterilerin şikâyet mektupları ve hizmet değerlendirme formları da mağaza yönetimince çalışanların cezalandırılmasında yahut değerlendirilmesinde delil sayılmaktadır (Lan, 2001: 93).

Çalışanların disipline edilmesi, sadece fiziksel hareketlerini değil duygularını da işin içine alacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Öyle ki çalışanlar, bir taraftan “insanlara hizmet etmek beni mutlu eder” inanişına dayanan telkinlerle işlerini sevmeye yöneltirlerken bir taraftan da “müşteri her zaman haklıdır” prensibini zihinlerinde tutmaya mecbur bırakılmaktadırlar (Lan, 2003: 30).

Yansıtıcı beden, güzellik imgelerinin çalışanların bedenleri vasıtasıyla yansıtılmasına dayanmaktadır (Lan, 2001: 94-95).

İletişimsel beden ise, çalışanların sadece fiziksel özelliklerinin değil duygularının, inançlarının ve değerlerinin de kontrol edilmesine ilişkindir (Lan, 2001: 96). Satış temsilcisi yerine “güzellik danışmanı” denilmektedir, çalışanların üniformaları eczacıların giydikleri beyaz önlükleri andıracak şekilde tasarlanmaktadır (Lan, 2003: 33).

Çekici kadın işgücüne ulaşma amacıyla kadın çalışanlara yönelik saç, makyaj, topuklu ayakkabı ve ince çoraplar dâhil üniforma giyme tarzıyla ilgili katı kurallar uygulanabilmektedir (Adkins, 1995: 122). Bir eğlence merkezi çalışanlarının incelendiği örnekte de olduğu gibi doğru görüntüyü elde etme adına, çalışanların görünüşlerinin çeşitli kurallarla düzenlendiği ifade edilmektedir. Fazla kilolu çalışanlara kilo vermelerinin söylenmesi, çalışanların her sabah tartılması ve kıyafet kodlarına ek olarak saç stili, makyaj kullanımı ile ilgili düzenlemeler getirilmesi, erkeklerin sakal bırakmalarına izin verilmemesi gibi katı kurallar bulunmaktadır (Shook, 2002 aktaran; Avery ve Crain, 2007: 61). Kilo kontrolleri, rutin bakım uygulamalarının bir parçası olarak havacılık sektöründe de yapılmaktadır (Hancock ve Tyler, 2000: 120). Hochschild (1983)’de çalışmasında kilo kontrolleriyle ilgili bir kadın kabin memurunun ifadelerine yer vermektedir (1983: 102):

“Yolculara kilo ölçümü yapılmaz. Pilotlara kilo ölçümü yapılmaz. Uçuş hizmet amirlerine kilo ölçümü yapılmaz. Kilo ölçümü yapılan sadece biziz. Çoğumuzun kadın olmasından dolayı kilo ölçümü yapılmadığını söyleyemezsiniz.”

Eğer bir kabin memuru, izin verilen en yüksek kilo değerinden 453 gram daha fazla ağır olursa buna ilişkin rapor personel dosyasına işlenmektedir. Üç ay sonra hâlâ belirlenen kilonun üzerindeyse ihtar mektubu gönderilmektedir ve sonraki üç ayda

eğer kabin memurunun istenen kilosu istenen düzeyde değilse ücretsiz uzaklaştırma verilebilmektedir (Hochschild, 1983: 102).

Doğru görüntüyü oluşturma adına yapılan disiplin uygulamalarının bir başka örneği Adkins (1995)'in çalışmasında görülmektedir. Doğru görüntüye çok önem verilen yemek servisi işinde çalışan bazı kadınlar, uygun görünüme sahip olmadıkları gerekçesiyle teknisyen olarak çalışmaya başlamışlardır. Çirkin ya da erkeksi görüldüğü gerekçesiyle başka bir işe geçirilen kadınların, yemek servisi asistanlığı için belirlenen estetik kriterlere uymadıkları öne sürülmektedir. İşletmede belirlenen doğru görünüm kriterinin asıl sebebi iş gereklerinden ziyade müşteri beklentileridir (1995: 105-106).

Cockburn (1991), bir perakende mağazasında ofis ve satış çalışanlarına uygulanan katı kıyafet kodlarına dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların, içinde rahat etmenin pek mümkün olmadığı pantolonları giymesi gerekmektedir. Yine düz bir ayakkabı giymek uygun görülmemektedir. Bir ofis çalışanının ya da müdürün uyması gereken kıyafet kodlarının başında yüksek veya orta topuklu bir ayakkabı ile elbise yahut etek; bluz, kazak veya ceket gelmektedir ve onlardan genel olarak kadınsı bir görünümü yansıtmaları istenmektedir (1991: 150-151). Üniforma denetimi (uniform police) adının da verilebildiği bu fonksiyon çalışanların eteklerini, ayakkabılarını ve takılarını şirket idealiyle uyumlu olacak şekilde kontrol etmeye dayanmaktadır (Warhurst v.d., 2000: 13). Satılan ürünlerin çalışanlar tarafından giyildiği ve moda estetik anlayışının egemen olduğu formlarda, çalışanlar somutlaştırılmaktadır (Pettinger, 2004: 177).

Johnston (2005), bir kozmetik mağazasını incelediği etnografik çalışmasında mağazada uygulanan kıyafet kodunun cinsiyet farklılığını yeniden ürettiğine dikkat çekerek etek ya da elbise giyme kuralının bulunduğunu buna aykırı davranan çalışanın kıyafetini değiştirmesi için eve gönderildiğini gözlemlemiştir (2005: 14). Pettinger (2004) de etnografik incelemesinde, uygunsuz kıyafet giyen çalışanların eve gönderilme riskini aldıklarından bahsetmektedir (2004: 178).

Üniformalar, kurum kimliğini çalışanlar üzerinde göstererek onların kesin bir şekilde “çalışan” olarak ayrılmasını sağlamaktadır (Pettinger, 2004: 178). Hizmet sektörü

Çalışanları, üniforma ve bakım kurallarının yanında ayrıca sa, makyaj, ayakkabı ile ilgili yükümlülükleri de yerine getirmekten sorumlu tutulmaktadırlar (Hancock ve Tyler, 2000: 119). Çalışanların saçlarını kestirmek veya saçlarına herhangi bir işlem yaptırmak istemesi durumunda ilk olarak konuyu yöneticisi ile tartışması gerekebilmektedir ve bu uygulama beden denetiminin nüfuz alanını gözler önüne sermektedir (Warhurst v.d., 2000: 13).

Johnston ve Sandberg (2008)'in çalışmasında da yeteri kadar makyaj yapmayan ya da doğru renk tonunu kullanmayan kadın çalışanların, hızlı bir şekilde departman müdürleri tarafından uyarı alabildikleri görülmüştür (2008: 402).

Lan (2001), kozmetik reyonu çalışanlarının da gençlik, boy, kilo talepleri ekseninde işe alındığını dile getirmektedir. Yazar, derinlemesine mülakat ve katılımlı gözlem ile inşa ettiği çalışmasında, beden denetimini yoğun bir şekilde betimleme yoluna gitmiştir. Buna göre, satış temsilcileri uzun çorap, siyah yüksek topuklu ayakkabılar ve bedenlerine oturmuş üniformaları ile günü tamamlamaktadırlar. Makyajlar ve tırnak boyları dönemin modasına uygun renkleri yansıtacak şekilde olmalıdır (2001: 90, 94-95).

Williams ve Connell (2010)'in çalışmasında, dikkat çekici bir sa ve ... ile yapılan makyajın satış danışmanlarının iş gerekleri olduğu vurgulanmaktadır. ... ayrıldıktan sonra makyaj yapmak zorunda olmadığı bir işe başlayan çalışan, kendini daha iyi hissettiğini ifade etmiştir (2010: 364).

Williams (1988) ise çalışmasında, kabin memurlarına yönelik eğitimlerde belirlenen kilonun üzerinde olan kadın çalışanlara kilo vermeleriyle ilgili uyarılar yapıldığını, çok uzun saçlara sahip olanların saçlarını kesmeleri gerektiğinin söylendiği ifade etmektedir. Cildi kuruyup dökülen bir çalışana bakım yaptırması için estetik izin (cosmetic leave) verildiğini dile getirmektedir (1998: 92).

İşletmenin görünüş ve duruş şekline dayanan standartlarına çalışanların uyumu ile ilgili denetimler, aynı pozisyonda çalıştığı iş arkadaşlarının baskısı aracılığıyla sağlanabilmektedir. Özellikle havacılık sektöründe performans izleme kapsamında gerçekleştirilen bu beden denetimi uygulaması, temelde çalışanın iş arkadaşlarından

gelen geri bildirimler ile yürütülmektedir (Warhurst v.d., 2000: 13). Çalışanların iş arkadaşlarının gözetimi ve kendi öz yönetimleriyle disipline edildiği havacılık sektöründe uygun görünümü elde etme, istenen örgütsel estetiği sürdürme amacıyla çalışanlar içsel ve dışsal açıdan baskı altında tutulabilmektedirler. Örneğin Hancock ve Tyler (2000)'in çalışmalarında bu tarz bedeni disipline etme uygulamalarına rastlanmaktadır. Çok sarışın genç bir kabin memuruna, koridordan yolculara doğru yayılan bir neon ışık gibi görüldüğü gerekçesiyle saçlarını daha doğal bir renge boyatması tavsiye edilmiştir (2000: 119-120). “Sanırım çirkin olmuş”, “Bu makyajla, gece seni görsem korkarım” gibi ifadelerle yönetimin başka gözü haline gelen çalışanlar, görünmez kurallar ve imâlar aracılığıyla birbirlerini denetim altına almaktadırlar (Demirhan, 2019: 36).

2.2.4. Estetik Emek ve Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanın performansının belirlenen standartlara göre değerlendirildiği bir araç olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2016: 274). Performans değerlendirmeleri ile çalışanlara pozisyonlarına ilişkin hedeflerde kaydettikleri ilerleme ile ilgili geri bildirimler verilmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 213). Dinamik bir süreci ifade eden performans yönetimi sistemi ise çalışanların performanslarının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacına dayanan ve konuya daha geniş açıdan yaklaşan bir sistemdir (Uyargıl, 2017: 2-3).

Performans standartlarının oluşturulması, değerlendirme sürecinin ilk aşamasıdır ve standartların işletmenin stratejik amaçlarıyla uyumlu olacak şekilde oluşturulması önem taşımaktadır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 213). Sonrasında çalışanın mevcut performansı bu standartlarla ilişkili olarak değerlendirilmektedir ve son aşamada çalışana geri bildirim verilmektedir (Dessler, 2016: 274). Performans standartları çalışanlar ve yöneticiler açısından “Nasıl yapılması gerekmektedir?” sorusu hakkında bilgileri içermektedir. Performans standartlarından farklı olan performans kriterleri ise ölçülmek istenen özelliklerin ölçülebilmesinde önem taşımaktadır. Performans değerlendirme kriterleri uyum, ikna gibi kişilik özellikleri ile ilgili olabilmektedir. İşin kalitesi, işin gerektirdiği beceri düzeyi gibi performansla

ilgili kriterler ve sonuçlara ulaşma ile ilgili kriterler olarak da sınıflandırılmaktadır (Uyargil, 2017: 26-27).

Performans değerlendirmede; sıralama, zorunlu dağılım, yetkinliklere dayalı gibi çeşitli yöntemlerden faydalanılabilmektedir (Uyargil, 2018: 246, 247, 260). Performans değerlendirmede değerlendiricinin çeşitli hataların farkında olması ve bu hataların etkisini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Değerlendiricinin hoşgörü hatası, hale hatası, benzerlik hatası ve merkezi eğilim gibi hatalardan kaçınması beklenmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 223-224).

Performans değerlendirme görüşmelerinde, yöneticinin çalışanı konuşmaya teşvik ederek kendini değerlendirmesini istemesi yararlı görülmektedir. Çalışanın açıklama yapmasından sonra ise yönetici, daha bütüncül kapsamda çalışanın performansı ile ilgili görüşlerini iletmelidir (Uyargil, 2017: 102-103).

Özer (2004), müşteriler açısından satış elemanlarının performans değerlendirmelerini incelediği çalışmasında müşterilere karşı görünüm, gülümseme, iletişim gibi çeşitli kriterlere değinmiştir (2004: 171-172).

Hall ve Broek (2012) ise çalışanların performans değerlendirmelerinde görünüm, sunum ve kıyafet standartlarına bağlılık gibi estetik becerilerin değerlendirildiğini ifade etmişlerdir (2012: 98-99).

2.2.5. Estetik Emek ve Çalışan Ödüllendirme

Örgütler insan kaynakları uygulamalarıyla çalışanların performanslarını artırmayı, geliştirmeyi ve onları motive edebilmeyi arzulamaktadırlar. Ödül yönetimi, bu arzunun gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Güngör, 2011: 1511). Ödül yönetimi; örgütün ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ödül sisteminin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesini ifade etmektedir. Çalışanların çabalarının, becerilerinin ve katkılarının ödüllendirilmesi adil bir ödül yönetimi ile gerçekleştirilmektedir (Armstrong, 2010: 6-7). Çalışanlar için doğru ödüllerin seçimi insan kaynakları yönetiminde önem taşımaktadır. Ödüllendirmenin temel amacı; yüksek düzeyde performans için çalışanların cezbedilmesi, elde tutulması, motive

edilmesi ile arzu edilen çalışan davranışlarının ortaya çıkarılmasıdır (Bustamam, Teng ve Abdullah, 2014: 392-393).

Toplam ödül, çalışan ödemelerinin daha kapsamlı olacak şekilde uygulanmasını içermektedir. İçsel ödüller; kişinin işine ilişkin duyduğu kişisel tatminleri ifade ederken dışsal ödüller; işverenin çalışana sağlamış olduğu para, terfi ve yan haklar gibi maddi ve maddi olmayan unsurları içinde barındırmaktadır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 240-241). Çalışanın yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ve maddi olmayan tüm yararlar ödül kavramını kapsamaktadır. Maddi ödüller; doğrudan ve dolaylı ücreti içermektedir (Atay ve Acar, 2018: 379). Dolaylı ücret kapsamında yer alan sosyal yardımlar (fringe benefits) (Atay ve Acar, 2018: 373), ücrete ek olarak oluşturulmaktadır ve toplam ücret paketinin önemli bir bileşenidir (Armstrong, 2010: 381-382). Maddi olmayan ödüller çalışanın mali durumunda doğrudan bir artışa sebep olmamakla birlikte iş hayatını çalışanlar açısından daha anlamlı kılmaktadır dolayısıyla çalışanlara verilen olumlu geri bildirimler, çabaların takdir edildiğine yönelik e-postalar ile basit ve maliyetli olmayan yollarla çalışanlar ödüllendirilebilmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 241). Örneğin satış temsilcilerine verilen “ayın satış temsilcisi” gibi bir ödülü bu kapsamda değerlendirmek mümkündür (Armstrong, 2010: 353). Araştırmacılar, bu uygulamanın pek çok örgüt tarafından tercih edildiğini ancak maddi ödüllerin çalışanı daha motive ettiğine dikkat çekmiştir (Choi ve Joung, 2017: 248).

Çalışanların ödüllendirilmesiyle ilgili olarak Hall ve Broek (2011), estetik emeğin çalışanlara indirimli ürün alabilme fırsatı dışında herhangi bir prim kazandırmadığını ifade etmişler ve bu emek biçiminin yüksek ücret getirdiğine yönelik yapılan eleştirileri de desteklemişlerdir (2011: 99-100).

2.2.6. Estetik Emek ve İşten Çıkarma

Yetersiz performans, kötü davranış, iş için gerekli olan beceri eksikliği ve değişen iş gerekleri olmak üzere işten çıkarmanın temelde dört unsuru bulunmaktadır (Dessler, 2016: 324). İşten çıkarma gibi disiplin uygulamaları öncesinde çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı tanınmalıdır. Çalışanların, kendilerinden beklenen performans

standartlarını ve uymaları gereken kuralları bilmeleri gerekmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014: 259).

Adkins (1995)'e göre, çalışanların görünümlerine yönelik uygulanan kontrol ve düzenlemelerin başında zorunlu üniforma giyilmesiyle ilgili düzenleme gelmektedir. Çalışanın iş sürecinde üniformayı hatalı ya da düzgün olmayan bir biçimde giymesi işten çıkarma için gerekçe oluşturabilmektedir. Bir erkek teknisyenin kadın müşterisiyle flört etmesi, bir diğer erkek teknisyenin müşterisiyle ve eğlence merkezi yöneticisiyle tartışması, bir diğerinin görev başındayken sarhoş olması, kadın teknisyenin çok baskıcı olması, bir başka kadın teknisyenin üniformayı düzgün bir biçimde giyememesi gibi davranışlar, görünüş ve davranış temeline dayalı işten çıkarma uygulamalarının örnekleri olarak ifade edilebilir (1995: 115, 117). Estetik standartların sarıp sarmaladığı hizmet sektöründe, bir kabin memurunun 453 gram fazla kiloya sahip olması işten çıkarma sebebi olabilmektedir (Hochschild, 1983: 102).

Bir başka görünüş temelli işten çıkarma örneği ünlü bir restoranda, çalışanın yetersiz performans gerekçesi altında çok sıradan bir görünüme sahip olduğu için işten çıkarılmasıdır. Karar, çalışanın işletme için doğru kişi olmaması, müşteri beklentilerini karşılayacağının düşünülmemesi gibi nedenlere dayandırılmaktadır (Warhurst, v.d., 2000: 14).

Görünüm kodlarının hâkim olduğu müşterilerle yüz yüze iletişim kurulan işlerde, çalışanların makyajlarının doğru olmadığı bir gün işlerinin son günü olabilmektedir. Burada aslında işlerinin son günü ile kastedilen görünüm kodlarının işten çıkarma kararlarında ne kadar belirleyici olduğudur (Adkins, 1995: 118):

“...yüzünün her yerine sürülmüş tonlarca beyaz pudra, çok fazla koyu kırmızı ruj...
Ve bazen yüzünün hemen üzerine çıkan siyah göz kalemi sürerdi... Gerçekten bir hayalet gibi dehşet verici görünüyordu.”

Yukarıda yemek servisi müdürünün ifadelerinde de görüldüğü gibi tuhaf bir makyaj yapan kadın çalışan önce uyarılmış, aynı makyajı yapmaya devam etmesi üzerine görünüm kodlarına uyulmadığı gerekçesiyle işten çıkarılmıştır (Adkins, 1995: 118).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA ESTETİK EMEĞİN ROLÜ: KONUYA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

İKY uygulamalarında estetik emeğin rolü konusunda yapılan çalışmanın bu son bölümünde genel olarak metodoloji hakkında açıklamalar yapılmış ve araştırmanın bulguları sunulmuştur. İlk olarak araştırmanın amacı, önemi ve problemi ifade edilerek araştırmanın yapılmasının gerekçeleri dile getirilmiştir. Araştırmada benimsenen fenomenoloji deseniyle ilgili bilgiler verilerek araştırmanın katılımcıları, araştırmacının rolü, veri toplama ve analiz süreci ayrıntılı olarak ortaya konmuştur. Araştırmanın bulguları temalar şeklinde açıklanmıştır ve araştırmanın sonuçlarına yer verilerek değerlendirme yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Problemi

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emeğin rolünün incelenmesi ve estetik emek deneyimlerine ilişkin betimsel bir çerçeve sunulmasıdır. Estetik emek fenomeninin bütüncül bir zeminde betimlenmesi amacı güdülmüştür. Bu gerekçeyle, estetik emeğin insan kaynakları uygulamalarının yanında çalışma hayatında genel olarak nasıl deneyimlendiğine odaklanılmış, çalışanların ve yöneticilerin konuya ilişkin anlayışlarına önem verilmiş, deneyimin özüne ve yapısına ulaşmak amaçlanmıştır. Estetik emeğin özneleri olarak kadın çalışanların, bu emek biçimini nasıl anlamlandırdıkları resmedilmiştir.

Araştırmanın problemi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emeğin nasıl bir rol oynadığı ve çalışma hayatında estetik emek deneyimlerinin nasıl betimleneceğidir. Bu çalışma, alana çeşitli konularda katkı yapmayı amaçlamaktadır. Kabin memurluğu, satış danışmanlığı gibi müşterilerle yüz yüze etkileşimli işler yapan kadın çalışanlar, işlerinde çok fazla estetik emekle ilgili standartlarla karşı karşıya kalmakta ve iş dışında da görünümleriyle ilgili çaba harcamaya devam etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmayla kadın çalışanların emek süreçlerinin farklı yönlerine dikkat çekilecektir. Estetik emeğin işe alım, çalışan eğitimi, performans değerlendirme,

alışan dllendirme, işten çıkarma uygulamalarındaki rolü derinlemesine incelenerek alana katkı sunulacaktır. Araştırmacılar, estetik emek ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların estetik emeğe ilişkin görüşlerinin yeterli olmadığını ifade etmişlerdir (Wolkowitz, 2006; Tsaur ve Tang, 2013). Bu çalışmayla çalışanların ve yöneticilerin görüş ve deneyimleri ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Estetik emekle ilgili literatüre bakıldığında (Warhurst v.d., 2000; Hancock ve Tyler, 2000; Ren, 2017) kavramı tüm yönleriyle ele alan çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür ve dolayısıyla araştırmacı alandaki eksikliği giderme adına bu çalışmayı yapma ihtiyaı duymuştur. Çalışmada, estetik emeğin çalışan ve örgüt açısından sonuçlarının kavramsallaştırılması önem taşımaktadır. Estetik emek fenomeninin, çalışanlar ve yöneticilerin deneyimleri bağlamında betimlenmesi bu fenomenin çalışma hayatındaki resmini sunarak hizmet sektörüne ve bu alandaki akademik çalışmalara ışık tutmaktadır.

Estetik emek süreçlerinde, müşterilerin bir gözetim mekanizması olarak nasıl g oluşturduğu ortaya konacaktır. Yöneticilerin denetiminin yanınnda çalışanların öz denetimlerinin ve iş arkadaşlarının gözetiminin önemine değinilecektir. Günümüz tüketim toplumunun dayattığı güzellik göstergeleriyle ilgili kadın çalışanların deneyimleriyle hem ilgili alanda yapılacak çalışmalara hem de hizmet sektörüne katkı sunulması planlanmaktadır.

3.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı çerçevesinde şekillenen araştırma soruları şunlardır:

- * İşe alım uygulamalarında estetik emek nasıl deneyimlenmektedir? (İşe Alım Teması)
- * Çalışanlar, estetik emeğin geliştirilmesine ilişkin hangi eğitimleri almaktadırlar? (alışan Eğitimi Teması)
- * Çalışanlardan hizmet sunumu ve müşterilerle etkileşimde estetik emeğe ilişkin neler beklenmektedir? (Hizmet Sunumu ve Müşteri-alışan Etkileşimi Teması)
- * Çalışanların ve yöneticilerin görünüm kuralları ve disiplin uygulamalarına ilişkin deneyimleri nelerdir? (Görünüm Kuralları ve Disiplin Uygulamaları Teması)

- * Çalışanların estetik emek performansları hangi kriterlere göre değerlendirilmektedir? (Performans Değerlendirme Teması)
- * Çalışanların estetik emek performanslarına ilişkin ödüllendirme uygulamaları nelerdir? (Çalışan Ödüllendirme Teması)
- * Çalışanlar estetik operasyonlar, zayıflık ve sporu nasıl deneyimlemektedir? (Güzellik Göstergelerinin Çalışma Hayatına Yansımaları Teması)
- * Çalışanlar mesleklerinin en belirgin özelliklerini nasıl anlamlandırmaktadırlar? (Mesleğin En Belirgin Özelliği Teması)
- * Estetik emeğin bireysel ve örgütsel açıdan sonuçları nelerdir? (Estetik Emeğin Sonuçları Teması)
- * İşten çıkarma uygulamalarında estetik emek nasıl deneyimlenmektedir? (İşten Çıkarma Teması)

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırmacılar, yapılandırmacılık, fenomenoloji ve sembolik etkileşimcilik felsefesine dayanarak insanların deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarıyla ilgilidirler. Nitel araştırmalarda esas olarak, insanların yaşamlarını nasıl anlamlandırdıklarıyla ilgili anlayış geliştirmek, bu anlamlandırma sürecinin ana çizgilerini belirleyebilmek ve insanların deneyimlediği olguları tarif edebilmek amaçlanmaktadır (Merriam, 2015: 14). Nitel araştırma, sahanın bir kesitiyle yoğun etkileşim içinde geçirilen sürecin sonunda gerçekleşmektedir ve insanların, toplumların ve örgütlerin gündelik hayatlarını ortaya koymaktadır (Miles ve Huberman, 2019: 6). Nitel araştırmalar, ilgili literatüre katkı sağlamanın yanında yeterince temsil edilmeyen toplulukların sesini duyurmaktadır, bir fenomenin derinliklerindeki anlamları incelemektedir (Creswell, 2018: 131).

Nitel araştırmaların kuramsal temelleri; antropoloji, felsefe ve sosyoloji gibi çeşitli disiplinlere dayanmaktadır. Felsefe disiplini bağlamında insanların deneyimleri ve bu deneyimleri nasıl yorumladıkları önem taşımaktadır. Sosyoloji disiplini bağlamında insanların davranışlarını nasıl biçimlendirdikleri ve diğer insanların davranışlarını nasıl algıladıkları önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 37-38).

Creswell (2018), nitel araştırmaların altında yatan felsefi yaklaşımların öneminden bahsetmektedir. Ontolojik varsayıma göre, araştırmacı farklı yaklaşımları bulgulardan elde ettiği temalar şeklinde raporlaştırmaktadır. Epistemolojik varsayım, araştırmacı ile araştırılan arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Aksiyolojik varsayım değerlerin rolünün ne olduğuyla ilgilenirken metodolojik varsayım, araştırmacının araştırmanın bağlamını betimlemesine ilişkin gelişmektedir (2018: 18-19, 21).

Bu alışma, yorumlayıcı çatılardan sosyal yapılandırıcılık ile inşa edilmiştir. Creswell (2018), insanların içinde yaşadıkları dünyayı anlamaya çalıştıklarını ve deneyimlerinden sübjektif anlamlar geliştirdiklerini açıklamıştır. Bu gerekçeler ile araştırmaların amacı katılımcıların olaylara karşı yaklaşımına, bakış açısına dayanmaktadır. Yapılandırıcı yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, bireyler arasındaki etkileşim sürecine odaklanmakta ve insanların ne söylediklerini dinlerlerken genellikle açık uçlu soruları tercih etmektedirler (2018: 24-25). Bu geleneğe göre gerçek, sosyal ortamlarda oluşmaktadır, sürekli değişmektedir ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Araştırmanın amacının sosyal dünyaya ait insanların dünyaya dair algılarının yorumlanması ise araştırmanın yöntemi de o dünyadaki insanlarla etkileşimde bulunmayı gerekli kılmaktadır. Sosyal yapılandırıcılıkta araştırmacı, insanlarla derinlemesine etkileşimlere yoğunlaşmaktadır (Glesne, 2020: 11). Bu çalışmada da araştırmacı çalışanların, yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle etkileşimlerine odaklanmış, mülakat süreci boyunca katılımcılarla etkileşimde bulunarak mülakatlarda katılımcılara açık uçlu sorular yöneltmiştir.

Nitel araştırma bazı temel özellikleri içermektedir (Creswell, 2018: 45, 47):

- **Doğal ortam,** nitel araştırmacıların genellikle katılımcıların konuyu deneyimledikleri alandan veri toplamalarını ifade etmektedir.
- **Temel amaç olarak araştırmacı,** katılımcılarla görüşerek verileri kendisi toplamaktadır.
- **Tümevarım ve tümdengelim ile karmaşık akıl yürüten** araştırmacı, kategori ve temaları aşağından yukarıya doğru oluşturmakta ve temaları verilerle karşılaştırarak tümden gelimi de kullanmaktadır.

- ❁ **Zamanla beliren desen** ile verilerin toplanmaya başladıktan sonra değişiklik gösterebileceği bir süreç işaret edilmektedir.
- ❁ **Bütüncül açıklamada**, araştırmacılar konuya ilişkin karmaşık bir resim çizmeye çalışmaktadırlar.

3.4. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmanın odağı, estetik emeğe ilişkin deneyimlerin betimlenmesi ve yorumlanması düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünceden hareketle araştırmada, fenomenoloji deseni benimsenmiştir.

Fenomen kelimesi, Yunanca “görünüş” anlamına gelen “phainomenon” kelimesinden gelmektedir. Kelime “algının nesnesi, algılanan ya da bilince görünen şey, gözlemlenebilir olan olay ya da olgu” olarak tanımlanabilir (Cevizci, 1999: 341). Husserl’in öncülük ettiği fenomenoloji, bilinçli eylemler yoluyla dünyanın nasıl deneyimlendiği ile ilgili açıklamalar getirmeye çalışan bir disiplindir (Van Manen, 1990: 84). Husserl, fenomenolojiyi bir yöntem ve düşünme biçimi olarak açıklamıştır (2017: 19). Husserl’e göre, insan davranışları onların gerçek olarak algıladıkları şeyler tarafından etkilendiği için insan motivasyonlarını anlamayı amaçlayan bilim insanları için öznel bilgi önem taşımaktadır (Lopez ve Willis, 2004: 727). Husserl’in betimleyici fenomenoloji yaklaşımında (descriptive phenomenological approach), araştırmacının temel amacı, aşkın özneliliğin (transcendental subjectivity) başarılmasıdır. Bu kavram, araştırmacının araştırmaya etkisinin değerlendirilmesi, araştırmacının önyargılarının kenara bırakılması olarak açıklanmaktadır. Bu anlamda önerilen yöntem ise paranteze almaktır. Paranteze alma işleminde araştırmacı, katılımcıların yaşanmış deneyimlerini dinkerken ve yansıtırken önyargılarını ve kişisel bilgilerini askıya almaktadır (Cohen, 1987: 33; Drew, 1999 aktaran; Lopez ve Willis, 2004: 727-728).

Fenomenoloji, bireylerin yaşanmış deneyimlerini ortaya çıkarma ve betimleme amacı gütmektedir. Fenomenoloji çalışmalarında, günlük deneyimlerimizin anlamı ve doğasına ilişkin daha derin bir anlayış kazanma düşüncesi önemlidir (Van Manen, 1990: 9-10). Fenomenolojik çalışma, “birkaç kişinin bir fenomen veya kavramla ilgili yaşanmış deneyimlerinin ortak anlamını” açıklamaktadır (Creswell, 2018: 77). Fenomenoloji çalışmalarında araştırmacılar, insan deneyiminin nesnesi olan fenomeni

tanımlamaktadırlar. “Yaşanmış deneyim neye benzemektedir?”, “Yaşanmış deneyimin anlamı ve önemi nedir?” gibi belli sorular fenomenoloji çalışmalarına eşlik etmektedir (Van Manen, 1990: 163, 166). Fenomenoloji çalışmalarında araştırmacılar, öznel deneyimlerin içsel dünyalarını araştırma amacıyla katılımcıların yaşanmış deneyimlerine, yaşam dünyalarına odaklanmaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2020: 409).

Fenomenolojinin karakteristik özellikleri şunlardır (Creswell, 2018: 78-79):

- ✧ Tek bir kavramı yahut düşünceyi içeren bir fenomene odaklanılmaktadır.
- ✧ Fenomeni tüm yönleriyle deneyimleyen bir grup bireyle çalışarak fenomen araştırılmaktadır.
- ✧ Fenomenoloji çalışmalarının belli türlerinde araştırmacılar, ilgili fenomen ile ilgili kişisel deneyimlerini açıklayarak ön yargılarını çalışmadan ayırmaktadır.
- ✧ Veriler genel olarak fenomeni deneyimleyen bireylerle mülakat yapılarak elde edilmektedir.
- ✧ Fenomenoloji çalışmaları, “neyin”, “nasıl” deneyimlendiğini bütün olarak içeren, deneyimlerinin özünün tartışıldığı betimleyici bir bölüm ile sonlandırılmaktadır.

Fenomenoloji deseni çerçevesinde inşa edilen bu çalışmada araştırmacı, belli karakteristik özellikleri benimsemiştir:

- ✧ Çalışma hayatına ilişkin bir kavram olan estetik emek fenomenine odaklanılmıştır
- ✧ Fenomeni tüm yönleriyle deneyimlediği düşünülen bireylerle araştırma gerçekleştirilmiştir
- ✧ Araştırmacı, “Araştırmacının Rolü” başlığı altında kişisel deneyimlerini açıklamış ve kendini paranteze almaya çalışmıştır
- ✧ Veri toplama aşaması, fenomeni deneyimleyen katılımcılarla yarı yapılandırılmış mülakatlar ile gerçekleştirilmiştir
- ✧ Bulgular kısmında, “neyin”, “nasıl” deneyimlendiği ayrıntılı olarak betimlenmiş ve fenomenin özüne ilişkin tartışmalar yapılmıştır

Creswell (2018), yorumlayıcı fenomenoloji (Van Manen, 1990) ve deneysel, aşkın ya da psikolojik fenomenoloji (Moustakas, 1994) olmak üzere iki fenomenoloji türü üzerinde durmuştur (2018: 79).

Van Manen (1990), “Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy” (Yaşanmış Deneyimi Araştırmak: Eyleme Duyarlı Pedagoji için İnsan Bilimi) adlı çalışmasında, beşerî bilimler araştırmasını insan deneyimlerinin anlamını kavrama (fenomenoloji) ve fenomenin anlamını yorumlama (yorumlayıcı fenomenoloji) olarak açıklamıştır. Yazara göre, fenomenoloji sadece bir betimleme değil aynı zamanda yorumlama çabasıdır. Yorumlayıcı fenomenoloji (hermeneutic phenomenology) araştırması çeşitli aşamalardan oluşan sistematik ve etkileşimli bir yapıya sahiptir. Deneyimin incelenmesi, fenomeni nitelendiren temel temaların yansıtılması, yazarın fenomenin betimlenmesi bu aşamalardan başlıcalarıdır (Van Manen, 1990: 4, 26, 30).

Moustakas (1994), çalışmasında aşkın fenomenoloji (transcendental phenomenology) için çeşitli metodolojik aşamalar belirlemiştir. İlk olarak paranteze alma (epoche) aşamasını incelemiştir. Araştırmacının bu aşamada, ön yargılarından kurtulması beklenmektedir. Araştırmada veriler toplandıktan sonra anlam ve anlam birimleri listelenmektedir. Bu anlam birimleri, temalar ya da kategoriler olarak kümelenmekte, birleştirilmektedir. Katılımcıların deneyimlerinin, dokusal ve yapısal betimlemesi yapılarak deneyimin özüne ulaşmaya çalışılmaktadır (1994: 33-34, 119, 121).

Fenomenoloji çalışmalarında izlenebilecek aşamaları Creswell (2018: 81-82) ve Moustakas (1994: 114-115, 118-119) Tablo 3.1.’de görüldüğü gibi sıralamaktadır.

Tablo 3.1: Fenomenoloji Çalışmalarında İzlenebilecek Aşamalar

Araştırma probleminin fenomenoloji çalışmasına uygun olup olmadığının belirlenmesi
Çalışmaya ilişkin fenomenin belirlenmesi
Araştırmacı tarafından geniş felsefi varsayımlarının kabul edilmesi
Verilerin fenomenle ilgili deneyimlere sahip bireylerden toplanması
Katılımcılara “Fenomenle ilgili hangi deneyimleri yaşadınız?” sorusu ve başka açık uçlu soruların yöneltilmesi
Katılımcıların deneyimlerine ilişkin betimleme, fenomeni deneyim etme şekillerini etkileyen bağlama ilişkin betimleme
Verilerin analiz edilmesi
Fenomenin özünü ortaya koyan betimlemenin yapılması

Kaynak: Creswell, John W.: Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, 4. bs., Çev. Ed. Mesut Bütün, Selçuk B. Demir, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2018, pp. 81-82; Moustakas, Clark: Phenomenological Research Methods, Thousand Oaks, SAGE Publications, 1994, pp. 114-115, 118-119.

3.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Araştırmanın katılımcılarının mülakat sorularına doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları şunları içermektedir:

- * Araştırmaya sınırlı sayıda kişi katılmıştır.
- * Araştırmacı, katılımcılardan mülakat için randevu almakta zorlanmıştır.
- * Araştırmacı, özellikle yönetici pozisyonunda bulunan katılımcılara ulaşmada zorluklar yaşamıştır.
- * Mülakatlar sırasında bazı katılımcılar, soruları hızlı bir şekilde geçme ve kısa yanıtlar verme eğiliminde olmuşlardır.
- * Araştırma sürecinde bazı katılımcılar, mülakata katılmak istediklerini belirtmelerine rağmen sonrasında araştırmacıya randevu tarihi belirtmemişlerdir.
- * Araştırmacı, araştırma sürecinde pek çok kişiden araştırmaya katılma konusunda red cevabı almıştır.

3.6. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacı, sahada vakit geçiren, sahayı yakın biçimde tanıyan ve katılımcılarla yakın iletişim kuran bir rol üstlenmektedir. Araştırmacının, kendi konumunu açıkça belirlemesi, varsayım ve önyargılarının farkında olması önem taşımaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2018: 85). Araştırmacının kişisel deneyimleri ve kültürel unsurlar açıklanmalıdır (Fischer, 2009: 583). Araştırmacı, araştırdığı fenomene ilişkin deneyimleri hakkında bilgi vermelidir. Bu bilgiler; eēitim, iş, aile gibi çeşitli şekillerle edinilen deneyimleri kapsamaktadır. Araştırmacı bu bilgileri aktardıktan sonra geçmiş deneyimlerinin araştırılan fenomen ile ilgili yorumunu nasıl biimlendirdiēini açıklamaktadır (Creswell, 2018: 216). Araştırmacı, araştırılan fenomene dair olumlu veya olumsuz yargıya sahip deēildir ve estetik emekle ilgili kendisinin bizzat yaşadığı deneyimi bulunmamaktadır. Araştırmacı, alışanların emek süreçleriyle ilgili çalışmalara ilgi duymaktadır. Günümüz tüketim toplumunda estetik operasyonların sayısının artması, bedene yönelik yoğun ilgi araştırmacıyı çalışma hayatında görünüm hakkında düşünmeye yöneltmiştir. Çalışma hayatında kadınların görünümleri sebebiyle işe alınmaması veya işten çıkarılması, araştırmacının konuyla ilgili okuduēu çalışmalar, gazete haberleri ve izlediēi filmler araştırma probleminin ortaya çıkmasında önemlidir. Araştırmacı, 2017 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda doktora eēitimine başlamıştır. Araştırmacı, Maxqda 2020 programına ilişkin çevrim içi eēitimlere katılmıştır. Nitel araştırmaya ilgi duyan araştırmacının bu çalışmada fenomenoloji desenini kullanmasının sebebi, yaşanmış deneyimlere odaklanmasıdır. Araştırma boyunca yarı yapılandırılmış mülakatlar genellikle sohbet havasında geçmiş ve araştırmacı için çok öēretici ve keyifli bir süreç olmuştur. Araştırma sürecinde yaşanan en büyük zorluk, katılımcılara ulaşma ve ulaşılan bazı kişilerin red cevabı vermesi konusunda olmuştur. Araştırmacı bu çalışmanın sonucunda araştırmaya başlamadan önceki beklentilerinin çok üzerinde olarak çalışma hayatında estetik emeēin yoğun olarak deneyimlendiēini görmüştür. Bu bağlamda, estetik emek çalışmalarına ve ilgili sektörlere katkı sunacaēını ummaktadır.

3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırmalarda derinlemesine bir anlayışının kazanılması amacıyla gözlem, mülakat ve doküman olmak üzere üç tekniğin baskın olduğu söylenebilmektedir (Glesne, 2020: 64).

Fenomenoloji araştırmalarının temel veri toplama aracı mülakattır. Mülakatların araştırmacılara sunduğu “etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme” incelenen fenomene ilişkin anlamları ortaya çıkarmayı sağlamaktadır. Mülakatlarda katılımcılarla güven ve empatiye dayalı bir etkileşimin oluşturulması önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 71).

Yarı yapılandırılmış mülakat, önceden belirlenen soruların her katılımcıya tutarlı ve sistematik şekilde yöneltildiği ve görüşmecinin bu soruların dışına çıkma özgürlüğünün bulunduğu veri toplama yöntemidir (Berg ve Lune, 2015: 136).

Mülakat sorularının hazırlanmasında Warhurst ve diğerleri, (2000), Van Maanen (1991), Hall ve Broek (2011)’in çalışmaları başta olmak üzere ilgili literatürden yararlanılmıştır. Mülakat soruları, ilgili çalışmalardan notlar alınarak zamanla belirgin hale getirilmiştir.

Yarı yapılandırılmış mülakat formu, danışman öğretim üyesi tarafından incelenerek dil ve anlatım açısından düzeltilmiştir. Ardından formu, tez izleme komitesi üyeleri değerlendirmiştir. Böylelikle mülakat formu içerik ve şekil açısından son halini almıştır. Mülakat formunda çalışanlara yönelik sorular ve yöneticilere yönelik sorular ayrı ayrı düzenlenmiştir. Mülakatlarda konuyu derinleştirebilme amacıyla araştırmacı katılımcılara “Bununla ilgili deneyimlerinizden bahsedebilir misiniz?”, “Bu durum karşısında ne hissettiniz?” gibi sonda sorular da sormuştur.

3.8. Araştırmacının Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarını, Türkiye’de havacılık ve perakende sektörlerinin birinde çalışan/çalışmış olan insan kaynakları yöneticileri, mağaza yöneticileri, kadın kabin memurları ve satış danışmanları oluşturmaktadır.

Kabin memuru MYK (2015) tarafından “Uçuş görevinin icrasında, ulusal ve uluslararası otoritelerin kuralları çerçevesinde; bağlı bulunduğu havayolunun kalite ve uçuş emniyeti standartlarına uygun olarak, İSG ve çevre koruma önlemlerini alarak, uçuş emniyet tedbirlerini yerine getiren; yolcu emniyeti, güvenliği ve memnuniyetini çalışma talimatları doğrultusunda sağlamakla yükümlü olan kişi” olarak tanımlanmaktadır. Kabin memurlarından işlerinin gereği olarak belirlenen üniformaları giymeleri beklenmektedir. İkram, servis ve sunum, zor yolcularla başa çıkabilme, yolcuların karşılanması, uğurlanması, müşteri odaklı olma gibi çeşitli becerilere ve davranışlara sahip olmaları istenmektedir (2015: 9-30). Hochschild çalışmasında (1983), kabin memurlarına kilo kontrolleri yapıldığını ve belirlenen kilonun üstünde olan çalışanlara uyarı yapıldığını ifade etmiştir (1983: 102). Hancock ve Tyler (2000), Ren (2017) kadın kabin memurlarının estetik emek deneyimlerini incelemişlerdir. Spiess ve Waring (2005) ise kabin memurlarının görünümüleri, ifadeleri ve ses tonları ile ilgili oldukça fazla, detaylı kontrol uygulamalarının yapıldığını açıklamışlardır (2005: 205).

Satış danışmanı ise “İSG ve çevre ile ilgili önlemleri uygulayarak kalite gereklilikleri çerçevesinde; iş organizasyonu yapan, satış öncesi hazırlık, satış ve satış sonrası işlemleri yapan, satış sonrası hizmet veren, müşteri ilişkileri ile ilgili faaliyetleri yürüten, operasyonel iş süreçlerini uygulayan ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılan nitelikli kişi” şeklinde ifade edilmiştir. Satış danışmanlarının bu çalışmanın konusu kapsamında yer alan müşterilerle ilgili çeşitli görevleri, başarımları ölçütlerine dikkat çekmek yerinde olacaktır. Satış danışmanları, müşteri sadakatının oluşturulmasına katkı sağlama adına müşteri memnuniyetini sağlamaktadırlar ve müşterilerin devamlılığı için işletmenin belirlediği kuralları uygulamaktadırlar. Müşterilerin geri bildirimlerini ilgili kişilerle paylaşmakta, müşterilerin öneri, istek, şikâyetlerini kayıt altına almakta ve müşterilerin sorunlarını çözme amacıyla çaba harcamaktadırlar. Satış danışmanlarından kişisel hijyenine dikkat etmesi, kişisel bakımına özen göstermesi, müşteri odaklı olması gibi belli beceri ve davranışlar beklenmektedir (MYK, 2015: 7-24). Pettinger (2004), Hall ve Broek (2011), Johnston (2005) mağaza satış danışmanlarının estetik emek süreçleriyle ilgili çalışmalar yapmışlardır. Müşterilerle yüz yüze etkileşimi içeren etkileşimli hizmet işlerinde temiz, prezentabl bir görünüm,

Çalışanların konuşmaları ve ses tonları stratejik öneme sahiptir (Leidner, 1991; Warhurst ve Nickson, 2007).

Müşterilerle yüz yüze etkileşim (Leidner, 1993) halinde olan kabin memurları ve satış danışmanları, müşteri odaklı bir performans sergilemek durumundadırlar (MYK, 2015). Üniforma kuralları ve görünüm kontrolleri estetik emeğin temel bileşenlerindendir ve hem kabin memurlarında hem de satış danışmanlarında bu uygulamalarla ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Hancock ve Tyler, 2000; Warhurst v.d., 2000; Pettinger, 2004; Johnston ve Sandberg, 2008). Ren (2017), kadın kabin memurlarının erkeklere kıyasla daha çok görselleştirilmiş kriterlere maruz kaldığını ve bu sebeple estetik emeği daha çok deneyimlediğini ifade etmiştir (2017: 392). Dolayısıyla bu araştırmada da estetik emek fenomenonini yoğun bir şekilde deneyimleyen kadın çalışanlar araştırma grubu olarak belirlenmiştir. Yine estetik emek ile ilgili çalışmalara bakıldığında hem insan kaynakları yöneticilerinin hem de mağaza yöneticilerinin anahtar role sahip oldukları ayrıca işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, estetik emek standartlarının uygulanması ve denetlenmesinde deneyimlerinin çeşitli çalışmalarda incelendiği görölmüştür (Warhurst v.d., 2000; Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005; Ren 2017). Tüm bunlar bağlamında, araştırma grubunun belirlenmesinde bu gerekçeler göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcıların çalıştığı kurumda üniforma veya kıyafet kodu uygulaması bulunmaktadır. Yönetici pozisyonundaki katılımcıların hepsi işe alım mülakatlarında yer almaktadır. Araştırmada, belirlenen yönetici ve çalışanların ilgili sektördeki kuralları, özellikleri ve zorlukları bilen deneyimli kişiler olmasına özen gösterilmiştir.

Bu araştırmada, farklı yaş, cinsiyet, meslek ve pozisyondan kişilere amaçlı örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Amaçlı örneklemede araştırmacı, evreni temsil eden katılımcıların belirlenmesinde bazı gruplarla ilgili özel bilgilerinden ya da deneyimlerinden faydalanmaktadır (Berg ve Lune, 2015: 71). Amaçlı örnekleme yöntemi ile araştırmacılar, bilgi bakımından zengin durumları seçme amacıyla birkaç stratejiyi kullanabilmektedirler (Patton, 2018: 230). Bu araştırma kapsamında,

katılımcılara ulaşılabilmesi adına ölçüt, maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme stratejileri kullanılmıştır.

Patton (2018), ölçüt örneklemenin önceden belirlenen belli bir öneme sahip ölçütleri sağlayan durumların incelenmesine dayandığını dile getirmiştir (2018: 238). Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için katılımcıların araştırmaya dahil edilmesinde belli kriterler (ölçütler) göz önünde bulundurulmuştur:

- ✿ Havacılık ve perakende sektörlerinin birinde çalışıyor/çalışmış olmak
- ✿ İlgili sektörlerde kabin memuru, satış danışmanı, insan kaynakları yöneticisi veya mağaza yöneticisi pozisyonlarından birinde çalışıyor/çalışmış olmak
- ✿ İlgili sektörde en az bir yıl deneyime sahip olmak

Creswell (2015)'e göre, fenomenoloji araştırmalarında tüm katılımcıların ilgili fenomene dair deneyimlerinin olması gerektiği için örneklem seçim stratejileri geniş çerçevede değildir. Dolayısıyla ölçüt örnekleme ile araştırılan fenomene ilişkin deneyimlere sahip insanları temsil eden katılımcıların oluşturulabilmesi oldukça faydalı görünmektedir (2015: 155).

Maksimum çeşitlilik örnekleme, nitel araştırmalarda bulguların farklılıklarını yansıtması bakımından önem taşımaktadır (Creswell, 2015: 157). Araştırmacı maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisiyle, havacılık ve perakende sektörlerinde, farklı meslek gruplarından ve pozisyonlardan katılımcılar seçerek farklılıkları ve benzerlikleri yakalamaya çalışmıştır.

Kartopu örnekleme stratejisinde ise araştırmacı ilk olarak konuyla ilgili özelliklere sahip birkaç kişiyi belirleyerek mülakat yapmakta ve bu katılımcılardan kendilerinin de sahip olduğu özelliklere sahip başka kişilere yönlendirilmesini talep etmektedir (Berg ve Lune, 2015: 71-72).

Creswell (2018), fenomenolojik araştırmalarda bütün katılımcıların incelenen fenomen ile ilgili yaşanmış deneyimlere sahip olmasının ve yaşanmış deneyimlerini açık bir şekilde ifade edebilmelerinin gerektiğini açıklamıştır (2018: 150). Pilot çalışma sırasında erkek çalışanlarla da mülakatlar yapılmıştır ancak tüm yönleriyle deneyimleyen katılımcı grubunu belirleme amacıyla kadın çalışanlar dahil edilmiştir.

Dolayısıyla estetik emek fenomemeninin incelendiği bu araştırmada, estetik emeğin temel unsurlarını deneyimlediği düşünülen kişiler araştırma grubu olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Özellikleri ve Görüşme Süreleri

Katılımcı Sayısı	Katılımcılar	Yaş	Sektör	Pozisyon	Deneyim (Yıl)	Görüşme Süresi
1	Mine Hanım	22	Havacılık	Kabin Memuru	2	99 Dakika 36 Saniye
2	Kamelya Hanım	36	Havacılık	Kabin Memuru	6	45 Dakika 24 Saniye
3	Menekşe Hanım	34	Havacılık	Kabin Memuru	6	64 Dakika 31 Saniye
4	Melisa Hanım	29	Havacılık	Kabin Memuru	6	73 Dakika 6 Saniye
5	Aylin Hanım	35	Havacılık	Kabin Memuru	15	141 Dakika 30 Saniye
6	Çağla Hanım	34	Havacılık	Kabin Memuru	10	41 Dakika 39 Saniye
7	Gamze Hanım	30	Havacılık	Kabin Memuru	7	44 Dakika 28 Saniye
8	Yasemin Hanım	43	Perakende	Satış Danışmanı	13	39 Dakika 21 Saniye
9	Bahar Hanım	35	Perakende	Satış Danışmanı	6	38 Dakika 14 Saniye
10	Pelin Hanım	33	Perakende	Satış Danışmanı	2	65 Dakika 8 Saniye
11	Reyhan Hanım	37	Perakende	Satış Danışmanı	16	28 Dakika 8 Saniye
12	Hilal Hanım	39	Perakende	Satış Danışmanı	6	45 Dakika 2 Saniye

*Araştırmada kişilerin gerçek isimleri kullanılmamıştır.

Araştırma kapsamında 7 kabin memuru ve 5 satış danışmanı olmak üzere toplam 12 kadın çalışanla mülakatlar yapılmıştır. Araştırmada veriler birbirini tekrar etmeye başladığında ve kategoriler doygunluğa ulaştığında mülakat süreci sona erdirilmiştir. Tablo 3.2’de görüldüğü gibi katılımcıların yaşları 22 ile 43 arasında değişmektedir. En az deneyime sahip katılımcının 2 yıl, en fazla deneyime sahip katılımcının ise 16 yıl deneyimi olduğu görülmüştür. En uzun mülakat 141 dakika 31 saniye ile bir kabin memuru ile gerçekleştirilirken en kısa mülakat 28 dakika 8 saniye ile bir satış danışmanı ile yapılmıştır.

Tablo 3.3: Katılımcıların Özellikleri ve Görüşme Süreleri

Katılımcı Sayısı	Katılımcılar	Yaş	Sektör	Pozisyon	Deneyim (Yıl)	Görüşme Süresi
1	Doruk Bey	49	Havacılık	İnsan Kaynakları Direktörü	14	40 Dakika 28 Saniye
2	İpek Hanım	40	Havacılık	İnsan Kaynakları Direktörü	12	47 Dakika 26 Saniye
3	Poyraz Bey	40	Havacılık	İK İş Ortağı	11	36 Dakika 6 Saniye
4	Şule Hanım	30	Havacılık	Şef	1	71 Dakika 45 Saniye
5	Yeliz Hanım	32	Havacılık	Şef	1	69 Dakika 36 Saniye
6	Manolya Hanım	41	Perakende	Mağaza Müdürü	20	40 Dakika 41 Saniye
7	Akın Bey	41	Perakende	Mağaza Müdürü	3	43 Dakika 33 Saniye
8	Nihal Hanım	39	Perakende	Mağaza Yöneticisi	15	52 Dakika 35 Saniye
9	Müjgan Hanım	53	Perakende	Mağaza Müdürü	25	53 Dakika 52 Saniye
10	Nisan Hanım	32	Perakende	Mağaza Müdürü	4	23 Dakika 3 Saniye
11	Berrin Hanım	58	Perakende	Mağaza Müdürü	20	103 Dakika

*Araştırmada kişilerin gerçek isimleri kullanılmamıştır.

Araştırmada havacılık sektöründen 5 ve perakende sektöründen 6 olmak üzere toplam 11 yönetici ile mülakatlar yapılmıştır. Havacılık sektöründe 2 kişi insan kaynakları direktörü, 1 insan kaynakları iş ortağı iken 2 kişi şef olarak çalışmaktadır. Perakende sektöründe, 5 katılımcı mağaza müdürlüğü yapmaktadır. Bir katılımcı ise hem mağazanın sahibi hem de yöneticisi konumundadır. Yöneticilerin yaşları 30 ile 58 arasında değişmektedir. Kaç yıllık deneyimleri olduğuna bakıldığında 1 yıl ile 25 yıl arasında olduğu söylenebilir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerin en kısısı 23 dakika 3 saniye sürerken en uzununu 103 dakika sürmüştür.

3.9. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Pilot çalışma, 3 çalışan ve 1 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot çalışma sonrasında katılımcıların soruları rahat bir şekilde anladıkları görülmüştür ve

katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda çalışanlara yönelik mülakat formunda bazı soruların yerleri değiştirilmiştir. Pilot çalışma verileri analizlere dahil edilmiştir.

Mülakatlar yoğun olarak Ocak-Mart 2021 tarihlerinde yüz yüze, telefon ve çevrim içi görüntülü konuşma şeklinde gerçekleştirilmiştir. 19 katılımcıyla telefonla, 3 katılımcı ile çevrim içi görüntülü konuşma ve 1 kişiyle yüz yüze olmak üzere toplam 23 kişiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Berg ve Lune (2015), araştırmacıların nitel telefon mülakatlarını veri toplamada etkili bir araç ve belli durumlarda coğrafi konum sebebiyle en uygun yöntem olarak gördüklerinden bahsetmektedir (2015: 153). Mülakatlarda ilk olarak araştırmacı kendini tanıtmış ve katılımcılara araştırmanın konusu ile ilgili genel bilgiler vermiştir. Katılımcıların, gerçek isimlerinin ve çalışılan kurum isimlerinin gizli tutulacağı ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında, Etik Kurul izni (EK-3) alınmıştır. Katılımcılardan onam formu (EK-2) ile yazılı veya sözlü olarak onay alınmıştır. Sonrasında katılımcılardan izin alınarak mülakat ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. 2 katılımcı, ses kayıt cihazının kullanılmasını istemediğini belirttiği için araştırmacı mülakatı yazı ile kayıt altına almıştır. Merriam (2015), ses kayıt cihazının mülakat verilerinin kaydedilmesinde çok elverişli bir yöntem olduğuna işaret etmektedir (2015: 105).

Mülakat öncesinde katılımcılardan mail veya mesaj yoluyla randevu talep edilmiştir. Bu iletilerde araştırmacı, araştırmanın konusu ve etik meselerle ilgili bilgiler de yer almıştır. Araştırmacı bu süreçte çok fazla red cevabı almış, bazı durumlarda ise mesaj veya maile herhangi bir geri dönüş yapılmamıştır. Mülakatlar genel olarak akşam, katılımcıların mesai saatleri sonrasında veya hafta sonlarında gerçekleştirilmiştir. En erken saatlerdeki mülakat sabah 10:00'da yapılmış, en geç mülakat gece 00:00'a kadar sürebilmiştir. Mülakatlarda katılımcıların sözleri kesilmemeye çalışılmıştır. Mülakat sırasında katılımcılara “bey”, “hanım” diye hitap edilmiştir. Mülakat sonunda katılımcılara son olarak eklemek istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuş ve araştırmaya verdikleri katkılardan dolayı teşekkür edilerek mülakat sona erdirilmiştir.

3.10. Araştırmacı Günlüğü

Araştırmacı günlüklerinde araştırmacıyı şaşırtan, rahatsız eden ve ilgi uyandıran durumların yazılması önerilmektedir (Sunstein ve Chiseri-Strater, 2002: 95-96).

Araştırma süreci boyunca araştırmacı tarafından günlük tutularak katılımcılarla ilgili çeşitli notlar yazılmıştır. Katılımcıların genel olarak mülakat sorularına duraksamadan cevap verdikleri görülmüştür. Araştırmacı mülakat sorusunu tamamlamadan cevap vermeye başlayan katılımcılar da olmuştur. Katılımcıların “kesinlikle evet”, “tabii ki” gibi cevapları sık sık ifade ettikleri söylenebilir. Araştırmacı, mülakatlarda katılımcıların sözleri kesmemeye özen göstermiştir. Mülakat boyunca katılımcıların anlattıkları yaşanmış olaylar, araştırmacının gözünde canlanmıştır. Katılımcıların özellikle müşterilerle ilgili deneyimleri ve gözetime yönelik paylaşımları araştırmacının ilgisini uyandırmıştır.

3.11. Araştırmanın Veri Analizi Yöntemi ve Süreci

“Analiz” etme; tekil ayrıntılar arasında örüntüler, bağıntılar arama ve düzenleme, birleştirme, irdeleme anlamlarını taşımaktadır (Neuman, 2020: 804). Nitel araştırma tasarımı, sürekli gelişen bir dinamiğe sahiptir ve nitel veri analizi, bu dinamiğe bağlı olarak tekrarlanan bir süreci işaret etmektedir (Merriam, 2015: 161). Nitel veri analizi süreci genel olarak verilerin organize edilmesi, ön okumaların gerçekleştirilmesi, tema kodlama işlemlerinin yapılması, verilerin sunumu ve yorumlama şeklindedir (Creswell, 2018: 179). Miles ve Huberman (2019), nitel verilerin analiz edilmesine ilişkin verilerin azaltılması, verilerin gösterimi, sonuçların ortaya konulması ve doğrulanması olmak üzere üç aşamalı bir yaklaşımı temel almışlardır. **Verilerin azaltılması**, araştırma kapsamında elde edilen verilerin özetlenmesi ve dönüştürülmesini içeren bir süreçtir. Bu aşamada araştırmacı, veri toplama devam ettikçe veri azaltma sürecinin ileri adımlarını takip ederek kodlama yapmaya, temaları belirlemeye ve hatırlatıcı notlar almaya çalışmaktadır. **Verilerin gösterimi**, araştırmacı tarafından toplanan verilerin düzenlenmiş durumunu yansıtmaktadır ve araştırma sonuçlarının sunulmasına aracılık etmektedir. **Sonuçların ortaya konulması ve doğrulanması** aşaması, döngüsel nitel veri analizi sürecinin son aşamasıdır. Son aşamada araştırmacı, sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Nitel araştırma sonucunda elde edilen veriler, inandırıcılık, teyit edilebilirlik bakımından açıklanmaktadır (2019: 10-12).

Bu çalışmada veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Patton (2018), içerik analizini temel tutarlılık ve anlamları belirlemeye yönelik olarak verileri anlamlandırma çabası olarak ifade etmiştir. İçerik analizi ile ortaya çıkarılan temel anlamlar, temaları meydana getirmektedir (2018: 453). İçerik analizi ile araştırmacı, katılımcıların sosyal dünyayı nasıl anlamlandırdıklarını göstermeye çalışmaktadır ve deşifre edilen metinlerin kelimelerini daha iyi anlama çabasına girmektedir (Berg ve Lune, 2015: 386).

Araştırmada 158 sayfa, 44 bin 403 adet sözcükten oluşan veri elde edilmiştir. Ses kayıt cihazıyla kaydedilen veriler ses kaydı dinlenerek yazıya geçirilmiş, deşifre edilmiştir. Deşifre işlemi mülakatın hemen sonrasında olabildiği gibi mülakat yoğunluğuna bağlı olarak sonraki zamanlarda da gerçekleştirilebilmiştir. Nitel verilerin deşifresinde, ses kayıtları defalarca durdurularak dinlenmiştir ve böylelikle katılımcıların ifadelerinin eksiksiz ve doğru olarak aktarılması sağlanmıştır. Deşifre edilen veriler, mülakat sorularının altında gruplandırılmıştır. Deşifre ve analiz etme süreci birlikte yürütülmüştür. Kodlama aşamasından önce mülakat verileri defalarca satır satır okunmuştur, kenarlarına hatırlatıcı notlar alınmıştır ve önem teşkil edebilecek anahtar ifadeler listelenmiştir. Araştırmacı, mülakat verilerinin kodlamalarına başlamıştır.

Araştırmada, genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama yaklaşımıyla ilk olarak ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeveden bir kod listesi oluşturulmuştur. Strauss ve Corbin (1990)'e göre, bu yaklaşımda araştırmacı kavramsal çerçeveden bir kod listesi oluşturmaktadır ve ardından verilerin incelenmesiyle ortaya çıkan kodları bu listeye eklemektedir (aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 246).

Kodlama, niteliksel çözümlemenin ilk adımını oluşturmaktadır ve sonraki işlemler için temel teşkil etmektedir. Etiket, isim ve nitelendirme anlamlarına gelen kodlamalar, veri gruplarını etiketleme, isimlendirme ve nitelendirme işlemi olarak ifade edilmektedir. Veri grupları tek bir kelime olabileceği gibi küçük ya da büyük veri kümeleri de olabilmektedir (Punch, 2016: 194).

Birinci döngü kodlama sürecinde, mülakat verilerinin kodlanması açık ve in-vivo kodlama stratejileriyle gerçekleştirilmiştir (Saldana, 2019: 68). Strauss (1987)'a göre,

in-vivo kodlama, saha verilerindeki dilin kendisinden gelen kelimeler bir başka ifadeyle katılımcıların kendileri tarafından kullanılan terimler olarak açıklanmaktadır (1987: 33). Charmaz (2015) ise, bu in-vivo kodların anlamları keşfetme ve ortaya çıkan davranışları anlamada katılımcıların terimlerinin kullanılması olarak açıklamış ve katılımcıların deneyimlerinin yakalanmasında önemli olduğuna dikkat çekmiştir (2015: 198). **Açık kodlama**, verileri inceleme, karşılaştırma ve kategorize etme sürecidir (Strauss ve Corbin, 1990: 61). Açık kodlama, verilerin çözümlemesinin ilk adımı olarak yapılmaktadır. Veri parçalarının etiketlendiği açık kodlama işleminde araştırmacı, verilerdeki göstergeleri sürekli olarak karşılaştırmaktadır (Punch, 2016: 201). Bütün katılımcıların ifadelerinin yer aldığı bir kod kitapçığı geliştirilmiştir.

Araştırmacıların bu süreçte sürekli verilerle meşgul olması başka bir ifadeyle mülakat verilerini bilgisayara kaydetmesi, hatırlatıcı notlar tutması ve kodlama şemaları geliştirmesi önerilmektedir (Glesne, 2020: 267).

İkinci döngü kodlama sürecinde **eksenel kodlama** stratejisi izlenmiştir (Saldana, 2019: 68). Eksenel kodlama, verilerin kategoriler ve alt kategoriler arasında ilişkiler kurularak yeni şekillerde bir araya getirilmesi işlemidir (Strauss ve Corbin, 1990: 97). Eksenel kodlama aşamasında araştırmacı, nedenleri, sonuçları, etkileşimleri, süreçleri aramakta ve beraber kümelenen kodlara odaklanmaktadır (Neuman, 2020: 815). Veri parçalarının kodlanmasıyla birlikte, kategoriler oluşmaya başlamaktadır. Kategoriler, birçok veri parçasını içeren ve birbirleriyle ilişki kuran kavramsal ögeler olarak tanımlanabilmektedir. Kategorilerin yapılandırılmasında tümevarımsal bir süreç izlenmektedir. Kategorilerin geliştirilmesi, çalışmanın amacı, araştırmacının bilgisi ve katılımcıların açık ettiği anlamlara bağlıdır. Kategorilerin, araştırmanın amacına cevap verebilir özelliklere sahip olması ve kavramsal açıdan uyumlu görünmesi beklenmektedir (Merriam, 2015: 171, 173, 175, 177). Eksenel kodlamada araştırmacı, temaları düzenlemekte, kilit kavramların eksenini seçmekte ve yeni fikirler ortaya çıkarabilmektedir (Neuman, 2020: 815). Temel bir süreç olarak kodların düzenlenmesinde Saldana (2019)'nın kod-alt kategori-kategori-tema akış şeması benimsenmiştir (2019: 14). Fenomenoloji çalışmalarında temaların, yaşanan deneyimlerin betimlenmesi, odak gibi belli özellikleri içinde barındırması önem

taşımaktadır (Creswell, 2018: 195). Temalar ile araştırmacı, ilgili fenomeni sistematik olarak inceleyebilmektedir (Van Manen, 1990: 168). Tema ve kategorilerin adlandırılmasında, ilgili literatürden yararlanıldığı gibi katılımcıların ifadelerinin ortak anlamı da kullanılmıştır.

Araştırmanın analiz edilmesinde sürekli durum karşılaştırması yapılmıştır. Glesne (2020) sürekli durum karşılaştırmasını, “her durumun olaylar, katılımcılar, ortamlar ya da kullanılan kelimeler bakımından nasıl çeşitlilik gösterdiğini arayan zihin yapısı” olarak ifade etmiştir. Araştırmacı tezat durumları karşılaştırmakta veya benzer durumlardaki küçük farklılıklara odaklanabilmektedir (Glesne, 2020: 260).

Araştırmanın veri analizi süresince hatırlatıcı notlar (memolar) yazılmıştır. Hatırlatıcı notlar, karmaşık durumların açıklığa kavuşturulmasında ve her deneyimin, anlamın yansıtılmasında araştırmanın veri analizini kolaylaştırmıştır. Charmaz (2015) hatırlatıcı notların, veri analizini daha somut ve yönetilebilir kıldığını, eleştirel düşünömselliğe alan açtığını, kodlar ve kategoriler arasında karşılaştırma yapmaya imkân tanıdığını ifade etmiştir (2015: 235-236).

Tablo 3.4: Araştırmanın Veri Analizi Süreci

1.Aşama	Ses Kayıt Cihazıyla Kaydedilen Mülakat Verilerinin Deşifre Edilmesi
2.Aşama	Deşifre Edilen Mülakat Verilerinin Düzenlenmesi
3.Aşama	Mülakat Verilerinin Birden Çok Kez Okunması, Önemli İfadelerin Belirlenmesi ve Notların Alınması
4.Aşama	Açık, In-Vivo Kodlamaların Gerçekleştirilmesi
5.Aşama	Alt Kategorilerin ve Kategorilerin Geliştirilmesi
6.Aşama	Eksenel Kodlamanın Gerçekleştirilmesi
7.Aşama	Temaların Geliştirilmesi
8.Aşama	Seçici Kodlamanın Yapılması
9.Aşama	Katılımcılardan Yapılan Doğrudan Alıntılarla Yoğun ve Zengin Betimlemelerin Yapılması
10.Aşama	Verilerin Görselleştirilerek Estetik Emek Deneyimlerine İlişkin Model Haritalarının, Kelime ve Kod Bulutlarının, Kod Matris Tarayıcısının, Grafiklerin Sunulması, Temaların Yorumlanması, Değerlendirilmesi

Seçici kodlamada ise araştırmacı geliştirmekte olan çözümlemeyi bir araya getirerek bütüncül bir görünüm elde etmektedir. Seçici kodlamada “verilerin soyut, ayrıntılandırılmış ve bütünleştirilmiş bir resmi” sunulmaktadır (Punch, 2016: 205-206).

Nitel araştırmalarda betimleme ve doğrudan alıntılama, temel öneme sahiptir (Patton, 2018: 503). Çalışmada, katılımcılardan alıntılar yapılarak deneyimler derinlemesine betimlenmiştir.

Bilgisayar programlarıyla araştırmacı verileri satır satır yakından okuyabilmekte, her ifadenin anlamı üzerinde daha detaylı düşünebilmektedir (Creswell, 2018, 201). Nitel

verilerin sınıflandırılabilmesi ve düzenlenebilmesi amacıyla araştırmacıların yararlanabileceği çok fazla yazılım programı bulunmaktadır (Merriam, 2015: 174). Maxqda, araştırmacıların nitel metinleri sistematik şekilde değerlendirilebilmesine olanak sağlayan bir bilgisayar yazılım programıdır. Bu program, hiyerarşik bir kod sistemi kullanmaktadır ve görsel haritalama özelliğini içermektedir (Creswell, 2018: 203). Veri gösterimleri, ifade edilen bilgileri sistematik olarak sunabilen görsel bir yapıdır. Bu gösterimler ile araştırmacı detaylı karşılaştırmalar yapabilmekte, farklılıkları ortaya koyabilmekte ve temaları not edebilmektedir (Miles ve Huberman, 2019: 91). Bu çalışmada, verilerin görselleştirilerek sunulmasında Maxqda 2020 Analytcs Pro programından yararlanılmıştır. Analiz sürecinin son aşamasında, temalar yorumlanmış ve ilgili literatürden karşılaştırmalarla değerlendirilmiştir.

3.12. Araştırmanın İnanılrlık, Nakledilebilirlik, Tutarlılık ve Teyit Edilebilirliği

Nitel araştırmalarda inanılrlık, nakledilebilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramları iç geçerlik, dış geçerlik, iç güvenirlik ve dış güvenirlik yerine kullanılmaktadır (Merriam, 2015: 201, 211; Lincoln ve Guba, 1985: 300).

3.12.1. İnanılrlık

Araştırmalarda iç geçerlik, araştırma bulgularının mevcut gerçeklikle uyumlu olup olmamasına ilişkindir. Nitel araştırmalarda, iç geçerlik kavramına karşılık inanılrlık kavramı kullanılmaktadır (Merriam, 2015: 203).

Creswell ve Miller (2000), nitel araştırmalarda geçerlik için kullanılan sekiz stratejiyi incelemişlerdir (126-129); (Creswell, 2018: 250-252):

- ✧ Çeşitleme
- ✧ Olumsuz durum analizi
- ✧ Araştırmacı ön yargılarının açıklanması
- ✧ Üye kontrolü
- ✧ Uzun süreli katılım ve gözlem
- ✧ Zengin ve yoğun betimleme
- ✧ Dış denetimler

✧ Akran incelemesi

Bir çalışmanın iç geçerliğinin veya inanırlığının artırılmasında en çok uygulanan stratejilerden biri **çeşitleme tekniğidir** (Merriam, 2015: 205). Denzin (1989), veri temelli çeşitleme, araştırmacı çeşitleme, teori çeşitleme ve yöntem çeşitleme olmak üzere çalışmalarda izlenebilecek dört çeşitleme türünü önermiştir (1989: 237).

Yöntem çeşitleme stratejisi, çalışmada birden fazla yöntem kullanılmasına ilişkindir (Denzin, 1989: 246). Araştırmacının, mülakat sırasında elde ettiği verileri, mekânda yaptığı gözlemler ve konuya ilişkin dokümanlarla karşılaştırmasını içermektedir (Merriam, 2015: 206). Veri temelli çeşitleme, aynı yöntem içindeki farklı veri kaynaklarının tutarlılık açısından kontrolü anlamına gelmektedir. Araştırmacı çeşitlemesi, bulguların birden fazla kişi tarafından gözden geçirilmesini ifade ederken teori çeşitlemesi ise verilerin çoklu teorilerle yorumlanması şeklinde açıklanmaktadır (Patton, 2018: 556). Bu çalışmada, veri temelli çeşitleme stratejisi izlenerek estetik emek fenomenini deneyimleyen çalışanların yanında yöneticiler ile de mülakat yapılmış ve araştırmanın inanırlılığı artırılmaya çalışılmıştır.

İç geçerlik veya inanırlığın sağlanmasında çok fazla tercih edilen bir diğer strateji katılımcı doğrulaması olarak da adlandırılan **üye kontrolüdür**. Bu stratejide, araştırmanın ilk analizleri katılımcılarla paylaşılmakta, onlardan verilerin algılanışı ve verilerin yorumlanışının kendilerine doğru gelip gelmediği öğrenilmektedir (Merriam, 2015: 207). Erlandson, Harris, Skipper ve Allen (1993), katılımcı doğrulamasının araştırma boyunca belli şekillerde yapılabileceğinden bahsetmektedirler:

- ✧ Araştırmacı, mülakatın hemen sonunda topladığı verileri özetleyebilmekte, katılımcıdan bunların doğruluğuna ilişkin yorumlar alabilmektedir
- ✧ Araştırmacı, katılımcılarla birlikte bir görüşme yapabilmektedir
- ✧ Araştırmacı, verilerle ilgili hazırladığı raporu katılımcılara göndererek onlardan yazılı veya sözlü olarak yorum isteyebilmektedir

Bu çalışmada araştırmacı, mülakatların sonunda verilerle ilgili özet bilgiler vermiş ve katılımcılardan bilgilerin doğruluğu ile ilgili yorumlar alarak üye kontrolünü sağlamıştır.

İnanırlılığın artırılmasında izlenen bir diğer stratejisi ise **uzman incelemesidir**. Bu stratejide temel amaç, ham verilerin bir uzman tarafından incelenmesi ve buna dayanarak uzmanın araştırmacının ortaya koyduğu bulguların makul olup olmadığını değerlendirmesidir (Merriam, 2015: 210). Bu çalışmada, tez izleme komitesi araştırmacının yarı yapılandırılmış mülakat formunu, verilerini inceleyerek, bulgularını kontrol etmiş, değerlendirmiş, araştırmacıya geri bildirimlerde bulunmuştur.

Yansıtıcılık olarak da adlandırılan **araştırmacının duruşu** stratejisinde, araştırmacı araştırmaya ilişkin önyargılarını, varsayımlarını ve deneyimlerini açıklamaktadır (Merriam, 2015: 210). Araştırmacı, kendi rolünü detaylı bir şekilde açıklamıştır.

3.12.2. Nakledilebilirlik

Nitel araştırmalarda nakledilebilirliğin sağlanması amacıyla kullanılan stratejilerden biri ortamın, katılımcıların ifadelerinin **zengin ve yoğun betimlenmesidir**. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden, araştırmacının notlarından yapılan alıntılarla bulgular derinlemesine betimlenmektedir (Merriam, 2015: 219). Yoğun betimlemede yaparken araştırmacı, bir temayı detayları ile birlikte açıklamaktadır (Creswell, 2018: 252). Lincoln ve Guba (1985), nakledilebilirlik için araştırmacıların izleyebileceği bir diğer stratejiyi **amaçlı örnekleme** olarak açıklamışlardır (1985: 316). Örneklemede azami çeşitliliği sağlayan araştırmacı, nakledilebilirlik olasılığını artırmaya yönelik bir strateji izlemiş olmaktadır (Merriam, 2015: 219). Bu çalışmada belirlenen temalar, verilerin doğasına sadık kalınarak açıklanmış ve katılımcılardan **doğrudan alıntılara** sık sık başvurulmuştur. Ayrıca katılımcıların özellikleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın ana amacı doğrultusunda, araştırmacı okuyucuların gözünde estetik emek deneyimlerine ilişkin bir resim oluşturacak şekilde zengin ve yoğun betimlemeler yapmıştır. Amaçlı örnekleme stratejisinin sağlanabilmesi için havacılık, perakende olmak üzere birden fazla sektör araştırmaya dahil edilmiş ve farklı yaş, cinsiyet, meslek ve pozisyonlardan kişilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

3.12.3. Tutarlılık

Güvenirlilik, çalışma sonucunda ulaşılan bulguların yeniden üretilip üretilmemesi ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda güvenirlilik yerine tutarlılık kavramı kullanılmakta ve

araştırmacının elde ettiği veriler ile vardığı sonuçları gören bir başkasının da bu sonuçları tutarlı bulması dikkate alınmaktadır (Merriam, 2015: 211-212). Yazıya dönüştürülen verilerin analiz edilmesinde birden fazla kişinin kodlama yapması olarak ifade edilen **kodlayıcılar arası görüş birliği stratejisi** nitel araştırmalarda tutarlılık amacıyla kullanılmaktadır (Creswell, 2018: 253). Bütün kodlamalar başka bir uzman tarafından incelenmiştir ve görüş birliğine varılmaya çalışılmıştır.

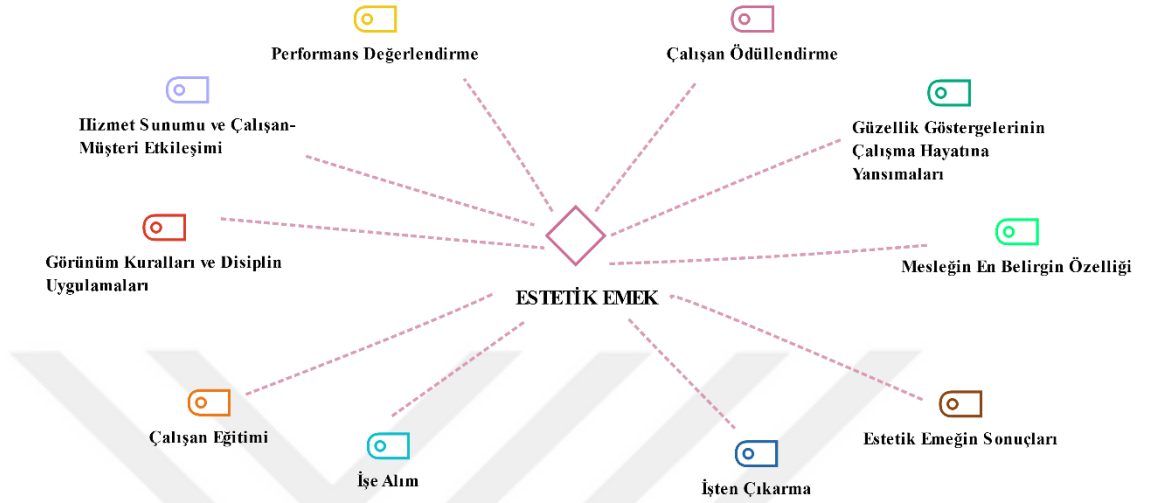
3.12.4. Teyit Edilebilirlik

Teyit edilebilirlik, araştırmacının ulaştığı sonuçlarla ham verileri teyit etmesi ve okuyuculara mantıklı olarak açıklayabilmesidir. Dışarıdan uzman kişi, ulaşılan sonuçlarla ham verilerin teyit edilebilirliğine ilişkin değerlendirme yapabilmektedir. Dolayısıyla araştırmacının veri toplama araçları başta olmak üzere ham verilerini, kod kitapçığını saklaması ve gerektiği durumda incelenmeye sunabilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 283). Creswell (2018)' e göre, araştırmacının alan notlarını **ses kayıt cihazına kaydederek** yazıya aktarması güvenilirlik artırmanın yollarından biridir (2018: 253). Araştırmacı, mülakatlarda katılımcılardan izin alarak ses kaydı yapmıştır.

3.13. Araştırmanın Bulguları

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emeğin rolünün incelenmesi ve estetik emek deneyimlerine ilişkin betimsel bir çerçeve sunulması amacı güden bu araştırmada, sahadan elde edilen veriler, estetik emek fenomeni çerçevesinde incelenmiş ve kodlar, kategoriler, temalar oluşturulmuştur. Bu kapsamda on tema, kırk sekiz kategori ve otuz dokuz alt kategori belirlenmiştir. Bulguların sunumunda çalışma hayatının olağan akışı göz önünde bulundurularak ilk olarak *işe alım* temasına yer verilmiştir. *Çalışan eğitimi, görünüm kuralları ve disiplin uygulamaları, hizmet sunumu ve çalışan-müşteri etkileşimi, performans değerlendirme, çalışan ödüllendirme, güzellik göstergelerinin çalışma hayatına yansımaları, mesleğin en belirgin özelliği, estetik emeğin sonuçları ve son olarak işten çıkarma* tema olarak belirlenerek model haritalarıyla birlikte sunulmuştur. Katılımcılardan yapılan

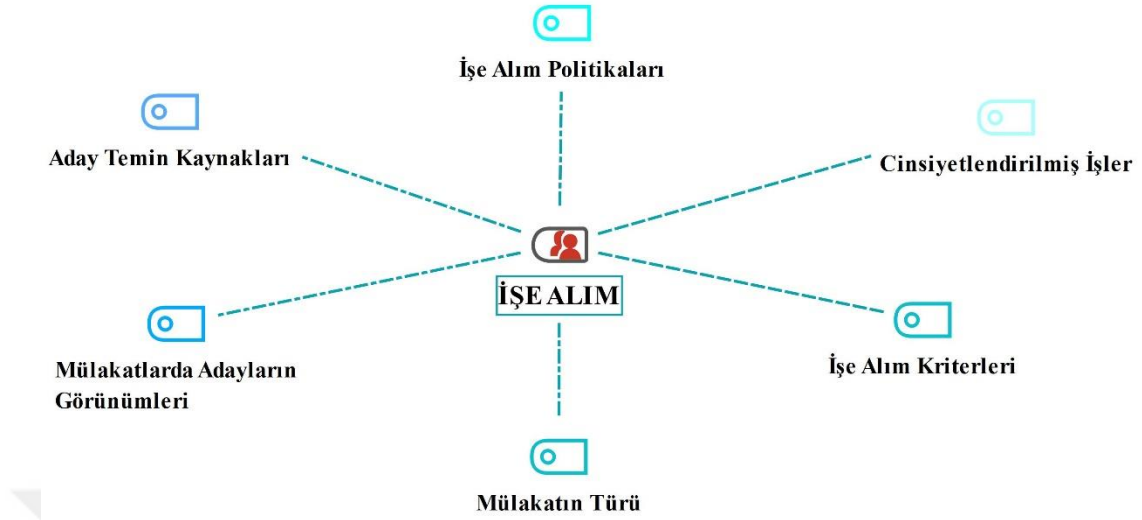
doğrudan alıntılar ile birlikte bulgular ayrıntılı olarak betimlenmiş ve yorumlanmıştır. Şekil 3.1.'de araştırmanın temaları gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Estetik Emek İlişkin Model Haritası

3.13.1. İşe Alım Teması

İşe alım süreçleri ve bu süreçlerdeki deneyimler, estetik emek fenomeninin temel inceleme alanlarının başında gelmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada işe alıma ilişkin olarak mülakat süresince yöneticilere ve çalışanlara detaylı sorular yöneltilmiş, Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi katılımcıların işe alıma ilişkin deneyimleri *işe alım politikaları*, *aday temin kaynakları*, *mülakatlarda adayların görünüşleri*, *mülakatın türü*, *işe alım kriterleri*, *cinsiyetlendirilmiş işler* kategorileri ile ifade edilmiştir. Araştırmacı, doğrudan işe alım kriterleri ile başlamak yerine önce havacılık ve perakende sektörlerinde uygulanan işe alım politikalarını anlamayı tercih etmiştir.



Şekil 3.2: İşe Alım İlişkin Model Haritası

3.13.1.1. İşe Alım Politikaları

Hizmet odaklı olma, iyi iletişim becerileri, güler yüz ve dış görünüş insanlarla yüz yüze etkileşimi içeren işlerin temel gereklerindendir. Doruk bey, işe alım sürecinde kabin memuru pozisyonu için gelen adaylarda bu özellikleri dikkate aldıklarından bahsetmektedir.

“Bir kere yabancı taşıdığımız için uçaklarda yabancı dil çok önemli. Taşıdığımız kişilerin uluslarına göre Rusça, Almanca gibi, İtalyanca gibi... **Ve aynı zamanda insan odaklı bir iş olduğu için kabin memurluğu yolculara hizmet etmek üzere çalışan bir kişinin profili hizmet odaklı olmalı. İletişimi iyi olmalı. Karar verici olmalı. Ve tabii ki dış görünüş de önemli. Yolcuların kendilerini iyi hissetmeleri, rahat hissetmeleri için güler yüzlü olmaları, yardım odaklı olmaları lazım. Özelliklerine bakıyoruz işe alımlarda.** Buna göre, herhangi bir sorun yaşamayacağımıza inandığımız kişileri istihdam ediyoruz.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

İnsan kaynakları departmanında şef olarak çalışan Şule Hanım, kabin memuru pozisyonu için kitlesel alımlar yaptıklarına dikkat çekmiştir. Bir başka noktaysa, bu pozisyon için çok fazla başvuru olmasıdır.

“Genelde kabin ve kokpit alımlarında **kitlesel alımlar oluyor.** Birçok aşamadan oluşuyor. Sınavlardan sonra boy ve kilo ölçümleri oluyor. **Her pozisyon için farklı işe alım süreçleri gerçekleşiyor.** Genelde ihtiyaca göre alımlar oluyor. Uygun adaylar, sınavlara ve sonra mülakatlara alınıyor. **Çok fazla başvuru oluyor.** Haftalarca biz sadece sınav yapıyoruz.” (Şule Hanım, Şef)

İpek Hanım, işe alım süreçlerinin yoğun geçtiğinden bahsetmiştir. Yapılandırılmış bir süreç olan işe alım birkaç aşamadan oluşmaktadır. Mülakatlar ile başlayan süreç,

yabancı dil yetkinliğinin ölçülmesi, kişilik envanteri ve referans kontrolü ile sona ermektedir.

“İşe alım politikaları aslında son derece yapılandırılmış gidiyor. Biz ne yapıyoruz? Kabin personeli için söylüyorum. Bir yapılandırılmış mülakat teknikleri uyguluyoruz. İnsan kaynaklarından bir arkadaşımız kabin ekipleri müdürlüğünden bir arkadaşımız katılıyor. Ortalama 40-45 dakika sürüyor. Daha sonrasında bir yabancı dil yetkinliğini, yeterliliğini ölçüyoruz. Bizim için olumlu olan adayları yabancı dil kursuna gönderiyoruz. Bir sonraki, üçüncü step (aşama) kişilik envanteri sürecimiz. Online (çevrim içi) kişilik envanteri yaptığımız bir partnerimiz var. Onlar bizimle link paylaşıyorlar. Bir gün içerisinde adayın kişilik envanterini paylaşıyorlar. En son aşamada referans kontrolü yapılıyor. Dört aşamadan oluşuyor ve oldukça da yoğun geçiyor.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“İşe alım süreçleri şu şekilde: yetkinlik bazlı mülakat, psikolog görüşmesi, grup çalışması. Yetkinlik envanteri de uygulanıyor. Yetkinlik envanterinden sonra mülakat gibi... Boy ve kilo ölçümleri de oluyor.” (Yeliz Hanım, Şef)

“Biz önce bir İngilizce sınav yapıyoruz. Kabin memurlarında İngilizce bizim için olmazsa olmaz. Uçakta sadece Türk taşıyorsunuz. Yabancı da taşıyorsunuz. Kullandığımız tüm dokümantasyon, bazı eğitimlerimiz, şirketin bazı kitapçıkları bunların hepsi İngilizce dilinde. Dolayısıyla temelde bunlara hâkim olması lazım. Çünkü takdir edersiniz İngilizce esas konuşma dili zor zamanlarda ortaya çıkar. İngilizce bir test yapıyoruz. Bunun haricinde kişiye bir İngilizce sorular gidiyor. Üç dakikalık süreçte cevap vermesi bekleniyor. Sonra bunu kaydediyor. Buna bakıyoruz. Akıcı cevap verebiliyor mu bunlara bakıyoruz. Eğer bunu başarmışsa kişiye bir kişilik envanteri gönderiyoruz. **Bizim kabin memurlarında aradığımız temel yetkinlik setimiz var. İlk yaptığımız testte ... yetkinlik envanteri gidiyor. Yetkinlik envanterinde kişinin yetkinliklerini ölçüyoruz.** Daha önce yaptığımız bir yetkinlik çalışması var. Başarılı olan 30 ve başarısından çok memnun olmadığımız 30 tane kabin memurunu teste tabi tuttuk. Bu test neticesinde kişinin ya da bizim ...kabin memurunun bir ortalama profilini çıkardık. Kişinin bu yetkinliklere ... olup olmadığına bakıyoruz. Bizim bu ... baktığımız bazı boyutlar var. Farkında olma boyutu burada işte duygularının farkında olma, kendini doğru değerlendirme. Sosyal farkındalık boyutuna bakıyoruz. **Burada empati, müşteri odaklılık. İlişki yönetimi boyutu var burada başkalarını geliştirme, ikna yeteneği, iletişim...** Bir de bilişsel yetkinliklere bakıyoruz. Soyut düşünme, kantitatif düşünme. Burada bir norm çalışması yaptık dediğim gibi bizim kabin memurları içerisinde. Adayın bizim belirlediğimiz ortalama profile ne kadar yakın olduğuna ve ne kadar uzak olduğuna bakıyoruz. Eğer yüzde yetmişin altındaysa o adayı değerlendirmiyoruz. Yüzde yetmiş ve üzerindeyse o zaman onu olumlu olarak değerlendirip mülakat sürecine dahil ediyoruz. **Mülakatlarımız yaklaşık 30-40 dakika arasında sürüyor. Adayı alıyoruz salona. Komitede insan kaynakları, kabin hizmetleri müdürlüğü ve bir psikolog oluyor. Adaya özel bir mülakat aslında dizayn ediliyor.** Bunun dışında adayın zayıf olduğu yönleri nasıl geliştirebiliriz? Gelişime açık mı? O sorular üzerinden baskı kurup orada ölçüyoruz. Bunun neticesinde adayın uygun olup olmadığı anlaşılıyor. Ve aday artık çalışanımız oluyor. **Bizim aslında kabin memurlarında aradığımız üç tane temel nokta var. Bir tanesi güler yüz, bu şart. Bir tanesi farkındalık. O da şart. Bir tanesi mütevazilik. Bu kadar. Bu üç şeye bakıyoruz. Temelde bu üç noktaya bakıyoruz.”** (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Katılımcıların ifadelerinde de görüldüğü gibi adaylara yetkinlik envanterinin uygulanması işe alım politikalarında merkezi bir role sahiptir. Müşteri odaklılık, ikna yeteneği, iletişim boyutları müşterilerle yüz yüze iletişimi içeren işlerde bakılan boyutlardandır. İpek Hanım gibi Poyraz Bey de işe alım mülakatlarının yaklaşık 40 dakika sürdüğünü ifade etmiştir. Mülakat komitesinde bir psikoloğun da yer alması dikkat çeken ifadelerdendir.

“Son dönemlerde işe alımlarda yer almaya başladım. Biz isteklerimizi söylüyoruz, görüşmeleri onlar sağlıyorlar ve bize yönlendiriyorlar. Kendimiz seçmeye başladık. Tekstil olarak konuşursam iş tecrübesine bakıyorlar. Birazda **göz önünde olduğu için konuşmasına dikkat ediyorlar**. Altın sektöründe biraz daha CV’ sinde geçmiş deneyimlerinden altın sektöründe yer almamış olması sorun teşkil etmiyor. Tekstil gibi değil. Altın sektöründe **daha çok görünüş ve öğrenme becerisine bağlı**. Altın sektöründe **eğer görünüş, konuşma becerisi, kendini ifade etme becerisi yüksekse işi öğrenebilir diye düşünülüp, öngörülebilir bulunulup değerlendirilebiliyor.**” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Bir mağaza müdürü olan Manolya Hanım, satış danışmanlarının sürekli göz önünde olduklarına dikkat çekerek konuşma becerisi ve görünüş temelinde bir politika uyguladıklarını dile getirmiştir. Akın Bey ise havacılık sektöründeki yöneticilerden farklı olarak iki kere yüz yüze görüşme yaptıklarını ve ilk görüşmeyi kendisinin gerçekleştirdiğini açıklamıştır. İşe alım görüşmelerinde adayları titizlikle değerlendirmelerinin nedeni olarak da sattıkları ürünlerin çok değerli olmasını gerekçe göstermiştir. Dolayısıyla görüşmelerde adayları tanıma adına detaylı sorular yöneltmektedirler.

“Özel bir şirket aracılığıyla ilan veriyoruz. **Sonrasında bize başvuran adaylar arasında iki kez olmak üzere yüz yüze görüşme gerçekleştiriyoruz**. Bunların ilkinin ben gerçekleştiriyorum. Benim onayımından geçmeleri durumunda firmamızın sahibi tarafından ikinci bir görüşme gerçekleştiriliyor. Bu konuda ince eleyip sık dokumamızın sebebi de bizim mercimek büyüklüğünde bir ürünümüzün fiyatı on binleri bulabiliyor. **O nedenle personel alımında çok dikkatli olmak zorundayız**. Bunu göz önünde bulunduruyoruz. Görüşmeye gelen adayların daha önce nerelerde çalıştığından nereli olduğuna kadar çoğuna enteresan gelecek sorular soruyoruz. Karşınıza oturan bir insanın bir iki soru sorduktan sonra verdiği cevaplardan veya vücut dilinden sizin aradığınız personel olup olmadığını anlayabiliyorsunuz.” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

Müjgan Hanım, ön mülakatları yaptığından bahsederek öncesinde adaylardan form doldurmalarını istediklerini ifade etmiştir. Perakende sektöründe adayların dış görünüşlerine özen göstererek mülakatlara katılması ve mülakat süreci boyunca kendini iyi ifade edebilmesi önem taşımaktadır.

“Ön mülakatı ben yapıyorum. İlk önce zaten form doldururken personeli seçiyorum. Verdiğimiz formu doldururken sorduğu sorular, doldurma süreci, işe gelirken görünümü, nezaketi bizim için çok önemli. Perakendede kendine özen göstermesi, kendini ifade edebilmesi çok önemli şeyler ve ilk görüşmeyi yaptıktan sonra dilediği iyi günler cümlesi bile çok önemli. Bazen insanların görüşme sürecinde telefonla konuşuyor olması benim için çok olumsuz bir durum. Çok sevsem çok beğensem bile tercih etmiyorum. Çoğu zaman perakende sektörü geçici olarak bakılıyor. Ama mağazacılık böyle bir sektör değil. Müşteri geldiği zaman tanıdık bir çift göz arıyor. Ona keyifle servis verecek bir personel arıyor. Genelde seçerken uzun süre meslek olarak seçecek personel seçiyorum. Önce form doldurtuyoruz. Ya da kendi özgeçmişi varsa ona bakıyoruz. Ondan sonra mülakata davet ediyoruz. İlk görüşmeyi ben yapıyorum ben onayladıktan sonra da insan kaynaklarına gönderiyoruz. Ben onayladıktan sonra da çoğunlukla kabul ediyorlar.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Özgeçmişler gelir, incelenir. Bize en uygun adaylar işte deneyimi, yabancı dil bilgisi... Genelde bu şekilde bakıyoruz. Uygun olanları mülakata çağırıyoruz. Sözlü mülakata alıyoruz. Uygun olması durumunda da zaten işe alımını gerçekleştiriyoruz.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“O zaman insan kaynakları diye bir departman yoktu. Hesaplar kitaplar muhakkak yapılıyordu ama insana daha çok dokunuluyordu. Sabah dokuz buçukda mağazaya giderdik. Bu işe gönül verenlerden biri olarak söylüyorum bayramlarda çift maaş alırdık. Daha sonraki dönemlerde insan kaynakları bilirsiniz yıllık bütçeleri var ve o bütçelerin dışına çıkamıyorlar. İnsan değer midir kaynak mıdır ona da bakmak gerekiyor. Ben insanın kıymet olduğunu düşünüyorum. Bir taraftan da çalışma koşullarını iyileştirmek ve insanlara daha fazla konfor alanı sunmak gerekiyor. Ben insanların cebine giren parayı değiştiremem ama... Bunu yaparken kendim rol model olmaya çalışıyorum. 40 sene içinde bir kere bile geç gitmemişimdir. Satış danışmanı pozisyonlarındaki kişileri biz işe alıyoruz. Her mağazanın çalıştırabileceği bir insan sayısı var norm bir kadrosu var diyeyim. Bir kişi alacaksam ben yine bir on kişilik aday havuzu oluşturuyorum. Baktığım şey herkesin aşağı yukarı aynıdır belki. İstikrara bakıyorum. Bazen de sıfır tecrübeli adayları alıyorum. Sonrasında yüz yüze görüşmeye gelen adaylarla görüşüyoruz. Sonrasında adayı rahatlatmaya çalışıyoruz. Zor bir müşteri olayı var, onu anlatmasını istiyoruz. Bir müşteri olarak mağaza gittiğinde onun dikkatini çeken nedir onu soruyoruz. Değerlendirmelerimizi yapıyoruz. Eğer adaydan memnun kalıyorsak ikinci bir görüşmeye davet ediyoruz.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

Çok uzun yıllardır perakende sektöründe çalışan Berrin Hanım ise, çalışanları bir kıymet olarak gördüğünden bahsederek çalışma koşullarının iyileştirilmesinin kendisi için önem arz ettiğiyle konuşmaya başlamıştır. İlk görüşmede olumlu olarak değerlendirilen adayların ikinci görüşmeye davet edildiğini söylemiştir.

3.13.1.2. Aday Temin Kaynakları

Katılımcıların çoğunluğu, adayları bir internet sitesi ya da şirketin kendi sitesi üzerinden temin ettiklerini açıklamışlardır.

“İnternet sitesinden...” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Şirketin kariyer web sitesinde yayınlandığında inanılmaz bir başvuru oluyor. Çok fazla aday potansiyeli var.” (Yeliz Hanım, Şef)

Manolya Hanım, “... *Altın sektörü daha çok güvene dayalı olduğu için tanındık tavsiyeleri de önemli. Ama tanıdığın yeterli olmadığı zamanlarda da ... İnternette ... bize yönlendiriyor biz değerlendiriyoruz*” diyerek bulunduğu sektörde tanındık tavsiyelerinin de dikkate alındığını dile getirmiştir.

“Şirketin kendi sitesinden iş duyuruları yayınlanıyor. Ama tabii büyük bir şirket olduğumuz için genel müdürümüz kendi **Twitter hesabından da duyuruyor. Sosyal medya da kullanılıyor**. Başvuru aşamasında bütün kriterler yazılıyor. Minimum boy, maksimum boy... Her yıl ihtiyaca göre alımlar oluyor. Burada değişmeyen şey boy-kilo oluyor.” (Şule Hanım, Şef)

Şule Hanım, aday teminin de sosyal medyanın da aktif şekilde kullanıldığını ifade etmiştir.

“Artık çevrim içi (online) bir dünyadayız. Bu arkadaşlarımız hem Y kuşağı hem Z kuşağı. Yani zaten böyle hadi kapıya gel şuradan başvuru formu doldur diyebileceğimiz profilde insanlar değil. Böyle bir hareket gösterip onlara da böyle şirket imajı çizmek doğru olmaz. ... üzerinden topluyoruz. Zaten çok fazla 10 bin, 15 bin başvurudan bahsediyorum. O yüzden iyi bir data base (veri tabanı) kullanmanız lazım. Biz yaklaşık 400 kişi falan alıyoruz her sene. Her beş başvurudan bir tanesini mülakata çağırdığınızı düşünün.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

İpek Hanım ise çevrim içi temin araçlarının şirketin imajının algılanmasında anahtar unsur olduğuna dikkat çekmiştir. Çevrim içi temin kaynaklarının bir başka olumlu özelliği ise binlerce başvuruyu daha rahat elemelerine olanak sağlamasıdır. İşe alım politikalarında da vurgulandığı gibi kabin memuru pozisyonu için çok fazla başvuru yapılması yöneticilerin yoğun deneyimledikleri bir durumdur.

Poyraz Bey, “... *kullanıyoruz biz. Üniversiteleri de geziyoruz. Üniversitelerin kariyer günlerini geziyoruz*” diyerek üniversitelerin de temin kaynaklarından biri olarak tercih edildiğini açıklamıştır.

“... *sitesinden çok fazla başvuru oluyor. Önce onları eliyoruz. Referans çok önemli. Hizmet sektöründe kişilerin yaşam şekilleri çok önemli. Çünkü birbirlerine çok rol model oluyorlar. Çok olumsuz şeyler yaşanabiliyor. Dolayısıyla da sürekli sürekli bir personel değişimi gerçekten çok yoruyor. Çok emek veriyorsunuz. Maliyet açısından çok önemli tabii o daha çok finans ve insan kaynakları için önemli. Ama bizim açımızdan müşteriyle yüz yüze kaldıkları durum. Ben tamamen onunla ilgileniyorum ve yanındaki arkadaşına kötü bir rol*”

model olması diğer çalışanların performansını etkiliyor. O yüzden de **referansla gelen benim tercihim** oluyor açıkçası.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Genelde **tanıdık vasıtasıyla bulmaya çalışıyorum**. ... mağazalarımız için ... gibi internet siteleri kullanılıyor.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

Müjgan Hanım ve Nisan Hanım ise çevrim içi kaynakların sık kullanıldığını ancak referans ve tanıdık tavsiyelerinden de yararlandığını ifade etmişlerdir. Berrin Hanım, kendiliğinden başvuruları adayın görünümünün düzgün olması şartıyla değerlendirmeye aldıklarını açıklarken Akın Bey ise bu şekilde yapılan başvuruları kabul etmediklerini söylemiştir.

“**Bize açılan linkden bakıyoruz. Mağazaya gelen kişilerde başvuru** doldurabiliyor. Adayı hemen değerlendirmeye alabiliyoruz eğer profili düzgünse.” (Berrin Hanım)

“... üzerinden. **Gün içinde mağazada çalışırken “Ben iş arıyorum” diye gelenler oluyor. Tabii ki de bu şekilde gelenleri kesinlikle kabul etmiyoruz**. ... üzerinden başvuruları gerektiğini söylüyoruz. Çok fazla başvuru oluyor. 250-300 kadar bir hafta içerisinde başvuru oluyor. Onları tek tek değerlendirmeye almaya çalışıyoruz.” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

Tablo 3.5: Katılımcıların Aday Temin Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Aday Temin Kaynakları	İş İlanı Siteleri	8
	Şirketin Sitesi	2
	Tanıdık Tavsiyeleri	3
	Okullar	1
	Kendiliğinden Başvurular	1
	Sosyal Medya	1

Tablo 3.5. incelendiğinde, yönetici pozisyonundaki katılımcılar daha çok iş ilanı sitelerinden faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Tanıdık tavsiyelerini de aday temin kaynağı olarak kullanan katılımcıların hepsinin perakende sektöründe olması dikkat çeken bir bulgudur.

3.13.1.3. Mülakatlarda Adayların Dış Görünümleri

Bir iş mülakatında, adayların karşı tarafı etkileme adına öz sunum yapmaları büyük önem taşımaktadır. Adayların işe alım süreçlerinde sergiledikleri estetik emek ile öz sunumun ayrımının ortaya konulması açısından da bu konunun önemine dikkat

çekmek yerinde olacaktır. Bir izlenim yönetimi taktiği olarak katılımcıların iş mülakatlarına dış görünümüne çok dikkat ederek gittikleri görülmektedir.

“Havayolu mülakatlarında dış görünüş çok önemli. Bu yüzden zaten **takım elbise** ile gitmiştim. Normal mülakatlara göre **daha da inceliyorlar.** Takım elbisenin formu, rengi bile çok önemli. **Siyah bir takım elbise** giymiştim. Saçımı **topuz** yapmışım. **Sade ama şık bir makyaj. Topuklu ayakkabı,** “stiletto” tarzında.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcılar, işe alım mülakatlarını çok iyi hatırladıklarını ifade ederek o gün mülakatlara nasıl özenle hazırlanarak gittiklerini araştırmacının gözünde canlanacak şekilde ayrıntılı olarak betimlemişlerdir. Havacılık sektöründe çalışan bazı katılımcılar, mülakatlara takım elbise giyerek ve saçlarını topuz şeklinde yaparak katıldıklarını anlatmışlardır. Araştırmacı, yöneticilerin saç stiline önem verdiklerini söylemeleri üzerine bazı katılımcıların bu taktiği yapmalarının önemini daha iyi kavramıştır.

Kamelya Hanım, ilk izlenimin önemini altını çizerek *“Özel bir havacılık kursunda eğitim aldım. Adabımuaşeret, makyaj...Asla kahverengi giyip gitmeyin demişlerdi. Lacivert giyip gidin. Havacılığın rengi mavi ve lacivert. İlk izlenim önemli. Görsellik çok çok önemli”* yorumunda bulunmuştur.

“O günü hiç unutmuyorum zaten. Bu işin dünya çapında bir standardı var. Neden olduğunu zaten bu işe girdikten sonra anladım. **Saçlarım o gün topuzdu. Lacivert bir takım elbise** giymiştim. **Boyum, kilom** zaten hiçbir zaman orantısız olmadı. Mülakatlarda elini kolunu nereye koyduğundan nereye baktığına, **her şeyini pür dikkat izledikleri için** o gün tabii stresliydim. Bu konuda kendime çok büyük bir özgüvenim yoktu açıkçası. Daha öncesinde de arkadaşlarım var zaten. Araştırdığım kadarıyla **saçın açık olmaması, işte ofis kıyafetlerinin dışında bir kıyafetle gidilmemesi, aşırı makyaj yapılmaması vs. forumlarda bunlara dikkat edilmesi gerektiği** yazıyordu. Forumlarda bunlar çok konuşuluyor zaten mülakatlar. Bir kere denedim zaten şansımı.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Kabin memuru adaylarının, mülakata gitmeden önce çeşitli araştırmalar yaptıkları ve havacılığın rengi olarak anlamlandırdıkları lacivert takım elbiseyi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Görüşmecilerin kendilerini titizlikle izleyeceklerini bildiğini ifade eden Menekşe Hanım, *“Ama ben oldum olası dış görünüşüme dikkat ederim zaten”* ifadesiyle habitusu ile ilgili ipucu vermektedir.

“Ben normal **beyaz bir pantolon** kot değil ama böyle iş pantolonu diyebiliriz, çok resmi olmayan **krem rengi bir pantolon, turuncu bir bluzla** gitmiştim. **Takım giymemişim ama bütün kızlar öyle gelmişti erkeklerde öyle.** İçeri girdim. Zaten beş altı kişi öyle oturuyor. Oturdum işte. İlk böyle sert görünümlü adam dedi ki işte **“Neden bu şekilde giyindin?”**

Kıyafetiniz uygun mu sizce?” falan dedi. Ben dedim **“Olmamış mı bu kıyafetim? Kendimce sık bir şey giyindim”** dedim. “Bir takım elbisem yok zaten öğrenciyim” dedim. Turuncu bir üst vardı bir de lacivert bir üst vardı. Anneme “Hangisini giyeyim?” diye sordum. Annem “Kızım bunu giy” dedi. “Ben de bunu giydim” dedim. Zaten çok fazla internette de okuduğum kadarıyla bazı insanlar yani sivil giyinip işe girenler olmuş yani. Aman aman bunla çok alakası olmadığını da okudum. Benim de yoktu. Ben de para harcamak istemedim, dedim gereksiz. Gereksiz demedim de **“Para harcamak istemedim”** dedim. **“Sık bulduğum bir şeyi giymek istedim.”** Ondan sonra bu şekilde dedim yani, “Uygun değildir diyorsanız öyledir” dedim. Ondan sonra “Tamam” dedi, başka konulara geçti. **Ama en akılda kalıcı şey buydu mülakatta, kıyafetle alakalıydı yani.”** (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Melisa Hanım ise mülakatlarda kıyafetinin dikkatlice incelendiğini ve mülakatta en çok aklında kalan olayın da yine kıyafetle ilgili olduğunu aktarmıştır. Bu deneyim, estetik emeğin işe alım mülakatlarına giderken giyilen kıyafetlerle başladığının önemli bir göstergesi sayılabilmektedir.

“İlk iş başvurumdu. Kaçta biteceği belli olmayan bir mülakat sınavına davet ettiklerini söylediler. Açıkçası çok heyecanlıydım. **O gün mesela kıyafetim ile ilgili gerçekten eski hostes tanıdığımız biri vardı ondan böyle öneriler aldım. Dedi ki işte “Mutlaka ceket, gömlek giyin, fular bağla, makyajını sade yap mutlaka” falan... Zaten o dönemler topuklu ayakkabı giymeyi inanılmaz severdim.** Etek tercih etmedim, pantolon tercih ettim. **Pantolon, ceket, gömlek böyle takım giyip gittim. Böyle kendi tarzımı mutlaka göstermem gerektiğine inanıyordum.** Bir de böyle zamanında katıldığım diksiyon dersleri oldu. Böyle oryantasyon adı altında çok fazla kurslara katılımım olmuştu. Oradan böyle aklımda kalan birkaç şey vardı. **Renklerle kişiliklerin mülakatlarda dikkat çeken özellikleri onlara ufak ufak dikkat edip o şekilde gitmiştim.”** (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım da daha önceki kabin memurluğu yapmış birinden öneriler alarak son derece bilinçli bir şekilde mülakatlara katılmıştır. Mülakatlarda renklerin anlamını dikkate aldığını, kıyafet seçiminde önem gösterdiğini dile getirmiştir.

Saçların topuz yapılmasının yanında makyajın da ten rengi tonlarında yapılması dikkat çekmektedir. Kırmızı oje sürmekten kaçındığını söyleyen Çağla Hanım, kabin memurluğu mesleğine uygun olduğunu mülakatlarda karşı tarafa iletmeye çalışmıştır.

“Dış görünüşüme oldukça dikkat ettim. Kuaföre falan gittim, hatırlıyorum. Fönümü çektirdim. Saçım topuzdu. Temiz, ten rengi (nude) bir makyaj yaptırdım. Makyajlı ama makyajsız görünümlü. Ciddiye aldığımı göstermek için gayet iyi giyinmişim. Bu işi çok fazla istiyorum. Ama bir o kadar da bir işim varı onlara hissettirmek için kendimden emin davrandım. Psikolojik mülakatlarımız vardı. Mülakatlar zaten bir günde bitmedi. Bir gün sağlık mülakatı, bir gün psikoloji, bir gün toplu mülakat, bir gün bireysel. Böyle bir dört günümü almıştı benim. Benim o gün güzel bir gömleğim vardı. **Ütülü, beyaz.** Gri bir kumaş pantolon giydim. **Minik topuklu, siyah ayakkabı giydim rügan, tertemiz. Hafif makyajım vardı. Saatim abartısızdı. Temiz bir ojem vardı. Ceketim vardı. Güzel bir çantam vardı.”** (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Tamamen klasik giyinmiştim. **Dizlerimin altında bir etek. Şirketime yakışır bir şekilde.** Ona yakışır bir şekilde gittim. Ki zaten böyle gidilmesi taraftarıyım. **Çok sade bir makyajım vardı. Bir kabin memuru gibi saçlarım topluydu.** Hem ne dediğimi ne diyeceğimi biliyordum **hem de baktıklarında boyum 1.76, zayıfım da.** Ben sadelikten yanayım. **Ve etkili oldu. İltifatlar da aldım.**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Temiz, ten renginde ve sade bir makyajın mülakatlarda iyi bir izlenim oluşturmada etkili olduğu kabin memurlarının deneyimlerinde açıkça görülmektedir. Gamze Hanım, kıyafet seçiminde ölçülü ve özenli tercihler yaptığını belirterek şirketine yakışan bir seçim olduğunu ifade etmiştir.

“Son derece düzgün, **saçıma makyajıma dikkat ederek gittiğim bir görüşmeydi.** Ama konuşma olarak çok rahattım çünkü karşımdaki insanlar da çok pozitif. Kendimi çok rahat ifade edebildim. Dış görünüş açısından resmi ile spor arasında bir şekilde gittim. **Dış görünüş, diksiyon, mimikler, el bakımı...** Ayakkabınız bile. Ben kendim zaten dikkat ederdim oraya giderken artı bir daha dikkat ediyorsunuz.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Araştırmamızın sonraki kısımlarında detaylı olarak değinilecek olan *el bakımı*, satış danışmanlarının izledikleri görünüme ilişkin taktiklerden birini oluşturmaktadır. Kabin memurlarının saçlarını topuz yaparak gitmeleri gibi satış danışmanları da ellerinin bakımlı ve güzel görünmesine dikkat etmişlerdir. Temiz bir makyaj yaparak mülakata katılmanın, katılımcılar tarafından sıklıkla deneyimlendiği söylenebilir.

“**Siyah pantolon giydim. Beyaz gömlek giymiştim.** Bir de böyle kravat gibi kurdele gibi bir şey bağlamıştım. Oradaki müdürümle **ön mülakatım ilk oraya gittim.** Sonuçta o zaman kırmızı oje, kalıcı oje çok meşhur değildi. **“French” sürerdim ben. Ellerimizin temiz ve bakımlı olmasına çok dikkat ederdim. Makyajımı abartı yapmadım. Temiz bir makyajla gittim.** Kendimi çok net bir şekilde ifade ettim. **Ön mülakat oldukça heyecanlı geçiyor sonuçta.**” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

“Öncelikle, **kıyafetime ve makyajıma özen gösterdim.** Ama o yere uygun kıyafet, makyaj ve zamanında gitmeye özen gösteren biriydim. Gittim zaten ilk görüşmeden sonra birkaç kişi daha vardı görüşmede. Ben görüşmemi bitirdikten sonra kesin alınacağımı anlamıştım zaten. Bir gün sonra haber verildi ve işe başladım.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

“Daha önce bu firmada çalışan arkadaşlarım vardı onlarla ön görüşme yapıp nelere dikkat etmem gerektiği hakkında bilgi sahibi olmuşum. **Ondan sonra firmanın vizyonuna uygun olarak örnek veriyorum ben, siyah giyinmiştim.**” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

“Siyah bir pantolon ve bluz giymiştim. Saçıma fön çektirdim. **Makyajla alakalı bir firma olduğu için kırmızı ruj gidip satın aldım daha etkileyici olsun diye... Saçıma biraz dikkat çeksin diye uçlarını böyle farklı boya yapmıştım.** Şey demişlerdi böyle yaratıcı bir kişiliğiniz var demişlerdi.” (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

Satış danışmanı olarak çalışan katılımcılar da kabin memurları gibi başvurdukları kurumun imajına uyacak şekilde giyindiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Mülakatlarda Adayların Görünümlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Mülakatlarda Adayların Görünümleri	Saç ve makyaja özen gösterme	9
	Markanın imajına uygun görünüm	7
	Takım elbise	3
	Ayakkabıya özen gösterme	4
	El bakımına özen gösterme	3

Tablo 3.6.'ya bakıldığında, 9 katılımcının işe alım mülakatlarına saçına ve makyajına özen göstererek gittiği ve 7 katılımcının markanın imajına uygun şekilde giyinerek mülakatlara katıldığı anlaşılmaktadır.

3.13.1.4. Mülakatın Türü

Mülakatın türü kategorisi, stres mülakatı ve yetkinlik bazlı mülakat olarak iki alt kategoride incelenmiştir. Tablo 3.7.'ye bakıldığında, 7 katılımcı havacılık sektöründe stres mülakatlarının yapıldığını ifade ettiği görülmektedir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Mülakatın Türüne İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Mülakatın Türü	Stres Mülakatı	Sizin motivasyonunuzu bozacak şeyler Sabrın sınanıyordu Eleştiriyle baş edebilme Sabrını zorlayacak şekilde	7
	Yetkinlik Bazlı Mülakat	Ekip çalışmasına uygunluk Geçmiş deneyimler	2

3.13.1.4.1. Stres Mülakatı

Havacılık ve perakende gibi müşterilerle yüz yüz iletişimi içeren sektörlerde müşteri memnuniyetinin önemli olmasına bağlı olarak güler yüz ve alttan alıcı tavır çok önem taşımaktadır. Dolayısıyla mülakatlarda, görüşmeciler tarafından adayları çeşitli şekillerde strese sokacak cümleler kurularak onların verecekleri tepkiler gözlemlenmeye çalışılmıştır.

“Güler yüzlü olmak bizim meslekte çok önemli olduğu için özellikle dikkat ediyordum. Mülakat yapan kişilerden birisinin **sizin motivasyonunuzu bozacak şeyler yaptığını** biliyordum daha öncesinden. Bana ilk girdiğimde **mülakatçılardan birisi “32 dişini görmek zorunda mıyız biz senin?”** dedi. Ben **hiç modumu düşürmeden gülümsemeye devam ettim.** Karşımdaki de gülmeye devam etti ama somurtsaydım belki farklı **değerlendirebilirlerdi.”** (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım, duygusal emeğin bir göstergesi olarak mesleğinde güler yüzlü olmanın önemine dikkat çekmiş ve mülakatlarda kendisine söylenenlere karşın güler yüzlü olmayı sürdürdüğünü belirtmiştir. Katılımcı, somurtmak yerine gülmeyi tercih etmesinin mülakat sürecinde olumlu getirisi olduğunu düşünmektedir.

“Kurul mülakatında da 6-7 kişi karşımda. Yöneticiler, insan kaynakları uzmanları, psikologlar... Onlar karşımdaydı. Koca bir salonda ortada bir sandalye. O sandalyeye içeri girdiğimde otursam mı oturmasam mı ikilemde kaldım. İyi ki oturmamışım. Çünkü “buyurun oturun” denildiğinde oturulması gerekiyormuş. Dışarıda çantasını bırakanlara “Neden çantanızı dışarıda bıraktınız?” “Çantanızı dışarıda bırakır mısınız?” Bunların hepsinin daha sonra neden sorulduğunu anladım. Çünkü biz kabin memuru olarak ne kimsenin emanetini alırız ne de çantanızı hiçbir yerde kiltsiz bırakırız. Çünkü emniyet kuralları gereği böyledir. **Çantayı bir yerde bırakmamız bir alışkanlık mı diye bakılıyordu.** Bagajlarımızın üstüne ismimizi yazmayız. Genel görüşmeye çağrıldık. Ardından psikolojik envanter yapılıyordu. Tekrar bir son görüşme ile **sabırını sınanıyordu.”** (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcıların verecekleri cevaplar ile ne kadar sabırlı oldukları görülmeye çalışılmıştır. Kamelya Hanım da *“Mesela bir arkadaşımıza şey demişler: “**Sen kendin bu işi yapabileceğini düşünüyor musun? Aynaya baktın mı?**” Kızın sabrını zorlayacak şekilde, hakaretvari. Ama kız kibarca, cevabını verdikten sonra **mülakattan geçmiş”** ifadeleriyle güler yüzün yanında kibarlığı korumanın da dikkate alındığını söylemiştir.*

“Mülakatta onu deniyorlar ya zaten. Karşılığınız ne olacak falan.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Gerçekten doğası neyse onu yansıtır. Ben çok heyecanını tutabilen bir insan değilim. Heyecanımı hiç gizlemedim, sesim titredi. Çünkü sağlıklı soltu size çok fazla soru soruluyor. **Bizim yaptığımız iş biraz sabır gerektiren bir iş olduğu için sizin orada ne çabuk demorolize olup olmadığınız çeşitli soru şekilleriyle bir nevi test ediliyordu.** Artık o da yok. Öyle şeyler kalmadı.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“Stresli geçmişti. **Stresli derken beni zorladılar.** Neden bu işi istiyorsunuz çok iyi bir işiniz var gibi çok soruyla karşılaştım.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“... feedback (geri bildirim) kültürüne dayanan bir şirket. Bizim uçuştan sonra toplantı yapılır. Uçuş nasıl geçti ekip üyelerince değerlendirilir. Orada bazen sert feedback verilir. Kabin amiri, kaptan, kabin memurları birbirlerine. Bak burada böyle yaptın ama bu benim için kabul edilebilir bir şey değil dediğinde karşıdakinin çatışmaya girmemesi lazım. **Biz birebir de eleştiriyoruz bazen mülakatta. Gereksiz de eleştiriyoruz bazen. Biz adayı eleştirdik değil de gerçekten bununla baş ediyor mu ona bakıyoruz.** Psikologlar anlıyor kişinin zayıf noktalarını. Zaten orada çözülüyor.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Poyraz Bey, şirket içi geri bildirimlerinde eleştirilere sıkça başvurulduğunu dolayısıyla adayın bu eleştirilerle baş etme biçiminin de kayda değer olduğunu anlatmıştır.

3.13.1.4.2. Yetkinlik Bazlı Mülakat

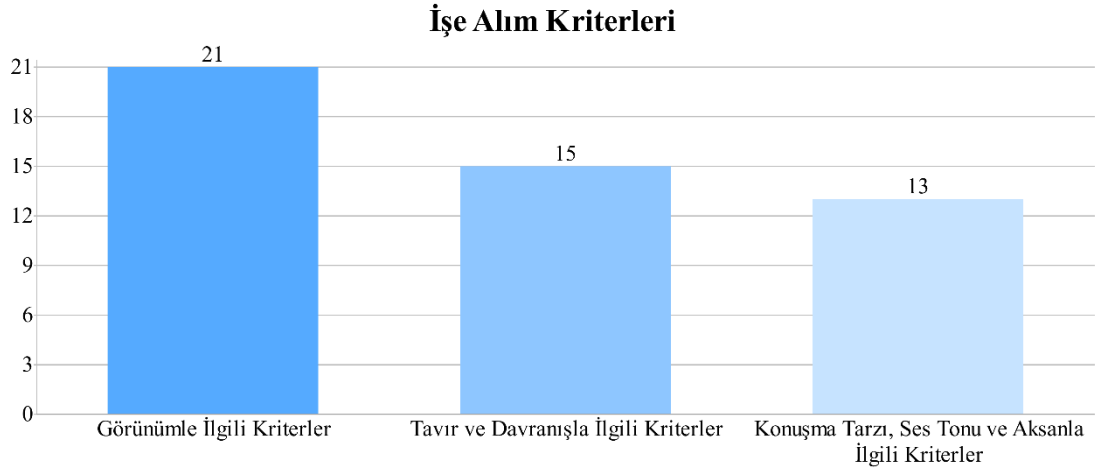
Kabin memurlarından beklenen yetkinlikler temelinde mülakatlarda bunlara dikkat edilmektedir.

“Bizim her şeyden önce insan kaynaklarının yetkinlik sözlüğü var. **Bir kabin memurunda olması gereken yetkinlikler belli. Dolayısıyla mülakatlar yetkinlik bazlı oluyor.** Biz şimdi kabin memuru alımlarında grup çalışmasında vaka geliştiriyoruz. Adayları içeri alıyoruz. 5-6 kişiyi oturtuyoruz. Herkes istediği yere oturuyor. İki değerlendirici giriyoruz. Adaylar o vakayı okuyorlar. 10-15 dakika hazırlık aşaması oluyor. 10-15 dakika tartışma aşamaları oluyor. Birbirlerine soru soruyorlar. Ekip çalışmasına uygun mu ona bakıyoruz. Birçok başka yetkinlik orada çıkıyor.” (Yeliz Hanım, İnsan Kaynakları Şefi)

“Orada yapılandırılmış mülakat teknikleri, **yetkinlik bazlı mülakat teknikleri kişilerin geçmiş deneyimlerinde yetkinlikleri ne şekilde yaptıklarını anlamaya yönelik birtakım sorular soruyoruz.**” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

3.13.1.5. İşe Alım Kriterleri

Bu kategori, “*görünümle ilgili kriterler*”, “*tavır ve davranışla ilgili kriterler*”, “*konuşma tarzı, ses tonu ve aksanla ilgili kriterler*” olmak üzere üç alt kategoride incelenmiştir.



Grafik 3.1: Katılımcıların İşe Alım Kriterlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

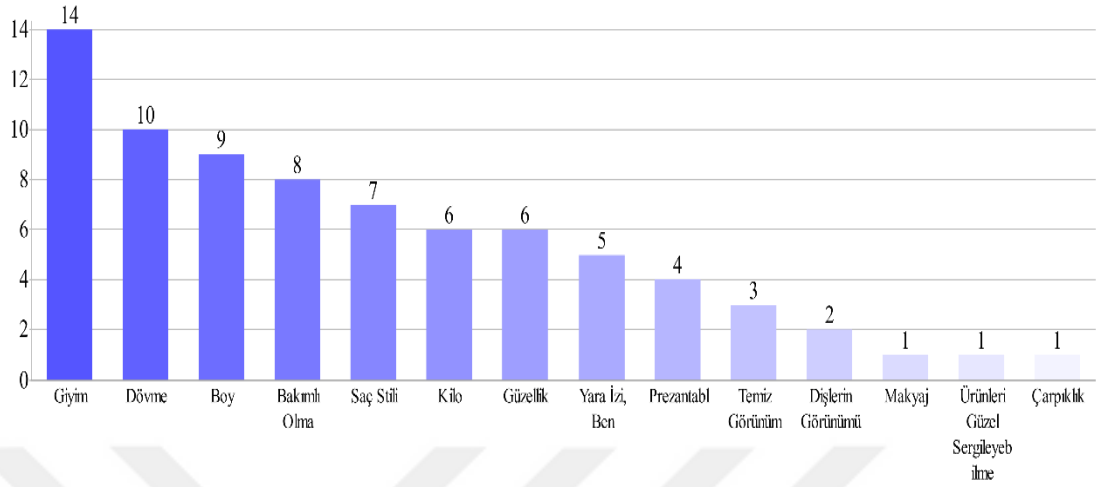
İşe alım kriterleri kategorisiyle ilgili Grafik 3.1. incelendiğinde, en fazla görünümle ilgili kriterlere vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu durum, işe alımda adaylardan beklenen estetik standartları göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

3.13.1.5.1. Görünümle İlgili Kriterler

İşe alım süreçlerinde adayların görünümleriyle ilgili belirlenen görünüme ilişkin kriterler, estetik emeğin temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların deneyimlerinden hareketle kilo, boy, dövme, yara izi, ben, giyim, bakımlı olma, bacakların çarpık olmaması, temiz görünüm, güzellik, saç stili, ürünlerin çalışanda güzel durması, prezantabl olma, makyaj ve dişlerin görünümü olmak üzere on dört kodun belirlendiği bu alt kategori, kabin memurluğu ve satış danışmanlığı işlerinde uygulanan estetik standartlara ilişkin geniş bir bakış açısı sunmaktadır.

Görünümle ilgili kriterlere detaylı bakıldığında, Grafik 3.2.'de görüldüğü gibi giyim kriterinin katılımcılar tarafından en fazla deneyimin paylaşıldığı konu olduğu ortaya çıkmıştır. Adayların, mülakatlardaki giyiminin uygun görülmemesi eleme sebebi olabilmektedir. Bunun altında yatan en temel sebep çalışanların üniforma ile ilgili iş gerekleridir. Dövmeler, müşterilerde olumsuz bir algı oluşturabileceği düşüncesinden dolayı dikkat edilen kriterler arasında yer almaktadır.

Görünümle İlgili Kriterler



Grafik 3.2: Katılımcıların Görünümle İlgili Kriterlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

* Kilo

Kilo kriteri, havacılık sektöründe kabin memurlarının işe alımında uygulanan temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. Kabin memurları, iş gerekleri bağlamında kilo ve boy ölçümlerine tabi olmaktadır. Ancak katılımcıların ifadelerinden sadece iş gereği olarak değil görsellik açısından da dikkate alınabildiği görülmüştür.

İpek Hanım, kabin memurlarının görevlerinden biri olan dar alanda tahliye etmeye dikkat çekerek kilo kriterinin bu bakımdan uygulandığını ifade etmiştir.

“Bir de kilo ile ilgili ve boyla ilgili bir kriterimiz var. Nihayetinde bu insanlar dar bir alanda tahliye etmenin beklendiği profiller. O yüzden kiloya dikkat ediyoruz.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

Ancak kabin memurlarının kilo kriterini nasıl anlamlandırdıkları ve bu kriteri sağlama adına bedenlerine müdahale etme deneyimleri çarpıcı niteliktedir. Belirlenen kilo standardının üzerinde çıkan Kamelya Hanım, ödem söktürücü içerek sonraki gün elemeyi geçebilmiştir.

“İşe alım sırasında kilom sınırda çıktı. Böyle doktor olmaz falan iptal ediyorum dosyanı gibi konuştu. Dedim ki “hocam ben şimdi üstümü çıkarsam, tuvalete gitsen zaten veririm bunun için böyle bir şey yapamazsınız benim hayatımla oynuyorsunuz”. Ben bütün eğitimleri bitirmişim. **750 gram falan.** Bana müsaade edin yarın geleyim tartılmaya. Ben, o gün eve gittim ödem söktürücü içtim. Ertesi gün 67 kiloydum zaten. **İki kilo birden verdim.**” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

Araştırmada sadece belirlenen kilonun üstündeki adayların değil aynı zamanda standartların altında kiloya sahip adayların da elendiği görülmüştür. Mine Hanım, *“Çünkü çok fazla istediğim bir yerdi ve **sırf kilo için elenmek istemedim** açıkçası. **Bir kilo eksikle elenen arkadaşlarım oldu. Zayıf olduğun için elenmek bence daha kötü. Zayıf olmayı biraz da sağlık açısından istemiyorlar. Aynı zamanda **estetik açıdan standartların dışında olmamızı istemiyorlar ne çok zayıf ne çok şişman**”*** diyerek standartların altında zayıf adayların da elenebileceğini açıklamıştır. Elenmemek adına litrelerce su içmiş, kilo almak için yoğun emek harcamıştır.

“İlk girerken benim mesela iki buçuk kilo eksikti. Ben bunu biliyordum. **Daha zayıf olmak da kabul edilmiyor. Ben o gün 3-4 litre su içtim. Bu işe girebilmek için ben 7-8 kilo aldım.** Ama daha fazla alamadım. **Çok fazla su içtim yemek yedim. Ama artık duramıyordum ne olur ölçsünler ve gideyim artık kafasıdaydım. Neyse ölçtüler ve 300 gram fazla çıktım. Çok fazla lavaboya gitme ihtiyacım oldu.”** (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“İyi markalarda çalıştığım için ben hepsinde böyle görünüş uzun boy, **zayıf olması tercih ediliyor.”** (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Manolya Hanım, mülakatlarda zayıf adayları tercih ettiğini ifade ederken Nihal Hanım ise görsellik açısından müşterilerin zayıf çalışanlar görmek istediklerini dolayısıyla bu yönde eğilim gösterdiğini dile getirmiştir.

“Şey için söylemiyorum **ama görüntü görsel önemli o yüzden daha zayıf, görseli güzel bakımlı...** ... birinden de servis almak istemiyorlar. Gerçekten almak istemiyorlar. Bunlar sadece **insan psikolojisinden bahsediyorum.”** (Nihal Hanım, Mağaza Yöneticisi)

Akın Bey, fazla kilolu olmanın aday elemeye dikkate alındığını yaşadığı bir deneyimle açıklamıştır.

“**Yok desem yalan olur.** Kesinlikle var. Sonuçta yapmış olduğumuz iş çok ince bir iş takdir edersiniz. **Müşterilerimiz çok özel müşteriler olabiliyor, çok tanıdık simalarla karşı karşıya gelebiliyoruz. İnsan sınıflandırmak değil. Bizim için tecrübe çok önemli. Daha önce bizim sektörde 1 yıllık tecrübesi olmuş olmasına rağmen dış görünüşü nedeniyle ya da fiziğiyle alakalı veto ettiğimiz bir personel adayı olmuştu bir kere.** Gelen kişi zaten bir hanımefendi olduğundan dolayı maskenizi çıkarır mısınız gibi bir soru çok abest olacağı için öyle bir şey diyememiştim. **Dolayısıyla yüzünü göremediğim için fizik olarak çok kaba tabirlerde kullanmak istemiyorum ama çok uygun değildi, birazcık kiloluydu.”** (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

Tablo 3.8.’de katılımcıların işe alımlarda kilo kriteriyle ilgili görüşlerinin dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Katılımcıların Kiloya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kod	Alt Kodlar	Katılımcı Sayısı
Kilo	İşe alımda kilo kriteri	6
	Belirli kilonun altında ya da üzerinde olan adayların elenmesi	2
	İşe alımda adayların su ya da ödem söktücü içme gibi yollara başvurması	2

* Boy

Daha önce de ifade edildiği gibi boy ve kilo ölçümleri, havacılık sektöründe uygulanan temel işe alım prosedürlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Zaten **boy, kilo mülakatına** da giriliyor. İlk başta **boy ve kilo ölçülüyor**. Ondan sonra mülakatlara giriliyor. 4-5 aşamalı farklı farklı mülakatlar.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Evvela şöyle söyleyeyim, **fiziksel görünüm** açısından şöyle. İlanı veriyorsunuz, ilana da herkes başvurabiliyor. Dolayısıyla orada önemli olan filtreleme özellikleri. **O esnada yaş, boy, kilo kriteri verebiliyorsunuz. Bu tür diğer detaylara mülakatlarda bakıyoruz. Seçimlere gelen davet ettiğimiz kişilerin boyunu ölçüyoruz, kilosunu ölçüyoruz. Vücut kitle indeksine uygun olmaları gerekir.** Zira bu **sadece hani prezantabl bir görünüm açısından** değil aynı zamanda uçak içerisinde olası bir acil durum esnasında da hem kendisinin hem de çalışma arkadaşlarının yolcuya yardımcı olabilmesi için, rahat hareket edebilmesi için o vücut kitle indeksini arıyoruz.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Doruk Bey, tıpkı kilo ölçümünde olduğu gibi boy ölçümünün de kabin memurlarının acil tahliye durumunda rahat hareket edebilmesi için vücut kitle indeksine bakıldığını ifade etmiştir. Buradaki önemli nokta, boy kriterinin sadece iş gereklerinden dolayı olmadığıdır. Boy kriteri, prezantabl bir görünüme sahip çalışanların kazanılmasında da gerekli görülmektedir. Kamelya Hanım da boy kriterini dış görünüş ve fiziksel güzellikle ilişkilendirerek bu kritere yöneticilerin yüklediklerinden farklı bir anlam yüklemiştir.

“Önceden **dış görünüşe, boya, fiziğe aşırı dikkat ederlerdi.** Benim girdiğim dönemde **boy sınırı** 163 idi. Boy ile doğru orantılı kilo istiyorlardı. Bütün bu mülakatı geçip son doktor kontrolünü geçip **162 ile kızın bütün sınavlarını ve sonuçlarını iptal ettiklerini biliyorum. O kadar önemliydi. 1 cm bile.** Ama şimdi 150 bile çalışan görüyorum. Şimdilerde daha çok tanıdık vasıtasıyla işler hallolmaya başladı.” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“Zaten **boy-kilo ölçümü bir kriter**. Bir havayolunda **boyun uzun, yüzün de güzelmiş senden iyi hostes olur** yaklaşımı var. Bizde nereden mezunsun gibi değişik kriterlere dikkat ediliyor.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“İngilizce sınavını geçen kişiler oraya böyle yoğun bir şekilde çağırılmış oluyor. Baya bir zaman kapıda bekletilen yani saatlerce bekledik. Direkt tek tek alıyorlar. **Önce boy ve kiloya gidiyorlar. Benim boyum aslında 158 cm, sınırdan 160. Ölçtü, sordum.** İngilizce sınavında ben sordum. “**Eğer boyum uygun olmasa dahi alınma ihtimalim var mı?**” dedim. “**Siz elinizden geleni yapın**” dedi. “**Konuşmanızla falan etkilemeye çalışın**” dedi. “**Ama sınır var**” falan dedi. Neyse ben artık olur veya olmaz **boy-kilo mülakatına girdim**. Orada belli olacaktı. **Zaten boydan kaldığın anda seni öteki şeylere almıyorlar, psikoloji mülakatı falan bir sürü şey oluyor.** Boy-kiloya girdiğimde, ondan sonra kadın baktı baktı dedi ki “**159 cm’den 160 olur veriyorum**” dedi. Aslında 158 benim boyum. Şirkete girdiğimde **şeyi fark ettim 156 cm de var.**” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Mesleki olarak **boy ve kilo indeksine bakıyoruz.**” (Yeliz Hanım, Şef)

“**Kilo, boy zaten ilk aşamaydı.** Ondan sonra görüşmeleriniz devam ediyordu. **Uygunluk sağlamadığınız takdirde kilo ve boyda zaten devam edemiyorsunuz.**” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Mağaza Müdürü Manolya Hanım, satış danışmanı pozisyonlarında uzun boylu adayların mülakatlarda ön planda tutulduğu yorumunda bulunmuştur.

“Ama **uzun boylular ön planda tercih ediliyor.**” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

✳ **Yara İzi, Ben**

Aday eleme deneyimlerine bakıldığında, adayların yüzlerinde yara izi, ben gibi şeylerin elenme sebebi olabileceği görülmektedir.

“**Çok büyük bir yara iziniz varsa yine kabul olmuyorsunuz. Bu izlerin sebebini soruyorlar.** “Neden bu kadar büyük bir yara izi var kendin vücuduna zarar mı verdin?” diye **inceliyorlar.**” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Görünen yerde dövme, leke, **yara istenmiyordu.**” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“**Görünür yerde herhangi bir yara izi, dövmenin olup olmasına dikkat ediyoruz.**” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Poyraz Bey, özellikle kabin memurlarında bu durumun olumsuz algı oluşturduğunun altını çizmektedir.

“Ya da **yüzünde böyle aşırı bir ben var böyle kocaman onu alamadık.** Bunlara bakıyoruz. **Çünkü kabin memuru alıyorsunuz.**” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

“Özellikle **yüzünde gözle görülür şekilde yara, rahatsız edici bir şey var bu tabii sorun teşkil edebilir.**” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

✱ Dövmeler

Dövmenin niçin aday değerlendirme kriteri olduğunu, İpek Hanım açıklamaktadır. Dövmenin karşı tarafta özellikle müşteriler üzerinde olumsuz bir algı oluşturabileceği endişesi ile görünür yerde dövmesi olan adaylar elenebilmektedir.

“Dövme çok enteresan bir hikâye. Dövme böyle bir siyaset gibi din gibi kişiye özel olmalı. Sizin dövme olarak yaptırdığınız bir şeyi bir başkası olumsuz algılayabilir. **Görünen yerlerinde dövmenin olmaması lazım. İsterseniz bütün sırtınız dövme olsun. Bu bizi ilgilendirmez. Yeter ki karşı tarafta olumsuz bir algı olmasın.**” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Kişisel olarak baktığınız zaman **görünür yerlerinde bir dövme olması şahsen beni rahatsız etmeyebilir ama yolcuyla rahatsız edebilir. Dolayısıyla o konuda dikkat ediyoruz.**” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“**Dövme konusunda mesela adayların görünen yerlerinde, dizlerinin altında, kollarının alt kısmı hatta bütün kollarında gömleği giydiğinde dövmenin görünmemesi gerekiyor.**” (Şule Hanım, Şef)

“İlk önce boy ve kilo ölçülüyor, **dövme kontrolü** yapılıyor. **Dövmeniz varsa alınmıyorsunuz.**” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“**Dövme kontrolü yapıyoruz. Üniformayı giydiğinde görünür yerlerinde dövme olmaması gerekiyor.** Dövmesi olan kurulun önüne çıkamıyor.” (Yeliz Hanım, Şef)

Melisa Hanım, işe alım sürecinde adayların ayrıntılı bir şekilde dövme kontrolüne maruz kaldığından bahsetmektedir.

“**Kolları falan böyle çok ayrıntılı bir şekilde yakından hatta elleyle inceleyip inceliyor. Elini tersine çeviriyor böyle inceliyor. Bacaklara dizden aşağısına baktı. Dövme arıyor.** Bir tane kız “Yok” demiş. Sonra kolunda mı ne dövme çıkmış herkes böyle panik yapmış. Yalan beyan var diye evraklar yırtılmış falan baya bir panik olunmuş. **O şekilde yani dövme bizde önemli olan.** Girerken bir tane **kızın kolunda dövme vardı.** Kız bana dedi ki “**Bu kıyafetle, ne rahatlık**” falan diye konuştu benimle. Ben de “**Senin de kolunda dövme var**” dedim.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Şimdi ben 2004 ve 2008 yılında bu mülakatlara katıldığında dövme kriteri yoktu. **Bizim zamanımızda sözlü beyan şeklindeydi. “Vücudunuzda görünen yerde dövme var mı?” şeklindeydi. Sözlü beyanla alınıyordu. Hatta kaş dövmesi yaptıran, microblading uygulamasını abartan böyle kalın kaş falan saçla zıt olan kaş renklerine de dikkat ediliyor günümüzde.**” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“... **Pirsingleri yüzünde dövmeleri olan insanlar da vardı. Onların mülakatları çok uzun sürmemişti açıkçası.**” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

✱ Giyim

Katılımcıların görünümle ilgili kriterlerde en çok üzerinde durdukları konulardan biri adayların mülakatlardaki giyimleri olmuştur. İş mülakatlarında adayların giyimi elbette pek çok iş açısından önem taşımaktadır ancak kabin memurluğu ve satış danışmanlığı gibi görünümün daha detaylı incelendiği işlerde çok dikkat edilmektedir. Bu pozisyonlarda çalışanlar, üniformalı olarak iş yapabilmektedirler. Dolayısıyla klasik bir kıyafetle mülakata gittiklerinde görüşmeciler zihinlerinde adayları daha kolay şekilde üniformalı olarak canlandırabilmektedir.

“İnsan kılık kıyafetiyle karşılaşır, sözü sohbetiyle uğurlanır” derler. **O kritere** de bakıyoruz açıkçası.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

Berrin Hanım, mülakatlarda giyimle kazanılan ilk izlenime değinirken Nisan Hanım, **“Tekstil firması olduğumuz için kılık kıyafetine illa ki bakıyoruz sonuçta iş görüşmesine geliyor ona göre giyinmesi gerekir. Her ne kadar burada personel kıyafeti ile çalışsalar da modaya ne kadar hâkim trendler hakkında bilgisi var mı çok önemli”** diyerek adayların sadece giyiminin değil modadaki yeni trendleri de takip etmesinin önemine dikkat çekmiştir.

“Biz en başta o kritere dikkat ettiğimiz için. En başta olup olmayacağını zaten anlıyoruz. Görüşmeye geldiğinde anlıyoruz. **İş görüşmesine nasıl geldiğin önemli zaten.** Yani görüşmeye geldiğinde kılık kıyafetine bakıyoruz. Hani lastik ayakkabı ile mi gelmiş topuklu ayakkabı ile mi gelmiş o bile önemli.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Adayların mülakatlardaki giyim tarzları elenmelerine de sebep olabilmektedir. Mine Hanım, kabin memuru mülakatlarında şort ve kot gibi kıyafetlerle gelenlerin doğrudan elendiklerini açıklamıştır.

“Şortla gelen kişiler vardı. Onları direkt elediklerini duydum mesela.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Salaş kıyafetlerle gelenleri, prezantabl olmayan kimseyi oraya aldıklarını düşünmüyorum.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“Jüriyi çok olumlu anlamda etkilediğimi zannetmiyorum. Zaten saçım falan açık gitmiştim. “Biz sizi topuzlu ve takım içinde göreceğimiz için normalde sizi o şekilde hayal etmemizi kolaylaştırmak için benzer bir şeyle gelmeniz uygundu” gibi bir şey söyledi bana. Girmeden önce de **bunu bu şekilde giyin gelin şeklinde bir şey de söylemiyorlar** aslında. **Beklenti o şekilde.”** (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Adayların mülakatlarda klasik kıyafetler giyinerek görüşmecilerin karşısına çıkmaları olumlu bir izlenim bırakmaktadır.

“İnsanın ilk olarak kendisine olan saygısını dışarıya yansıtması için düzgün bir şekilde, **karşıdan olumlu bir şekilde puan alacak şekilde giyinmeli**, saçını, sakalını... her şey yerli yerinde olmalı. Önce kendine, sonra çalıştığı arkadaşlarına, kuruma ve yolculara bir görünüş sağlasın.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Adayların işlerinde üniforma giyeceklerinin bilincinde olması, takım elbise gibi klasik kıyafetleri giymeye eğilimleri görüşmeciler tarafından değerlendirilmektedir. Takım elbise giymeyi sevmeyen aday olumsuz değerlendirilmiştir.

“Kimisi çok spor bir kıyafetle gelebiliyor. “Ben takım elbise giymeyi sevmiyorum” dedi. O aday olumsuz değerlendirildi. Çünkü eğitim sürecinde her gün takım elbise ile gelmesi gerekiyor. Dış görünüşün bilincinde olarak gelmesi gerekiyor. O üniformaya uygun olduğu imajını bize vermesini bekliyoruz. Bazı adaylar çok iyi bir aday olabiliyor ama kot pantolon, spor ayakkabısı gibi kıyafetlerle gelebiliyor. Dışarıdan baktığınızda hiç mülakata geliyormuş izlenimi vermiyor. Adaylar “Ben şehir dışından geldiğim için uçak rötar yaptı, yanımda takım elbisem var aslında” diyebiliyor. Ya da “Vardiyalı olarak inşaatta çalışıyorum. Arabamda takım elbisem var aslında. Geç kalmak uygun olmayacağı için...” demişti bir aday. Çok rastladık, şehir dışından geldiği için. Kişi bunun bilincindeyse o zaman tolere edilebilir.” (Şule Hanım, Şef)

“Bunun dışında mülakata özenli gelmiş mi? Kabin memurluğu için çok önemli. Mesela bir bilgi işlemci alıyorsanız bakmıyorsunuz. Bilgi işlemcilerin profili bellidir. Kod yazacak yani. **Onun giyişi ile ilgin yok senin. Ama bir kabin memuru kod yazmayacak, uçakta servis yapacak. Dolayısıyla görünüm çok önemli. Kabin memurunu O üniformayla hayal ediyoruz.”** (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Poyraz Bey, müşterilerle yüz yüze etkileşim içerisinde olan kabin memurlarının diğer işlerden farklı olarak giyimlerinin önemine dikkat çekmiştir.

“Kişinin mülakata geldiğinde kılık kıyafetinin profesyonel izlenimi vermesini bekliyoruz. Kot pantolonla gelenleri ya da gayri ciddi gelenleri bile “Bugün buraya gelmeden nasıl hazırlık yaptınız?” diye soruyoruz. “Bugün çok ani oldu. Hazırlıksız geldim” diyenler olabiliyor. Empati kurarak soruyoruz.” (Yeliz Hanım, Şef)

“Fiziksel görünüşü önemli ama bu bir seçici (selective) bir durum değil. En azından kabin memurlarına özel selective bir durum değil. Bu ne demek? Bu sizin karşınıza kim gelirse... **Biz istiyoruz ki mülakata biri katıldığında fiziksel olarak dikkat etsin. Kot pantolonla, yırtık pantolonla mülakata gelmesin. Sen yarın üniforma taşıyacaksın. Biz üniforma giymeyen insanlarda bile buna bakıyoruz. Her şeyden önce kişinin hem karşı tarafa saygısı hem öz saygısı. Fiziksel uygunluk bizim için hostesse güzel olmalı, yakışıklı olmalı algısıyla değil. Üniforma giyecek, gömleğini ütülüyor olması lazım, o mülakatta gömleğini ütülmesine bakıyoruz.”** (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“İlgi alanınız olduğu için size de bir anıyı anlatmak isterim. Bana da bunu büyüklerim anlattı. ... hostes alımı yapıyor. Kurul toplantısı yapılıyor yine ilk eleme sizce ne olabilir? Kuruldan bir kişi çıkıyor bekleme yerine. **“Hepiniz hoş geldiniz, bizi tercih ettiğiniz için teşekkür ederiz. Pantolonla gelenler elendiler, çıkabilirler.”** Çok eskiden. Bu anıyı anlatan kaptanımız, çok değerli bir kaptandı. Biz onu dinlerken “Haydi canım...” **“Kızların bacakları düzgün mü? Giyinmeyi biliyorlar mı? Hep bunlara dikkat ederdik.”** Gerçekten bu çok önemli. Bunu anca yabancı bir havayolu ekibiyle konuştuğunuzda anlıyorsunuz.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“Çok absürt kıyafetlerle gelen insanlar da vardı. Dekolteyle gelen açıkçası günlük giyinen, aşırı günlük böyle. Böyle tayt, tişört giymiş insanlar vardı. Onlara pek soru sorulmadı. **İki üç dakika sürdü mülakatları.** Hemen çıktı onlar. Size haber verilecek dendi. Zaten orada kimseye şey söylenmiyor olumlu ya da olumsuz cevap mailinize gelinecek deniliyor. Öyle ciddiyetsiz insanlar da vardı. **Aşırı dekolte, nişanı olacaktı gibi gelenler de vardı.** Bu dediğim tipler de hep böyle düzgün insanlar, kalifiye insanlar ama giyinmeyi pek bilememişler. Bir de aşırı informal (gayri resmi) giyinenler vardı. **Altına pantolonunu çekmiş, sandaletini çekmiş...** Yüzde seksen oranında beden dilinize bakılıyor. **Beden dilini doğru kullanmanın aracı da doğru giyinmenizdir bence. Doğru giyim size beden dilinizi doğru kullanmayı sağlar.”** (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Çağla Hanım, mülakatlara salaş kıyafetlerle gelenler kadar dekolteli gelen adayların da mülakatlarının çok uzun sürmediğinden bahsetmektedir.

“Daha önce başka bir firmada çalışırken iş görüşmesine kot pantolonla, tişörtle gelen bayan da vardı ve gelir gelmez **“İş başvurumu için geldim” dediği anda teşekkür ederiz deyip göndermişliğimiz de oldu.** Bu gerçekten çok önemli. **İlk intiba çok önemli.** Çünkü ilk intiba her zaman önemlidir. Şu an çalıştığım yerden bir önceki yerde iş görüşmesine gittiğim yerde bölge müdüründen direkt şunu duydum: “... Bey sizi tebrik ediyorum. **Grand tuvalet bir şekilde gelmişsiniz. İş görüşmelerinde ben buna çok önem veririm.** Az önce de söylediğim gibi Zehra Hanım, maça 1-0 önde başlıyorsunuz. Benim için çok önemli.” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

Tablo 3.9: Katılımcıların Giyime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kod	Alt Kodlar	Katılımcı Sayısı
Giyim	Adayın işe alım mülakatına giyimine özen göstererek gelmesi	12
	Giyime ilişkin aday eleme ya da olumsuz değerlendirilmesi	6

Tablo 3.9.’da görüldüğü gibi 9 katılımcı işe alımda adayın giyiminin önemine dikkat çekerken 6 katılımcı giyim kriterine uymayan adayların elenebildiğini ya da olumsuz değerlendirildiğini açıklamışlardır.

✧ Bakımlı Olma

Bakımlı olma kodu mülakatlar boyunca katılımcıların altını çizdikleri konuların başında gelmektedir. Aşağıda bu koda ilişkin bazı katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir.

“Kabin memurları işe alınırken genellikle mülakatçılardan duyduğumuz şey şu: **“Tipe, yüze, güzel görünüme bakıyoruz** ama aynı zamanda diksiyon konuşma, hal ve hareketlerde tamamlıyor. Şöyle bir algı var yani, **dış görünüşün önemli olması** gerekiyor. **Yüzümüz güzel olmasa bile bakımlı ve fit durmamız** gerekiyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Dış görünüşünde her şeyden önce temiz ve **bakımlı olmasına dikkat ediyoruz.**” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Bahar Hanım, fiziksel özelliklerinden daha çok bakımlı olmasının işe alınmasında rol oynadığını düşünmektedir.

“Öncelik olarak **kişisel bakıma** önem verildiğini düşünüyorum. Dış görünüşten ziyade **bakımı nasıl?** Ona özen gösterirdim. **Zannedersem beni de öyle işe aldılar.**” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Bir diğer katılımcı Şule Hanım, bakımlı görünen kabin memurlarının şirketin iyi bir şekilde temsil edilmesinde önemli olduğu için işe alımda buna özellikle dikkat ettiklerine değinmiştir.

“Onun dışında genel olarak **mülakata geldiğinde özenle hazırlanarak mülakata gelmesi gerekiyor. Saçına, makyajına, bakımlı olmasına dikkat ediyoruz. Görünüm önemli. Dünyanın her yerinde şirketi temsil ettiği için yolcularda bunu önemsiyor.** O bilinçle gelmeyenler sonradan problem olabiliyor. **“Saçını topuz yap”, “Kratatını bağla”** gibi eğitimlerde hocalar için zor oluyor.” (Şule Hanım, Şef)

“**Saçını toplamış topuz ile mi gelmiş ya da fönlenmiş böyle güzel bakımlı mı gelmiş?** Oradan anlıyoruz zaten. İşimize yarar ya da yaramaz diye.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Kabin memurları da satış danışmanları da hizmet sunumunda elleriyle servis vermektedir. Dolayısıyla müşterilerin gözüne hitap edecek şekilde ellerinin bakımlı olması beklenmektedir. Bazı katılımcılar, mülakatlarda adayların el bakımına da dikkat ettiklerini dile getirmişlerdir.

“**Elleri bakımlı mı? Ona bakıyoruz. Dikkat ediyoruz mülakatta.** Eller servis yapacak.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

“Tabii ki bakımlı olmalı. Temiz görünmeli. El bakımı, tırnaklarının bakımı önemli. Ojeli olması şart değil manikürlü ve törpülü olması yetiyor. Buna gerçekten çok dikkat ediyoruz.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

Ellerin manikürlü olması, adayların bakımlı olup olmaması hakkında yöneticilere fikir vermektedir. Nihal Hanım, bu konudaki deneyimlerini anlatırken bakımsız olduğu gerekçesiyle bir adayı elediğini söylemiştir.

“Satışı bilmek çok önemli. İlk başta müşteriye kendisini satması lazım. Duruşuyla, tavrıyla, elinin manikürü, bakımıyla bile her şeyiyle çok farklı olmalı satışçı. Karşısındakine önce kendini satmalı. Onu hayran bırakmalı. Dolayısıyla o onun aurasına kapılıp yani kapılıp derken yani ben ... yüzü sivilcelerle dolu birine güvenmem. Sen daha kendi yüzünü düzeltememişsin. Beni mi düzelteceksin? Bir kıyafet mağazasına girdiğimde paspal görünüyor böyle bakımsız yağlı baş gibi durup karşımdaki insandan ben gidip mal almam. Kalkıp bu insandan mal almam, sen önce kendine bak derim. Önce insan kendi yaşamalı. Sonra karşısındakine yaşatmalı. Başarı burada. Bunlar çok önemli. Daha temiz, bakımlı, tertemiz kokan, eller manikürlü... Temiz olmadığı için, bakımsız olduğu için eledim. Koku bizim için çok önemli. Elleri, bakımlı olacak.” (Nihal Hanım, Mağaza Yöneticisi)

* Çarpıklık

Bir başka katılımcı, iş görüşmesinde bacaklarının çarpık olup olmamasına bakıldığını anlatmıştır.

“Pantolonla iş görüşmesine gittim. Sonrasında pantolonun paçalarını sıyırıp yürümemi istediler. Bacağımda çarpıklık veya aksama var mı diye. Düz bir yerde yürümemi istediler.” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

* Temiz Görünüm

Yönetici pozisyonundaki bazı katılımcılar, adayların temiz bir görünüme sahip olmalarının önemine dikkat çekmişlerdir.

“Temiz olmak, temiz görünmek çok önemli.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“Müthiş sık değil de temiz ve pak bir görünüm bekliyoruz. Hep tertipli, temiz ve prezantabl olmalı.” (Yeliz Hanım, Şef)

Berrin Hanım, temiz görünümü mülakatlarda bir sunum olarak anlamlandırmakta ve bu görünümü sağlamayan adayların elenebileceğini işaret etmektedir.

“Şimdi gelmiş saç baş yağlı, uykudan uyanmış gözleri mahmur edasıyla karşıma otursaydı zaten başta kaybeder. Ne olursa olsun bu bir görüşme. Kendisini bana ne kadar iyi sunabilirse... Bu bir sunum aşında. Kendini bana ne kadar iyi ifade edebilirse o kadar iyi olacak.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

✧ Güzellik

Bazı katılımcılar, mülakatlarda adayların güzellik açısından da değerlendirildiğini ifade etmişlerdir. **“Evet bu hostes olacak kadar güzel”** ifadesi güzelliğin kadınlara atfedildiği mesleğin cinsiyetli doğasını ortaya koymaktadır.

“Bir kişinin hostes olabilmesi için o altı kişinin de mülakatlardaki her konuda fikir ayrılığı olabilir ama güzellik konusunda altı kişinin de “Evet bu hostes olacak kadar güzel” demiş olması gerekiyormuş heyet mülakatındakilerin. “Orada oy çokluğuna değil sadece güzellik konusunda oybirliğine önem veriliyor” dedi. Ama bana çok çirkin gelen hosteslerde var. Bu sınıftaki herkes için “Çok güzel olduğunuza emin olabilirsiniz” dedi. “Erkek-kız fark etmiyor. Güzellik oybirliği bizim şirketimizde” dedi.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Hangi işe personel aldığınızla ilgili. Havayollarından konuşursak. Bir pilot işe alsam yakışıklı olup olmamasına bakmam. Teknisyen, uçak mühendisi... yolcuyla birebir iletişimi yok dolayısıyla yakışıklı olup olmaması önemli değil. Çirkin olması hiçbir anlam ifade etmiyor. Önemli olan kişilerin yetkinliklerinin yüksek olması. Ama örneğin havalimanında çalışan, yolculara check-in hizmeti sunan, uçağın içerisinde kabinde çalışan kişilerde tabii ki görsellik önemli. Ötekilerde yüzde 5’e yakın bir oran varsa kabin memurlarında tabii ki yüzde 50-60’lara varan oranlar var.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Yeliz Hanım **“Toplumda eskiden hostes çok güzel olmalı, çok abartılı dikkat çekici olmalı algısı vardı”** yorumunda bulunarak hostes kelimesinin zihinlerde güzel algısı oluşturduğunu işaret etmiştir.

“Güzelliği ön planda olması gerekiyor. Ondan sonra ama altın sektöründe biraz daha ön plana çıkıyor fiziksel özellikler. Kızların güzel olmasına daha çok dikkat ediliyor. Çok uzun boylu olmaz ama yüzü çok güzeldir fiziği güzeldir ama kısadır bir şekilde topuklu ayakkabı ile idare edilebilir.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Bir diğer katılımcı, altın sektöründeki işe alımlarda güzel kızların daha çok tercih edildiğini belirtmiş ve özellikle yüz güzelliği ve fizik olarak güzel olmanın avantaj sağlayabileceğini söylemiştir.

“Estetik özelliklere bakılıyor.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Manolya Hanım’ın deneyimleriyle paralel bir şekilde bir diğer mağaza müdürü Akın Bey, estetik özelliklere sahip kadın çalışanların perakende sektörü için çok değerli olduğunu ve fiziği düzgün kişilerin iş bulmakta zorlanmayacağını ifade etmiştir. Bu durum, etkileşimli hizmet işlerinde işverenlerin estetik görünüme sahip çalışan arayışlarını açıkça göstermektedir.

“Erkek personel anlamında bile personel açığı olan sektörümüzde ... **estetik özelliklere sahip kadın personel pırlanta değerinde.** Çok net söylüyorum. ... **eline ayağına dikkat eden, fiziği düzgün birini personel açığı olmasa dahi çalıştırmayacak bir firma ben tanımıyorum.**” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

✧ **Prezantabl Olma**

“Prezantabl olma” pek çok kişinin iş ilanlarında sıkça gördüğü bir kriterdir ve bu koda ilişkin deneyimler günlük hayatta da aşına bir kavram olunmasından dolayı daha önem kazanmaktadır.

“**Kabin memurları için bence prezantabl olmaları önemli. Her gün prezantabl bir görünüm sergilemesi gerekiyor dolayısıyla bundan zevk de almalı.** Prezantabl olmak önemli. Bunları isteyerek yapmalılar.” (Yeliz Hanım, Şef)

“**İşe alım esnasında bir sürü kriter var. Prezantabl olmak bunlardan birisi** olduğu gibi gerekli evrakların hazırlanması, bunların sunulması da çok önemli.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Katılımcılar, adayların prezantabl olmalarına da dikkat ettiklerini söylemişlerdir. Diğer pek çok kriter gibi prezantabl olmak da insanların eğilimleriyle ilgilidir. İşverenler halihazırda prezantabl insanları işe alarak bu nitelikleri geliştirmekte ve böylece müşterileri cezbedebilmektedir.

“Bizim bahsetmiş olduğumuz en azından bir yıl tecrübesi olan, **kendisine bakan, prezantabl...**” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

“**Prezantabl olmasına çok dikkat ediyorum.**” (Nihal Hanım, Mağaza Yöneticisi)

✧ **Ürünleri Güzel Sergileyebilme**

Görünümle ilgili kriterler kodlarında deneyimin özünü betimleyen, benzer deneyimler söz konusudur ancak sektör ve ürünlere bağlı olarak farklı deneyimler de göze çarpmaktadır. Bunlardan biri, mücevher satışı yapılan bir mazağada adayların ürünleri taşıyıp, güzel sergileyebilmelerine ilişkindir.

“**Ürünleri güzel sergileyebiliyorsa o da ön planda tutuluyor.**” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

✧ **Saç Stili**

Mülakatlarda adayların saç stilleri de görüşmeciler tarafından değerlendirilmektedir. Çalışanların çok dikkat çekici saç rengine sahip olmaları istenmediği için mülakatlarda da buna dikkat edilmektedir.

“Herkesin bir tarzı, konsepti var tabii. Pirsingli, saçlarımı böyle rengarenk boyuyorsam ... gibi bir firmaya başvurmam. Çünkü onların personel alımı ve müşteri kalitesi, kitlesi belli olduğu için daha uygun, o konseptte yakışacak benim tarzıma yakışacak mağazalara başvururum. Görüntü gerçekten önemli. Şık ve lüks ürünler satan bir mağazaya öyle bir şekilde başvurmam. Çünkü orası beni kaldırmaz, ben de orayı kaldırmam.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Pelin Hanım, mağaza imajına uygun saç stilinin önemine dikkat çekerek bu imajın dışında bir saç stili olan adayın elenebileceğinin sinyallerini vermiştir.

“Adayın saçı topuzsa daha iyi izlenim verebilir ama saçı salık aday da direkt elenmiyor. Düzgün bir görünüm sergiliyorsa örneğin saçı açıktır ama fön çekmiştir düzgün görünüyordur değerlendirmeye devam ediyoruz. Diyelim ki adayımız çok renkli bir saç stiliyle geldi. Aday olumluya gittiğinde “Bu saç rengi sizin için vazgeçilmez midir?” diye sorduğumuz “Evet, vazgeçilmez” cevabı aldığımız aday olmuştur.” (Şule Hanım, Şef)

Yönetici pozisyonundaki katılımcılar ise saçların düzgün ve derli toplu bir görünüm içinde olmasının altını çizerek saç stili uygun olmayan adayları doğrudan olumsuz değerlendirip elemediklerini ancak yine de göz önünde bulundurdıklarını ifade etmişlerdir.

“Girdikten sonra tabii ki ayakkabınıza, ellerinize, saçınızı nasıl taradığınıza...” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Mülakatlarda “Gece 4’te saçını topuz yapman gerekecek” diyor hoca.” (Yeliz Hanım, Şef)

“Ya bu da işte saçını da topuz yapmamış ya da saçının topuzunu dağınık yapmış böyle bir sebepten birini elemedik ama işte gömleği ütüsüz, saç dağınık, kriterlerimiz var, boy ve kilo kriterlerimiz var. O kriterlerde değil. Bunlar bir arada kümeleşebiliyor. Öyle olduğunda negatif dediğimiz oldu. Ama sadece bir tanesinden olmadı. Önemli. Çünkü aksini düşünelim. Makyaj yapmamış, saç bozuk, ütüsüz, konuşmıyor, motivasyonu yok. Zaten size bir şey anlatmıyor. Böyle birini kabul eder misiniz? Etmezsiniz. Bunun tam tersi zaten çok charming (büyüleyici) bir effect (etki) oluyor.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Yüz yüze mülakatımıza açık saçla gitmiştim, şey demişlerdi işte bana meğer bizim başkanımızmış o “Bizim şirketimize uçuşlara topuz yapılarak gidiliyor. Saçını topladığında yakışıyor mu sana bir toplar mısın? Bir görebilir miyiz?” falan demişlerdi. En çok da dikkatlerini çeken şey o yüz yüze olan mülakatta şeydi “Nereden ilgi alaka duyup başvurduunuz?” demişlerdi. İlk iş başvurumdu. Çok rahattım. 3 aylığına girdim hostes olmaya. Hosteslik mesleğine 3 aylığına girdim. Bana göre bir meslek olduğunu düşünmediğim için. Saç rengi ile alakalı da makyajla alakalı da mülakatlarda ekstrem bir uygulama yoktu. Ama artık saç boyuyla alakalı, rengi ile alakalı da farklı farklı uygulamalar var. Şu anki alımlarda vamp görünümü istenmiyor. Daha böyle doğal, daha normal görünümlerde isteniyor.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Adayların saç stiline değerlendirilmesinin en temel sebeplerinden biri çalışanlardan işlerinde saç şekilleriyle ilgili standartlara uymalarının beklenmesidir. Aylin Hanım'ın da ifade ettiği gibi mülakatlarda işe alım görüşmesini yapan yöneticiler, adaylardan daha çok topuz ve doğal renklerde saçlara sahip olmalarını beklemektedirler.

“Mülakata özenli gelmiş mi gelmemiş mi? Saçını toplamış mı taramış mı? Bunların hepsine bakıyoruz.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Tablo 3.10: Katılımcıların Saç Stiline İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kod	Alt Kodlar	Katılımcı Sayısı
Saç Stili	Adayların saçının düzgün olması	4
	Adayların saç rengi	3
	Adayların saçının topuz ya da fönli olması	2

Tablo 3.10. incelendiğinde, 4 katılımcının adayların saçlarının düzgün olması ile görüşlerinin ifade ettiği görülürken 3 katılımcının adayların saç renginin de önemli olduğunu vurguladığı anlaşılmaktadır.

✳ Makyaj

Bir diğer katılımcı, mülakatlarda makyajlı bir görünümün altını çizmektedir. Makyaj yapmayı seven çalışanın, işinde de makyaj yapma gerekliliğini sorunsuz şekilde yerine getirebileceği düşünülmektedir.

“Dolayısıyla saçını toplamış, ufak makyaj yapmış, aşırı olmamış bir makyaj... Adaya soruyorsunuz mesela bugün neden makyaj yapmadın diye? Ben makyaj yapmayı sevmiyorum diyor. Bizim derslerimizden bir tanesi makyaj. Dolayısıyla bu önemli bizim için.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

✳ Dişlerin Görünümü

Nisan Hanım, müşterilerle sürekli etkileşim halinde olduklarına ve gülümsediklerine dikkat çekerek dişlerin görünümünün önemini vurgularken Yasemin Hanım, **“Dişleriniz, bunlar dikkat çeken şeyler”** ifadesinde bulunmuştur.

“Ağız sağlığı çok önemli. Ve dişler... Çünkü sürekli konuşuyorsun ve gülmek zorundasın. Bunlara tabii çok dikkat ediyoruz işe alımlarda.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

3.13.1.5.2. Tavır ve Davranışla İlgili Kriterler

Güler yüzlü bir tavır ve müşterilerin hoş bir şekilde karşılanması, müşterileri memnun edebilme adına yöneticilerin çalışanlarından bekledikleri özelliklerin başında gelmektedir.

“Müşteriyi hoş karşılaması, pozitif oluşu... Çünkü ben çok negatif olan kişileri de işe almayı tercih etmiyorum. Daha güler yüzlü, pozitif insanları tercih ediyorum.” (Nihal Hanım, Mağaza Yöneticisi)

Katılımcılar, genellikle güler yüzlü olmanın işe alımlarda anahtar rolüne dikkat çekmişlerdir. Güler yüz, müşterilerin karşılanması ve memnun edilmesi bakımından önemli olduğu gibi onlara olumlu bir imaj oluşturulmasında da gerekli görülmektedir.

“Uçağa bindiğinizde sizi gerçekten içtenlikle güler yüzle karşılayan bir kabin memuru görmek istersiniz değil mi? Şimdi kendinizi bir yolcu olarak hayal edin. Ben mesela başka havayollarıyla da uçuyorum. Uçağa bindiğinizde yan tarafa yaslanmış, eli cebinde, bunu lütfen kaldırır mısınız diye direkt komut veren bir kabin memuru görmek istemem ki görüyorum. Ama biz ... bunun olmasını istemiyoruz. Güler yüz bizim için bir numaralı şey. Gülmeden, soğuk, somurtkan bir şekilde havah bir adaysa zaten onu eliyoruz en baştan. Aday yerinde duramıyor, sürekli oturduğu sandalyeyi sallıyor, bizi dinlemiyor, sürekli bir çatışma halindeyse zaten onu da direkt eliyoruz.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak güler yüz satışlarda etkili olmaktadır. İpek Hanım, güler yüzlü olmada mizacın da etkili olduğunu belirterek somurtkan olan ve dışa dönük olmayan adayların olumlu değerlendirilmediğini eklemiştir. Berrin Hanım da dışa dönük çalışanlar beklendiğini belirtmiştir.

“Çok önemli. Zaten böyle bir kontrol listemiz var. Mülakat formumuzda bunlara dikkat ediyoruz. Mülakatlarda adayın kendini iyi ifade edebilmesine, adayın motivasyonunun yüksek olmasına, işe istekli olmasına, adalet değerine dikkat ediyoruz. Adalet değeri bence kabinde çok önemli. Bir takım işi yapıyorsunuz. Kişinin dışa dönük olmasına dikkat ediyoruz. Çok kıymetli. Çünkü kabin memuru dediğiniz kişilerin dışa dönük olması gerekir. Ne demek dışa dönük olması? Bir kere satış yapıyor dışa dönük olmalı. Uçuştan korkan bir yolcu olabilir. Sizin onu hemen fark edip onunla iletişime geçmeniz lazım. Kabin memuru onu keşfediyor. Güler yüz hakikaten çok değerli. Uçak dar alan, kaynaklarınız limitli. Bazen o müşteri memnuniyetini sağlamak için elinizde kaynaklarınız varsa bile tükenmiş olabiliyor. On beşinci sırada sandvicin bittiğini düşünün. On altıncı o karnı aç olan yolcuya gülmek dışında verebileceğiniz hiçbir şey yok. Ne yaparsanız yapın. O yüzden güler yüzlü olmak hakikaten çok önemli. Bir de uçak insanlarda kaygı oluşturuyor. Gülmek dışında yapılabilecek hiçbir şey yok. O yüzden mizaç olarak böyle çok somurtkan, böyle çok kapalı, çok renk vermeyen insanları kabin memuru yapma şansımız yok.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Biraz **dışa dönük olması** çok önemli. Kendisini fazla gösterip sonradan farklı çıkanlar oluyor.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

Aslında adaylardan beklenen güler yüzlü tavır ve davranışlar, işlerinde sergilemeleri istenen duygusal gösterimler hakkında ipucu vermektedir. Müjgan Hanım, insan kaynakları departmanının da gülen bir yüz aradığının altını çizerek mutlu yüz ifadelerinin müşterilere olumlu yansıtacağını söylemiştir. Adayların ilk izlenimi sırasında güler yüz göstermesinin yöneticileri olumlu anlamda etkilediği açıktır.

“**Güler yüzlü olması tercih sebebimiz** özellikle altın sektöründe. Çünkü orada güler yüz önemli. **Orada bir lüks satış var. Ekmek değil su değil mecbur değil onu almaya.** Adamın üzerindeki yüklü bir miktar parayı alıyorsunuz. **O yüzden güler yüzlü sempatik...** Yani güler o parayı almak, daha kolay alıyor. **Memnun ayrılıyorlar. Asık suratlı biri zaten o satışı yapamaz. Satış odaklıysak eğer mutlaka güler yüz şart.**” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Manolya Hanım ise özellikle lüks satışlarda güler yüzlü çalışanların öneminin daha fazla arttığına dikkat çekerek satış odaklılık ile güler yüzü ilişkilendirmiştir.

“Agresif olmaması gerekiyor. **Güler yüzlü olmasını tercih ediyoruz.** Her şeyden önce en önemli kısmı **gülen bir yüz. Ve mutlu bir ifade.** Ona özellikle dikkat ediyorum ve insan kaynakları da özellikle **gülen bir yüz arıyor.** Sevmeyi bilen ve müşteriye o enerjisini yansıtabilecek, **pozitif personeli tercih ediyoruz.** Özellikle de biz tecrübesiz eleman alıyoruz. Çünkü bizim sistemimize alışmasının ve anlayabilmesinin çok daha kolay olacağını düşünüyoruz. Tabii herkesin bir fikri var ama bizde öğrenerek yetişmesini tercih ediyoruz. **İş görüşmesinde yaşadığı o heyecan, bir heves çok etken. Tabii ki de davranışı, nezaketi de çok önemli.** Biraz daha böyle nazik, çekingen daha mütevazî personel olması hoşumuza gidiyor. İlk izlenim çok önemli olduğu için tabii ki işe alırken dikkat ediyoruz. Herkes herkesin beklediği gibi olamıyor, ama en azından olabilme ışığını görebildiğiniz zaman tercih ediyorsunuz. Nezaket çok önemli. Perakende sektörü özellikle bunu gerektiriyor. Özellikle de tercih ediyoruz. **Cici bici olması, enerjik olması, özellikle de gülümseyen gençlerle çalışmayı tercih ediyoruz. Pek çok genç hevesle geliyor.**” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Mağaza müdürü Müjgan Hanım, nazik, enerjik ve mütevazî adayların da perakende sektöründe arandığını dile getirmiştir. Doruk Bey ise, hangi tavrın beklendiğinden çok nelerin beklenmediğini açıklamıştır. Agresif bir tavrın hem güvenlik hem de müşteriler açısından tehlikeli olabileceğini düşünmektedir.

“Her başvuran adayı çağırmamız, boyu, kilosu uygun olsa bile ya da yabancı dili uygun olsa bile mümkün olmayabiliyor. Çünkü mülakat öncesinde bazı ön kriterler var. İşte yabancı dil sınavlarına giriyorlar, kişilik testleri sınavlarına giriyorlar. Buralardan başarılı olduktan sonra ön elemeyi geçtikten sonra bizim kurul mülakatımıza alıyoruz. Kişinin psikolojik yapısını da ilişkilerinde zarar oluşturan bir hâl olmaması lazım. Havacılıkta biz ne arıyoruz? Bunun bir kriterini çizmek önemli, ona göre seçim yapmak önemli. **İnsan ilişkileri önemli olmayan, zor durumda agresif bir tavra bürünen bir kişinin uçak içerisinde bulunması son derece**

tehlikeli bir hâle gelebilir. Çünkü burası herhangi bir ofis ortamı değil, kapıyı çarptığında gidilecek bir yer değil. ... o süre içerisinde siz yolcuyla temas halindesiniz, göz göze servis yapıyorsunuz, ihtiyaçları oluyor, işte uçak içerisinde bilgilendirmeler yapılıyor. Dolayısıyla burada herkesin sakın bir şekilde akıllı selim davranması lazım. Ulusal ve uluslararası kurallara da uyuyor olması lazım. Bundan dolayı karar verici, iletişimi kuvvetli kişileri seçmeye çalışıyoruz.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Hayırlısı olursa olur olmazsa olmaz gibi bir tavır takınmak istedim. Daha cool (havalı) davrandım. Böyle yarışmaya katılan insanlar gibi ben çok istiyorum, hayalim bu delireceğim gibi değil. Bu da onların istediği bir şey kendinden emin. ...özellikle gülümsemenize... Harika bir diş yapınız olmayabilir ama gülümseyebilirsiniz. Dolayısıyla beden dilimize çok fazla bakıldı. Çantamı tutuşumu bile böyle sokakta gidiyor gibi tutmadım. Dirseğime takıp, öyle girmiştim içeri. Mülakat esnasında kucağıma almadım. “Yanımdaki sandalyeye izninizle bırakabilir miyim?” dedim. Beden diliniz çok önemli. Çat diye gelip çantam kucağımda oturmam. Ben sonradan öğrendim yaptığım şeylerin doğru olduğunu. Amir mülakatlarına da girdim. Yanınızda mutlaka bir sandalye oluyor. “İzninizle bırakabilir miyim?” diyorsunuz. Bunlar yazılı olmayan adabımuaşeret kuralları. Bunlara dikkat ediliyor. Çok güçlü bir aday bile olsanız ukalalığınızı istemiyorlar. “Ne olacak ki ben bu işi yaparım, bu işi kıvırırım, iki çay iki kahve veririm” gibi bir ukalalık da istemiyorlar. “Ben sizin kölenizim, kırbaçlayın beni, ne isterseniz yaparım” tavrımı da istemiyorlar. İçeri girişiniz, kapıyı açışınız, çıkınız dört tane uzman psikolog sizi değerlendiriyor. Birkaç ufak hareketinizden çok fazla çıkarımda bulunabilir. Geri geri gidip kapıyı mı kapatıyorsunuz, arkanızı dönüp mü çıkıyorsunuz? Bu bile önemli. Hepsıyla göz teması kurmaya çok özen gösterdim. Biri soru sorduğunda diğeri de soru soruyor mesela bölüp kibarca şey demiştim: “Öncelikle beyefendinin sorusuna cevap vereyim, sonra sizin sorunuza cevap vereceğim.” Yani birçok soruyu algılayabiliyorum, hepinize cevap vereceğim.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Çağla Hanım, kendi işe alım deneyimlerinde yaşadıklarını ve izlenimlerini paylaşarak gülümsemek kadar adabımuaşeret kurallarına uygun davranmanın da mülakat heyetini olumlu etkileyebileceğini anlatmıştır. Çantasını tutuş şeklinden jüriden izin almadan çantasını bırakmamasına kadar nezaket içeren tavırlar önem taşımaktadır. Katılımcı, mülakat bittikten sonra geri gidip kapıyı kapatma davranışının bile önemli detay olduğunu söylemiştir.

“Bir kız, mülakatçılara “beni işe almadınız bir daha altın olsanız gelmem” tarzında konuştu. Bu tavrı hiç kimsenin hoşuna gitmedi. Kızın ismini aldılar. Zaten bir daha istese de giremeyecek o şirketin hiçbir departmanına.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Etkileşimli hizmet işlerinde, agresif bir tavır istenmediği gibi ukala tavırlar da hoş karşılanmamaktadır. Yine egosu yüksek olan ve bunu jüriye yansıtan adaylar da olumsuz izlenime neden olabilmektedir. Müşteri memnuniyeti için çalışanların kibarlığı önemli olduğu için işe alım mülakatlarında buna da dikkat edilmektedir. Şule

Hanım, kabin memurları için kibarlığın ve karşıdaki insana siz diye hitap etmenin daha çok önemsendiğini ifade etmiştir.

“Kimisi egosu çok yüksek olabiliyor. Bu kişi jürinin karşısında sen diye hitap ediyor. Oradaki nezaketi çok önemli müşteri memnuniyeti için. Hep kibar konuşması gerektiği için, uçakta elini kolunu sallaya sallaya gezebileceği gibi çeşitli düşüncelerden dolayı süreci çok ilerlemiyor. Kibarlık önemli mülakatlarda. Ama takdir edersiniz ki hizmet sektörü için önemli, kabin memurluğu için bir tık daha önemli.” (Şule Hanım, Şef)

Adayların sert tavırları da olumsuz algı oluşturabilmektedir. Bu alt kategori de adaylarda beklenen ve beklenmeyen tavırların odağında müşteri memnuniyeti yer almaktadır. Çalışan zor müşterilerle karşılaştığında da güler yüzlü olmaya devam edebilmelidir. Yeliz Hanım, çalışanların müşteriyi ikna edebilmesi için içten bir güler yüzün olması gerektiğinin altını çizmiştir.

“Bazılarında kaşını gözünü oynatma olabilir. Çok rahatsız edici... Stresini yönetmesi ile ilgili düşündüren adaylar olabilir. Burada da uygun beden dili, özgüvenli olmasını bekliyoruz. Zor yolcularla karşılaşacak. Çoğu zaman çatışma yönetme durumunda kalacak. Güler yüz ve samimiyet bekliyoruz. Gerçekten samimi, içten güler yüz önemli. Gerçek olmayan güler yüz ortaya çıkıyor. Klasik kabin memuru profili... İletişimde sıkıntısı olanlar olabiliyor. Sert, dominant bir tavır sergiliyor.” (Yeliz Hanım, Şef)

“Biz hanım hanımcık işleyen bir şirketez.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Gamze Hanım'ın ifadeleri ise kabin memurluğu işinin kadınsı niteliklere sahip olduğunu düşündürmektedir.

“Sempatiklik bir de çok önemli. Görüşme yaptığım kişiyi enerjim tutmuyorsa çalışmam. Çünkü ben enerjik bir insanım. Müşteriye bu enerjiyi sağlayabilecek insanlar arıyoruz açıkçası. Ukala insanı kimse sevmez bu böyledir. Bende bir sürü iş görüşmesine gittim zaten görüşmede saygılı olmak zorundasın bu böyledir. Çünkü o gün orada bana saygısızlık yapan iki gün sonra müşteriye de saygısızlık yapabilir.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

Müşterilere karşı enerjik bir tavır beklendiğini ileten Nisan Hanım, adayların sempatik olmalarının da göz önünde bulundurduğunu açıklamıştır.

Tablo 3.11.'de görüldüğü gibi katılımcılar, güler yüzlü adayların işe alım mülakatında daha olumlu değerlendirildiği üzerinde durmuşlardır.

Tablo 3.11: Katılımcıların Tavrı ve Davranışla İlgili Kriterlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Tavır ve Davranışla İlgili Kriterler	Güler yüz	7
	Nezaket	4
	Sempatik	2
	Enerjik	2
	Dışa Dönük	2

3.13.1.5.3. Konuşma Tarzı, Ses Tonu ve Aksanla İlgili Kriterler

Katılımcılar bu alt kategoride, estetik emeğin işitsel boyutu olan adayların konuşma tarzı, ses tonu ve aksanlarıyla ilgili kriterleri ve buna ilişkin deneyimlerini paylaşmışlardır.

“Evet, adayların konuşma tarzları ve ses tonlarına dikkat ediyoruz kabin memurluğu için. Diksiyon çok önemli. Bu kişi aşırı peltekse, kelimeleri yuvarlayarak konuşuyorsa en önce uçakta kişilerin güvenliğini tehlikeye atmış olur. Sonrasında ise **müşterilerin de memnuniyeti için kabul etmememiz gerekiyor.** Konuşma şekli önemli bizim için, dediğim gibi uygun iletişim için. **Ses tonu farklı olabiliyor. Aşırı tiz sesi olabiliyor.** Kişilerin kulaklarına zarar verici şekilde. **Jürinin kararıyla süreci orada bitebiliyor. Adayların bize karşı konuşma tarzı da önemli. Sen diye hitap ediyorsa olumsuz bir görüş oluyor.** Kimisi sırf bunun için bile gelebiliyor. **Saygısızca konuşabiliyor.**” (Şule Hanım, Şef)

Kabin memurluğu ve satış danışmanlığı işlerinde müşterilerin işitsel duyularına da hitap edilmesi gerekmekte ve işe alımlarda bu kriterlerde göz önünde bulundurulmaktadır. Adayların diksiyonun düzgün olması, kelimeleri yuvarlayarak konuşmaması ve aşırı tiz ses tonunun olmamasına dikkat edilmektedir. Bunun sebebi müşterilerin uyarıları anlayabilmesinin yanında onları memnun edebilme gayesidir.

“Biz kabin memurlarında geniş bir bakış açısı ve insanları da böyle değerlendiren insanlar istiyoruz. Kendini iyi ifade etmesi, zengin bir Türkçe ile konuşması, ne kadar doğru temaslarda bulunuyor olması o kişinin kültürüyle alakalı, entelektüel seviyesi ile alakalı olan bir şey. O yüzden de kendini iyi ifade etmesi, diksiyonu bunlar çok önemli. Bunlar o kadar enteresan şeyler ki tek başına olmuyor zaten bunlar. Ya bu ne ... aksanıyla konuşuyor demiyoruz hiç kimseye. Zaten o ... **aksanıyla konuşan o dünyada kalmış ya zaten**”

mülakatta ne giymesi gerektiğini de bilmiyor, bir mülakatta saçını nasıl toplaması gerektiğini de bilmiyor. İşte karşı tarafa nasıl davranılması gerektiğini de bilmiyor. Zaten bunlardan bizim işimiz için çok olumsuz diyebileceğimiz birini yapan emin olun diğerlerini de yapıyor.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Şefi)

Katılımcılar Türkçe’nin düzgün bir şekilde konuşuluyor olabilmemesinin de gerektiğini dile getirmişlerdir. İpek Hanım, farklı bir konuya dikkat çekerek görünümüne özen göstererek mülakatlara gelmeyen adayların aynı zamanda konuşma tarzına dikkat etmediğini dolayısıyla olumsuz değerlendirme yapılabileceğini ifade etmiştir. Aylin Hanım, ses tonunun müşterilerin olumlu anlamda dikkatini çekmesini sağladığını ifade ederek düzgün bir Türkçe konuşmanın önemli olduğunu aktarmıştır.

“Çok değerli insanlarla birlikte mülakata girdim. Biz ... çok kalifiye elemanlar olarak alındık aslında. En son mülakat, en genel geçer mülakattı aslında bu genel kültür sınavının yanı sıra duruş, konuşma ve adabımuaşeret kuralları dahilinde olan yüz yüze olan mülakatımızdı. Şimdi orada bir kurul oluyor. İnsan kaynakları departmanından tutun da bir sürü insan oluyor karşınızda. Ben konuşmayı gerçekten çok seven biriyim ve insanların birbirleriyle konuşarak anlaşabileceklerine yürekten inanıyorum. 2008 senesinde herkes bana mülakata gidiyorsun ama torpilin var mı diye soruyorlardı. **Vücut dilinin yanında kullandığımız ses tonu...** 15 yıldır insanla işim benim, her dilden her dinden her ırktan insanla uğraştım. İnsanlarla iletişim kurabilmek aslında zor değil. Onların hepsinin birbirini tamamladığını düşünüyorum. **O sesinizin tınısı bile insanların bir kafasını kaldırıp dikkatini çekmesine sebep oluyordur.** ... Çünkü çok düzgün Türkçe konuşmaları gerekiyor. Bırakın konuşmayı bence arkadaşım baştan konuşmayı öğrenmesi gerekiyor.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Doruk Bey de iyi bir Türkçe konuşabiliyor olmasını önemsediklerini açıklamış ve anlaşılır aksana sahip olmaya dikkat çekmiştir.

“Elbette. Bizim havacılıkta en dikkat ettiğimiz şeylerden biri iletişim. Hem ekip içerisinde hem yolcuyla olan iletişimlerinde açık, net bir lisanı kullanması lazım. **Konuştugu dili iyi konuşması lazım. Bu Türkçe de olsa iyi bir Türkçe konuşması lazım. Aynı zamanda anlaşılır bir aksanı olması lazım.** Ülkenin her yerinden birileri gelebilir. **Anlaşılabilir bir aksanla konuşabiliyor olması lazım.** Yani özellikle gençler arasında Türk dilinin iyi kullanılmadığı bir ortamdayız. Çünkü “chat” (sohbet), kısa mesajlar, değişik iletişim kanalları aracılığıyla dolayısıyla bakıldığı zaman farklı bir dil var orada. Aynı dili normal insan ilişkilerinde konuşma dili olarak kullanmaya başladığınız vakit yanlış anlaşmalara sebebiyet verebilir. Neticede burası bir işyeridir dolayısıyla karşıdaki kişinin anlayacağı, her şekilde açık ve net konuşmalıdır. **Tabii ki nazik kurallar, nezakete dayalı bir konuşma olması lazım.** Avrupa yakası diye bir dizi vardı hatırlıyor musunuz? Orada ofis ortamında konuşan arkadaşların bir konuşma stili...Gençler genelde bu türde konuşuyor. **Bu tür konuştuğu zaman biz bunu istemeyiz ve eleriz. Çok güzel bir kabin memuru olabilir ama konuşturmaya başladığın zaman diksiyonu dökülebilir.”** (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Doruk Bey, Türk dilinin iyi kullanılmasının kabin memurlarının işe alımında önem taşığını düşünmektedir. Müşterilerin anlayabileceği bir aksanla, nazik bir konuşma tarzının benimsenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcının görüşleri, görünümü çok olumlu değerlendirilse bile adayın konuşma tarzının ya da ses tonunun uygun olmamasının elenmesine sebep olabileceğini göstermektedir. Melisa Hanım, bu kriterin önemini eğitimlerde de yer verilen bir konu olmasıyla açıklamıştır.

“Ben kendi adıma etkili olduğumu düşünüyorum ama bizim şirkette gayet aksanlı konuşan insanlar var yani. Eğitimlerde buna çok önem veriyorlar. “Aksanız şöyle olsun böyle olsun tane tane konuşun, şu kelimeleri kullanmayın”. Dediğim heyetin bunların tamamına baktığına eminim yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Yeliz Hanım, bu kriterlerin iletişim yetkinliği kapsamında değerlendirildiği paylaşarak açık ve anlaşılabilir iletişime baktıklarını söylemiştir. Bu noktada estetik emeğin müşterileri cezbedici bir ses tonuyla konuşma olmasından ziyade çalışanların müşterilerle onların anlayabileceği ifadelerle konuşabilmesi olduğu söylenebilir.

“İletişim yetkinliği altında baktığımız bir şey. İletişimde net ve açık bir tarzı mı benimsiyor ona bakıyoruz. Jest ve mimiklerini uygun kullanıyor mu ona bakıyoruz. İlla minnoş bir ses tonu olmalı diye bakmıyoruz.” (Yeliz Hanım, Şef)

Ses tonunun ne yüksek ne de insanların zor duyabileceği bir tonda olmaması gerektiği ifade edilmiştir.

“Kesinlikle. Zaten beden dili dediğiniz şeyin içinde ses tonunuz, mimikleriniz de var. Ne yüksek ses tonuyla ne de böyle pıt pıt kimsenin duymayacağı şekilde özgüvensiz bir şekilde konuşmamalısınız. Bunun da farkındaydım. Onlar her soru sorduğunda gülümseyip cevap vermeye devam ettim.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Manolya Hanım ise satış danışmanı pozisyonu için aksanlı kişilerin çok fazla tercih edilmediğini belirtmiştir. Burada da aksanlı konuşan çalışanları müşterilerin çok açık anlayamayacağı endişesi yatıyor olabilir.

“Tabii, mutlaka. Konuşma becerisi, kendini anlatabilme yetisi ve aksanı olmaması tercih sebebimiz. Çok fazla aksanlı tercih etmiyoruz.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Poyraz Bey, kabin memurlarının uçak içerisinde anons yaptıklarını ve dolayısıyla müşterilerin bu ifadeleri anlaşılır bulmasının gerektiğini söylemiştir.

“Çünkü bu kişi anons yapıyor. Çok hızlı konuşuyorsa bu bir sıkıntı. Çok yavaş konuşuyorsa bu bir sıkıntı. Pelteklik varsa bunlar bizim için sıkıntı. Bunlara dikkat ediyoruz. Birincil konu anons. Acil durumda anons yapacak. Yolcunun onun ne dediğini

anlaması lazım. Yolcu efendim anlamıyorum sizi dememeli kabin memuruna. **Bir arkadaş vardı bağıra bağıra konuşuyordu mülakatta. Biraz sessiz diyorsunuz yine bağıra bağıra konuşuyor. Yapısı öyle. Bağırarak konuşan birisi. Mesela onu da almadık.**” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Poyraz Bey’in de benzer şekilde, müşterilerin anlayabilmesine vurgu yaptığını görüyoruz. Aksanın yanında peltekliğin de doğru iletişimin kurulmasını engelleyebileceği düşüncesi hakimdir. Yine bağırarak, çok yüksek ses tonunun da tercih edilmediği ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, ses tonu, aksan ve düzgün Türkçe konuşabilme ve diksiyonun yanında hitap şekillerine de dikkat edildiğini paylaşmışlardır.

“Ses tonu tabii ki hitap şekilleri ve duruşu o bizim için çok önemli.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Ciddi bir markadasın. Bir kurum kültürün var. Ve bu kurum kültürüne uygun insanları seçmeniz lazım. Şivesi, aksanı çok bozuk insanlar... Müşteri bir kere buna tepki gösterebilir. Akıcı ve düzgün bir Türkçe konuşabilen, sunumunu doğru yapabilen insan profiline de bakıyoruz.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

“O an mesela diğer mülakatları da gördüm. Müdürümüzün gelen kişi gittikten sonra “Bu ne lakaytlık senli benli hitap etti” dediğini de duydum mesela. Bu üslup ve konuşma tarzı çok önemli. Önemli olmasının da temel sebebi şu, insana hizmet ediyorsunuz yani.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Berrin Hanım, müşterilerle akıcı ve düzgün Türkçe ile konuşabilmeyi kurum kültürü ile ilişkilendirerek çalışanlardan konu hakkındaki beklentilerini sıralamıştır.

Tablo 3.12.’de katılımcıların konuşma tarzı, ses tonu ve aksanla ilgili kriterler konusuna ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanlardan 5 kişi adayların aksanlı konuşmasının olumsuz değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. 5 katılımcı, uygun bir ses tonunun olması gerektiğini düşünürken 4 katılımcı adayların iyi bir Türkçe konuşabiliyor olmasının önemli olduğunu işaret etmiştir.

Tablo 3.12: Katılımcıların Konuşma Tarzı, Ses Tonu ve Aksanla İlgili Kriterlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Konuşma Tarzı, Ses Tonu ve Aksanla İlgili Kriterler	Aksanlı konuşmama	5
	Ses tonunun ayarlanması	5
	İyi bir Türkçe konuşabilmesi	4
	Diksiyonun iyi olması	3
	Hitap şekli	3
	Peltekliğin olmaması	2

3.13.1.6. Cinsiyetlendirilmiş İşler

Melisa Hanım, kabin memurluğu mesleğinin cinsiyetçi doğasını vurgulayarak mesleğin tarihi sürecinde kadın ve bekar olmak gerektiğini söylemiştir. Mini etek içeren uniformalarla seksi kadın imajı oluşturulmaya çalışıldığını söyleyerek sektörün cinsiyetçi kodlarına işaret etmiştir. Sözlerinde eski bir kabin memurunun deneyimlerine yer veren katılımcı, kabin memuru olarak en güzel kızların mesleğe seçildiğinden bahsetmiştir.

“Bizim hostesliğin tarihini biliyor musunuz bilmiyorum. Kadın olmak mecburiydi, bekar kadın olmak mecburiydi. Çünkü ilk çıktığında benim düşündüğüm kadarıyla seksilik çağrıştıran bir imaj o tip biraz başlamış, mini eteklerle falan başlamış. Bizim çok eski bir kabin amiri ile konuşmuştum şimdi emekli olmuştur. “Bizim zamanımızda sizin gibi değildi kızlar”. “Biz hepimiz o zaman yurt dışında...”, 90’lı yıllardan bahsediyor. “O zaman kızlar düşünebiliyor musunuz yurt dışında eğitim almış kaç tane kız vardı?” “Biz yurt dışında eğitim alıyorduk... Birkaç dil bilirdik. En güzellerini seçerlerdi. Hizmet ettiğimiz insanlarda çok varlıklı ünlü kişilerdi.” Anlatıyordu. Şimdi de aynı kültür devam ediyor, birebir aynı olmasa da.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Kamelya Hanım da Melisa Hanım’ın görüşlerine benzer şekilde şirket politikalarının işin cinsiyetçi inşasında rol oynadığını söylemiştir. Bu ifadelerde dikkat çeken bir başka ayrıntı ise cazibenin, öz bakımın ve sunumun kadınlarla ilişkilendirilmesidir.

“Eskiden **daha çok kadınlar tercih ediliyordu. Cazibesıyla, öz bakımıyla, sunumuyla...** **Şirketin politikasının değişmesiyle daha çok erkek tercih edilmeye başladı.**” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“**Benim çalıştığım işletmede şu an kadınlar çalışıyor.** Daha önceki yerlerde erkek de çalışıyor. **Bu tamamen şirketlerin tercihlerine göre...** Yani erkek de çalışabilir, karşı değilim ona şahsen.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Kadınların cazibe olarak görülmesi, dış görünüşün kadınlarla ilişkilendirilmesi kabin memurluğu mesleğine kadınların daha çok seçilmesini doğuran nedenlerden biridir.

“**Şöyle genelde kadınlar daha çok tercih ediliyor. Dünyanın genelinde kişisel görünüm, hizmet kelimesi genellikle kadınlarla bağdaştırıldığı için, dış görünüş olarak da kadınlarla bağdaştırıldığı için kadınlar tercih ediliyor.** Performans açısından, müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında genellikle erkeklerin performansı daha iyi olabiliyor. **Hizmet sektörü dış görünüş olarak da yolcular kadınları tercih ediyor.**” (Şule Hanım, Şef)

Cazibe, bakım ve dış görünüş unsurları kadınlarla bağdaştırıldığı gibi kadın olmak da kabin memurluğu ile bağdaştırılabilmektedir.

“**Kadın ağırlıklı bir meslek kabin memurluğu.** Kadın aday daha çok dolayısıyla kadınlar daha çok değerlendiriliyor. **Yolcu gözünden baktığımızda bizim Türkiye’ye has bir şey bu. Kabin memuru kadın olur gibi böyle bir kafada şey var.**” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Manolya Hanım ise satış danışmanlığında kadın ve erkeklerin farklı işler yaptığını ifade ederek koli çıkarma gibi ağır işleri erkeklere atfetmiştir.

“**Kadınların yaptıkları işler farklı erkeklerin yaptıkları işler farklı.** Bazen tamamen erkek de olabilir bir mağaza kadın da olabilir. Bayan olmalı birkaç tane. Bence eşit olmalı. Her iki taraf da her işi yapabiliyor sonuç olarak. **Tabii ağır işler, koli çıkacaktır bu işler için erkekler tercih edilebiliyor, bazen de bazı işler için kadınlar tercih edilebiliyor.** Eşit miktarda olması en ideal bir kadro.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Katılımcılar, kadınları bakım, görünüş gibi bedensel özelliklerle ilişkilendirirken erkeklerin fiziksel güç, taşıma, yolcu tutuklama gibi bedensel niteliklerine odaklanmışlardır. Çağla Hanım bu durumu ataerkil bir toplumda erkeklerin emniyetle bağdaştırılmasına yormaktadır. Katılımcıların ifadelerinden müşterilerin de kabin memurlarının kadın olması gerektiğini düşündükleri ve kadın çalışanlardan servis talep edebildikleri anlaşılmaktadır.

“Bayanların daha çok ilgisini çekiyor. Daha çok çoğunlukta. Ama bazı zamanlarda şöyle söyleyeyim dört kişilik bir ekipte mutlaka bir erkeğe ihtiyaç duyuyoruz. **Hem bedensel olarak fiziksel gücünü kullanıyoruz.** Hem zor şartlarda bizim işte yolcu tutuklama, yolcu alkoyma gibi yetkilerimiz var. Bir erkek gücüne ihtiyaç duyuyoruz. **Kabinde bir erkeğin dolaşması ataerkil bir toplum için daha emniyetli ve güvenli duruyor.** Su götürmez bir gerçek. **Hostes**

deyince insanların kafasında bir kadın, güzel bir kız, bakımlı, pıtı pıtı ayakkabısıyla gezen falan... Bizim çocuklar gelince “Ne içersiniz?” deyince “Sen hostes misin? Şu hanımefendi bana servis yapsın” diyen çok fazla yolcu var. Hatta kokpit ekibimiz de steward (erkek hostes) arkadaşları çok sevmez. Biz steward diyoruz erkek hosteslere. Son numara stewardları çok içeri almak istemezler. “Başka bir arkadaş gelsin, içeri girmesin bu adam” derler. Ama ihtiyacımız var mı profesyonel anlamda evet. **Nasıl ki otobüs şoförü deyince erkekler aklımıza geliyor şimdi kadınlar da başladı.**” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Yeliz Hanım, kabin memurluğunun kadın işi olarak algılanmasında reklamlar, filmler gibi görsel yapıtların etkisinin olduğunu söylemiştir. Bu kategori de bazı katılımcılar ise kadınların duygularını bastırmakta zorlandıkları konusunda deneyimlerini paylaşmışlar ve erkek çalışanların da iyi performanslar sergilediklerinin altını çizmişlerdir.

“Kabinde erkeklerde çok başarılı performans sergiliyorlar. Çok başarılılar. Çok iyi kadın kabin memurları da var. **Kabin memurluğu sanki kadının işiymiş gibi görülüyor.** Bence kişinin özellikleri önemli. Erkekler birçok konuda iyiler. **Kadınlar duygularını bastırmakta zorlanıyor.** Kabin amirliğine geçiş sürecinde erkek kabin memurlarının baya iyi olduğunu gördüm. Duygusal anlamda daha başarılı olduklarını gözlemledim. **Hostesler kadın olarak düşünülür ama şimdi içine girdiğimde cinsiyet konusunda... Filmler, izlediğimiz diziler, görseller hostes kelimesinin daha çok kadın olması gerektiğini gösterir.**” (Yeliz Hanım, Şef)

Pelin Hanım ise kadınların yaradılış gereği daha duygusal olduklarına, erkek satış danışmanlarının duygularını işin dışında tutmayı başardıklarına değinmiştir. Kadınlar arasında kıskançlık duygusunun da olabileceğini dolayısıyla mağazada erkek satış danışmanlarının fikrine ihtiyaç duyulduğunu düşünmektedir.

“**Çok samimiyetle söylüyorum.** Şahsen ben işveren olsam bu tarz personel alacak portföyüm olsa ben erkek personelle çalışmayı tercih ederdim. Erkeklerin işlerini daha severek yaptıklarını ve daha iyi yaptıklarını düşünüyorum. Bayan mağazalarında bence en az iki erkek personelin bayanlara hizmet vermesi gerekiyor. Çoğu kadının erkek düşüncesine, fikrine ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. **Kadın kadını çekemez. Kadın kadını hazmedemez. Kadın kadına güven problemi var.** Bu her alanda böyle. Kuaförde de ben manikür hariç saçlarımı kadınlara emanet etmiyorum. Moda tasarımcılarına bakın en iyi moda tasarımcıları çoğu erkek. **Kadınlar biraz daha duygusal çünkü. Biz yaradılış gereği daha duygusalız.** Nabza göre çok güzel şerbet verebiliyorlar.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Bir diğer katılımcı Müjgan Hanım’da benzer şekilde, erkeklerin özel hayatlarını işe yansıtmadıklarından dolayı daha iyi performans sergileyebildiklerinden söz etmiştir.

“Genelde bayanlar daha çok tercih ediyor ama bana göre ben hem bayan hem erkek personelle çalıştığım için ben erkekleri bu konuda çok daha çalışkan buluyorum daha mazeretsiz buluyorum. **Özel hayatını işe yansıtmadığını görüyorum. Çok etkilenmiyorlar, aile**

hayatlarını işe çok yansıtıyorlar. **Dış etkenlerden etkilenip performanslarını düşürmüyorlar.** Özellikle bayan sektöründe erkek personeli daha çok tercih ediyorlar. Erkek markalarda daha çok kadınlar çoğunluktadır bilmiyorum dikkatinizi çekti mi? **Onlarda da satış faktörünü çok etkiliyor. Bayandan servis almak... Daha kolay karar veriyorlar.** Aynı şekilde erkekten servis almayı erkek gözüyle beğenilmeyi çok seviyorlar. Bence çok olumlu etkileri var.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Katılımcılar, her iki işin de daha çok kadınlar tarafından tercih edildiğini, buna göre kadınların daha çok işe alındığını ancak erkek çalışanların duygularını daha iyi bastırdıklarından dolayı performans olarak iyi olduklarını dile getirmişlerdir. Bu ifadeler kabin memurluğu ve satış danışmanlığı işlerinin duygu işleri olduğunun da göstergesidir.

“**Ağırlıklı olarak kadın olmasına rağmen bence erkekler de bu işi çok iyi yapıyor.** Özellikle erkek satış danışmanı isteyen müşteriler oluyor. Erkeğin ilgilenmesini isteyen müşteriler oluyor. Biz kadın ağırlıklı ürünler sattığımız için daha çok kadın satış danışmanları alıyoruz.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Tercih kriterimiz yok. **Kadınlar daha çok başvuruyor.** Ama biz çok erkek alımı yaptık, burada duralım demiyoruz. Zaten bizim şirketimiz de çok dengelidir kabin memuru olarak.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

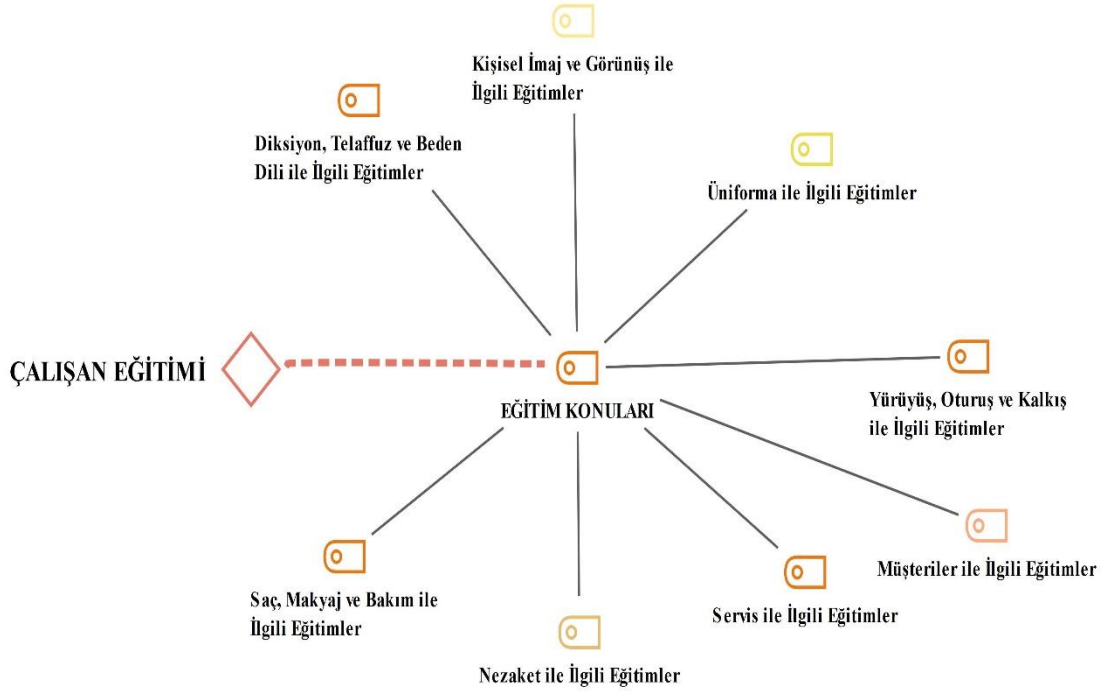
Tablo 3.13: Katılımcıların Cinsiyetlendirilmiş İşlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Cinsiyetlendirilmiş İşler	Kadın çalışanların görünüm, hizmet ve bakımla ilişkilendirilmesi	5
	Erkek çalışanların işinde duygularını bastırmada kadın çalışanlardan daha iyi performans sergilemesi	4
	Müşterilerin kadın çalışanlardan hizmet talep etmesi	3
	Erkek çalışanların fiziksel güç gerektiren emeğine vurgu	2

Tablo 3.13. incelendiğinde, katılımcıların kadın çalışanların görünüm, hizmet ve bakım ile ilişkilendirilmesine yönelik görüş ve eleştirilerinin dağılımı görülmektedir. 4 katılımcı ise erkek çalışanların işlerine duygularını yansıtmamakta kadın çalışanlardan daha iyi performans sergilediklerini ifade etmiştir.

3.13.2. Çalışan Eğitimi Teması

Araştırmada, çalışanların estetik emeğin geliştirilmesine yönelik belli eğitimlere tâbi tutulduğu ortaya çıkmıştır. Buna ilişkin olarak, katılımcılardan bazıları söz konusu eğitimlerin adı ile ilgili bilgi verirken bazı katılımcılar adlarını hatırlamadıkları için ya da söylemek istemedikleri için sadece eğitimlerin konularına ilişkin bilgiler vererek deneyimlerini paylaşmışlar ve eğitimlerin temel telkinlerinden söz etmişlerdir. Böylece bu tema tek kategori olarak inşa edilmiş ve belirlenen kategori *eğitim konuları* olarak isimlendirilmiştir. Estetik emekle ilgili çalışanlara verilen eğitim konuları, Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi çeşitli alt kategorileri oluşturmaktadır.

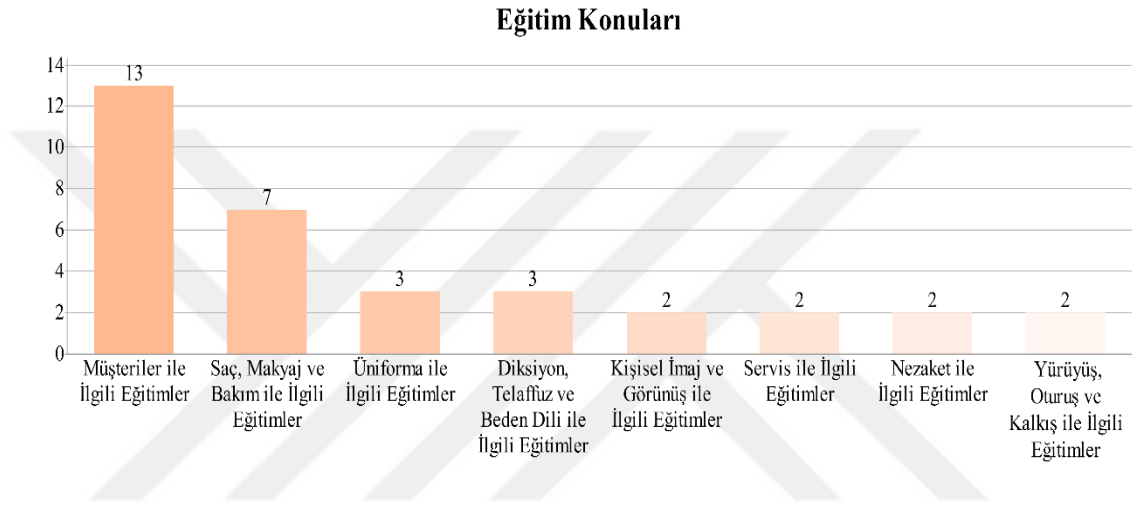


Şekil 3.3: Çalışan Eğitime İlişkin Model Haritası

3.13.2.1. Eğitim Konuları

Çalışanların sergilemiş oldukları estetik emeğin geliştirilmesinde ve işletmelerin politikalarının gerçekleştirilmesinde çeşitli eğitimlere ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bu eğitimler hem isimleriyle hem de konularıyla araştırmada örnek olarak alınan etkileşimli hizmet işlerine has spesifik özelliklere sahip olması bakımından dikkat çekici bulgulardandır.

Eğitim konuları kategorisinde; *saç, makyaj ve bakımla ilgili eğitimler, diksiyon, telaffuz ve beden dili ile ilgili eğitimler, kişisel imaj ve görünüş ile ilgili eğitimler, üniforma ile ilgili eğitimler, yürüyüş, oturuş ve kalkış ile ilgili eğitimler, müşteriler ile ilgili eğitimler, servis ile ilgili eğitimler, nezaket ile ilgili eğitimler* olmak üzere sekiz alt kategori bulunmaktadır. Grafik 3.3.'de görülen eğitimleri konuları, ayrıntılı olarak incelenmiştir.



Grafik 3.3: Katılımcıların Eğitim Konularına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Eğitim konuları kategorisinde, estetik emek süreçlerinin en önemli unsurlarından biri olan müşterilerin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Grafik 3.3.'de sunulduğu üzere katılımcılar, en fazla müşterilerle ilgili eğitim konularında katkı sunmuşlardır. Burada da görünümün önemini ortaya koyan bulgu söz konusudur. Estetik emeğin en temel bileşenlerinden olan saç, makyaj ve bakım konularında çalışanlara verilen eğitimler de katılımcıların çok fazla görüş bildirdikleri alt kategorilerdendir.

3.13.2.1.1. Saç, Makyaj ve Bakım ile İlgili Eğitimler

Araştırmada, çalışanların işlerinin bir parçası olarak belli görünüm kurallarına uymalarının beklendiği ortaya çıkmıştır. Bu görünüm kurallarından bazıları saç, makyaj ve bakımla ilgili olmasından dolayı çalışanlara bu konuda uzman kişiler tarafından eğitimler verilmektedir.

“Tam işe başlamadan önce sizi bir kuaföre götürüyorlar anlaşmalı kuaförleri var. Güzellik merkezi tarzında. Orada çalışan birisi sizinle tek tek ilgileniyor. İşte **“sizin tarzınıza şu saç tarzı daha uygun”**. “Saçınızı toplarken şunu yaparsanız daha rahat toplarsınız.” **“Şu**

“makyajda şu tüyolar size yardımcı olur” gibi gibi mini bir eğitim veriliyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcılar genel olarak, saçlarını görünüm standartlarına göre nasıl yapması gerektiği, aynı şekilde makyajın nasıl yapılacağı ile ilgili uygulamalı eğitimlere tabi tutulmaktadırlar. Çünkü ileriki kısımlarda da bahsedileceği gibi çalışanların uyması gereken saç ve makyajla ilgili oldukça ayrıntılı kurallar bulunmaktadır. Mine Hanım’ın, diğer katılımcılardan farklı olarak bunun için kuaföre götürüldüklerinden bahsetmesi dikkat çeken bir ifadedir.

“İşe yeni başlayan personelin oryantasyonunu ben yapıyorum. Nasıl giyinmeniz gerekir? Saçlar nasıl olmalı? Makyajı şık bir şekilde abartmadan yapmanız gerekir gibi gibi bunun oryantasyonunu ben veriyorum.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

Mağaza Müdürü Nisan Hanım, bu eğitimlerin oryantasyon kapsamında kendisi tarafından verildiğini dile getirmiştir. Satış danışmanlarının oryantasyon eğitimleri bu şekilde saç ve makyaja ilişkin konuları içerebilmektedir.

“İşe başlamadan önce iki aylık eğitimlerimiz vardı. Grooming (bakım) diye bir dersimiz vardı. Saç nasıl toplanır, makyaj nasıl yapılır...” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“Grooming eğitimi aldım.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Grooming deniliyor. Deneyimli de olsa deneyimsiz de olsa o eğitimlerimiz içinde var.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Makyaj, saç, görünüşü falan ilk başta çok önemli değil. Bunları bilenler var bilmeyenler var, bunların derslerini zaten eğitimler esnasında alıyorlar.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Bundan sonra dediğimiz gibi makyaj eğitimi var kadınlar için yapılan. Bundan sonra şey var acil durum eğitimimiz var.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Poyraz Bey’in ifadesinden bu eğitimlerin kadınlara yönelik planlandığı görülmüştür.

3.13.2.1.2. Diksiyon, Telaffuz ve Beden Dili Eğitimleri

İşe alım temasında belirtildiği gibi işe alımda adayların diksiyonlarına, beden dillerine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Çalışanların bu nitelikleri, eğitimler yoluyla geliştirilmeye devam edilmektedir.

“Diksiyon eğitimi verildi.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Telaffuz ve anons eğitimi aldık.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Bu alt kategori müşterilerle yüz yüze iletişimin temel unsurlarına yönelik de bir bakış sağlamaktadır. Yani müşteriler tarafından açık olarak anlaşılabilme adına bu eğitimler verilebilmektedir.

“...**beden dili eğitimleri** aldık.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Çok fazla **beden dili eğitimi** de aldık şirket bünyesinde. Şirketteki sicilinizle, temizliğinizle, işinize verdiğiniz önemle, amir değerlendirmelerinizle, aldığınız puanlarla eğitimlere katılabiliyorsunuz.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

3.13.2.1.3. Üniforma Kuralları ile İlgili Eğitimler

Katılımcılar, üniforma kurallarına ilişkin eğitimlerin varlığını aktarmışlardır. Üniformayı giyme şekliyle ilgili kurallar olduğu gibi çalışanların üniforma üzerlerindeyken gerçekleştirebilecekleri davranışlar da bu eğitimlerde onlara telkin edilmektedir. Mine Hanım’ın “*Üniforma üzerimizdeyken biz şirketi temsil ettiğimiz için...*” ifadesi üniforma kurallarıyla ilgili eğitimlerin gerekçelerinden birini yansıtmaya açısından kayda değerdir. Kadın katılımcı, üniformalıyken oturma şekline bile dikkat etmek zorunda olduğunu paylaşmıştır. Her şekilde, şirketin aykırı olarak kabul ettiği davranışları üniforma üzerindeyken sergilememesi gerektiği eğitimlerde telkinlerle çalışanlara hatırlatılmaktadır.

“Üniformayı son gün giyip geliyoruz. O gün oturuş kalkışımıza bakıyorlar mesleğe uygun muyuz değil miyiz diye. Öyle yine kısa bir eğitimimiz olmuştu. **Üniforma üzerimizdeyken biz şirketi temsil ettiğimiz için çok aykırı davranışlarda bulunmamamız isteniyor. Otururken çok bacaklarımız ayrıık biçimde oturmamalıyız.** Ya da bacak bacak üstüne attığımızda, nasıl bacak bacak üstüne atarsak daha uygun durur gibi konularda eğitildik. **Üniformayı çok fazla daraltmamak ya da çok fazla bol kullanmamak.** O belli çizgilere uygun olması gerektiği gibi konularda uyarıldık.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“**Üniforma eğitimi var. Fularını nasıl bağlayacak...**” (Şule Hanım, Kabin Memuru)

Üniformanın her bir detayının, parçasının kurallara uygun olarak kullanılması için eğitimlerde fuların nasıl bağlanması gerektiğine de değinilmiştir.

“Mesela ... demişti. “**Çok fazla uçuyorum. Derste öğrettiğim şeyleri yapmazsanız hepinizi rapor edeceğim**” demişti. Çanta tutarken bir hostesin, bir bayanın serçe parmağını biraz havada tutmasının, o çantayı biraz daha emanet gibi taşımasının gerektiğini, **kolunu sallayarak durmaması gerektiğini, ceketimizi giymediğimiz zaman kolumuzda tuttuğumuz zaman içe doğru mu dışa doğru mu katlamamız gerektiği, o ceketin kırışmaması için katlayıp nasıl bavula koymamız gerektiğini, yatılarda bavullarımızı nasıl ayarlamamız gerektiğini, mesela birçok şeye değinip...**” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Bir diğerkatılımcı, üniformalyken çalışanların görünümelerini estetik hale getirebilme adına çanta tutuş biçimlerinden ceketin kolda duruşuna kadar eğitimlerde üniforma kurallarının incelikle işlendiğini anlatmıştır. Zarif bir görünümün yansıtılması için eğitimlerde her detay uygulamalı olarak derslerin içeriğini oluşturmuştur.

3.13.2.1.4. Müşteriler ile İlgili Eğitimler

Müşterilerin gözüne ve kulağına hitap edebilme adına çalışanların belli eğitimlerle geliştirilmeye çalışıldığı görülmüştür. Özellikle müşterilere nasıl hitap edileceği, müşteri memnuniyeti başta olmak üzere müşteri odaklı farklı farklı eğitimler söz konusu olmaktadır. Yine bu alt kategorinin bir başka önemli noktası katılımcıların eğitim yöntemleri ile ilgili yaşadıkları deneyimlerine de sıklıkla değinmeleridir. Örneğin bir katılımcı, mağazada bir aylık oryantasyon eğitimi verdiklerini söylemiştir. Rol oynama yönteminde, satış danışmanları müşteri ile nasıl konuşması gerektiğini pratikler yaparak öğrenmektedir. Bir başka vurgu, sorunlu müşteriyle baş edebilme becerilerinin çalışana kazandırılmaya çalışılmasına ilişkindir. Müşteri ne duymak istiyor? Hangi “sihirli” kelimeler ile müşteri memnuniyeti elde edilmektedir? Bu gibi belli başlı sorularla şekillendirilen eğitim konularının yanında satış danışmanları müşterilerle yüz yüze gelmeden önce kaptan ile birlikte işbaşı eğitimlerine devam etmiştir.

“Zaten işe aldıktan sonra **bir aylık oryantasyon dediğimiz eğitim oluyor** ve onları stajyer personel olarak çalıştırıyoruz. Stajda mağazayı tanıtıyoruz. **Rol play (oynama) yapıyoruz. Müşteri bizden ne bekliyor ne istiyor? Bir kısım müşteri oluyor. Bir kısım personel servis veriyor. Ufak rol play (oynama) ile çalışıyoruz. Sorunlu müşteriyle baş edebilme tekniklerini anlatıyoruz. Susması gerektiğini, konuşmaması gerektiğini, “haklısınız efendim” demesi gerektiğini söylüyoruz. Çünkü o cümleyi özellikle müşteri duymak istiyor. “Sizi anlıyorum” cümlesini müşteriye çok iyi ifade edebileceği şekilde personele eğitim veriyoruz. Çünkü “Sizi anlıyorum” dedikten sonra müşteri sakinleşiyor. Öbür türlü çok agresifleşiyor. Bunları çok sık tekrarlıyoruz çünkü haftada bir gün bu toplantıyı mutlaka yapıyoruz. İlk başta da her şeyi anlatıyoruz. **Onun yanında mutlaka bir kaptanı oluyor. Kaptanına teslim ediyoruz.** O kaptan, onun bir hafta boyunca yanında oluyor. Her satışına destek oluyor. Direkt müşteriyle yüz yüze getirmiyoruz. Mutlaka yanında ben oluyorum.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)**

Bir diğerkatılımcı da benzer şekilde eğitimlerde diyaloglar üzerinden müşterilerle nasıl konuşması gerektiğine ilişkin eğitim almıştır. Görülüyor ki müşterilerle ilgili eğitimlerde pratik yapma deneyimleri ön plana çıkmıştır.

“Eğitimleri alanında uzman kişiler verdi. Şirkette uzun yıllardır kabin memuru olarak uçmuş sonra eğitmen olarak yere geçmiş kişiler verdi. **Her zaman güler yüzlü olmamız gerektiği ve müşteri ile sıkıntı yaşadığımız zaman kişiselleştirmemiz gerektiği, karşımızdaki insanında bize değil şirkete kızdığını her zaman aklımızda tutmamız gerektiği** söyleniyor. Bu tarz eğitimler aldık. **Diyalog eğitimleri** yaptık. Konular oluyor. O konular üzerinden üç, dört kişi diyalog oluşturup çözmeye çalışıyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Başka bir katılımcı yine müşterilerle konuşma üzerine tiyatro yaptıkları bir deneyimini paylaşmıştır. Eğitimlerde, rol oynama yönetmi ile alkol alıp küfür eden müşteriyle nasıl ilgilenilmesi gerektiği ve ona nasıl hitap edileceği işlenmiştir. Melisa Hanım, kendisine verilen eğitimden duyduğu memnuniyeti “... *yatırım yapıyor çalışanına*” ifadesiyle dile getirmiştir.

“Psikolojik şeylere de önem veren çok fazla kabin amiri var. **Onun üzerine direkt bir eğitim yok ama onu her hoca dikte ediyor size. Müşteriye karşı “Yok” kelimesini kullanmayacaksınız asla. Yok demeyin başka bir şey deyin. Ses tonumuz ve beden dilimiz bunların eğitimlerini zaten ara ara alıyoruz. Mesela o eğitimde biz tiyatro bile yaptık. Şunla şu oldu. Gidip bunla ilgileneceksin. Mesela atıyorum yolcu çok alkol almış, küfür ediyor, git onunla ilgilen. Birimiz küfür eden yolcu oluyoruz, birimiz “Efendim size nasıl yardımcı olabilirim?” gibi yapıyoruz yani.**” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“**Müşteri memnuniyeti üzerine çok eğitim** aldım. Profesyonel kişilerden eğitim aldım.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Bizim zamanımızda **biz müşteri odaklı çok fazla eğitim almıştık.** Etkili iletişim dili nasıl kullanılır eğitimi vardı.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“**Baştan sona kadar yolcularla nasıl iletişime geçmemiz gerektiği...**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“Biz mağazada kendimiz ön bilgileri veriyoruz. Daha sonra şirketin kendi merkezinde eğitimler veriliyor. Altın eğitimleri veriliyor. Onları genelde ben organize ediyorum, Öğretiyorum. Bilmeyen çalışanlarımız olduğu zaman genel eğitimi ben veriyorum. Böyle olması gerekiyor. Şöyle yapsan daha iyi olur. Zaten **hemen satışa sokmuyoruz. Bizi izleyin** belki iki ay üç ay ne kadar yeterliyse... İlk önce bizi bir izleyin ona göre. **Bizim işimiz zaten ilk önce öğretmek sonra öğrettiklerimizi geri almak. O yüzden de bizi izleyin müşterilere nasıl hitap ediyoruz.**” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

“**Yolculara hitap ile ilgili bir eğitim var. Mesela yolculara bir şey söylerken eğilerek söylemek gerekiyor.**” (Şule Hanım, Şef)

“**Yolcuya bir şey uzatılırken nasıl hitap edilir? Ne söylenir?**” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Müşterilere nasıl hitap edileceği konusunun da eğitimlerde sıklıkla değinildiği görülmektedir. Satış danışmanı Pelin Hanım, müşterilere karşı üslup konusunda oldukça anlaşılır bir eğitim deneyimi olduğunu paylaşarak katkı sağlamıştır.

“Üslup kesinlikle çok önemli. Kesinlikle müşteriyle senli benli... **Diyelim ki müşteri size hakaret etti.** İsterseniz sizi müdürümüzle konuşturayım diyerek ya konuyu kesin ya da **“Doğrudur efendim”** diyerek... Asla senli benli konuşarak kavga boyutuna gelmek yasak. **Haklı olabilirsiniz ama tartışmaya girdikten sonra haksız konumuna düşersiniz” “gibi gibi eğitimlerde bunlar söyleniyordu.** Konuşma üslubu böyle konuşulsa mı daha iyi yoksa lakayıt konuşulsa mı daha iyi diye...Oldukça **açıklayıcı ve çok güzel bir eğitim** süreciydi.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

“Mağazaya gelen arkadaşlara biz bir hoş geldin paketi hazırlıyoruz. Seninle çalışma hayatımızın ilk günü. Bir tane çikolata alıp dolabına koyuyoruz. Her mağazanın kendine göre bir yeri var. Kendini biraz anlatmasını istiyoruz. **Mağaza badilerimiz var.** Bunlar insan kaynakları tarafından çok ciddi eğitim almış kişiler. Her mağazada bir badi ve onun yedeği var. O arkadaşlarla birlikte çalıştıkları için bütün mağazanın her şeyini öğreniyorlar. Ürün bilgisinden mağazada yapmaları gereken ve yapmamaları gereken her şeye kadar. Günün sonunda badiler ve yöneticiler check (kontrol) ediyor. Yöneticisi ona birkaç soru soruyor. Ve sonrasında alması gereken bütün eğitimler insan kaynakları tarafından ona atanıyor. **Müşterinin her anını özel kılmakla ilgili eğitimler var.”** (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

“**Müşterilere karşı yaklaşımımızla** ilgili özel eğitimler var. Eğitimde ilk gün konuşma tarzında oluyor. İşte yapmamız gereken ondan sonra **müşterilerle iletişim stilleri.** Bir ay sonra kişilik testleri yapılıyor. İlerleyen süreçlerde de eğitimler veriliyor. Bulduğum firma eğitime çok önem veriyor.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

“İnsanların siyah giyinmesi, dışarıdan bakınca insanlar sıcak kanlı mıdır? **Müşteriyi sıcak karşılama,** müşteriyle alakalı eğitimlerin üzerine daha çok durmaya başladılar bizim kendimizi dışarıya daha doğru yansıtmamız için.” (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

Eğitimlerde özellikle müşterilerle iletişimin üzerine yoğunlaşıldığını söylemek mümkündür. Müşterilerin her durumda alttan alınması, onların duymak isteyeceği ifadelerin kullanılmasına ilişkin derslerin verildiği görülmektedir.

Tablo 3.14: Katılımcıların Müşteriler ile İlgili Eğitimlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Müşteriler ile İlgili Eğitimler	Çalışanlara müşterilerle etkileşimde dikkat etmeleri gereken kuralların anlatılması	9
	Müşteri memnuniyeti odaklı eğitimler	4
	Rol oynama eğitim yönteminden faydalanılması	3

Tablo 3.14.’e göre, katılımcıların müşterilerle nasıl iletişim kurulması gerektiği ile ilgili eğitimler konusuna daha fazla katkı sağladıkları ifade edilmektedir. 4 katılımcı

ise müşterilerin memnun edilebilmesine yönelik eğitimler verildiği konusu üzerinde durmuştur.

3.13.2.1.5. Nezaket ile İlgili Eğitimler

Katılımcılardan bazıları nezaket konulu eğitimler de aldıklarından bahsetmişlerdir.

“Nezaketle ilgili bir eğitim var.” (Şule Hanım, Şef)

“Nezaket kurallarını içeren çok fazla kişisel eğitim aldık. O da nereden baksan 5-6 ders süren bir eğitimdi. Şu anda gelen arkadaşlar daha çabuk hatta gönderilmeye çalışılıyor. Temel eğitimleri sadece iş ne iş bu ne yapıyoruz bundan ibaret.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

3.13.2.1.6. Kişisel İmaj ve Görünüş ile İlgili Eğitimler

Katılımcıların ifadeleri, çalışanların işlerinde imaj ve görünüşlerine yönelik eğitimler düzenlendiğini göstermiştir. Bu eğitimler, kıyafetlerin nasıl kombin yapılacağından genel görünüme kadar farklı farklı içeriklerle sunulmuştur.

“İşe alındıktan sonra benim girdiğim dönemde ... Bizim dönemimizi ayrıcalıklı bir dönem olarak eğitime soktular. Adabımuaşeret dersinden sofrada adabına **kıyafet seçiminden tutun imaj maker eğitimine (imaj danışmanı) kadar bütün eğitimleri aldım.** Yürüme dersi, bavul nasıl hazırlanır, iki ceketle kombin nasıl yapılabilir? **İki farklı pantolonla kombini nasıl ayarlayabiliriz? Bir tane gömlekle nasıl kombin çıkartabiliriz? Bir ayakkabıyı kaç kombinle değerlendirebiliriz gibi gibi imaj maker eğitimlerimiz vardı.** Şanslıydık. Stil hocamızdı.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“Geçen aldığım eğitim, **baya bir görünüş,** beden diline yönelikti. **Kimilerine göre çok fazla beğenilmeyen hosteslere verilen kimilerine göre herkese tek tek sıranın geleceği bir eğitim.**” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

3.13.2.1.7. Servis ile İlgili Eğitimler

Bazı katılımcılar müşterilere nasıl servis yapacakları konusunda eğitim aldıklarına değinmişlerdir. Kabin memurlarının uçak içerisinde yolculara servis esnasında bardağı nasıl tuttukları bile estetik görünümün yansıtılmasında göz önünde bulundurulmuştur. İşletme politikalarının değiştirilmesiyle birlikte çalışanların eğitim içeriklerinde de belli farklılaşma yapıldığı anlaşılmaktadır.

“Yolcuya ikram edilecek bardağı tutarken alttan el şeklimizin önemini, kibar davranışlarla o el hareketlerinin çok fazla göze hitap ettiğini, onlara çok fazla dikkat etmemiz gerektiğini... O dersi bence her bayanın ve her erkeğin alması gerektiğini düşünüyorum. Her şeyi konuşmuştuk o derste biz. Fransız bir beyefendi bize sofrada adabı dersi verdi. Hangi çatal hangi elle kullanılır, tabakların anlamı nedir, çatallar, kaşıklar

bunların hepsini öğrendik. Şirket bizi ince eleyip sık dokuyarak eğitti. Biz uçakta servis ettiğimiz her kokteylin tadına baktık. Biz o eğitimi alan son dönem olduk.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“...**nasıl servis yapmamız gerektiği** bunlara da dikkatli bir şekilde değiniliyor.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

3.13.2.1.8. Yürüyüş, Oturuş ve Kalkış ile İlgili Eğitimler

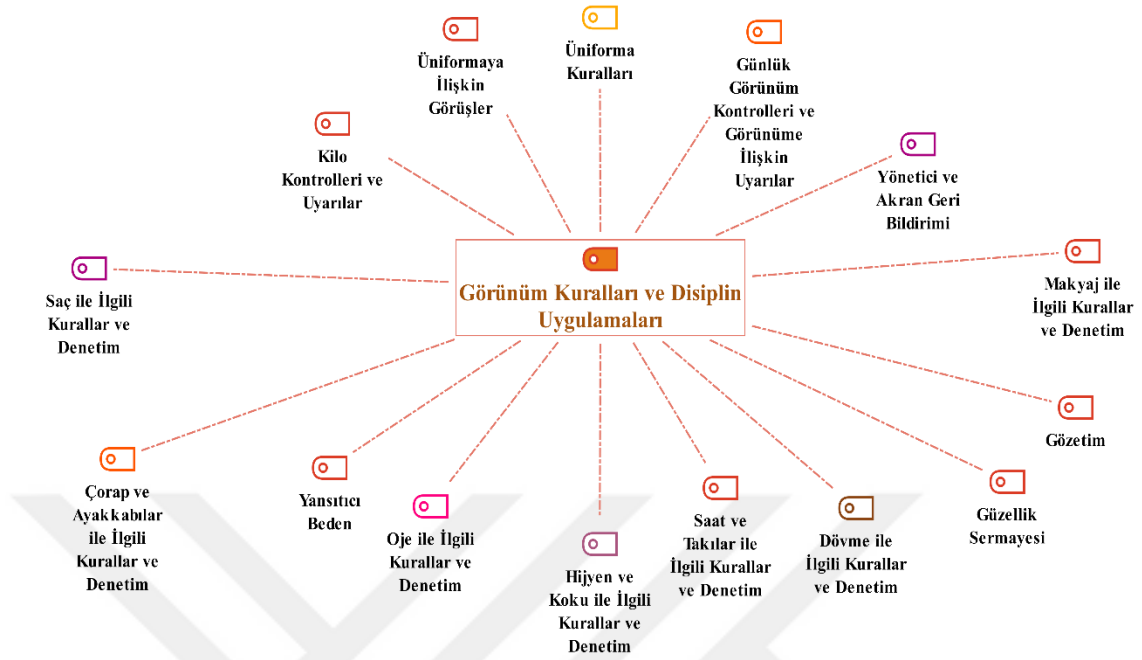
Çalışanların üniformalıyken nasıl yürüyecekleri ve oturup kalkacakları bu eğitimlerin odak noktasını oluşturmaktadır. Öyle ki katılımcıların görüşleri, görünümün her bakımdan dikkate alındığını göstermektedir. Çalışan yürüyüşüyle de markanın imajını yansıtmaktadır dolayısıyla işi çerçevesinde bütün davranışlarında özenli olmalıdır.

“Otellerdeki davranışlarımız, **yürüme dersi mesela.** ... Hanımın çok fazla dikkat ettiği bir şeydi. **Üniformalı yürürken dik durup, kendimize güvendiğimiz duruşu nasıl yapmamız gerektiği,** çantamızı nasıl taşımamız gerektiği, bir bayanın çantayı taşıırken boş olan elini nasıl kullanması gerektiği, **asla böyle sallaya sallaya yürümemesi gerektiği gibi gibi derslerin konuları arasındaydı. Evet uçmadan önce aldık.**” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“**Oturuş kalkış,** servis teknikleri, yolcuya karşı yaklaşım, risk yönetimi ... **eğitimleri aldık.**” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

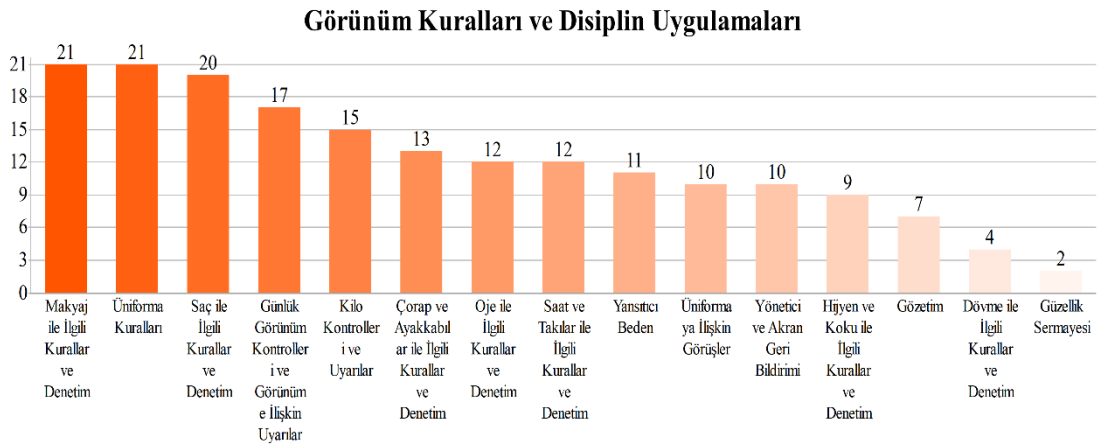
3.13.3. Görünüm Kuralları ve Disiplin Uygulamaları Teması

Araştırmada, katılımcıların en fazla görüş ve deneyimlerini paylaştıkları tema görünüm kuralları ve disiplin uygulamaları olmuştur. Bu tema görünüm kuralları, kuralların denetlenme biçimleri, disiplin uygulamaları, uyarılar, çalışanların yöneticileriyle etkileşimi ve diğer çalışanlarla etkileşimini içeren kapsamlı bir örüntü üzerine inşa edilmiştir. Denetim ve gözetim gibi temel yönetim araçlarının estetik emek ile nasıl bir görünüm kazandığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların bu temaya ilişkin yoğun deneyimleri ve estetik görünüm standartları okuyucunun gözünde canlanacak şekilde betimlenerek resmedilmeye çalışılmıştır. Şekil 3.4.’de görüldüğü gibi, “görünüm kuralları ve disiplin uygulamaları teması” on beş kategoriden oluşmaktadır. Bu kısımda ilk olarak, estetik emeğin temel bileşenlerinden olan üniforma kuralları kategorisi incelenmiştir. Temada genel olarak, çalışanların görünümünün ve tavırlarının işletme politikaları ile uyumlu olacak şekilde nasıl estetik hale getirildiğine odaklanılmıştır.



Şekil 3.4: Görünüm Kuralları ve Disiplin Uygulamalarına İlişkin Model Haritası

Görünüm kuralları ve disiplin uygulamalarında, araştırmaya katılanlardan 21 kişi, “makyaj ile ilgili kurallar ve denetim”, “üniforma kuralları” kategorilerinde deneyim ve görüşlerini ifade etmişlerdir. Makyaj, üniforma ve saç ile ilgili çok detaylı kuralların belirlendiği ve denetimlerin yoğun olarak yapıldığı söylenebilir. Grafik 3.4.’de görüldüğü gibi “günlük görünüm kontrolleri ve görünüme ilişkin uyarılar” kategorisinde 17 katılımcı görüş bildirmiştir.



Grafik 3.4: Katılımcıların Görünüm Kuralları ve Disiplin Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

3.13.3.1. Üniforma Kuralları

Üniformalar, marka imajının bir parçası olarak estetik görünümünün elde edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla üniformaların şekil ve renk olarak belirlenmesi kısmından üniforma kurallarına kadar kurumsal olarak belli unsurlar bulunmaktadır.

“O zaman kurumsal bir çalışmayla belirleniyor. Markanızın renkleri nasıl? Yolcuya görünümünüz nasıl şirket olarak? Üniformada bunun bir parçası olduğu için bu branding (markalaştırma) çalışması esnasında yapıldı. Üniforma buna göre belirlendi. Şirketin renkleri belli, o renkler doğrultusunda üretildi üniformalar. Bizim kabin crew manuelllerimiz var. Bu manuel içinde bütün bunlar yazılı. Üniformanın nasıl olması gerektiği, saçların nasıl toplanması gerektiği, kullanılacak tokadan takılacak yüzüğe, kravatın duruşuna, ayakkabıların özelliklerine, bunların hepsi yazılı.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Poyraz Bey, üniformaların tasarlanmasında markanın renklerinin ve müşterilere görünümün dikkate alındığını ifade ederek üniformanın yönetsel açıdan anlamını dile getirmiştir.

“Öncelikle bu kural var. Şu açıdan bakarsanız marka kurarsanız, markanın içerisinde logo vardır, işyerinin dizaynı vardır, uçak için konuşuyorsak uçak içerisinde dizaynı vardır, uçakların dizaynı vardır, şirket renklerinize uygun kıyafetler alırsınız. Önemli olan burada kişinin erkekse çok yakışıklı kadınsa çok güzel, seksi görünmesi değil aynı zamanda çalışırken de rahat etmeli. Ve hem çalışanın rahat hareket edebilme kabiliyetini sağlayan işte terlemesini engelleyen kumaş türleri, uçak içerisinde ve dışarısında hareketini ve görseiliği bütünleyen ayakkabı, çorap bunların hepsi yazılır, çizilir ona göre şey verilir. Personle anlatılır ve aynı zamanda tedarik edilir. Atıyorum, bugün kurduğunuz şirkette üniformanız iş modeline göre uygun olabilirken değişen business environment (iş çevresi) sizin iş modelleriniz de değişebilir. Onun için kıyafetler de değişebilir.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Üniformaların tasarlanmasında bir başka husus, çalışanların görünümü ile birlikte aynı zamanda rahat edebilmeleridir. Görseiliğin tamamlanmasında ayakkabı, çorap gibi üniformanın çeşitli parçaları bulunmaktadır. Yine burada önemli bir nokta üniforma kurallarının yazılı bir doküman halinde olduğudur. Üniforma tasarımında kurum imajının dikkate alındığı ifade edilebilir. Üniformanın kaban, ayakkabı gibi parçaları ile bütün olduğu görülmüştür.

“Bu kurallar, direkt belli. Bunların dışına çıkmaması gerekiyor. Kabin memurlarının giymesi gereken kabanları bile şirket veriyor. Üzerine başka renkte kaban giyemez. Evden çıktıkları anda işe gelirken onu giymeleri gerekiyor. Üniformanın rengi buna göre belirleniyor. Burada kurum imajı ön planda oluyor. Üniformanın tanıtımı büyük reklamlarla yapılıyor.” (Şule Hanım, Şef)

“Çalışanlar yaz ve kış farklılığı olan üniformalar giyiyorlar. Sizi müşterinden ayırması gereken bir kıyafet prosedürü var. Mutlaka kartlarımız vardır kıyafetlerimizin üzerinde. Ad, soyadımız yazar ve müdürse müdür, satış danışmanıysa o yazar. Yine siyah pantolon ve siyah tişört veya gömlek giyiyorlar.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

Üniformaların tasarımında nelerin dikkate alındığından sonra ikinci bir soru üniforma uygulamasının markalara ne sağladığıdır. Berrin Hanım, çalışanların müşterilerden ayrılması konusunda üniformalarının önemli bir yararını açıklamıştır.

“Biz dünyaca ünlü modacılarla çalışıyoruz. Şirket görünümü vizyon olarak görüyor. Üniformalar kaliteli, şık ve tarz olmalı.” (Yeliz Hanım, Şef)

Bir başka yönetici pozisyonundaki katılımcı, üniformaların vizyon olarak görüldüğünü dile getirmiştir. Üçüncü soru olarak üniformaların görünümü ve çalışanların üniforma ile dikkat etmeleri gereken kuralların neler olduğudur. Üniformanın kendisi ve parçalarıyla dikkat edilmesi gereken kuralların yanında çalışanların üniforma üzerlerindeyken de uymaları gereken davranış kuralları bulunmaktadır.

“Sezon değiştikçe biliyorsunuz ilkbahar, yaz, sonbahar, kış koleksiyonlar sürekli değiştiği için bizim de üniformalarımız değişirdi. Ama genellikle yazın hep içimizde tişörtümüz, ceket ve pantolonla çalıştık. Sıcak olduğu zaman yaz aylarında tişörtümüzle duruyorduk ama tişörtümüzün yakasında bir fiyonktu resmiyeti çağrıştıran vardı. Yani onun haricinde üniforma sadece renk değişiyordu konsept hep aynıydı.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Pelin Hanım, mevsimsel koleksiyonlara göre üniformalarının da değiştiğini ve genel olarak ceket ve pantolon içeren bir üniforma giydiğini dile getirmiştir. Yasemin Hanım’da benzer bir şekilde pantolon ve gömlek şeklinde bir üniformasının olduğunu açıklayarak yedek üniformaların da kendilerine verildiğini ifade etmiştir.

“... çok özel kıyafetlerdi. Kumaş pantolon, gömlek, üstüne ceketimiz ya da yelek tarzı gömleklerimiz oluyordu. Sadece ayakkabılarımız kendimize aitti. Ama bir konseptte ayakkabı da göndermişlerdi o kıyafete uyan. 2 gömlek, 2 yelek, 2 pantolon şeklinde geliyordu.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Klasik beyaz gömlek, siyah pantolon.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Marka imajına uygun olarak tasarlanan üniformaların her zaman temiz ve ütülü olması beklenmektedir. Nisan Hanım, üniformaların belirlenmesinde çalışanların da görüşlerinin alındığını ifade etmiştir.

“Tek tip giyiniyorlar zaten. Temiz ve bakımlı durması önemli. İmajımıza, yüzümüze uygun kıyafetler seçiyorlar genelde. Özellikle fikir alıyorlar personelden. Günlük olarak gelir gelmez kıyafetlerini giymek zorundalar.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Üniforma kuralları yazılı olarak el kitabı diye bir kitapta standartlaştırılmış durumda. Üzerine yapışmayacak, etekse diz kapağı gözükmeyecek. Her zaman ütülü ve temiz olacak. İş dışında da öyle üniformalarımızla restorana gidip yemek yiyemeyiz. Avm’de gidip dolaşamayız keyfimize göre. Bunların belli standartları var.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“Üniforma olduğundan dolayı her şeye dikkat edecekler. Fuların bağlanmış şeklinden tutun da saçlarımız...” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

Üniforma, parçalarıyla birlikte bir bütündür. Mine Hanım, ceketin kırışacağından dolayı çantaya koyulmasının yasak olduğunu ve kolda taşınırken bile belli açılara dikkat edilmesi gerektiğini söylemiştir. Bu durumu uşağın koluna havlu koymasına benzetmiştir. Katılımcılar, üniforma üzerlerindeyken toplu taşıma araçlarına binmelerinin yasak olduğunu da anlatmışlardır.

“Yazın mesela ceketlerimizi kullanmaya biliyoruz. İlkbahar sonbahar aylarında ceket kullanmaya başladığımızda ceketini çantamıza koymamız yasak mesela. Çünkü çantamıza koyduğumuzda kırışıyor. Ve o şekilde giymemizi istemiyorlar. Kolumuza yatay bir şekilde koyarak taşımamızı istiyorlar. Uşaklar koluna havlu koyar ya böyle o şekilde. Üniforma ile toplu taşıma araçlarına binmek yasak. Şirket normal sosyal medya hesabınızda uçakta çektiğiniz fotoğraflara bir şey demiyor ama çok absürt kabin memuru fotoğrafları var bazı sayfalarda. Çok dar mini eteklerle çok farklı pozlarla... Hiçbir havayolu şirketi bunu kabul etmiyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Kurumsal yerlerde adabımuaşerete göre, şirkete evrak imzalamaya giderken bile kot, terlik, spor ayakkabı giymek olmazdı. Yanımızda dört, beş adet çorap taşırdık. Çorap kaçınca zaten o şekilde dolaşılmaz. Önceden üniformayla toplu taşımaya binmek yasaktı. Uçuş öncesi zaten tam makyaj, saç düzgün, ütülü üniforma...” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

Bir diğer katılımcı, üniformaların fular, hırka, ceket gibi unsurlarının da eksiksiz olması gerektiğini açıklamıştır. Üniforma üzerlerindeyken iç çamaşırlarını bile belli olmayacak şekilde uygun seçmeleri gerektiğini aktarmıştır. Katılımcı, standart ve tek tip görünümün sağlanması açısından bu kuralların olması gerektiğini düşünmektedir.

“Üniforma talimatları diye bir kitabımız var. Etek boyundan fuların hangi tarafta olacağına. Ben bugüne kadar üniforma kurallarıyla ilgili bir uyarı almadım. Kötü bir deneyimim yok. Etek boyumuz bizim bellidir. Diz altında olması gerekir. Üniforma ekipmanlarınızı eksiksiz giymek zorundasınız. Fular, kep, hırka, ceket, pardösü üzerine. Taşıma çantalarımız var. Çantanız bozulursa evden çanta alıp gidemezsiniz. Bunu kontrollüğe bildirmek zorundasınız. Otelde yemek salonlarına hangi kıyafetle inebiliriz, inemeyiz? Bu kuralları koymak zorundalar. Ayrı ayrı giyinip palyaço gibi gezmeyelim. Ben bu kuralların yazılmasına karşı değilim. Artık iç çamaşırmıza kadar belli ne giyeceğimize. Gözükmeyecek, etekten belli olmayacak iç çamaşırları deniliyor.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Bir diğerkatılımcı da üniforma kurallarını anlamlı bulduğunu ifade etmiştir. Kendi tabiriyle “jilet” gibi işe gitmeye özen gösterdiğini ve üniforma uygulamasının diğerk işlere göre maddi açıdan avantaj sağladığını dile getirerek konuya farklı bir bakış kazandırmıştır.

“Temiz olması gerekiyor, ütülü olması gerekiyor. Ben açıkçası kendi adıma hijyene çok önem gösteriyorum. Ben zaten duruşuma çok özen gösterdiğim için işyerinde de aynı şekilde jilet gibi gitmeye özen gösteriyorum. Sonuçta bir üniforma ve senin gireceğin çıkacağın yerlere dikkat etmen gerekir. Onu sadece işimize giderken kullanıyoruz. Onu dışında işte markettir, manavdır, arkadaşlarla kafede oturmadır böyle bir şey yapmıyoruz. Zaten direkt haberlere konu olabilecek malzemeler çıkıyor. Yani şöyle söyleyeyim şimdi samimiyetle. Bir üniforma giymek çok büyük bir avantaj. Çünkü ben başka bir şirkette çalışsaydım işte ipek bluzuma şu kadar para verecektim pantolonuma bu kadar para verecektim üniforma böyle masrafları siliyor ortadan. Üniformalarımızı şirket veriyor.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım, üniformaların albenisi olduğunu ve dikkat çektiğini düşünmektedir. Üniforma kurallarının olmasına, diğerk bazı çalışanların davranışlarını gerekçe göstermektedir.

“Üniforma üzerinizde olduğu sürece kurum kültürünü hiçbir şekilde kötüye kullanmamamız gerektiği, kurum kültüre yakışır davranışlar sergilememiz gerektiği ... Üniforma kuralları bizim üniformayı giydiğimiz anda geçerli olmaktadır. Şöyle ki toplu taşıma kullanacaksak dahi ayakkabımızın, botumuzun boyalı olmasından tutun üniformaya ait olan bir parça olması gerekiyor. Çantamıza aksesuar, çar çaput takmamız yasaktır. Benim gözlemlediğim kadarıyla ... havayolları, ... havayolları böyle şeylere hiç takılmıyor ama bizde öyle kendini bilmez arkadaş var ki gerçekten çar çaput takıyorlar. 15 yıldır ben üniforma giydiğimde markete de girdim. Üniformalıyken alkollü mekâna girmek yasaktır. Üniformalıyken sigara içmek yasak deniliyor ama içiliyor. Biz o üniformayı giydiğimizde 20 saatlik mesai de yaptığımız oluyor. Üniformalı olduğunuz için çok dikkat çekiyorsunuz. İster istemez insanlar, bakıyorlar. Üniformanın bir albenisi var. Bu gerçekten önemli bir ayrıntı. Bugün ben yönetici olsam çok ciddi hostesler seçerim. Eğitimden geçirmek değil mesele. Mesele o kişinin mesleğe uygun olup olmadığı. Ben bu mesleğin son şanslı kişilerinden görüyorum kendimi. Çünkü ben bu mesleğe geldiğimde, çok değerli insanlar tanıdım. Eskiden bu mesleğin ciddi anlamda önemi vardı. Ama üniforma giydiğinin bilincinde olmak çok ayrı. Yoksa bizim her türlü kuralımız var. Aslında bu kuralların hepsi de üniformayı giyen iş kolundaki herkes için geçerli. Üniformanız kurallar doğrultusunda, standartlar ile giyildiğinde güzel görünüyor. Ama dediğim gibi Avrupa’da sakız da çiğneyebiliyor hostesler, çantalarına çok güzel taşlı şeyler de takabiliyorlar. Ama bizde işte elini versen kolunu kaptırdığından yemenisini çantasına takıp gelmesin diye yasak oluyor. Ben yatıya giderken de kıyafetlerimi şirket kuralları doğrultusunda hazırlayıp gidiyorum. İşte şirket kuralları nedir? Tayt giymek yasaktır. Yırtık kot giymek yasaktır. Çok abiye, çok transparan şeyler giymek yasaktır. Bunlar aslında genel geçer kurallardandı. Olması gereken kurallardandı. Çünkü gerçekten kurumu temsil ediyorsunuz. Benim yatı bavulum, şirkete özeldir. Şirketin bavuludur o. Adı yatı bavuludur belki ama...” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım işi gereği gittiği yurt dışı yerlerde bile görünümüne dikkat ettiğini bununla ilgili de kurallar olduğunu söylemiştir. Çalışanlar o seyahatlerde kurumu temsil ettiği için her istedikleri kıyafeti giyememektedirler. Kendi bavulunu, şirketin bavulu olarak tanımlamıştır. Katılımcının altını çizdiği bir başka konu ise üniformayı taşıyabilmek kadar üniforma giydiğinin bilincinde olan çalışanların işe alınmasıdır.

Melisa Hanım, üniformanın şekli ve kurallarıyla ilgili bazı durumların kendisini nasıl etkilediğini ifade etmiştir. İlginç kısım, bir dönem pantolon çizgisi olduğunda uyarı verilmesi, başka bir dönem ise pantolon çizgisinin olması gerekmesidir. Katılımcı işinde giydiği gömleğin düğmelerinin kolunu çok fazla sıkıldığını ve düğmelerin bazen patladığını da sözlerine eklemiştir. Dolayısıyla çalışanların üniformalara ilişkin geri bildirimlerinin alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

“... ilikli olmalı mutlaka. Mesela bu yeni üniformadaki fular mutlaka sol tarafta durmak zorunda. Hani ikide bir düzeltiyoruz uçuşta. O orada durmalı sola doğru bakacak. Ütülü falan olması zaten biliyorsunuzdur. Yeni pantolonlarımızda pantolon çizgisi var. Bir öncekinde yanlışlıkla çizgili ütilediğinizde sizi uçuşa göndermiyorlardı ya da hakkınızda bir şeyler yazıyorlardı, uyarı alıyordunuz. Şimdiki mesela çizgili olmak zorundaymış. Sonra etek boyumuz diz üstüne çıkmamalı, diz altını geçmemeli... Eski fotoğraflara falan bakıldığında görürsünüz böyle minicik minicik etekler... Şu an ki yeni gömleklerin kollar berbat, boyları falan... Bir kere düğmesi o kadar sıkı ki... Kolunuzu böyle ... gibi sıkıyor, pathyor falan. Uç noktasını böyle düğmeyle iliklemişler çok dar bir şekilde. Ve benim kolum ince olmasına rağmen, normal insanlara göre bileklerim falan çok ince olmasına rağmen öyle bir sıkıyor ki... Tam dirseğinizin altında ve tam dirseğinizin üzerinde iki şekilde... Bazen eklemlerinize geldiğinde çat diye hareket ediyorsunuz çat diye pathyor. Zor... Havalimanında falan ekiple birlikteyse aynı anda ceketli olmamızı ya da aynı anda ceketsiz olmamızı... Yurtdışında ama... Amir falan o çıkartıyorsa çıkartıyorsun o takıyorsa takıyorsun yani. Yürürken falan. Elde sigara olması yasak. Bazı güneş gözlükleri yasak. Siyah falan olması gerekiyor. Geçen arkadaşımı dış yatıda ceketi ilikli değil diye yazmış birisi, kabin hizmetlerinden şimdi korona olduğu için çevrim içi görüşme yapmışlar.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Bir başka bulgu, ekip halinde yurtdışındayken tüm ekibin ceketli ya da ceketsiz olarak görünümün tek düze ve standart haline getirilmesine ilişkin kuraldır. Amir ceketini çıkartıyorsa diğer kabin memurlarının da uyumun yakalanması adına çıkartması gerekmektedir. Yine üniformalıyken sigara içmek, belli güneş gözlüklerini takmak da yapılmaması gereken davranışlar arasında yerini almıştır. Estetik standartlar öyle önemlidir ki her detay titizlikle kontrol edilmektedir. Örneğin ceketinizin ilikli olmaması dahi uyarı almanıza sebep olabilmektedir.

“Üniforması mutlaka iki tane oluyor. Yanında muhakkak oluyor yedeği. Üniforması olmadığı zaman asla reyona çıkarmıyoruz. O gün onu eksi bakiye dediğimiz çalışma gün sayısından düşmüş oluyoruz. Muhakkak onu yanında bulundurması lazım. Yedek üniforması muhakkak olması gerekiyor. Çünkü eve götürdüğünü unutmuş olabiliyor. Ya da kurumadı diyor mazereti olabiliyor. Mağazada olduğu zaman dolayısıyla böyle bir mazeret öne süremiyorlar. İkisini birden unutup getirmedeği zaman biz onu o gün reyona çıkarmıyoruz. O şekilde çalışmasına izin vermiyoruz. O gün off (izinli) gününü kullanmış oluyor. Bir de yaka kartları bizim için çok önemli. Müşteri muhakkak bunu görmek zorunda. Müşteri onu gördüğü zaman ismiyle hitap edebiliyor. Şikâyetini, memnuniyetini o şekilde dile getirebiliyor. Her şekilde yaka kartının muhakkak takılması gerekiyor üniforma ile birlikte. Biz tekstil şirketi olduğumuz için özellikle şuna dikkat ediyorlar. Reyonda olmayan bir modeli üniforma olarak seçiyorlar. Ya bir önceki sezona çok benzer bir model sadece personel için üretiliyor. Çünkü bazı müşteriler personelle aynı kıyafeti giymekten son derece rahatsızlık duyduklarını dile getiriyorlar. Özellikle de bizim firmamızın tercihi şık ve rahat çalışabileceği kıyafet tercih ediyorlar. Bir penye ya da pantolon tercih etmiyorlar. Bir elbise veya bir pantolon, ceket fakat rahat onları servis verirken rahatsız etmeyecek, şık görünecek kıyafet tercih ediyorlar. Üniforma mağazada olmazsa olmazlardan. Atıyorum ütü yaparken üniformasını yakmış mağazada, yedeği yanında yok, üniformasını alması için eve gönderiyoruz. Onun çıkışını yapıyoruz mağazadan.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Müjgan Hanım ise üniforma ile ilgili bir dizi kuralın olduğunu aktarmıştır. Çalışanların üniformalarını mutlaka yanlarında getirmeleri gerekmektedir. Üniforma ile ilgili kurallara uymayan çalışanlar reyona çıkarmama, eve gönderme gibi çeşitli yaptırımlarla karşı karşıya kalmışlardır. Üniforma modellerinin seçiminde ise müşterilere satılan modellerle aynı olmamasına dikkat edilmektedir çünkü müşteriler personel ile aynı kıyafeti giymekten rahatsız olmuşlardır.

Bir başka katılımcı, üniforma uygulamasından renk kodu uygulamasına geçişlerini kadın çalışanların bedensel farklılıklarına dayandırmıştır. Yeni uygulamada, çalışanlardan siyah ve herkesin bedenine uygun kıyafetler giymeleri beklenmektedir. Çalışanların estetik görünümlerine ilişkin kaygılarla uygulanmakta olan kıyafet kodu uygulaması, kadın çalışanların basenlerinin çıkması, basenlerinin çok olması gibi yine estetik görünümlerine ilişkin kaygılarla şekil değiştirmiştir ve aynı renk olması kaydıyla herkesin aslında kendi bedeninde güzel taşıyabileceği bir kıyafet kodu uygulamasına geçilmiştir. Kadın çalışanlar ise kendilerine dayatılan kıyafet kodlarını sadece uygulama ile yükümlüdürler.

“Geçen seneye kadar, siyah-beyaz bir elbise belirliyorduk ... markasından. Herkes ona göre giyiniyordu ama bu sene onu kaldırdık çünkü herkesin vücut tipi aynı elbiseyi kaldırmıyor. Bazılarının baseni çok olabiliyor. Basenleri çıkıyor. Bazısı yırtmacı kabul etmiyor. İşte bacağım... Herkes kendine göre sade şık bir siyah elbise giyiyor. Ama belli bir kriteri yok.

Herkes aynı elbiseyi giyecek diye bir şey yok. **Siyah olması yeterli. Gösterişsiz... Fermuarlı... Aksesuarı olmayan üzerinde.**" (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

"Altına giyeceğiniz pantolon veya etek siyah veya lacivert renklerinde olmak zorunda. Giydiğimiz gömlek, beyaz, siyah, mavi ve lacivert. **Bu dört rengin dışına çıkmıyoruz ki mağazanın görsel anlamda ahengini bozmamak adına... Kurumun imajına zarar verebilecek her türlü şey yasak. Kurumun imajına zarar verebilecek her türlü görsel dezavantajlardan kaçınıyoruz.**" (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

"Sadece işyerimizde giydiğimiz kıyafetlerin **siyah olmasına** renginin solmamasına dikkat ediliyor. Çok uç noktalarda kıyafetlere izin vermiyorlar. O da toplumun bakış açısından dolayı. Çok açık ya da işte çok dar." (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

Akın Bey ise, üniforma yerine renk kodlarını belirlediklerini mağazanın görsel ahengi açısından belli renklerde kıyafet giydiklerini söylemiştir. Görünüm kodlarının belirlenmesinde temel amaç kurumun imajının müşterilere doğru yansıtılabilmesidir. Bu yansımanın temel araçlarından biri olan üniforma kurallarına ilişkin deneyimler, araştırmada genel olarak bu konular ile ifade edilmiştir.

Tablo 3.15: Katılımcıların Üniforma Kurallarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Üniforma Kuralları	Çalışanların üniforma üzerindeyken dikkat etmesi gerekenler ve yapmaması gereken davranışlar	9
	Üniformanın her zaman temiz ve ütülü olması	5
	Yazılı üniforma kurallarının bulunması	4
	Pantolon ve gömleğin üniforma olarak belirlenmesi	4
	Üniformanın markanın rengine ve imajına göre tasarlanması	4

Tablo 3.15.'e göre, 9 katılımcı çalışanın üniformalıyken nelere dikkat etmesi gerektiği ve hangi davranışlardan kaçınması gerektiği konusunda ifadelerini belirtmişlerdir. 5 katılımcı ise çalışanın işe temiz, ütülü bir üniformayla gelmeye özen göstermesiyle ilgili düşüncelerini paylaşmıştır. Perakende sektöründe çalışan 4 katılımcı, satış

danışmanlarının üniformasının klasik bir pantolon ve gömlekten oluştuğunu ifade etmiştir.

3.13.3.2. Üniformaya İlişkin Görüşler

Katılımcılara üniformalarından memnun olup olmadıkları sorulduğunda genel olarak üniformalarını çok sevdiklerini ve memnun olduklarını dile getirmişlerdir ancak üniformanın şekli ve kumaşıyla ilgili sorun yaşayan, memnun olmayan katılımcı görüşlerine de ulaşılmıştır.

“Ben çok memnunum ve ilk giydiğimde zaten... **Etek boyundan şeylere varana kadar gayet memnunum açıkçası. En dikkat edilen konu, etek boyu oluyor. İnsanlar kısa olsun istiyor ama uzun olması bence çok mantıklı. Çünkü biz eğilip kalkıyoruz. Kimseye showda (gösteri) bulunmak istemem açıkçası.** O yüzden ben kendi adıma çok memnunum. Kep çok güzel, kimse kusura bakmasın. Kep gerçekten çok güzel, ben seviyorum açıkçası. Takmayı beceremiyorlar. İltifat alıyorum yani gerçekten çok güzel kepe. Bu kepe tarzı kimsede olmadığı için dikkat çekiyor. **Dikkat çekmek gerek zaten. İnsanlarda algıda seçicilik yaratmak gerekiyor. Bu evet bu firmadan denilmesi gerekiyor.** Normal ... olduğumuz zamanlarda evet üniformalarımız yine güzeldi ama o kadar dikkat çekmiyordu. Kırmızının dikkat çeken bir yanı var.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcılardan biri, üniformasından çok memnun olduğunu söyleyerek üniformanın çeşitli detayları ve kendisi için ifade ettiği anlam üzerine yorumlarda bulunmuştur. Üniformanın bir parçası olan kepini çok sevdiğini belirtmiş ve üniformaların marka adına dikkat çekerek algıda seçicilik oluşturmaları gerektiğini dile getirmiştir.

“Personel de beğenerek giyiyor. **Aynı kıyafeti giymekten zaman zaman sıkıldıkları oluyor.**” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Bir başka katılımcı, çalışanların üniformalarını beğendiğini ancak aynı şeyi giymenin kimi zaman sıkılmalarına sebep olduğunu aktarmıştır.

“**Müşteriyi bile etkileyip personel kıyafetlerimizden temin etmek isteyen müşteriler oluyordu. Yapı olarak çok beğendiğim şıklıktaydı. İç astarından tutun da dışına kullanılan kumaşına kadar.** Bizi düşünerek yapılmış, rahat, esnek kıyafetlerdi yani.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“**Çok memnundum.** Zaten değerlendirip personele giydireyorlardı. Ara kalıbın üzerine bile dikiliyordu. Örneğin ben şimdi ne 36 bedenim ne 38 bedendim mesela. Benim bedenime uygun kıyafet geliyordu bana. Ona bile dikkat ediyorlardı. **Kurumsal firmalarda buna çok özen gösteriyorlar.**” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Yasemin Hanım, üniformasını çok şık bulduğunu ve üniforma tasarımında çalışanların rahatlığının da düşünüldüğünü ifade etmiştir. Pelin Hanım ise kurumsal firmaların üniformalara daha özen gösterdiklerini söylemiştir.

Üniformalarıyla ilgili olumlu görüş bildiren katılımcılardan biri, üniformasının estetik görünümüyle ilgili eleştiride bulunmuştur.

“İki farklı üniformamız var. Üniformamı seviyorum. Sadece fularların çok gösterişsiz olduğunu düşünüyorum. Bana kalsaydı fularları daha kabarık daha farklı bağlama stilleri yapardım. Geçmişte kullanılmış.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Ben seçseydim...”, “Bana kalsaydı...” gibi söze başlayan katılımcılar, üniformalarını görünüm açısından değerlendirerek farklı önerilerde bulunmuşlardır. Üniformaların çeşitli olumsuz özelliklerinden bahseden katılımcılar da olmuştur. Aylin Hanım, üniformasının bir parçası olan kepinin, çok rahatsız ettiğini, kepi taktığı kısmın kızardığını açıklamıştır. Aylin Hanım’ın *“Ben üniformayı giydiğimde ... değilim. Ben üniformayı giydiğimde şirketi temsil ediyorum. Beni tanımak isteyen asla şirketin çatısı altında tanıyamaz”* ifadeleri, çalışanların üniforma giydiklerinde kendi kimliklerinden sıyrılarak markanın kimliğine bürünmelerini temsil etmesi bakımından çarpıcıdır.

“Üniformamı seviyor muyum evet seviyorum ama bu olmazdı. Ben seçseydim dünya bizi konuşurdu. Mesela ... fularıma bir sürü fular yüzükleri almıştım. Taşlı, böyle göze çarpan falan... Hosteslik bence öyle icra edilmeli. Çünkü insanların çok dikkatini çekiyor. Ben de seyahat ettiğim zaman bakarım hosteslerin görünüşüne. O jile güne giden teyze modunda. Ben o jileyi giymiyorum, zaten üstüme on beden büyük. Yeni üniforma ile bayağı donanımlı olduk biz. Atkılar, eldivenler... Eski üniformada “Biz donuyoruz ya” diyorduk. Bize trençkot vermişler. Trençkot ısıtmıyor. Yeni üniformamızda trençkotumuz var, yazlık trençkotumuz var. Bir tane kışlık çok güzel bir montumuz var. Atkımız var, botumuz var. Yağmur suyu değmemesi gerekiyor. Çok hassas. Kurdeşen dökeceğiz. Benim yazın sol kaşımın üstü oyuldu. Dövme yasak ama oraya bir gamze yaptıracağım. İnanılmaz derecede rahatsız ediyor. O gün orayı kıpkırmızı ediyor. Kırmızı mühür oluyor. Oynatamıyorsunuz.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Bir diğer katılımcı, üniformanın kumaşının kaşındırıldığını, gömleğinin kısa olduğunu ve elbisenin ise çok dar olduğunu ifade etmiştir. Üniformayla ilgili bu sıkıntılarından dolayı işinde istemediği şekilde görünebildiğini ve çalışmakta zorlandığını vurgulamıştır. Üniforma seçiminde katılımcıların beden ölçülerinin doğru alınması ve kumaş seçiminde dikkatli olunması bu bakımdan önem taşımaktadır.

“Ben memnun değilim, bana bırakılsa eski üniformayı giyerim. Etek de geldi, elbise de geldi. Yalnız o kadar dar ki... Etek giydiğimde bacağıma açarken, dizimin üstlerine kadar bacağıma açıp, “business class” kısmında yatak açıyoruz ya yolculara, benim koltuğun üzerinden atlamam için o yatağı açmam için eteği yukarı kadar çekip baldırlarıma kadar o şekilde geçmem gerekiyor. Çok da müstehcen bir görüntü oluşturuyor, çok da gereksiz bir görüntü oluşturuyor. Bu olabilir. Çok kaşındıran tuhaf bir kumaş. Böyle terleten... Kaşındırıyor kesinlikle. İçindeki zaten şifon gibi bir kumaş var. Şifon değil de böyle saten gibi bir şey... O da zaten terleten ve rahatsız eden bir şey. Kolumuzu yukarı kaldırdığımızda mesela bütün gömleğim dışarı çıkıyor her seferinde. Gömlekler kısa. Ceketle yukarı kaldırdığımızda o kadar zor ki... Hele o elbiseyle kaldırmak... Böyle hani “mende” gibi sıkı bir kıyafet... Öyle... Tam bunun olmasını istiyorlar aslında. Bizim ölçülerimiz tam doğru alınmadı galiba. Dar olunca sıkıyor. Zaten ben hep pantolon giyiyorum.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Üniformasının kumaşından memnun olmayan bir başka katılımcı, üniformanın kötü kokmalarına sebep olduğunu söylemiştir. Satış danışmanı olarak çalışan iki katılımcı ise işlerinde siyah renk giyme zorunluluğunun kendilerine ne hissettirdiğine dikkat çekmişler ve işlerindeki bu kuralın özel hayatlarında kendi kıyafet seçimlerini nasıl etkilediğine değinmişlerdir. Kıyafet renk kodlarının belirlenmesinde yine markanın müşteriye görünümünün düşünülmesi görülmektedir.

“Şu anda memnunum. Çok rahat. Model olarak evet ama kumaş seçimi yanlış. Terletiyor. Kötü kokmamıza sebep oluyor. Yanlış bir kumaş seçimi. Hava alan esnek bir kumaş değil.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Aslında siyah giymekten memnunum. Sadece şey oluyor. Dışarıda kendinize sadece iş kıyafeti alıyormuş gibi hissediyorsunuz. Biraz sıkılıyorsunuz. Böyle her şeyiniz siyah. Renkli kıyafetim yok diyorsunuz.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

“Aslında ben ilk işe başladığımda dolabımda siyah kıyafet olmadığını fark ettim. Onunla alakalı bir alışveriş yapmak zorunda kaldım. Çalışmadığım dönemlerde de elim hep renkli kıyafetlere gidiyor. Bence haftada bir gün renkli giyinelim gibi bir şey olabilirdi. Bizim ofis bölümümüzde aslında böyle bir şey var. Markayı düzgün yansıtmayacağı için belki de yapmıyorlar.” (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

Kumaş seçimi, tek renk kodu ve üniformanın bazı parçaları dışında genel olarak katılımcılar üniformalarından memnun görünmektedirler.

Tablo 3.16: Katılımcıların Üniformaya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Alt Kodlar	Katılımcı Sayısı
Üniformaya İlişkin Görüşler	Üniformadan memnun olunması	Üniforma tasarımının şık bulunması Rahat olması Çalışanın bedenine uygun tasarlanması	5
	Üniformadan duyulan memnuniyetsizlik	Üniforma kumaşının terletmesi ve kaşıntıması Kepin rahatsız edici bulunması Siyah renk giymekten sıkılma	6

Tablo 3.16.'da katılımcıların üniformalarından memnun olup olmamasına ilişkin görüş ve deneyimleri gösterilmiştir. Üniformasından genel olarak memnun olduğunu söyleyen bazı katılımcılar kumaş seçimine yönelik eleştirilerde bulunmuşlardır.

3.13.3.3. Kilo Kontrolleri ve Uyarılar

Kabin memurlarının kilo kontrollerinin iş gereklerine bağlı olarak resmi olarak belli aralıklarla yapıldığı görülmüştür. Bu kilo kontrolleri sonucunda çeşitli uyarılar ve yaptırımlar söz konusu olmaktadır. Satış danışmanlarına ise yöneticilerinden biçimsel olmayan şekillerle kilolarına ilişkin uyarılar gelebilmektedir.

“Önemli olan sağlıklı olması. Önemli olan baktığın zaman görsellik açısından hoş görünsün bir. Bu insan alelade bir ortamda çalışmıyor, uçağın içerisinde çalışıyor. Takdir edersiniz ki çok şişman birisi, 100 kiloluk birisi çok kolay ve rahat hareket edemeyecektir. Amacımız zaten yolcuyu konforlu bir şekilde götürüp konforlu bir şekilde getirmek. **Vücut kitle indeksine bağlı olarak boy ve kilo sağlamasını,** sağlamış bir şekilde devam etmesini isteriz.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Belirlenen kilonun üzerinde olanlar gibi altında olanlar da uyarı alabilmektedir ve belli bir süre sonunda hâlâ kilosu istenen ölçüde değilse kabin memurunun işten çıkarılma durumu söz konusu olabilmektedir.

“Her sene kilomuzu ölçüyorlar ki değişiklik var mı diye. Kilodan dolayı fazlalık olursa şirket size üç ay zaman veriyor. 2 kilo vermen gerekiyor. 2 kilo alman gerekiyor. 3 ay içerisinde tekrar ölçülüyorsun, ondan sonra bir sıkıntı daha çıkarsa üçüncüye iş akdinin

feshine gidiyor. Herkes dikkat ediyor. Çok eskiden şirkette olanlara tolerans tanınıyor. İleri yaşlarda tolere edebiliyorlar. 35 yaşın altındaysa müsaade etmiyorlar. 6 ay ücretsiz izin muhabbeti var sanırım zayıflamak için.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Kamelya Hanım, kilosu standartlara uygun olmayan kişilerin zayıflama kamplarına ya da diyetisyene gönderildiğini ifade etmiştir.

“Her yıl kilo ölçümüne gidiliyordu. Kilo kontrollerinden geçemeyenler diyetisyene gönderiliyordu, uçuştan alınıyordu. Bununla ilgili kampa gidenleri duydum. Zayıflama kampına gönderiyorlar diyetisyen eşliğinde.” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“Belirlenen kilonun üzerinde olanlar diyetisyene yönlendiriliyor. Uçuşları kesiliyor. Belirli bir süre izin veriliyor. O süre bittiğinde veya bitmeye yakın eğer “Ben hazırım, ideal kiloma döndüm” derse tekrar ölçüm yapılıyor. Ücretsiz izne kadar çıkarılma durumu oluyor.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Çalıştıkları kurumun yaptırımları olabildiği gibi çalışanlar kendi kilolarını kontrol etme adına belli adımlar atabilmektedirler.

“Kilo kontrollerinden geçiriliyoruz. Ama ben çok çok kiloluları da görüyorum bayadır da öyle olanları da görüyorum. Eskiden mesela ücretsiz izin falan veriyorlardı kilolulara. Benim çok kilo problemim olmadığı için gidiyorum geliyorum. Birkaç gün aç kalanlar ya da işte cebine taş dolduranları falan duydum mesela. O yüzden mesela kapkalin çoraplarla tartmıyor. Çorabına bakıyor nasıl bir çorap giymiş, ona göre tartıyor seni. Çok zayıflık problemi yaşayanlar da var. Mesela hani kız çok zayıf, cebine bir şeyler dolduruyor, kalın bir çorap, kalın, ağırlık yapacak kıyafetler giyip içine... Şüphe ederse çıkarttırabilir yani çorabı. Çok kilolusunuz diyelim, zaten belli bir kilonun üzerinde üniforma yok. Nasıl genişletiyorlar? Belli bir kilonun üzerindeysen iki ay üç ay izin veriyorlar.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Araştırmada katılımcılar, kilo kontrollerinden geçmek isteyen çalışanların kendilerini birkaç gün aç bırakabildiklerini, belirlenen kilonun altında olan çalışanların daha kilolu çıkmak için ceplerine taş koyabildiklerini ifade etmişlerdir. Aylin Hanım, kilo kontrollerinden geçebilme adına yağ aldırma operasyonu geçiren çalışanların da olduğunu söylemiştir. Tüm bunlar, estetik emek pratiklerinin çok fazla tartışılmayan, gizli kalmış yönlerini göstermesi bakımından kayda değer bulgulardır. Kadın çalışanlar kilo kontrollerine karşı bir dizi savunma mekanizması geliştirmişlerdir ve bu durum emek sürecinde yeni bir çatışma alanı doğurmuştur.

“Cebine taş koyanlar mı istersiniz kilolu çıksın diye botuna taş koyanlar mı istersiniz? Yoksa kilo vermek için zayıflama hapları kullananlar mı? Ameliyat olmaya, yağlarını aldurmaya gidenler mi? Ben size şöyle söyleyeyim, bunu büyüklerimiz bize öyle söylerdi. Sağlık problemi yaşayan, doğumdan dönen arkadaşlarımız var, psikolojik travmalar yaşayan arkadaşlarımız var bu kilo problemleriyle ilgili. Kabul edilebilir problemleri olan

arkadaşlarımız var. Tüp bebek tedavisi gören arkadaşlarımız var, hormon tedavisi gören arkadaşlarımız var. Gerçekten yok, yok. **Boy ve kiloda çok büyük hikayeler var. Cebine taş koyup kilolu çıkmaya çalışanlar var aman ücretsiz izne çıkmasın diye. Belli bir kilonun altındaysanız, boyunuza göre kilonuz azsa onu da istemiyor şirket.** Bu yeni bir uygulama birkaç senedir. Ondan önce ilk uygulama çok kilolulardı.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“Her yıl kilo kontrolü oluyor. Düzensiz beslenmeden ben de kilo alıyorum. Ölçümler geldiği zaman sıkı bir diyetle girip tekrar kilo veriyorum.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Kilo kontrolleriyle birlikte çalışanların emek süreçlerinin işin dışına taşıdığı ve ücretsiz izin, işten çıkarma gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla karşılaşmamak için çeşitli beden denetimi pratiklerine başvurabildikleri açıkça görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki Manolya Hanım ise, göbeği çıkan çalışanları görünümünün düzgün olmaması sebebiyle uyardığını ifade etmiştir.

“Çok fazla yemek yiyorsa, bir sene geçmiş bir senenin sonunda böyle göbek falan çıkmaya başlıyorsa erkek veya kadında onu uyarıyoruz.” “... sen çok yemek yiyorsun, o göbeği eritmen lazım, çirkin bir görünüm” diye uyarıyoruz. **“Eğer dikkat etmezsen kilo alırsın senin için iyi olmaz diye.”** (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Nihal Hanım’da benzer şekilde sağlık açısından da çalışanlara güzel dille uyarılar yaptığı deneyimlerini paylaşmıştır.

“Hep söylerim, çok. Küçük uyarılar değil baya baya. Söylüyorum, çok kilo aldın dikkat et. Kendine bak. Hem sağlık olarak da iyi bir şey değil. Sağlığa da zararlı baktığımızda şimdi. Dikkat etmeleri gerektiğini onlara sürekli bildiriyorum güzel bir dille.” (Nihal Hanım, Mağaza Müdürü)

Bahar Hanım, kilosuna özellikle dikkat ettiğini *“Kariyerde biraz daha yükselmeye başlayınca daha çok özen gösterdim. Kilo almamaya özen gösterdim. Ama eminim ki uyarılırdı”* ifadesiyle açıklamıştır.

“Her zaman balık etliydim hiçbir zaman zayıf olmadım. Bizim kıyafetlerimiz de vücut hatlarımızı kapatacak cinsten olduğu için...Absürt renkler giymiyorduk. Siyah, lacivert... Herkeste bir tip olduğu için rahatsız edici bir şey yoktu. Çok kilolu bir arkadaşımız vardı. ... Hanım derdi ki “Kızım gençsin zayıfla. Kendine dikkat et. Bak arkadaşlarını örnek al. Sağlıklı besleniyoruz. Yukarıdan yeme.” Bu uyarılara maruz kalan birkaç kişiye tanık oldum. Ama önemli bu da.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Bir diğer katılımcı, yöneticilerin bazı çalışanları zayıflaması yönünde uyardığını ve diğer zayıf görünümlü arkadaşlarını örnek gösterdiğini söylemiştir.

Tablo 3.17: Katılımcıların Kilo Kontrolleri ve Uyarılara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Kilo Kontrolleri ve Uyarılar	Biçimsel kilo kontrolleri	7
	Kilo kontrolleri sonucunda ücretsiz izin veya işten çıkarma gibi uygulamalar yapılması	4
	Kilo kontrollerinden geçemeyenlerin diyetisyene gönderilmesi	3
	Mağaza yöneticilerinin kilo alan satış danışmanlarını uyarması	3
	Belirlenen kilonun altında olan çalışanların kilo ölçümlerinde kalın çorap giyme, cebine taş doldurma gibi yollara başvurusu	2

Tablo 3.17’de kilo kontrollerine ilişkin katılımcıların deneyim ve görüşlerinin dağılımı ifade edilmiştir. Havacılık sektöründe çalışan 7 katılımcı kabin memurlarına yönelik yapılan biçimsel kilo kontrollerine değinmiştir. Perakende sektöründe çalışan 3 katılımcı ise biçimsel kilo kontrollerinin olmadığını ancak mağaza yöneticilerinin kilo aldığını düşündüğü çalışanları uyurabildiğini söylemiştir.

3.13.3.4. Günlük Görünüm Kontrolleri ve Görünüme İlişkin Uyarılar

Katılımcılar, görünümünün her gün işe başlamadan önce rutin olarak kontrol edildiği çeşitli deneyimlerinden bahsetmişlerdir. Bu kontroller sonrasında uygun görünüme sahip olmayan çalışanlar uyarılar almakta ve duruma göre belli yaptırımlara da maruz kalabilmektedir.

“Normalde açılış saatinden yarım saat önce mesaimiz başlıyor. **Herkes üniformasını giyiyor. Eğer kırıksıklık varsa zaten ütülerimiz var onlar ütüleniyor veya kuru temizlemeye götürüp ütlettiriyoruz.** Zaten genelde bunu bildikleri için asla böyle bir şey olmuyor. Gerçekten çok önemli. **Üniforması kırıksık, saç ve başı yağlı reyona çıkarmıyoruz. Ona çay molasını, yemek molasını kullandırarak muhakkak bakımını yaptırıyoruz.** Bir mazereti varsa tabii ki üniformasını ütüleniyor. **Saçını makyajını düzeltiyor reyona öyle çıkartıyoruz. Yani depoda o hazırlığı yapmadan reyona asla çıkarmıyoruz.**” (Müşkan Hanım, Mağaza Müdürü)

Çalışanların görünüşleri, içinde üniforma, saç, makyaj, ayakkabı, takı gibi pek çok bedene ilişkin unsurun bulunduğu standartlara göre kontrol edilmiştir. Bir katılımcı, üniforması kırışık, saç hijyenik görünmeyen çalışanların molalarında bakım yaparak uygun görünümü elde etmelerini istediklerini söylemiştir. Uygun görünüme sahip olmayan çalışanların mağazada reyonlarda çalışmasına izin verilmemiştir. Bu durum, görünüm kurallarından kesinlikle taviz verilmediğinin kanıtı olabilir.

“Hemen uyarıyorum. **Ya da eve gönderiyorum. “Sen bugün eve git” diyorum.**” (Nihal Hanım, Mağaza Müdürü)

Görünümü istenen standartlarda olmayan çalışanlar, eve gönderilebilmektedir ve o şekilde çalışması uygun görülmemektedir. Yine bir başka katılımcının ifade ettiği gibi çalışana önce görünümünün sebebi sorulmaktadır.

“Gerektiği zaman uyarılarda bulunuyoruz. **O arkadaşımız gri bir etekle gelmişse sebebini soruyoruz.** Neden bu renk giydin? Mantıklı bir açıklaması mutlaka olacaktır. “Öbürü kirliydi bu vardı ... Bey. Onun için bunu giydim.” O anlamda şöyle bir cevap veriyoruz “**Biliyorsun bizde siyah ve lacivert kuralı var.**” Denetleme bu yönde oluyor bizde.” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

Bir katılımcı, o gün makyaj yapmadığı gerekçesiyle yöneticisinin sorusuna maruz kaldığı anları anlatmıştır. Üniformaya uymayan ayakkabıları giydiğini ifade eden katılımcı, yöneticiler tarafından uyarıldığını dolayısıyla ayakkabı almak durumunda kaldığını söylemiştir.

“**Hiç unutmuyorum bir sabah mağazayı açtığımda mağaza müdürü beni arayıp “Neden makyaj yapmadın?” diye sormuştu. Sabahın 9’unda.** “Daha açmadık mağazayı, mağazada yapacağım” demiştim. **Hiç unutmam siyah, beyaz kombinin altına kahverengi topuklu ayakkabı giyip gelmişim. Müdür hemen uyarıyordu, “Kız bu ne böyle?” diye. Gidip hemen ayakkabı alıp gelmiştim.**” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Yöneticilerin çalışanların görünümüne ilişkin müdahaleleri çeşitli şekillerde olmaktadır. Saçı uygun olmayan çalışanlar kuaföre, ayakkabısı uygun olmayanlar eve yahut ayakkabıcıya gönderilmektedir. Bir diğer katılımcı olan Pelin Hanım, gözlerinin şiş ve uykusuz görüldüğü bir gün, makyajı olsa bile yöneticisi tarafından hava almaya gönderilmiştir. Görünüm kadar kokunun da çok önemli olduğunu dile getiren katılımcı, ayakkabının üzerindeki lekenin bile olumsuz değerlendirildiğini ve yaptırımın söz konusu olabileceğini ifade etmiştir.

“Şöyle söyleyeyim bir arkadaşımız saçını toplu gelmiş mesela. **Saçını toplamış gelmiş. Her yerden fırlamış önlerden.** ... Hanım derdi ki **“Öğle aranı kısa tut. Hızlı ye. Aşağı in kuaföre git fön çektir. Parasını ben vereceğim.”** Görüntü gerçekten çok çok önemliydi. Koku, görüntü. Kaç kişiyi eve yolladı ayakkabısındaki leke çıkmıyor diye. **“Kendine git ayakkabı al. Ya da evden kendine git başka ayakkabı al gel.”** Bot giymiş gelmiş mesela bir arkadaş. Gerçekten de yolladı. **“Git bugün sana izin vereyim, izinli günün olsun.”** En başta uyarıyorlar. Bu yüzden de ... Hanım birçok kez çalışanı eve yollamıştır. **“Gidin üstünüzdekini değiştirin ya da gelmeyin sizi bugün izinli sayıyorum. Bu haftaki izniniz iptal”** demiştir yani. Sabaha kadar uyumamıştım. **Makyaj bile kapatmamıştı uykusuzluğumu.** “Neden beni arayıp da kendimi çok yorgun hissediyorum. İzin kullanmak istiyorum demedin?” dedi. O gün de ikimiz mağazayı açacaktık. Tek başına mağazayı açacaktı söyleyemedim. Sanki bahane uyduruyormuşum gibi olmasını istemedim. Ve o halde işe gittim. Yine saçım başım yapılı. Makyajım yapılı. **Her şeyim düzenli, temiz ama gözlerim şiş** yani. Engel olamadım şişliğine. “Lütfen geçip depoda biraz dinlen.” “Çıkıp dışarıda biraz hava al. **Gözünün kanları geçsin**” falan dedi. Öyle bir yarım saat bana izin verdi. Öyle bir uyarım var.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Görünümü uygun olmadığı gerekçesiyle eve gönderme ya da uçuşuna izin vermeme uygulamalarından söz eden katılımcı sayısının oldukça fazla olduğu açıktır. Araştırmada, günlük görünüm kontrollerinin gerekçesi olarak standart görünümün yansıtılması amacı olduğu görülmüştür. Çalışanların fiziksel emekleri kadar estetik emeklerinin de etkileşimli hizmet işlerinde önemli olduğu ve hatta estetik emeklerinin yetersiz olduğu durumlarda işlerinin diğer yükümlülüklerini yerine getirmelerine izin verilmediği söylenebilir. İpek Hanım’ın bahsettiği standardizasyon şefi, uçuş öncesinde rutin görünüm kontrolleri yapmaktadır. Uygun olmayan kabin memuru raporlanabilmektedir. Görünümle ilgili çalışanların birbirini çok sık raporlayabildiği kabin memurluğu işinde, kontrol pratiklerinin oldukça benimsendiğini söylemek mümkündür.

“Şirketimizde standardizasyon şefimiz var. Uçak başında her uçuş öncesinde onları kontrol ediyor. Bir de bunun yanı sıra bizim kontrol kabin amirlerimiz var. Purserler, normal kabin amirlerinden farklıdır. **O kontrollerden bir tanesi, nasıl evrak kontrolü, teknik bilgi kontrolüyse, kıyafet, her şeyin yanında yedeklerinin yanında olup olmaması bütün bunların hepsi kontrol ediliyor. Ama standardizasyon şefimiz de var ayrı olarak.** Bizim oradaki hikayemiz arkadaşlardan bize gelmesinden ziyade o uçuşun amirine gitmesi ve amirden bize raporlanması yönünde. Öbür türlü de çünkü çok kişiselleşebiliyor konu. Confidential (gizli) raporlar dediğimiz belki biliyorsunuzdur raporlar var kişinin isminin açıklanmadığı. Üniforma talimatı, confidential (gizli) rapora girmemeli. **Ben gelen confidential raporu üniforma ile ilgili gündeme almıyorum. İnsanların bu konu ile ilgili birbirlerini raporlama özgürlüğü vardır. Bu raporlamanın açık ve net olması gerekir. Aksi takdirde burası dedikodu kazanma döner.** O bunu yapıyor... Hayır, herkes raporunun arkasında durmak zorunda. Bunu da amirlerinin üzerinden yapmalarını tercih ediyoruz.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Bu kılık kıyafeti sıkıntı edici boyuttaysa uçuştan alınabilir. Kontrol mekanizması güçlü.” (Yeliz Hanım, Şef)

Kabin amirlerinin kontrol mekanizmasının en önemli parçalarından biri olduğu görülmektedir. Amirin uçuş için onay vermemesi durumunda, görünümü uygun olmaması sebebiyle kabin memurları uçuşa gidememektedirler. Bir katılımcının aktardığı gibi kontroller sadece o anki görünümünü değil herhangi bir duruma karşı yedek üniformalarını, ayakkabı boyasını, yedek ojeyi de içerebilmektedir.

“Zaten sürekli bakımlı olmak zorundayız. Kontrol amiri size okay (tamam) vermezse uçamazsınız. **Her gün zaten süzgeçten geçiyoruz. Kontrollüğe gidiyoruz her gün uygun muyuz değil miyiz kontrol ediliyoruz.** Kontrolde soruyorlar “**Makyaj çantan yanında mı?**” “Gösterebilir misin?” diyor. Çünkü bazıları yalan söylüyor. Yatıya gidiyorsak, kalmalı bir yere gidiyorsak “**Yanınızda yedek üniforma var mı?**” diye soruyorlar. Kurallar gereği ve aynı zamanda üniformanın başına bir şey gelebileceğinden dolayı yanımızda yedek üniforma taşımak zorundayız. Şu anda mesela koronovirüs olduğundan dolayı yanımızda siperlik ve gözlük taşımak zorundayız. Bunu da **kontrol ediyorlar.** Ya da işte “**Ayakkabı boyan var mı yanında?**”, “Ayakkabın kirlendiğinde nasıl temizleyeceksin?” **Yedek oje taşımamız gerekiyor yanımızda. Törpü, bunların hepsini taşımamız gerekiyor.** Kontrol kabin amiri var. Normal kabin amiri var bir üstü. Bu kişiler daha sonra eğitmen oluyorlar. Bu kontrol kabin amirleri kontrol ediyorlar. “**Rujun çok az olmuş**”, “**Farın, göz makyajın olmamış**” gibi “**düzeltilir misin**” diyor **düzeltilip geliyorum.** Eğer uygun derse o gün uçuşa devam edebiliyorum eğer değilse uçamıyordum. Ya da şöyle yanımda yedek üniforma yok, **o zaman zaten uçuşa kabul edilmiyorum. Ve uyarı almış oluyorum.** Koronovirüs ilk çıktığı zaman, birinin koronovirüs olduğundan şüphelenirsek diye bizim özel tulumlarımız var. Beyaz tulumlar şoklanmış bir paket içerisinde duruyor. Ben hep etek giyiyorum. Pantolon tercih etmiyorum vücudumda şık durduğunu düşünmediğim için. Bu tulum da etekle giyilmiyor. Şeffaf tarzında tulum, altında pantolon olması gerekiyor. **Şirket duyuru çıkarmış “Pantolonlarınızı yanınızda taşıyın eğer etek giyiyorsanız” diye.** Bende bu uyarıyı okumamıştım mesela. **Okumadan uçuşa gittim.** Sabah çok erkendi. Akşam geldi mail, bende okumamışım. Okumadan uçuşa gittim ve o gün kontrollük bana pantolonumun yanında olup olmadığını sordu. Yanımda yok dedim. **Uyarı yazıldı.** Aslında sözlü uyarı diye geçiyor bu. Size mail olarak geliyor bu. Bir sonraki uçuşunuzda yanınızda götürmeniz gerekiyor. Aynı şeyi üç defa yaparsanız yazılı uyarı almış olursunuz. Üç yazılı uyarıda da sözleşmeniz feshediliyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında bakıldığında, kurallara uymayan çalışanlar için imaj eğitiminin planlanabildiği ve uyarılara rağmen aynı hataları yapan çalışanların üç yazılı uyarıdan sonra işten çıkarılabildiği görülmüştür. Bir diğer katılımcı, kabin amirlerinin topuzu uygun bulmaması durumunda yeniden yaptırabileceğini ifade etmiştir.

“Bu kişinin birkaç kere yaptığı bir şeyse, üniforma kurallarına uymuyorsa kaç uçuştur uçmasına izin verilmeyebilir, imaj eğitimi planlanabilir. **Bu kontroller amirlerin yapması gereken kontrollerdir. Kimi zaman amir, kabin memurunun topuzunu beğenmezse**

yeniden yaptırabilir. Ruju çok koyu renkliyse onu uyarabilir. “Onu sil, şunu kullan” diyebilir. Üniformaya uygun bir şekilde olabilmesi için.” (Şule Hanım, Şef)

“Ve kabin amiri uçuştan önce bunları kontrol etmekle yükümlü. Üniforma bütünlüğü tam mı buna bakılıyor. Uçuştan önce briefing (kısa toplantı) yapılıyor. Burada kabin amiri üniformaları denetliyor. Bak diye, saçını yanlış toplamışsın bunu böyle toplaman lazım. Eteğin biraz fazla uzun biraz fazla kısa bunlar hep konuşuluyor. Öncelikle kabin amiri uyarıyor kişiyi. Ve bunu bildiriyor. Bizim feedback (geri bildirim) dediğimiz bir sistem var burada bunu bildiriyor. Kabin hizmetleri departmanı bu kişiyle ilgili bir bildirim oldu bu bir. İkiyi aldı. Üçü aldıktan sonra kişi görüşmeye çağrılıyor kabin hizmetleri tarafından. Deniliyor ki üniformana dikkat et. Daha sonra bu kişi takibe sokuluyor. O kişinin uçuşu olduğu bir gün kabin amirine deniliyor ki kişinin üniformasına özellikle dikkat et. Kabin amiri diyor ki üniforması iyi demek ki uyarıyı dikkate almış. Birinci uçuşunda iyi değildi. İkinci, üçüncü uçuşunda iyi değildi. Tekrar kabin hizmetlerine çağrılıyor.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Bu noktada kabin amirlerinin geri bildirimlerinin önemi anlaşılmaktadır. Üç kez uyarı alan kabin memurları kabin hizmetlerine çağrılarak uyarılmaktadır. Havacılık sektörü için farklı görünüm kontrolleri uygulamalarının olduğu açıktır ancak bu uygulamalarda kabin hizmetleri birimlerinin baskın rolü olduğu da görülmüştür.

“Direkt gidip ben ..., ...uçuşuna geldim. O da bakar, iyice bir inceler tepeden tırnağa. O da “İyi uçuşlar” der. Ya da “Küpeniz çok büyük, ojeniz o renk olmamalı ya da tek kat oje sürmeyin... Çorabınız neden öyle? Eteğiniz çok mu kısa, pantolonunuz tayt gibi mi? Falan çok mu dar? Saçımız bozukmuş, yok fularımız yanlış yere bakıyormuş, kepiniz tam doğru takılmamış” bir şeyler söyler normalde. Ama 1 senedir falan kalktı artık sadece kabin amirleri gidiyor, kabin amirlerinin söylemesi gerekiyor onu yap, şunu yap... Çok takıklar da varmış. Kabin amiri biraz daha kendi kafasına göre uyarabiliyor. Bence daha saçma. Beni hiç uyarın olmadı ben zaten küpe takan bir insan değilim. Pek uyarın olmadı yani beni. Çok duydum bir yerde. Eski ... falan diyorlardı onlara. Eski bir kabin memuru vardı o anlattı. Kadın demiş “Valizini aç, valizine bakacağım. Kontrol edeceğim, bakacağım.” “Açtım” dedi. Ondan sonra işte neymiş şortlu takımı varmış. “Eğer sen rahatsızlansan kaptan odana gelmek zorunda kalsa böyle şortlu takımla mı karşılayacaksın kaptanı?” “Ben de dedim ki kaptan ben rahatsızlanınca benim ... bakacaksa ...” Eskiden öyle bir hakları varmış galiba. Kontrol uçuşlarımız oluyor mesela, “Merhaba arkadaşlar, ben bugün ekstra amir olarak kontrole geldim, hepinizi tek tek kontrol edeceğim. Evraklarınız varsa tamamlayın”. Sonra başlıyoruz uçuşa. Bir sürü evrak var onlara bakıyor, aşı kartlarına, sıtma kartı var mı ona bakıyor. Ondan sonra makyaj çantasına bakıyor. İşte önlüğümüze bakıyor şimdi kepinize bakıyor. Yedek gömlek bakıyor. Benim makyaj çantam yoktu bir uçuşta. Dedim ki “Makyaj çantam yok amirim”. Makyaj malzemelerim var birkaç tane ama makyaj çantam yok çantamın içinde. “Yoksa o zaman yok yazıyorum” dedi. Yok yazması problem benim için çünkü beni tekrar kontrollüğe çağıracaklar ve o benim sicilime işlenecek. Ve o olduğu zaman hepsini alt alta bana okumaya başlıyorlar. “Şunu yapmışsın, bunu yapmışsın” diye. Ondan sonra çağırıyorlar kabin hizmetlerine. Orda bir kişi iki kişi yer misin yemez misin... Ondan sonra baktım kadın yok yazdı. Ben de sinirlendim tabii. Ondan sonra biri “Kızım neden yok diyorsun? Bende vardı, ben verirdim sana”. “Boşver sen git söyle, amirim de konuş bakalım yok yazdırma” dedi. Ondan sonra işte böyle küçük çanta olur ya o çantamdan vardı. İçini boşalttım, işte rimelim falan vardı, koydum çantaya. “Amirim” dedim. “Bunu makyaj çantası olarak kabul ederseniz çantamda buldum”,

zaten çantam dağınıktı ona da kızdı. Ona kişisel olarak kızdı “Niye böyle dağınık çantan? Çok şanslısın tamda seninkini giriyordum, yok yazmıştım şimdi var yazayım”. Bir tanesi de küpeme büyük demişti. Dedim yani “Bu küpeyle gidiyorum hiç büyük diyen olmamıştı.” Bazen kontrol kabin amirliğinde geçici olanlar tam bilmeyenler olabiliyor. “Biraz büyük geldi bana, detaylı ölçmek lazım” dedi. Ben de “İyi tamam neyse çıkarıyorum” dedim. Çıkardım. Detaylı ölçecekti yani küpemi.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Melisa Hanım’ın estetik emeğine ilişkin yaşanmış deneyimleri kontrolün ne kadar ayrıntılı yapıldığını gözler önüne sermiştir. Bu ifadeler, görünüm kontrollerinin sadece o anki görünümü içermediğini makyaj çantasının bile standartlara uygun olarak çalışanların çantasında olması gerektiğini dolayısıyla kuralların en küçük ayrıntının bile gözden kaçırılmadan belirlendiğini göstermektedir. Çalışma pratiklerinde hiçbir unsur, şansa bırakılmamakta ve kurallar eksiksiz olarak uygulanmaktadır. Melisa Hanım, makyaj çantası yanında olmadığı için uyarıyla karşı karşıya kalmış ve hemen bu soruna karşı siciline işlememesi için çözüm üretebilmiştir. Bir başka dikkat çeken ayrıntı ise kontrol eden amirin çalışanın küpeleri çıkarmaması durumunda küpenin uzunluğunu ölçme girişimidir. Bütün bunlar, görünümünden taviz verilemeyeceğinin çok açık delilleridir.

“Kuralların uygulanıp uygulanmadığı, servisin standart olup olmadığı, dış görünüşümüzün üniforma kurallarına uygun olup olmadığı, saç dip boyamız gelmiş mi? Bu şeyleri kontrol eden şeyler var. Bunun dışında her uçuş öncesi bir kontrol masası var. “Merhaba ben ... bugünkü ... uçuşu için geldim.” “... kolyeni çıkarmayı unutmuşsun” gibi bir uyarı yapar ya da yapmaz. Ben uyarı aldım, çok dikkat etmeme rağmen. Boş gününden çıkmıştım. Çift küpe takmak yasak. Çift küpemi unutmuşum kulağımda. Uçuşa geldim. Nasıl kıpkırmızı oldum. Kontrol hostesi “Kulağında iki küpe var.” “Hiiii! Unutmuşum, çok özür dilerim. Hemen çıkartıyorum” dedim. Çıkartıp cüzdanıma koydum. Unutmuşum ama çok... Ben her zaman derim bir gün bir şeyi eksik yapayım, her gün yaptığım şeyi bir gün yapmayayım, mutlaka denk gelirim. Nedendir bilmiyorum, mutlaka denk gelirim. O gün mutlaka denetime ben denk gelirim yani.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Bir katılımcı, çift küpeyle uçuşa gittiğinde yaşadığı şaşkınlığı dile getirmiş ve yüzünün kıpkırmızı olduğunu aktarmıştır. Bu durum aslında katılımcının görünüm kurallarını çok fazla içselleştirdiğini ve benimsediğini göstermektedir. Uçuşlardan önce yapılan rutin görünüm kontrolleri sırasında üniformadan, saçların dip boyasına, kolyelerden küpelere kadar çalışanlar detaylı bir şekilde tepeden tırnağa incelenmektedirler.

“Ondan sonra kızların ojelerine, ojeleri çıkmış mı yenisi sürülmüş mü bazen böyle uçları çıkmış çıkmışsa onlar direkt söyleniyor, uyarılıyor. Ondan sonra saçlar, makyaj hepsi tamam mı ona bakılıyor. Kıyafeti düzgün mü temiz mi hepsi kontrol ediliyor, bakılıyor.

Ya da makyajsız gelmişse bizim arka tarafta depomuz var orada makyajını yapabiliyor. Bir şekilde orada çözüm bulabiliyoruz.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Kadın satış danışmanlarının ojelerinin de uçlarının çıkmış olması görsellik açısından uygun karşılanmamaktadır. Bu durumda çalışanlar, yönetici tarafından uyarılmaktadır. Makyajsız gelenler depoya gönderilerek makyaj yapıp işlerine o şekilde devam etmektedirler.

“Siz bir üniforma taşıyorsunuz ve herkesin aynı olması gerekir. İşte ben fularımı takmıyorsam bu zıt direkt. Ya da makyajım yoksa... Ben bu işe gitmeden 2 saat hazırlanıyorsam bir başka arkadaş iki dakikada hazırlanarak sıfır makyajla gelmemeli. Ya tam bir bütünlükte aynı standartlarda gözükmeliyiz ya da gözükmemeliyiz. İşte bunun önünde geçmek için bizden üst olan kontrollerde amirlere verildi zaten bu görev. Bazen çok komik şeyler ortaya çıkıyor. **Sen bir üniforma taşıyorsun oraya gidip pembe ruj sürebilecek ya da siyah oje sürebilecek potansiyelde insanlar bile var.** Kontrollükten geçiyorlar sonra uçağa geldiğinde farklı davranıyorlar gibi gibi. Bunlara yapmaya müsait çok fazla arkadaş var. İşte onların önüne geçmek istiyorlar.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Bir katılımcı ise görünüm kontrollerini herkesin standart görünmesi açısından gerekli bulmuştur ve bunun bilincinde olmayan iş arkadaşlarını eleştirmiştir. Katılımcının *“Aslında haksızlığın önlenmesi gibi bir şey bence”* söylemi dikkat çeken ifadelerdendir.

“Mağaza yöneticisi ekibini yönetmek zorunda. Kıyafetinde uygunsuz bir şey varsa onu uyarır. Hem kendisi için hem de **firmanın prestijine uymadığı nedeniyle** uyarıyoruz.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

Reyhan Hanım ise günlük görünüm kontrollerinde firmanın prestijine uymayan çalışanların uyarı alabildiğine dikkat çekmiştir.

Tablo 3.18.’de 13 katılımcı, işletmenin belirlediği standart görünüme uymayan çalışanların uyarıldığına dikkat çekmiştir. Havacılık sektöründe çalışan 4 katılımcı standart görünüme uymayan kabin memurunun raporlanabildiğini ifade ederken perakende sektöründe çalışan 3 katılımcı görünüm kurallarına uymayan satış danışmanlarının molalarında üniforması, saç, makyaj ya da ayakkabısı ile ilgili standart görünüme uymak için çaba harcadığını iletmiştir.

Tablo 3.18: Katılımcıların Günlük Görünüm Kontrolleri ve Görünüme İlişkin Uyarılara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Günlük Görünüm Kontrolleri ve Görünüme İlişkin Uyarılar	Standart görünüme uymayan çalışanın uyarılması	13
	Standart görünüme uymayan çalışan hakkında rapor yazılması	4
	Kabin memurunun uçuştan alınması	3
	Satış danışmanının molalarında standart görünüm için çaba harcaması	3
	Satış danışmanının reyona çıkarılmaması	2
	Satış danışmanının eve gönderilmesi	2

3.13.3.5. Saç ile İlgili Kurallar ve Denetim

Bu kategori, *saçın rengi ve şekliyle ilgili kurallar* olmak üzere iki alt kategori olarak incelenmiştir.

3.13.3.5.1. Saç Rengi ile İlgili Kurallar ve Denetim

Katılımcılar, saçların belli renklere boyatılmasının uygun görülmediğini ve bununla ilgili denetimlerin olduğunu ifade etmişlerdir.

“Çok marjinal renkler kullanamıyoruz. Mavi, çok kızılar... Sarı platin de kullanabiliyorlar, gri çok güzel duruyor ama maalesef izin vermiyor şirket. Böyle turuncumsu kırmızımsı renkler bazen görüyorum ama yasak.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Hiçbir şeyimiz çok dikkat çekici olamaz. Mesela çok platin sarı olamaz.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“Yazıyor, bunla alakalı dokümanlar var. Hani böyle mesela platin rengi falan olmamalı. Platin derken ben onu da gördüm geçen.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Yasak olan saç renklerinin başında platin sarı, mavi renkleri gelmektedir ve bu saç renklerinin istenmemesinin temel sebebi, renklerin çok dikkat çekici olmasına dayandırılmıştır. Burada altı çizilmesi gereken bir başka konu ise çalışanların işlerinde

nasıl görünecekleriyle ilgili kuralların belirlenmesinde onların güzel görünmesinden ziyade standart, dikkat çekmeyen ve bakımlı çalışan imajının yansıtılmasının daha çok önemsendiği söylenebilir.

Berrin Hanım da **“Aşırı frapan saçlar istenmiyor”** ifadesiyle çalışanların saç renklerinin göz alıcı, dikkat çekici olmaması gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde, Nisan Hanım da **“Renkli saç istemiyoruz. Çok aykırı saça karşıyız”** yorumunda bulunarak satış danışmanları özelinde renkli saçların aykırı olarak kabul edildiğini teyit etmiştir. Aynı şekilde, saç rengiyle ilgili kuralların kabin memurları için de geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Çağla Hanım, **“Aşırı sarı, ateş kıvıllı gibi renkler hoş karşılanmıyor. Hatta boyatılıyor, yazılıyorsunuz. Düzeleneye kadar siz kontrollükten geçemiyorsunuz”** ifadesiyle aşırı sarı ve kıvıllı gibi çok dikkat çekici renklerde saçlı olan kabin memurlarının saçlarını standartlara uygun renklere boyatmadıkları sürece kontrol mekanizamasından geçemediklerini ve yazılı uyarı alabildiklerini anlatmıştır. Bu durum, her iki iş için de işletmeler tarafından saç renginin ne kadar önemsendiğini ve denetlemelerin yapıldığını göstermesi bakımından dikkat çeken bir bulgudur.

“Ben 2011 yılına kadar saçımı her renk yaptım. Uçuşa gittim, turuncu da yaptım, sarı da yaptım. Gerçekten her renk yapıp gittim. Ama artık ipin ucu kaçıyor diyerek insanlarla berabersiniz görüyorsunuz, bizim neslimiz gibi değil gelen kuşak çok daha farklı bir kuşak. **O yüzden ben onları biraz daha zapt edebilmek adına yaptıklarını düşünüp böyle kurallar belirlediklerini düşünüyorum.** Onun dışında saç rengi ile alakalı dip rengi gelmemiş olması gerekiyor. Dip boyanıza dikkat etmiş olmanız gerekiyor. Bizde yeni bir uygulama başladı. Çok uygulanmıyor. Benim de saçım ombre şu anda. **Ombre uygulaması yasak. İki renk saç rengi yasaklandı. Frapan saç renkleri yasak. Kırmızı, platin sarı, platin beyaz yasak.**” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Bu konuda deneyim ve görüşlerini paylaşan diğer üç katılımcı ise hangi saç renklerinin yasak olduğunu paylaşmanın yanında saç renkleriyle ilgili denetimlerin çeşitli sebepler ile ilişkili olduğunu dile getirmişlerdir. Aylin Hanım, bazı kabin memurlarının saç renkleriyle ilgili aşırıya kaçabildiğini dolayısıyla bu aşırılığın önlenmesi adına denetimlerin yapıldığını düşünmektedir. Bunun yanında, dip boyasının gelmiş olmamasına dikkat ettiklerini, ombre gibi iki farklı saç renginin de istenmediğini eklemiştir.

“Böyle rengârenk saçlar personel seviyor belki ama muhakkak toplatıyoruz. **Bir tarafı mor bir tarafı kırmızı reyonda çalıştırmıyoruz. Veya röflesi varsa... Yani üç renk kafasında çıkmış çalıştırmıyoruz.** Çok çılğın diye tabir ettiğimiz şeyler olmuyor. **Biz daha çok klasikçi**

olduğumuz için göze çok hoş gelmiyor. Müşteri de buna çok bakmıyor.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Müjgân Hanım ise çalışanların üç farklı saç rengiyle reyonda çalışmalarının mümkün olmadığını ifade etmiştir. Mağazanın klasik bir görünüme sahip olması durumundan dolayı bu saç renklerinin çok çılgın olarak kabul edildiğini ve müşterilerin gözüne hoş gelmediğini söylemiştir. Dolayısıyla röfle, ombre de dâhil olmak üzere saç ile ilgili kuralların bir diğer gerekçesi, müşterilerin gözüne hitap edebilme ile ilgili politikalaradır.

“O kadar dikkat ediyordum ki saçımın boyasına, ellerimize. Dedğim gibi oraya yakışmamız gerekiyordu. Ben zaten saçlarımın rengine önem veriyordum ama orada daha fazla saçımın rengine özen göstermeye başladım. Bir bakmışım o kalıbın içine girmişim.” (Satış Danışmanı, Yasemin Hanım)

Bir diğer katılımcı, çalıştığı yere yakışabilme adına saçlarının rengine, dip boyasına özellikle dikkat ettiğini paylaşmıştır. Bu denetimi bir kalıp olarak anlamlandıran katılımcı, gönüllü olarak saçının rengi ile ilgili kurallara uyarak bu kuralları benimsemiştir.

Tablo 3.19.’da görüldüğü üzere, 7 katılımcı çalışanların prafan saç renklerini kullanmasının uygun olmadığını belirtirken 2 katılımcı iki farklı saç renginin de uygun görülmediği konusunu paylaşmıştır.

Tablo 3.19: Katılımcıların Saçın Rengi ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Saçın Rengi ile İlgili Kurallar ve Denetim	Platin sarı, mavi, kırmızı, gri gibi çok dikkat çekici renklerin kullanılmasının uygun olmaması	7
	Ombre gibi iki farklı saç rengi kullanılmasının uygun olmaması	2

3.13.3.5.2. Saç Şekli ile İlgili Kurallar ve Denetim

Standart bir görünümün elde edilmesinde çalışanların saçlarının şekli ile ilgili çeşitli kuralların belirlendiği görülmüştür. Bu kurallar, yazılı olabildiği gibi bir işletmeye ait

yerlerde ekrana yansıtma yoluyla ya da yöneticilerin doğrudan telkin ve uyarılarda bulunmasıyla da çalışanlara aktarılmıştır.

“Kızlar saçını topuz mu yapacak at kuyruğu mu yapacak bunların hepsi yazılı dokümanlarımızda var.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

“Saç sürekli topuz olmak zorunda. Saçımız açık bir şekilde gelemiyoruz uçuşlara. Sadece çene hizasında ise eğer çenenin bir tık altı bile kabul edilmiyor. Bizim ekip odalarımızda ekranlar var. O ekranlarda yolcuya her zaman güler yüzlü olmamız gerektiği, bir ekranda üniformamızın nasıl görünmesi gerektiği, bir ekranda saç topları var. Mesela topuz yaptığınızda topuzun düzenli saçın çıkmamış olması gerekiyor. Ya da at kuyruğu serbest oldu. 10 cm’den uzunsa at kuyruğu yapamıyorsunuz. Örgü serbest oldu. Uzun bir saç at kuyruğu olarak gelemiyoruz. Ördüğümüzde omuz hizasını geçmemesi gerekiyor. Bele kadar örgü yasak, topuz yapmak zorundayız. Ben yukarıdan topuz yapıyorum. Üniformaya daha çok yakıştığını düşünüyorum. Örgü de yaptım birkaç kez denedim ama daha salaş bir görüntü olduğunu, üniformaya yakışmadığını düşünüyorum. Ben işe bir buçuk saatte hazırlanabiliyorum. Saç, makyaj... Uçuş sonrasında bile saçımızın başımızın düzgün olmasını istiyorlar. Yanımızda mesela küçük spreyle taşıyoruz. Saçımız bozulursa dağılırsa diye. Çünkü bazen çok uzun uçuşlar yapıyoruz. Dünyanın bir ucuna gidiyoruz. O ülkede kendi ülkemizi ve kendi havayolumuzu temsil ettiğimiz için. Hâlâ o şirkete ait olduğumuz için fresh (taze) bir görüntü istiyorlar. Uçuş bitse bile, 10 saatlik uçuş olsa bile senin dağılmış görünmemen gerekiyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım, saçın şekliyle ilgili çok ayrıntılı kuralların olduğunu ve saçların nasıl görünmesi gerektiğinin cm olarak bile belirlendiğini iletmiştir. Standart görünümün sağlanmasında saçın şekliyle ilgili bir dizi kural bulunmaktadır. Buna göre, saçların topuz olarak yapılmasının beklendiği, salık saçların çene hizasını geçmeyecek şekilde olmasının gerektiği anlaşılmıştır. Katılımcının işe giderken görünümü ile ilgili bir buçuk saatlik bir emek harcadığına ilişkin söylemi dikkat çeken ifadelerdendir. Uzun saatler süren bir yurtdışı uçuşunun ardından bile katılımcı **“Hâlâ o şirkete ait olduğumuz için o fresh (taze) bir görüntü istiyorlar”** ifadesiyle estetik standartların önemini altını çizmiştir. Yanında küçük spreyle taşıyan katılımcı, saçlarına olası bir durumda müdahale etmekte, estetik emek performansını özenle sergileyeme çalışmaktadır.

“Standart bir dış görünüş, saç açısından saçları toplama, kesimi...” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Topuzunu nasıl yapacak? Topuzun yüksekliğine kadar her şey belli standartlarda. Saç eğer kısaysa nasıl olması gerektiği... Toplama kıvamına geldiği zaman topuz olması gerekir.” (Şule Hanım, Şef)

Topuzun yüksekliğine kadar ince detaylarla kuralların belirlendiği görülmüştür. Günlük görürüm kontrollerinde ufak bir bebek saçı çıkan katılımcı, kontrol amiri tarafından uyarılmış ve bu şekilde uçuşa gidemeyeceğini öğrenmiştir.

“Mesela bir gün yağmurlu bir havada topuz yaptığım saçımdan ufak bir bebek saçım çıkmıştı. **Kontrol amiri “Spreyin varsa düzelt, yoksa birinden bul, bu şekilde uçuşa gidemezsin” dedi. O kadar dikkat ediliyordu. Şu an darmadağın.”** (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

Menekşe Hanım, asimetrik saçta sahip olan çalışanların büyük uğraşlarla bunu standartlara uygun göstermeye çalıştıklarına değinmiştir. Yine üniforma ve üniforma parçalarına göre saç şekillerinin farklılık gösterebileceği de anlaşılmıştır. Dolayısıyla çalışanlar, kendi tarzlarından ve beğenilerinden uzaklaşarak işlerinin gerektirdiği gibi görünmektedirler.

“**Topuzumuz ensemizde olacak. Yanlardan, hiçbir yerden saçlarımızı çıkaramayız. Saç asimetrik kesim olamaz.** Eğer asimetrik kesimse bin bir şekle sokup onu öyle göstermemek için ellerinden geleni yapıyorlar. Çok zor oluyor. **Yeni kepte kâkül yok. Kâkül yasak kep taktığımız için. Keplerle birlikte kâkül kestirmek tarihe karıştı.** Kâkülün varsa eğer yana doğru tarıyorsun. Kâkül gibi gözükmeyecek şekilde. Ben ortadan ikiye ayırıyordum.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Bir diğer katılımcı da asimetrik kesim saç şekillerinin olmaması gerektiğini ifade etmiştir.

“**Saçımız mutlaka çok tel tel dikilmiş olmamalı, mutlaka güzel bir topuz olmalı. Yarısı böyle erkek saçı gibi tıraşlı, öteki yarısı asimetrik kesimler olmamalı.** Geçen onu da gördüm. **Herhalde şikâyet ediliyorlardır muhtemelen uyarılarını alıyorlardır diye düşünüyorum.** Onu göze almış demek ki. **Ondan sonra topuzumuz güzel, düzenli olmalı. Aşağıda bir topuz olmalı. Mesela küt falan kullanabiliyorsunuz ama küt kullandığınız zaman da güzel olmalı. Topuz yapamayacak kadar kısa ve kısa bırakamayacak kadar uzunsa yaprak şeklinde bir at kuyruğu olmalı. Fönlenmiş bir şekilde, hani şık... Hiçbir zaman dağınık bir görüntü olmamalı. Saçım çok az ama mecburen uzatıyorum ben. Topuz yapıyorum ben tokasıyla ve bir de bol bol sprej sıkıyorum. Saçlarım zaten benim kendisi çok düzgündür.”** (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcılar genel olarak saçların topuz yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Kabin memurlarından cm uzunluğuna dikkat ederek saçlarını küt kestirmeleri durumunda fönli bir şekilde kullanmaları istenmektedir. Her şekilde tertipli, düzenli ve bakımlı bir saç şekliyle işe gelmesi beklenmektedir.

“**Saç topuz olacak. Tertipli ve düzenli olacak. O topuzu yapması lazım derli toplu.”** (Yeliz Hanım, Şef)

Satış danışmanlarında da benzer şekilde kısa ve salık saçların fönli olması uygun görülmektedir. Müşterilerin dışarıdan baktığında, karşısında saçına özen göstermiş bir çalışanla karşılaşması umulmaktadır.

“Eğer toplayacaksak hostes topuzu. Saç kısaysa toplanmıyorsa temiz, düz, fönli. Veya saç kıvrıksa jöleli, temiz. Yani yoluk gibi değil de. Temiz bir şekilde. Hani yataktan kalkıp gelmiş değil de.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

“Genel olarak dikkat ettiğimiz şey bakımlı olmaları, saçları dağınık gelmemeleri en azından bir taramaları.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Saçlar dağınık olmayacak. Derli toplu işte fönlenmiş. Yüz şekillerini ortaya çıkaracak ya da yüzünü kapatmayacak şekilde toplanmış tercih ediyoruz. Saçlar bakımlı olacak bir kere fönli olacak. Dağınık saç asla istemiyoruz. Yarısında saç var yarısında saç yok böyle bir personele tabii ki biz izin vermiyoruz. Yaptırdıktan sonra da peruk taktıracak değiliz ama uzayana kadar da zaten bir daha bunu tekrar etmeyeceğini söyleriz ona.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Bir katılımcı Rapunzel’e benzeterek çok uzun saçlı çalışanların açık şekilde saçlarını kullanmalarına izin vermediklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla saçları kısa olan çalışanlar fönli olmak kaydıyla açık şekilde bırakabilirken uzun saçlı çalışanların topuz şeklinde bir saçla işe gelmelerinin beklendiği görülmüştür.

“Saçı açık olabilir ama Rapunzel gibi de izin vermiyoruz yani. Ya toplayacak o saç ya da kestirecek.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

“Saçlar toplu olmak zorunda.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

“Kendi imkânlarımızla her zaman bakımlıydık. Çok fazla açık saçlar, abartılı makyaj, ellerimizde ürünlere zarar verebilecek bir yüzük gibi şeylerin olmamasına özen gösteriyorduk. Bizim tüm bayan arkadaşlarımız topluydu ya da örgülü.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Bir katılımcı, diğer katılımcılardan farklı olarak saç toplamanın yasak olduğunu satış danışmanlarının saçlarının topuz yapmamaları gerektiğini dile getirmiştir. Bunun yerine çalışanlar saçlarını fönli ve salık olarak şekillendirebilmektedirler.

“Saç toplamak yasak mesela bizim mağazada. Topuzla gelmek yasak. Her zaman temiz, fönli bakımlı olması gerekiyor saçların. Saç dediğim gibi böyle üstten topuz olur ya ev topuzu gibi yasak. Fönli, temiz, salık saçlar tercih ediyoruz.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

İpek Hanım, kabin memurlarının servis yaptıklarını dolayısıyla hijyen açısından da saçların toplanmasının uygun olduğunu açıklamıştır. Saçın şekliyle ilgili kural ve denetimlerin ikinci gerekçesi olarak standart görünümün sağlanabilmesini işaret

etmiştir. Kadın kabin memurlarının disipline edilebilmesinde, saçın şekliyle ilgili kuralların önem taşıdığı anlaşılmıştır.

“Eskiden biz, **saçlarımız topuz** bizim şu an. Eskiden sadece toplamaları yetiyordu. **Bir kural var yani saçın kısaysa gömleğe gelecek kadar kısa olmalı. Gömlekten daha uzunsa onu toplamanız gerekiyor.** Bunun bir hikâyesi var aslında. Siz servis yapıyorsunuz, çok dar alanda çalışıyorsunuz. Ve o saç yemeğe düşmesin bu kadar net. Fakat siz topuz değil dediğinizde bunlar bakın çok geniş kitleler. Şirketimizde 600-700 kabin memuru çalışıyor. ... Oralarda zaten her şey skor kart gibi. Onların ki çok sert. **Saçı toplayın dediğimizde saçı iki toplayan da oldu. Önden toplayıp altı salan da oldu. Yandan örüp buraları dökten de oldu.** Bunlar genç insanlar, bunlar şeyi seven insanlar. Bunları da çok görmemek lazım. **O yüzden bunları disipline edebilmeniz için kurallar getirmeniz lazım.** İşte bana gelip şey diyorlar **“Görmüyor musun? Kabin memuru saçını yandan toplamış.”** Ya kardeşim kural koymazsan yaparlar bu kadar basit. **O zaman kural koyacaksın. O yüzden kuralımız var. Saçlar topuz olacak.”** (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

Akın Bey’de benzer şekilde, kural koyulmadığı durumda çok farklı saç şekilleriyle karşılaşabildiklerini paylaşmıştır.

“**Saçı gereğinden fazla dağınıksa** çok da fazla kalbini kırmadan “Sabah geç mi kalktın? Zor mu yetiştin? Saçını galiba yapmaya vaktin olmadı” tarzında kırmadan... **Ama denetliyoruz kesinlikle.** Çünkü bu konuda ipin ucunu bırakırsanız bu çok çok farklı yerlere gider.” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

“Bizim kullandığımız kitapta hepsi ayrıntılı bir şekilde yazar. **Saçınızı nasıl toplamanız gerektiği, hangi toka ile toplamanız gerektiği...** O zamanda boş vermişliğim, salmışlığım yoktu. İlk işe giderken kuaföre gitmiştim. Akşam 8’de eve geldim. Gece 3’ te servis gelip alacaktı. Ben gece 3’e kadar ayakta uyudum, saçım bozulmasın diye. Hâlâ annem, ablam şey der “15 yıldır bu evden aynı çıkıyorsun ama biz hiçbirini senin gibi makyaj yapmış, saçını toplamış görmüyoruz.” **Temizlik yaparken böyle saçınızı gayri ihtiyari toplarsınız ya öyle de toplayıp gelen var. Çok güzel toplayıp gelen de var.** Her türlü var. **Saçı kısa olanlar, toplanmayacak durumda olanlar için belli bir boy ölçüsü var. Omuzunuza değmeyecek şekilde olması gerekiyor. Fönlü olması gerekiyor. Gözünüz kapatmayacak şekilde... Perçem yasak. Saçınız eğer uzunsa ense topuzu, bu üniformada şapkalarımız müsaade etmediği için ense topuzu yapıyoruz.** Haminne topuzumuzla gitmemiz gerekiyor. O haminne topuzunda da toka görünmemesi gerekiyor. **Taşlı, göze çarpan, üniforma rengi ile uymayan tokalar kullanılmıyor. Perçem kullanılmıyor.** Benim saçım uzun, ense topuzu yapıyorum. Güzel topuz yaparım. Ben ... taşlı tokalarım vardı. **Yemin ediyorum üniformayı çıkarıp düğün elbisesi giysem düğüne gider oynarım yani. Ama burada ne kadar az göze batarsanız o kadar iyi.** Tamamen çalışanların kendi bacaklarına sıkmaları. Şirkette at kuyruğu serbestti. Ama kötüye kullanan arkadaşımız oldu ki yasaklandı.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım, ilk işe giderken saçına çok özen gösterdiğini ve saçları bozulmasın diye ayakta uyuduğunu ifade etmiştir. Saç şekillerine ek olarak kullanılan tokalarla ilgili de denetimlerin söz konusu olduğu görülmüştür. Çalışanların tokalarının üniformaya

uygun olması beklenmektedir. Ayrıca çalışanların, taşlı ve göze çarpan tokaları kullanmamaları gerekmektedir.

“Topuz ensede olmak zorunda. Yazılı kurallarımız var bizim, belli tokalar takılır, belli boyalar kullanılır.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Dolayısıyla her saç tipine göre saçların hangi şekillerde kullanılabileceğinin kurallarla belirlendiği görünüm standartlarının varlığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.20: Katılımcıların Saçın Şekli ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Saçın Şekli ile İlgili Kurallar ve Denetim	Çalışanların saçlarını topuz ya da toplu olarak kullanması	13
	Çalışanların saçlarının her zaman düzgün ve bakımlı görünmesi	9
	Çalışanların saçlarının asimetrik kesimlerde olmaması	3
	Çalışanların saçlarının nasıl görünmesi gerektiği ile ilgili yazılı dokümanlar	3

Tablo 3.20.’de katılımcıların çalışanların saçlarının şekliyle ilgili görüşlerinin dağılımı gösterilmiştir. Buna göre, 13 katılımcı çalışanların saçlarını topuz ya da toplu olarak kullanmaları gerektiğini ifade etmiştir.

3.13.3.6. Makyaj ile İlgili Kurallar ve Denetim

Bu kategoride, kadın çalışanların işlerinde makyaj yapma zorunluluklarının olması odağında makyaj için belirlenen renk ve ton kuralları ile makyajla ilgili denetimler ve katılımcıların deneyimleri incelenmiştir. İncelemelerde, makyajla ilgili olarak katılımcıların benzer deneyim ve görüşlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. İlk olarak, kadın çalışanların makyaj yapmadan işlerini yapmalarının yasak olduğu görülmüştür.

“Zaten bizim makyajsız reyonda durmamız yasaktı öyle söyleyeyim. Makyajsız gelsek bile işyerine mutlaka reyona çıkmadan makyajımızı yapıyorduk. Çok aşırıya kaçmadan istediğimiz makyajı yapabiliyorduk biz. Hafif renkleri olan, şeftali tonlarında rujlarımız o

şekildeydik. **Yüzümün soluk olmasını istemezdim o yüzden hep bir allık kullanırdım.** Biraz beyaz tenli olduğum için allık istiyordu yüzüm. Onlara dikkat ediyordum açıkçası.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Yasemin Hanım, makyaj yapmadan reyonda durmasının mümkün olmadığını, çok aşırı makyajın da hoş karşılanmadığını belirtmiş ve zaten kendisinin de yüzünün soluk görünmesini istemediği için özellikle allık kullanmayı tercih ettiğini söylemiştir.

“Makyaj full (tam) olmak zorunda. Saçlarımıza çok karışmıyorlardı ama makyaja önem veriyorlardı.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Bir katılımcı eğitimlere far sürmeden gittiği için azar işittiğini hocanın **“Neden farın yok?”** diye uyardığını anlatmıştır. Katılımcının ifadelerinden özellikle göz makyajına daha çok önem verildiği anlaşılmaktadır. Katılımcı, yüzünde sivilceler olduğunu dolayısıyla makyaj yapmamasının belli olacağını düşünmektedir.

“Soft (yumuşak) pastel tonlar... Artık kesin iyice kurallara bağlandı bunlar. Ben ilk eğitime gittiğimde “Neden far sürmedin?” diye azar işitmişim. Öyle far mar sürmemiz isteniyor. Uçuşlarımda falan hiç far sürmemiştim, kimsede sormadı zaten gözümde alerji var. **Göz makyajı falan yapmamız zorunlu, öyle diyorlar yani.** Uçuşta hiç yaşamadım. **Makyajsız gitsen “Niye fondöten yok?” diye...** Ben birkaç kişiden duydum “Benim yüzümde makyaj yok” diye. Ama bakıyorsun hani belli olmuyor onun da makyajı olmadığı. **Ama şimdi ben öyle sivilceli suratla veya benim yüzüm solgundur gitsem öyle derdi...”** (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Makyaj yapmadan işe gelmek yasak. Şimdi maske taktığımız için yüzünüze fondöten sürmeyebilirsiniz diyorlar. Çünkü maskenin altında görünmüyor. Hiç ruj sürmeyin demiyorlar. Sürün yine ama bulaşmayan rujlar sürün, ruja çok önem vermiyorlar ama **göz makyajı yapıp gelin diyorlar. Rimel sürmeden, bir far olmadan gelme uçuşa diyor.** İlk başlarda bu şekilde gelenler oldu. **Uyarı aldılar. Makyaj yapımları söylendi ve bununla ilgili sürekli bize mailler geliyor. “Arkadaşlar göz makyajı yapın lütfen” gibi gibi... Ruj mesela çok uyarılıyordu.** Şu anda maske kullandığımız için çok dikkat edilmiyor. Sürekli siliniyor. **Atıyorum rujum silindiği zaman onu tazelemem gerekiyor. O fresh (taze) görüntünün hep devam etmesi gerekiyor.”** (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Makyaj yapmadan işe gelmesinin yasak olduğunu belirten Mine Hanım, benzer şekilde çalıştığı yerin özellikle göz makyajına çok önem verdiğini dile getirmiştir. Kadın kabin memurundan uçuşlara gelmeden önce mutlaka rimel ve far sürülmesi beklenmekte ve göz makyajı yapın içerikli mesajlarla bu zorunluluk hatırlatılmaktadır. Mine Hanım makyaj ile ilgili kurallar ve denetimi “fresh görüntünün devam etmesi” olarak anlamlandırmaktadır.

“Abartılı makyaj istenmiyordu. Bir dönem kırmızı ruj, oje yasaktı. Renksiz, soluk, ruhsuz bir suratla asla uçuşa gidemezdik.” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“Tabii bu arada **kırmızı oje kullanılması yasak. Ağır makyaj kesinlikle yapılamaz bu söylendi. Takma kirpik, kırmızı ruj bu tarz şeylere kesinlikle izin verilmiyordu zaten. Ürünün değeri ... lira. İndirirken yüzüne çarptınız. Sonrasında geçecek ama. O anda o ürünü o müşteriye satabilmek zaten.**” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

“Çok aşırı böyle **kırmızı rujlar sürmemesi gerekiyor. Aşırı makyaj zaten istemiyoruz. Bir allığı olsun, rimeli olsun.**” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

“**Pırıltılı makyaj, renkli, lacivert, yeşiller, böyle kırmızı kırmızı renkler süremiyorsunuz. Nude (ten rengi) makyaj tercih ediliyor. Böyle temiz ve bakımlı görünen böyle saf bir makyaj tercih ediliyor. Bu da yazılı kurallar arasında.**” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“**Aşırı renkli kırmızı ruj bizde yasaklandı. O sadeliği bozacak rujlar olmamalı. Nude (ten rengi) renkli kullanmaları isteniyor.**” (Şule Hanım, Şef)

“**Makyajları abartılı olmayacak. ... makyajda abartısız çok fazla frapan olmayan makyajı tercih ediyoruz. Zaten çok gençler makyaja çok fazla ihtiyaçları yok ama spotların altında çok fazla soluk görünmesinler diye bir parlatici, bir allık bize yeterli olabiliyor.**” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Bu kategoride görüş ve deneyimlerini aktaran katılımcıların kırmızı rujun ve abartılı makyajın yasak olduğuna ilişkin ifadeleri dikkat çekmektedir. Bir taraftan makyaj yapma zorunlulukları bulunan çalışanlar bir taraftan da ten rengi veya yumaşak tonlarda makyaj yapmaya yöneltilmektedirler.

“**Makyajlı gelmek zorundalar. Abartılı bir makyaj zaten istemiyoruz. Genel olarak yaptığı bir ruj sürmesi... Fondöten değil demek istediğim soft tonlarında bakımlı görünecek.**” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

Araştırmacının bu ifadelerden sonra sorduğu “Neden abartılı makyaj istenmemekte?” sorusunun cevabı bir diğer katılımcının paylaşımında ortaya çıkmıştır: “*Ondan müşteri rahatsız olur.*” Katılımcı, bazı makyajların güzel bir görüntü oluşturmalarına rağmen gece makyajı gibi görüldüğü için yasak olduğunu belirterek müşterilerin bu makyajdan rahatsızlık duyabileceğine ilişkin kaygısını dile getirmiştir.

“Bu insanlar işte ellerinde sürekli telefon, **yeni trend (moda), makyajlar... Kedi makyajı yaparlardı. Tamam, çok güzel oluyor, müthiş ama gece makyajı gibi. Öyle olmaz. Ondan müşteri rahatsız olur. Onlar hep yasak. Kabin crew manuelllerimiz var. Kabin crew manuelllerimiz içinde bu grooming (bakım) kısmı ayrı bir bölüm. İşte orada yazıyor. Şu oje olmaz, bu olmaz. O olur, bu olur. Saçı böyle toplayacaksın.**” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“**Çok fazla neon renkler tercih etmemeleri gerekiyor. İşte en belirginini kırmızı olabilir. Daha çok pastel renkler tercih etmeleri gerekiyor. Hep söylüyoruz “Ürünün önüne geçmesin” diye. Makyaj tam makyaj olması gerekiyor.**” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Manolya Hanım ise çalışanların makyajının ürünlerin önüne geçmesinin istenmediği için pastel tonlarında makyajın uygun olduğunu ifade etmiştir. Müşteri mağazaya geldiği zaman en dikkat çeken ve göz alıcı olanın çalışanlar değil ürünler olmasının istendiği düşünülmektedir.

Saçla ilgili kurallarda olduğu gibi makyajla ilgili kurallarda da uygulanan politikaların başında dikkat çekici olmaması gelmektedir. Temelde müşterilere, kadın çalışanların temiz ve bakımlı olduğu, saçlarına ve makyajlarına özen gösterdiği hissettirilmeye çalışılmaktadır. Menekşe Hanım, şirketinin kendisinden beklediği gibi bir makyaj yaptığını vurgulayarak şirket kurallarının dışında olan makyajı “disko makyajı”, “sahne makyajı” şeklinde tanımlamış ve anlamlandırmıştır.

“Makyajımız aşırı renkli olmayacak. Tırnaklarımız, dudaklarımız her şeyimiz bu tonlarda çok dikkat çekici olmayacak. Ancak temiz olduğumuz, kendimize baktığımızı hissettirecek şekilde olacak. Biz her uçuşa gelirken giyinip saçımızı yapıp kontrol kabin amirliği denen yerden onay alıp uçuşa gideriz. Tırnaklarımız zaten uzun olamaz. Belirli bir boyuttan uzun olamaz. Tam şirketin istediği gibi varla yok arasında bir makyaj yapıyorum. Göze çok batmayacak, disko makyajı gibi sahne makyajı gibi olmayacak, çok dikkat çekici renkler tırnaklarda olmayacak.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“... ya da makyaj açısından bir standart var ve herkes zaten standartlara uymak zorunda.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Ben kabin memuru olamam mesela. Bana deseler ki gece 3’te şuraya gideceksiniz. Gece 3’te makyaj yapabilmesi lazım. Saçları düzgün olacak, **makyajlı olacak.**” (Yeliz Hanım, Şef)

Yeliz Hanım ise konuya farklı bir açıdan yaklaşarak gece çok geç saatlerde bile kabin memurlarının özenle makyajını yapması gerektiğine dikkat çekmiştir.

“Makyajınızı hangi tonlarda yapmanız gerekiyor... Üniformada daha çok nude (ten rengi) tonları istiyor şirket. Far serbest. Ruj konusunda parlak simli, göze çarpan, frapan her türlü sizi güzelleştirecek şey yasak aslında. Ben mesela ... çok güzel simli rujlar kullanırdım. İşte özellikle seçer alırdım. ... ilk sene böyle davrandım. Eskiden eyeliner sürerdik. Şimdi eyeliner da şey diyor şirket, uzun eyeliner çekmek yasak. ... yasak neden işte mantık arama, yasak. Bizde mantık arama yasak. Neden? Canları öyle istedi yasak. Uzun eyeliner çekmek yasak. Makyaj yapıyorsan da tazelemen gerekiyor. Şu anda bu uyarılar hepimiz için geçerli oluyor. İstedığınız gibi bir eyeliner bile çekemiyorsunuz. Son zamanlarda gelen bir şey. Yüzünüzde makyajın kalmadığını gördüğünüz oldu mu hiç? Makyaj gitmiş yüzümden. Ne yaşamış olabilirim? Uçuş yoğunluğundan makyaj tutmuyor yüzüm.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım makyaj ile ilgili “her türlü sizi güzelleştirecek şey yasak” ifadesiyle kurallara yüklediği anlamı göstermiştir. Katılımcı, simli rujlar kullanmak ve uzun

eyeliner çekmek istemekte ancak kurallar gereği göze çarpan, frapan makyajlar yapamadığını dile getirmiştir. Bu noktada ise katılımcıların neden makyaj zorunluluğu var düşüncesinden ziyade makyaj renklerini seçememe ile ilgili eleştirilerinin olması dikkat çeken bulgudur. Bunun altında yatan sebep ise katılımcıların iş dışında da makyaj yaptıkları ve zaten makyaj yapmayı seviyor olmalarıdır. İşe alımda yöneticiler buna dikkat ettikleri için bu konuda çalışanların dirençleriyle karşılaşmamaktadır.

“Makyajda da aynı şekilde mesela kimse mor far sürerek gelemmez.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“Fazla ağır olmadan, bir allık, bir rimel ile bile değişiyor. Temiz bir görünüm.” (Nihal Hanım, Mağaza Müdürü)

“Bizim işimiz zaten kozmetik olduğu için bizim sürekli makyajlı olmamız gerekiyor. Makyaj yapmamız zorunlu. Makyajda sürekli yeni çıkan ürünleri kullanmaya teşvik ediyorlar. Yeni makyajlar yaptıkça onunla ilgili görseller çekiyoruz. **Marka ürünü dışında başka ürün kullanmak yasak.**” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

“Bizde **makyaj çok önemli** olduğu biraz daha trendleri yansıtan makyajlar yapmakla alakalı geri bildirimler alıyorduk.” (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

Burada, makyajın rengi ve tonuyla ilgili politikalarda markalara ve ilgili alana göre farklılaşma olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin kabin memurlarının ve moda mağazasında çalışan satış danışmanlarının makyajlarında, ten rengi tonlar tercih edilirken ve trend bile olsa frapan renklerden kaçınılması önerilirken kozmetik mağazasında trend olan makyajın teşvik edildiği görülmektedir.

Tablo 3.21: Katılımcıların Makyaj ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Makyaj ile İlgili Kurallar ve Denetim	Çalışanların aşırı dikkat çekici renk ve tonlarda makyaj yapmaması	13
	Çalışanların makyaj yapmadan işe gelmelerinin uygun görülmemesi	10
	Çalışanların ten rengi, pastel ve şeftali tonlarında makyaj yapması	7
	Makyaj yapmayan çalışanların uyarılması	2

Tablo 3.21.'e bakıldığında, katılımcıların dikkat çekici renk ve tonlarda makyajın uygun olmadığı konusuna daha fazla katkı sağladıkları görülmüştür. 10 katılımcı ise kadın çalışanların makyaj yapma zorunluluğu üzerinde durmuştur.

3.13.3.7. Oje ile İlgili Kurallar ve Denetim

Oje odağında belirlenen bu kategoride, katılımcıların benzer deneyimlerinin olduğu görülmüştür. Tırnaklara sürülen oje, beden denetiminin önemli parçalarından birini temsil etmektedir. Dolayısıyla katılımcıların ifadelerinden ojelerle ilgili belirli kuralların olduğu anlaşılmıştır.

“Tırnaklarımız temiz. Oje olunca tabii bayanların hoşuna gidiyordu. “French” şeklinde açık... Kırmızı ojeler çok böyle ürüne çizik yapabildiği için kırmızı oje tercih etmiyorduk biz. Parlaticılar, beyaza yakın tonlar.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Kırmızı oje sürülmesi kesinlikle yasaktı. Eğer sürecekseniz de kesinlikle bozuk görmeyeceğiz. Hemen gidip asetonla çıkarayım diyebileceğiniz, kırmızı oje kolay çıkan bir oje de değil biliyorsunuz. Hiç sürmeyin daha iyi. Temiz sadece parlaticı sürmeniz yeterli derlerdi yani.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Makyajda olduğu gibi ojelerde de kırmızı rengin işletmeler tarafından kabul edilmediği ortaya çıkmıştır. Kırmızı ojenin yasak olmasında çeşitli sebepler göze çarpmaktadır. Kırmızı ojenin ürüne leke ya da çizik yapabileceği ile ilgili endişeler, uçlarının çabuk çıkması ve çıktığı zaman hoş görünümün olmaması bu sebeplerden birkaçıdır. Kırmızı ojeyle ilgili bu detaylarda görüldüğü gibi görünümle ilgili en küçük unsurlar bile gözden kaçmamakta, kurallarla çalışanların ojelerinin renkleri bile belirlenmektedir.

“Asla mağazacılıkta, bizim mağazamızda koyu renk oje yasaktır. Tamamen açık renk. Çok ürünü de lekelemeyecek, müşterinin de dikkatini çekmeyecek çünkü koyu renk ojeyi kontrol etmek çok zor. Ertesi güne kadar kullanmıyorsunuz. Uçları çıkmış bir ojeli personelle asla çalışmak istemediğimiz için bunu ilk başta söylüyoruz. El bakımında açık renk oje tercih ettiğimizi...” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Oje sürdüğünüz de de nude (ten rengi) renkler tercih ediliyor. Bunun sebebi de bunu herkes bilmez. Biz ellerimizle çok fazla metale dokunuyoruz. Kırmızı oje çok çabuk çıkabilen bir şey. Sürtüldüğü zaman uçları çok çabuk gidiyor. Çok fazla kiri kalıyor ve hoş görünmüyor. Ama nude renkli bir oje uçları çıksa da sizin ellerinizi eski, bakımsız, iğrenç tutmuyor.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Çağla Hanım, **“Kırmızı ojenin yasaklanması bizim iyiliğimize oldu. Herkes ojelerimize karşıtıyor olarak düşündü”** ifadesiyle kırmızı ojenin yasak olmasına

diğerlerinden farklı bir anlam yüklediğini açıklamıştır. Katılımcıya göre, ten rengi ojelerin uçları çıksa bile ellerini bakımsız göstermemektedir. Dolayısıyla katılımcı bu noktada çalıştığı kurumun çalışanların yararına olarak bu kararı aldığını hissetmiştir.

“Daha şeffaf tonlar ya da french...” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“Ojelerde french ya da nude tonlar kullanılıyor.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“Ojeler... Mesela ben eskiden şeyi hatırlardım. Kırmızı ruj yasak, kırmızı oje yasak. Bizde de öyle. Üniformaya uygun değil. Üniformamız gri renk ve bunu tamamlayabileceğimiz bir renk şeyi var. İşte nude (ten rengi) olabilir, açık pembe olabilir hem rujda hem ojede. Ya bunların bir kuralı var. Çünkü bu sefer siz kırmızıya okay (tamam) dediğinizde yarın mor süren de oluyor. Öbür gün metalik süren de oluyor. Siz kural koymazsanız o genişler.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

İpek Hanım ise kırmızı ojenin üniformaya uygun olmadığını ve kırmızı ojeyi kabul etmeleri halinde farklı farklı renklerde oje sürebilecek çalışanlar olabileceğini düşünmektedir ve dolayısıyla kırmızı ojenin yasak olmasını bu gerekçelerle dile getirmektedir.

“Oje konusunda sınırlama var. Beş renk hariç oje süremiyoruz. ... markası rakı beyazı, french yapabiliyoruz. Ben genelde kalıcı oje yaptırıyorum. Kalıcı oje yaptırmaya başladık. Çünkü her gün oje sürmek bizim çok fazla vaktimizi alıyor. Onun kurumasını beklemek özellikle. Ben french tercih ediyorum. Daha temiz ve fresh duruyor bence. Çok uçuk bir pembe var ona izin veriyor. ... markasının bir krem rengi var ona izin veriyor. Yine ... bir pastel rengi var. Ben ilk şirkete girdiğimde kahverengi rujlar da serbestti. Renkler, numaralar, markalar belli. O numaraları sürebiliyoruz sadece. Kalıcı oje yaptırıyorsak yine bu tonlarda olmalı. Bu renklerin daha temiz, fresh durduğu düşünülüyor. Bir de kırmızı oje çok dikkat çektiği için bir standart var ve o standardın dışına çıkılması istenmiyor. Bu ojeler soyulduğunda çok çirkin görüntü veriyor. Yolculara servis yapıyoruz. Kırmızı bir ojenin soyulmuşluğu ile beyaz bir ojenin soyulmuşluğu aynı durmuyor. Her zaman zaten bakımlı olmamız gerektiği söyleniyor bize. Tırnaklar çok önemli mesela, bakımlı olması gerekiyor. Sürekli manikürlü ve ojeli olması gerekiyor. Ojenin de renkleri var. O renkler dışında süremiyoruz. Birkaç renk dışında. Hatta bazı markalarda numaraları bile var. O numaralar dışında oje süremiyoruz mesela yasak.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım, oje kurallarıyla ilgili deneyimlerden bahsederken oje sürmek çok fazla vaktiğini aldığı için kalıcı oje yaptırmaya başladığını söylemiştir. Bu durum ise çalışanların iş dışında da işletmelerin bakım ve güzellikle ilgili politikalarına zaman ayırdığını ve bunun için çaba harcadıklarını göstermesi bakımından önemli bir bulgudur. Bunun yanı sıra katılımcı, kırmızı ojenin yasak olma sebeplerine bir yenisini daha ekleyerek bu ojenin soyulduğunda müşterilere karşı çirkin bir görünüm

vereceğini söylemiştir. Mine Hanım'ın da konuya değinmesiyle birlikte kırmızı oje ile ilgili yasakların katılımcıların çok yoğunlaştığı konulardan biri olduğu anlaşılmıştır.

“Ojelerine bakardı. **Ojelerin soyuk olmayacak.**” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

Bir diğer katılımcı, standartlar dışında oje süren çalışanların uyarıldıklarına ve kuralı umursamayan insanların bunu bilinçli bir şekilde yaptıklarına dikkat çekmiştir.

Olmaması gereken bir ojeyi sürmüştü. Uyardı amirimiz. Ona rağmen değiştirme taraftarı olmadı. **Bir lila rengi oje sürmüştü.** Umursamayan çok fazla insan var. Kaba tabirle kendi kalelerine gol atmak gibi bir şey. **Zaten kitaplarda belli yani ne yapılması gerektiği.** Ya da yapmamak kişiye kalıyor.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Bir katılımcı, oje sürme zorunluluğunun kalktığını belirterek bu durumdan memnun olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

“Böyle işte tırnaklarına sürekli kırmızı ojeydi çok uğraşanlar var da ben kendi halimdeyim. Artık oje de kalktı çok şükür. O yüzden oje sürmüyorum artık. **Ojelerin birçoğunu süremiyoruz. Sadece nude renkler...**” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Başka bir katılımcı, ojeyle ilgili kuralları “göze hitap etmesi gereken şeyler” olarak anlamlandırmış ve jel tırnakların yasaklanması konusunda düşüncelerini ifade etmiştir. Jel tırnakların yasaklanmasını, bakımını yaptırmayan iş arkadaşlarına atfetmiş, işe alımda bu uyarıları yapmaları gerekmeyecek insanların alınması gerektiğini dile getirmiştir.

“Ojenizi hangi tonlarda yapmanız gerekiyor... **Bizim kullanmamız gereken renkler, tonlar belli. Ne renk oje kullanmamız gerektiği belli. Takma tırnak yasak. Kalıcı oje yasaklandı. Bu da bizim yüzümüzden yasaklandı. Arkadaşlar o jel tırnakları yaptırıyorlar. Bir parmak çıkıyor dipleri, bakımına gitmiyorlar falan. Görüntü çok kötü oluyor. Jel tırnaklar yasaklandı.** Benim de çok sevdiğim bir şeydi jel tırnak. Hem tırnağı kırmıyor falan. **Göze hitap etmesi gereken şeyler var. Oje renkleri standart, belirli renkler kullanılabilir.** Rakı beyazı, tırnak rengi... Oje sürme zorunluluğu kaldırıldı. Önceden oje sürmek zorundaydık. Artık zorunda değiliz. Oje sürmeyebilir. Tırnak boyuyla ilgili de uygulamalarımız var. Tırnak boyu, tırnağın beyazı var ya onu geçmeyecek. French hizasını geçmeyecek işte. **O uygulama var. Oje sürüyorsan ojenin soyulmamış, yıpranmamış olmasına dikkat etmen gerekiyor gibi ibareler var. Bunlar hiç yakışık olmayan ibareler. Hepimiz genç bayanlarız bence hiç böyle uyarılar olmamalı. Ne yazık ki bu uyarıları yapma gereği duyacak insanları işe aldıkları için başta.** Normal insanlar bu işi zaten çok uzun süre yapmıyor. Ben size her konuda normalim diyemem.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“**Oje vs. ben görünce uyarıyorum. “Oje sürsen daha iyi gözükür”,** işte “Denediğin zaman yüzükleri daha iyi olur”, “**Satışın yükselir**” diyorum.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Kadın çalışanlara yönelik oje sürme kuralı, satışların artırılmasına yönelik işletme politikası olarak da uygulanabilmektedir. Ojeli tırnaklar, kadın çalışanların ellerine estetik bir görünüm kazandırarak müşterilere satmak için denenen yüzüklerin daha iyi görünmesini sağlayacak ve böylelikle satışlar artırılabilir.

Tablo 3.22: Katılımcıların Oje ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Oje ile İlgili Kurallar ve Denetim	Çalışanların oje renk ve tonlarında açık ya da ten renklerini kullanmaları	9
	Çalışanların kırmızı ya da koyu renkli oje sürmelerinin uygun görülmemesi	6
	Uygun görülen ojeyi sürmeyen çalışanların uyarılması	4

Tablo 3.22.'ye bakıldığında, katılımcıların daha çok ojenin hangi renk ve tonlarda olması gerektiği konusunda görüşlerini paylaştıkları görülmüştür.

3.13.3.8. Dövme ile İlgili Kurallar ve Denetim

Bu kategoride, dövmeyle ilgili kuralların yanı sıra çalışanların dövmelerini gizleme çabalarına yer verilmiştir.

“Görünen yerlerde izin vermiyor ama sonradan yaptıran duydum. Gizlenecek yerlere yaptırıyorlar genelde saatle falan...Fondöten falan sürüyor, yani gizliyor onu. Çünkü kabin amiri falan kızar yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

İşe alım mülakatları sırasında dövme kontrollerinin olduğundan daha önce bahsedildi. Bu kategoride, sonradan dövme yaptıran ancak yasak olduğu için çeşitli şekillerde gizleyen çalışanların olduğu görülmüştür. Yara bandı, kapatıcı sprey gibi ürünlerle dövme görünmesi engellenmiştir. Aylin Hanım, dövme uygulamasının olmaması gerektiğini düşünmektedir.

“Görünen yerlerde dövme istemiyorlar. Görünmeyen yerlerde yani üniforma giydiğinizde görünmeyecek yerlerde dövme serbest. Ama dövmesi olan çok fazla kaptan, hostes, steward arkadaşımız var. Çok dövmesi olan arkadaşımız var. Dediğim gibi dövmesi

olan arkadaşlarımız, yara bandı kullanıyor. Kapatıcı sprey kullanıyor. Bence bu da bizim çok büyük bir zayıf noktamız. Bence bunun da olmaması gerekiyor. Gereksiz detay. Aynı işte çantaya bir şey takma gibi. Elini verince kolunu kapırdığından şirket de yasak deyip işin içinden kolayca çıkıyor.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“Zaten gözükebilecek yerlerde olamıyor dövme. Erkekler uzun kollu gömlek giydiği için onlar yaptırırlardır diye düşünüyorum. **Sözleşmelerimizde bile yazıyor dövmenin olmaması gerektiği.**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“Görünmeyecek şekilde. **Görünen yerlerde istemiyorlardı** yani.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Çalışanların ifadelerinden anlaşıldığı üzere dövmelemin görünnen yerlerde olmaması gerekmektedir.

3.13.3.9. Hijyen ve Koku ile İlgili Kurallar ve Denetim

Katılımcıların hijyen ve kokuyla ilgili görüş ve deneyimlerinin incelendiği bu kategori ile estetik emeğin farklı bir yönü keşfedilmeye çalışılmıştır. Araştırmacı, doğrudan bununla ilgili bir soru sormamasına rağmen bazı katılımcılar, çalışanların kokularının önemine değinmişler ve temiz bir görünümün altını çizmişlerdir.

“Her parmağın manikürü olması gerekiyor. Tırnakların bakımlı ve temiz olması gerekiyor.” (Şule Hanım, Şef)

“Tırnak bakımlı olacak, hepsi çok net.” (Yeliz Hanım, Şef)

Katılımcıların tırnakların temiz olmasına çok dikkat ettikleri ve bakımlı görünmesini önemsedikleri ortaya çıkmıştır.

“Tırnak zaten çok önemli. Elimizle iş yapıyoruz.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Tırnaklarımız temiz. **Hijyen açısından bizim sürekli temiz kokmamız gerekiyordu.** O yüzden de hep yedekli gönderiyorlardı bize.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Katılımcıların bu kategoride vurguladıkları bir başka konu ise saçların temiz olmasıdır. Berrin Hanım saçları kirli olan çalışanları uyardığını ya da eve gönderdiğini söylemiş ve uyarıların çalışma pratiklerindeki yerinin önemine değinmiştir.

“**Saçı kirliyse uyarırsınız ya da gönderirsiniz eve.** Ciddi uyarılar da bizim hayatımızda var. Yazılı ve sözlü. Yazılıya daha çok ehemmiyet veriliyor.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

Pelin Hanım da benzer şekilde, saçların yağlı olmasının hoş bir görüntü olmadığını belirtmiştir. Katılımcı sözlerine parfüm konusunda devam ederek yöneticilerinin “Bu

parfümü kullanmayacaksın, bu çok ağır bir parfüm” ifadelerini kullandığını dile getirmiştir.

“Saçların yağlı ve pis olması kesinlikle ve kesinlikle yasak. Ya zaten bu da hoş bir görüntü değil. Herkesin dolabında bir tane roll-on kesinlikle şarttı. ... Hanım böyle bir şart koymuştu. Dolaplarımızda bir deodorant, bir rolunumuz muhakkak vardı. Ve aseton bittiği anda alınacak tek şeydi. Oje, saç ve koku çok önemli yani. Böyle abartı olan, rahatsız edecek parfümler de asla kullanılamazdı. Bir mağazaya gittiğinizde personel size yakın sürekli yanınızda gezen birisi var. Bu mağaza için sıkılan parfüm için de geçerli. ... Hanım derdi ki “Hayır canım. Bu parfümü kullanmayacaksın. Bu çok ağır bir parfüm. Kabul etmiyorum” bir arkadaşımıza. “Bir daha bunu kullanma. Sadece roll-on sür. Deodorantını sık. Ben parfüm kullanmanı istemiyorum” der geçiştirirdi. Hep bunlara özen ve önem gösteren bir kurum.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Yöneticilerin sık sık çalışanların kokularıyla ilgili uyarı yaptıkları ve onlara parfüm, deodorant gibi kokular kullanmalarını telkin ettikleri görülmüştür. Müşterilerle yüz yüze etkileşim içinde olan çalışanların, müşterileri rahatsız edici bir kokuya sahip olmamaları için kullandıkları parfüm ve deodorantların da denetime tabi olduğu söylenebilir.

“Ben kokuya çok önem veriyorum. Koku çok önemli. Tekstil sektöründe koku çok önemli. Ben elemanlarıma söylerim “Sen kokuyorsun derim, parfüm alırım.” Bunu şey olarak söylemem yani. Koku, bakım çok önemli benim için. Yaş önemli değil. Kendini bilen olmalı. Bakımlı düzgün...” (Nihal Hanım, Mağaza Yöneticisi)

“Hijyenlerine zaten dikkat ediyorlar. Bazen yeni gelen erkekler hafif ter kokabiliyor. Onları uyarıyoruz. “Kullandığın deodorant işe yaramıyor” falan diyoruz. “Sen acaba ... markasını mı kullansan o daha etkiliymiş” diyoruz kırmadan. Uyarmaya çalışıyorum. Kızlar zaten dikkat ediyorlar.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

“Ya da “Terlemişsin kötü kokuyorsun, deodorantın vardır yoksa ben vereyim” diyebilirim.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Ekip artık rahatsız olabiliyor bir arkadaşın kötü kokusundan dolayı. Kişi artık yorulmuştur, kokmuş olabilir. Genelde amirler kibar bir şekilde “Ben sıkıyorum parfümü al sende sık” diyebilir. O kişilere parfüm verdiklerini biliyorum.” (Şule Hanım, Şef)

Tablo 3.23: Katılımcıların Hijyen ve Koku ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Hijyen ve Kokuyla İlgili Kurallar ve Denetim	Çalışanların temiz kokması, parfüm kullanması	6
	Çalışanların tırnaklarının temiz ve bakımlı olması	4
	Çalışanların saçlarının kirli ve yağlı olmaması	2

Tablo 3.23.'de, 6 katılımcının çalışanların temiz kokması ve parfüm kullanmasına ilişkin görüş ve deneyimlerini paylaştığı görülmektedir.

3.13.3.10. Saat ve Takılar ile İlgili Kurallar ve Denetim

Bu kategori, çalışanların saat ve takılarla ilgili belli kurallara uymaları gerektiğini göstermektedir. Görünümle ilgili pek çok unsurda olduğu gibi saat ve takılarda da çalışanların abartıdan kaçınmaları gerekmektedir.

“Kocaman halka küpeler, kocaman yüzükler olmaz. Çok fazla göze batacak şeyler olmaz.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

“Küpemiz, kolyemiz, isteyen, arzu eden takabiliyordu. Yüzük konusunda bazı reyonlarda sıkıntı olduğu için daha düz aksesuarlar kullanıyorduk.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Abartı takı yoktu. Küpe, bir tane bileklik, bir tane kolye takıyorduk ve böyle çok cıvılcı boncuk gibi şeylere izin verilmiyordu.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Bir katılımcı, diğerlerinden farklı olarak satış danışmanlarının sadece markanın kendi takılarını takabileceğini belirtmiştir. Bu durum, mağazanın takılarla ilgili satış yapıyor olmasından kaynaklanabilir.

“Bizim takıları takabilirsiniz” diyoruz. Ama mesela kolye, vs. küpe değil, yüzük değil. Fazla ücreti yüksek olmayanlardan. Reklam amaçlı takılabiliyor. Kendi takısını takamaz. ... olmayan hiçbir şeyi takamaz.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Araştırmaya katılan kabin memurları ise saat ve takılarla ilgili çok ayrıntılı olarak belirlenmiş kurallar olduğunu vurgulamışlardır. Sade bir yüzük, tek kat kolye ve tek parça ince bilekliğe izin verildiği görülmüştür. Sallantılı küpelerin, standartların

dışında renklere sahip saatlerin takılmaması gerekmektedir ancak belirlenen kurallar çerçevesinde saat takma zorunluluğu bulunmaktadır.

“Alyansınız varsa mesela **tek bir alyans...** Bekarsanız tek bir yüzük, sade olmak şartıyla takabiliyoruz. Saat konusunda renkli saatler takabiliyoruz. **Gümüş, siyah, o tonlarda takabiliyoruz. Mesela turuncu renk bir saat takamıyoruz. Akıllı saatlerden bazılarını takabiliyoruz. Çok renkli bir kordonla gelemeyiz.** Sonra mesela bileklik... Üç dört parça değil de **tek parça ince bir bilekliğe izin veriliyor.** Rengi ve şekli değişik olmadığı sürece. Ya da kolye takıyoruz. **Tek bir kat kolyeye izin veriliyor ama dört katlı kolyelere izin verilmiyor.** Birde mesela parti amblemi ya da marka amblemi olan şeyleri takamıyoruz. **Küpenin çok sallantılı olmaması lazım.** Emniyet açısından çok dikkat ediyorlar. Acil bir durumda bir yere takılmasını istemiyorlar. Kúpelerde bir cm sınırlaması var. İki küpe takabiliyoruz ama pirsing yasak mesela. **O kıkırdağa takılan kúpeler yasak.** İki tane üç tane takabiliyoruz ama bir boy sınırlaması var.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Her kabin memurunun saati olmak zorunda. **Çok abartılı takılar takamıyorduk. Sallantılı küpe takamıyorduk.**” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“Saat ya sarı, gümüş ya da siyah kordon olacak. Koyu kordonlu olacak. **Yüzük sadece alyans ya da tek taş.** Sallantılı, bir yere sıkışıp güvenliği tehlikeye atacak hiçbir şey takılmayacak.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Kabin memurlarının sallantılı küpe takmalarının yasak olmasının sebeplerinden biri de güvenlikle ilgilidir.

“Taşlı, büyük saatler olmamalı. Bir de renk olarak galiba siyah, kahverengi falan kabul ediyorlar da mesela kırmızıyı falan kabul etmiyorlar. Çok öyle aşırı göze batan saat ve takı kullanamıyoruz. Saatimiz olmak zorunda bu arada. **Yüzük sadece alyans ve tek taş pırlanta yüzük olabilir.** Beş taş falan da takıyorlar. **Küpe olarak sadece top küpe.** Belli bir boyutlarda. Pırlanta gibi falan şık tabir edilebilecek şeyler... Davette de takabileceğin... **İnce mini bileklik galiba artık kabul oluyor.**” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Bunların hepsi, kullanacağınız yüzüğün santimetresi, taş, saatinizin rengi hepsi çok ayrıntılı belirleyici kurallarla yazılır. Bunlar temel eğitimde arkadaşlara hatırlatılır, okutulur. Prova yaptırılır. Küpe ile cm, yüzük ile ilgili ebat... bileklik bir tane kullanabilirsiniz. **Sadece tek taş takabilirsiniz. Beş taş, tek taş, alyans böyle deli kızın çeyizi gibi gelmeyin diyorlar. Küpe için sallanabilir küpeyle gelmeyin diyorlar.** Aslında bunların hepsinin mantıklı bir açıklaması var mı, var. Hepsi aslında uçuş emniyeti için. **İp bileklik takmak yasak. Bu deri bileklikler falan vardır ya. Onları kullanmak yasak. Saatinizde sallanan bir zımbırtı olmayacak. Jile giydiğimizde kolye takmak yasak. Mantiğini hiç anlamadım ama yasak. Jile giyiyorsanız kolye takamıyorsunuz. Herhalde tek bir mantığı olabilir, sallanmasını, jilenin üzerine çıkıp da güne gidenler gibi olmayalım diye. Ama takılarla ilgili böyle bir sınırlamamız var. Beyaz saat kullanmak serbestti ama yasaklandı. Deri bileklik serbestti çok abartan arkadaşlar oldu yasaklandı. Hep bizim yüzümüzden oluyor.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)**

Kabin memurlarının çoğu, takılarla ilgili bazı kuralların uçuş emniyetiyle ilişkili olduğunu farkındadır. Aylin Hanım saat ve takılarla ilgili kuralların yazılı olduğunu ve eğitimlerde de bu kuralların üzerinden geçildiğini anlatmıştır.

“Bunların kuralları var renkli aksesuar takamıyoruz. Altın sarısı, gümüş bunları takabiliriz.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

Tablo 3.24: Katılımcıların Saat ve Takılar ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Saat ve Takılar ile İlgili Kurallar ve Denetim	Çalışanların büyük, göze çarpan ya da sallantılı takıları takmaması	9
	Kabin memurlarının belirli renklerde saat takabilmesi	4
	Kabin memurlarının tek bir yüzük takabilmesi	4

Tablo 3.24.'e göre, katılımcılar çalışanların göze çarpan, sallantılı, müşterilerin rahatsız olabileceği takıları takmaması konusunda daha fazla görüş bildirmişlerdir.

3.13.3.11. Çorap ve Ayakkabılar ile İlgili Kurallar ve Denetim

Görünümün son parçasında, çalışanların çorap ve ayakkabılarıyla ilgili kurallar ve denetimler gelmektedir. İşletmenin belirlediği standartlar dışında ayakkabı ve çorap giyen çalışanların uyarılara maruz kaldığı görülmüştür. Çorap ve ayakkabılar da üniforma bütünlüğü açısından uyumlu olmak durumundadır.

“Onlar da tek tip. Onu zaten şirket kalınlığına varana kadar söylüyor detaylı detaylı. Onların dışında herhangi bir şey bayağı ağır bir uyarı alırsınız. Topukluyu da zaten minime çektiler. Ben ilk başladığımda böyle değildi. Müşterileri de zaten topukluyla karşılıyorduk o gerçekten çok büyük bir eziyetti. Şu anda düzenleme kesinlikle olması gereken. Biz şu anda sadece havalimanı içinde topuklularla geziyoruz. Gerçekten babetle olan yürüyüşünüzle topuklu ayakkabı ile olan yürüyüşünüz çok farklı. Havalimanında üniforma taşıdığımız için ve daha hoş durduğu için topuklu ayakkabı ile yürümek zorundayız. Özel raporlu arkadaşlarımız babet giyebiliyor.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Bir katılımcı, önceden müşterileri de topuklu ayakkabıyla karşılama zorunlulukları olduğunu belirtmiş ve bunu bir eziyet olarak tanımlamıştır. Üniforma gibi topuklu

ayakkabının da göze hoş gelmesi, kabin memurlarının markaların taşıyıcısı olmaları gibi sebeplerden dolayı topuklu ayakkabı uygulaması devam etmektedir.

“Ama **topuklu ayakkabı giymemiz gerekiyordu**. İstisnai durumlarda mesela hamile olan bayan arkadaşlarımız onlara tabi seçenek olabilirdi. Ama topuklu ayakkabı giyiyorduk hepimiz.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Katılımcılar, hamile olanların ya da raporu olanların topuklu ayakkabı giymelerinin zorunlu olmadığını ifade etmişlerdir.

“Evet, **topuklu ayakkabı ama ben rapor alıp kurtulmuştum topuklu ayakkabıdan**. Zaten bir senedir gördüğünüz gibi pandemi oldu, raporu kullanamadım adam gibi ama babet raporu alabiliyorsunuz o da çok uzun bir işlem. **Ve sonra yanında taşıyacaksın raporunu, istediği an sorabiliyor babet raporunu göster diye**.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Hoş bir görünüm elde edilmesi amacıyla, çalışanların açık ayakkabı giymeleriyle ilgili de kurallar koyulmuştur.

“**Açık ayakkabı mesela asla giyilmez. Kesinlikle yasak**. O ayak tırnakları asla gözükmeyecek. Kapalı ayakkabı muhakkak giyiliyor. Açık renk spor ayakkabı asla giyilmez.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

“**Bu ayakkabı buraya çok uygun değil** derim. İstersen dolabında bırak derim. O standardı yakalamaya çalışıyoruz.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

“**Düz ama şık olmak zorundaydı ayakkabılar** da ona dikkat ediyorlardı.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

“Topuklu zorunluluğumuz yok zaten. Sadece stiletto. **Stiletto tarzında değişik topuklu ayakkabılara izin vermiyorlardı. Babetler de genelde desensiz**. Kıyafetimize uygun, temiz, yırtık olmayan. **Akça pakça, temiz**. Bir dönem etek giydik yazın. Siyah ince çorapla.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Topuklu ayakkabı giyme zorunluluğunun olmadığını söyleyen katılımcılar ise düz, şık, desensiz ayakkabıların tercih edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

“**Tek tip ayakkabımız var**. Bir çarşı var hostesler bilir. Gerekirse oradan alırsınız. Bir babet verir şirket ama o babet iki üç ayda pert oluyor. İlla ki alıyoruz. **Çoraplarımız da tek tiptir. Gridir. Başka bir ton yok. ...markası. Hepsinin standardı belli**.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcılar çoraplarının tek tip, tek bir ton, belirlenen kalınlıkta ve belli bir markadan olduğunu ifade etmişlerdir. Görüldüğü üzere, çalışanların çorapları da detaylı bir şekilde kurallar çerçevesinde tanımlanmış ve standartlar geliştirilmiştir.

“**Çoraplarımızın numarası var**. Şirket olarak çoraba çalışıyoruz. **Yazın 15, kışın 40 kalınlığında çorap giyiyoruz. Topuklu ayakkabı giyiyoruz**. Şirket ayakkabı veriyor ama

mesela benim ayaklarımda sıkıntı var. **Bacaklarım çarpık biraz.** Her ayakkabıda rahat edemiyorum. Bu yüzden kendime özel ayakkabı yaptırıyorum ben. O ayakkabılarda çok daha rahat oluyorum. **Yine şirket kriterlerine uygun lacivert renk ise lacivert renk. Gri renkse gri renk. Şirketle aynı renk olması gerekiyor yaptırdığımız ayakkabının. Topuklu ayakkabıyla koştur koştur...** Babet de giyebiliyoruz. **Servis esnasında babet giyebiliyoruz.** Bazı havayollarında normalde de babet giyilebiliyor ama bizde sadece uçak kalktıktan sonra giyiyoruz. Uçak inişe geçtikten sonra tekrar topuklu ayakkabı giyiyoruz. **Havalimanında, uçakta yolcu karşılarırken yolcu indirirken kesinlikle babetle durmamız yasak.**" (Mine Hanım, Kabin Memuru)

"Onun dışında üniformaya uygun olmayan hiçbir ayakkabıyı kullanmanız mümkün değil. Rengi, boyu, şirketin belirlediği kurallar doğrultusunda olmak durumunda. Topuklu ayakkabı giyme zorunluluğu bu şekilde uygulanıyor. Uçağa geçtiğimiz an topuklu ayakkabılarımızı çıkartıyoruz, babet giyiyoruz. Uçaktan inene kadar babetimizle olabiliyoruz. Kışın bot giyebiliyoruz. Bot yeni geldi. **Gri çorapla olmamız gerekiyor. Bu çorabın rengi değiştirilemez.** Ya da farklı bir renk çorap giyin denilemez. **Şirketin belirlediği bir renk var ... markasında. O renk kullanabiliyorsunuz ya da varis çorabı kullanabiliyorsunuz. Varis çorabı rengi de gri zaten. O belli kurallar doğrultusunda hiç kimse karışmıyor. Çorabınızın yırtık olmaması gerekiyor tabii. Renginin bozulmaması gerekiyor.** Varis çorabı çok zor yırtılıyor ve bir de sıcak tutuyor. Yazın da pantolon çorabı giyiyorum. Onu da kutuyla alıyorum. Çünkü her an bitmiş olabiliyor. **Yanımıza yedek çorap taşıma zorunluluğumuz var. Uçuşlarda yırtılır, edilir diye.** Benim de işte kol çantamda, yatı çantamda, git-gel çantamda hepsinde var." (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

"Babetlerimizi hangi aşamada giyip topuklu ayakkabılarımızı hangi aşamada çıkaracağımıza kadar kurallar var. Çorabımızın rengi bellidir, duman rengi olması gerekir." (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

"Sadece beyaz ayrıntısı olmayacak. Tamamen siyahı bulmak zor oluyor. Tamamen siyah olması gerekiyor." (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

Aylin Hanım, çoraplarla ilgili dikkat edilmesi gereken başka görünüm kurallarına da değinmiştir. Örneğin çorabın yırtık olmaması, renginin değişmemesi bunlardan bazılarıdır. Yine katılımcının diğerlerinden farklı olarak bahsettiği bir başka konu ise çalışanların işlerinde yedek çorap taşıma zorunluluğudur. Çorabın yırtılabilmesi ihtimaline karşı bütün önlemlerin alındığını söylenebilir. Hilal Hanım ise ayakkabının rengiyle ilgili kuralın olduğunu belirtmiş ve siyah ayakkabı bulmak için harcadığı çabaya değinmiştir.

Tablo 3.25: Katılımcıların Çorap ve Ayakkabılar ile İlgili Kurallar ve Denetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Çorap ve Ayakkabılar ile İlgili Kurallar ve Denetim	Çalışanların topuklu ayakkabı giymesi	5
	Çalışanların tek tip çorap ve ayakkabı giymesi	5
	Uygun görülmeyen çorap ve ayakkabı giyen çalışanların uyarılması	2

Tablo 3.25.'de 5 katılımcının işlerinde topuklu ayakkabı giyme zorunluluğuna dikkat çektiği görülmektedir. Çalışanların tek tip çorap ve ayakkabı giymesi de vurgulanarak açıklanmıştır.

3.13.3.12. Yansıtıcı Beden

Bu kategoride, çalışanların marka imajını bedenleri aracılığıyla yansıtmaya biçimleri, gün içinde sürekli aynaya bakarak görünümelerini kontrol etme deneyimleri ve yöneticilerin güzel görülmeye ilişkin telkinleri betimlenmiştir.

“Bu şirketin temsilcilerisiniz ve görünen yüzlerisiniz diyorlar hep. O yüzden her şey o standartlar dahilinde. Her lavaboya gittiğimizde aynaya bakmamız isteniyor. Aynaya baktığımda beni rahatsız eden bir şey var mı? Önce işte kendinizi düşünün. Kendi vücudunuzda, yüzünüzde, gözünüzde sizi rahatsız eden bir şey var mı? Rujunuz, gözünüz akmış mı? Sürekli dikkat edin deniyor. Her lavaboyu kontrol ettiğimizde aslında kendimizi de kontrol ediyoruz. 15 dakikada bir.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Çalışanların bedenleri, örgütsel politikaların somutlaşmış sunumu olarak ayna işlevi görmektedir ve yansıtıcı roller üstlenmektedir. Katılımcılar, yansıtıcı bedensel emeğini sergileyebilmek için belirli öz denetim eylemleri geliştirmişlerdir. Hem örgütsel telkinler hem de kendi rızalarıyla belli aralıklarla aynaya bakarak görünümelerini kontrol etmektedirler. Böylelikle her zaman standart, “taze” görünüm yansıtılmaya devam etmektedir.

“Bizim oraya uymamız şarttı. Onu zaten onlar demeden yapma zorunluluğu hissediyorduk. Çünkü onlar da o şekildeydi. Aksesuarlarıyla, saçlarıyla, tavırlarıyla yani siz de onları örnek alıyorsunuz. Ben de olmalıyım, bunları yapıyorduk yani. Boynuna mesela

yöneticimiz bir fular bağlıyordu ve çok da güzel gözüküyordu. Sonra bizim kendi personel kıyafetlerimize de aksesuar olarak eklemişlerdi mesela. **Bizim kabin içinde ayna olduğu için.** Mesela ürünü asacaksınız, müşteri için hazırlayacaksınız ister istemez bakıyorsunuz. **Ve eksiklerinizi görüp saçınız falan çıktıysa tokanızı düzeltiyordunuz. Sonrasında gidip makyajınızı tazeliyorsunuz. Bir süre sonra o bizim olmazsa olmazımızdı ama markamla da alakalı bir şeydi.**” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Katılımcılar aynaya bakarak saçlarını, makyajlarını düzelttiklerini ya da tazelediklerini paylaşmışlardır. Araştırmada, katılımcıları estetik emek bağlamında öz denetime iten çeşitli itici güçlerin ve motivasyonların olduğu görülmüştür. Yasemin Hanım, kendini markaya uygun hale getirme adına uyarı olmadan kendiliğinden kontrollerini yaptığını söylerken Bahar Hanım, bölge müdürünün gelebileceği ve izlendiğini bilmesiyle ilgili kaygılar sebebiyle görünüm kontrollerine dikkat ettiğini ifade etmiştir.

“Sürekli kabindeydim. **Her an bölge müdürü gelebilir korkusu vardı çünkü. Bir de izlendiğimizi biliyorduk.** Rujumuz var, makyajımız var. Onu elimizle başka yere sürebiliriz diye düşünüyorduk. **Sürekli kontrollüyüydük.**” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

“Zaten temel konu bu açıkçası. **Kurumumuzun bir imajı var ve ben bunu çok seviyorum.** Ve böyle olması gerektiğini düşünüyorum. Tabii ki de her arkadaş uymakla yükümlü. **Derin derin bizim nasıl görünmemiz gerektiğini kitaplarda en ince ayrıntısına kadar belirtiyorlar zaten.** Sık sık. İstirahat edip kalkıp geliyorsam dişlerimi fırçalarım, **parfüm sıkarım. Tırnaklarımın bakımlı olmasına özen gösteririm. Elime krem falan sürüyorum. Saçlarımın çıkmasına dikkat ediyorum.**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Bir başka katılımcı da Yasemin Hanım’la benzer şekilde, kurumunun imajınının altını çizmiş ve bu imaja uymaları gerektiğini ifade etmiştir. Melisa Hanım ise görünüm, tavır ve ses tonunun marka imajıyla uyumlu olmasına dikkat edildiğini dile getirmiştir.

Yöneticisinin *“Arkadaşlar, şimdi tuvalete giriyoruz, makyajımızı tazeliyoruz, saçımıza bakıyoruz, ondan sonra yolcuları karşılıyoruz”* gibi sürekli görünümle ilgili telkinlerde bulunduğunu açıklamıştır. Görüldüğü üzere beklenen estetik emek performansları sadece görünüm değil güzel kokma, gülümseme, gülümser bir tavır ve ses tonu gibi müşterilerin duyularına hitap edebilecek ve onları hoş karşılayacak pek çok unsuru içinde barındırmaktadır.

“Evet, çok fazla dikkat ediyorlar. Gülümsememize çok önem veriyorlar. Sürekli gülümseyeceksiniz. Mesela eller sürekli açık bir şey anlatırken... “Size nasıl yardımcı olabilirim?”, gülümser bir tavırla, ses tonuyla... Bu ilk işe başladığımızdan beri **her hocanın, yöneticinin sürekli dikte ettiği** hatta aydan aya bununla ilgili maillerin geldiği bir şey yani... **Bizim şirketin imajı çok önemli. Benim de en büyük problemim saçlarımla... Saçlarımı sürekli kontrol ediyorum. Ya da amir bazen “Arkadaşlar makyajımızı**

tazeleyelim, parfümümüzü tazeleyelim, güzel kokalım, benim uyarmamı beklemeyin” diyor. Veya bir yere gittik diyelim dönüşte işte hemen anons yapıyor. İşte öyle değişik değişik amirler var yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Gün boyunca spot ışıkların altındasınız. İster istemez bir rimel akabilir. Rujunuz bozulmuş, kaymış olabilir. Bunların kontrolünü sağlıyordum. Mesela saçımı yarı toplayıp sürekli aynanın karşısında kendimi düzeltirdim. Ayakkabım kirlendiyse onu ıslak mendille temizlerdim. Sürekli kontrollerimi yapıyordum tabii.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Yönetici pozisyonunda bulunan iki katılımcı kabin memurlarını “görünen yüzlerimiz”, “havayolu işletmelerinin aynası” olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla markanın güzellik imgelerinin müşterilere yansıtılmasında kabin memurlarının görünümüleri önem taşımaktadır.

“Kabin personeli, havayolu işletmelerinin aynasıdır.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Bizim bakımlı olmamız gerekiyor. Biz karşıdakinin aynasıyız. Müşteri alışveriş yaparken bize bakıyor önce. Makyajını nasıl yapmış? Bakımlı mı? Eğer ben kötü bir makyaj yapmışsam der ki bana ürün satmaya çalışıyor ama kendisi makyaj yapmayı bilmiyor diyebiliyor.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

Satış danışmanlarında özellikle satılan ürünün çalışanlarda güzel görünmesinin ve çalışanların bakımlı olmasının yansıtıcı beden rolünde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Marka imajının yansıtılmasında kadın çalışanların makyajları, uniformaları, saçları araçsal işlev kazanmıştır.

“Dışarıdan yansıttığımız imajla alakalı diye düşünüyorum. Çünkü biz markanın vitrini gibiyiz. Sanki biz orada ... yansıtıyoruz. Biz onu yansıttığımız, aynası olduğumuz için bizim de ona uygun giyinmemizi istediklerini düşünüyorum.” (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

“Kabin memurları bizim görünen yüzlerimiz.” (Yeliz Hanım, Şef)

“Kimse imajına dikkat etmiyor. Derdi çok imaj değil. Beni şu an uniformada rahatsız eden bir şey var. Bence hiç olmaması gereken bir şey. Fularımıza plastik bir parça takıyoruz. Görsel olarak çok çirkin duruyor. O plastik şey nedir yani. Niye plastik bir şey takıyorum ben? Çok şık, amblemlerle bir şey olabilirdi oraya. Bunlara çok önem verdiklerini sanmıyorum. Muhakkak. Maske uygulaması yokken rujum bitti mi, parfümün bilmem ne... Bunlar çok önemli şeyler. Koşturuyorum. O koşturduğunuz esnada saçınız başınız dağılıyor. Baktığınız zaman çok minnoş bir iş yapıyormuşsunuz gibi görünüyor ama arka tarafta 10 kiloluk şeyleri çekiyoruz. Benim ellerimde nasır var mesela. Çok hassas ellerim, nasır oldu. Aslında ağır işçi sıfatıyla çalışıyoruz. Bunlar çok önemli şeylerden biri. Rujumuza bakmamız, saçımızı kontrol etmemiz. Parfümümüzü tazelememiz. Eskiden bize zorunluluk diye öğretilen şeyler bize.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım ise diğer katılımcılardan farklı olarak önceden kurumunun imaja daha çok önem verdiğini ifade etmiş ve üniformasına ait bir parça üzerinden daha şık olması yönünde eleştirilerde bulunmuştur.

Tablo 3.26: Katılımcıların Yansıtıcı Bedene İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Yansıtıcı Beden	Çalışanların gün içinde sürekli aynaya bakarak görünümlerini kontrol etme deneyimleri	7
	Şirketin görünen yüzleri İşletmelerin aynası Müşterilerin aynası Markanın vitrini	5

Tablo 3.26. incelendiğinde, 7 katılımcının standart görünümü sürdürme amacıyla gün içinde sürekli aynaya bakarak görünümünü kontrol ettiği ifade edilebilir.

3.13.3.13. Yönetici ve Akran Geri Bildirimi

Çalışanların bedenleri, gün içinde iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından izlenmekte, çeşitli ifadelerle gözetim altında tutulmakta, çalışanlara geri bildirimler verilmektedir. Bu ifadeler, uyarı ve eleştirilerin yanında övgü şeklinde de olabilmektedir. Günlük görünüm kontrollerinin dışında çalışanların görünümleri izlenmeye devam edilmektedir. Bir katılımcı, topuzunu çok düzgün yaptığı bir gün yöneticisinden övgü aldığını belirtmiş ve ruju silik görüldüğü zaman yahut rimeli aktığı zaman uyarı da alabildiğini ifade etmiştir. Katılımcı, bakımlı olduğunda kendini daha iyi hissettiğini ve müşterilerle daha rahat iletişim kurduğunu sözlerine eklemiştir. Bu durum, katılımcının bakımlı olmayı içselleştirdiğini ve psikolojik olarak görünümle ilgili iş gereklerinin onu olumlu etkilediğini gözler önüne sermektedir.

“Uçuşa çok bakımlı gitmeyi seviyorum. Bakımlı olunca yolculara da daha rahat hitap edebiliyorum. Kendimi iyi hissediyorum. Topuzuma çok dikkat ediyorum. Yüksekten topuz yapıyorum. **O mesela çok dikkatini çekiyor bazı amirlerin. “Topuzunu ne kadar düzgün yapmışsın” diyorlar, övgü alıyoruz. Ama aynı zamanda rujumuzun silikliği ya da rimelimiz akmış olunca da uyarı alıyoruz. Amirlerimiz de uçuşta bizi denetliyor. “Rujun**

silinmiş istersen rujunu bir tazele”, “sanki gözün akmış”, “saçının arkası çıkmış düzeltir misin lütfen” gibi. Bazen gerçekten çok fazla insanla çalıştığımız için ve her gün farklı kişilerle uçuyoruz. Herkes bir olmuyor ve kötü niyetli insanlarda olabiliyor. İlk üçüncü ayım falandı. O kadar istekli çalışıyorum. İşime özen gösteriyorum, yolcularla iletişimime özen gösteriyorum. Uçağa binen herkesin mutlu inmesini istiyorum ve bunun için çabalıyorum. O gün de dört bacak uçuş yapacağız. Bizde her uçuşa bir bacak deniyor. **İlk iki bacağın sonunda amir beni takdir etti işte: “Her şeye hakimsin, çok iyi çalışıyorsun” dedi. “Dış görünüşüne de çok önem vermişsin, güzel gelmişsin, makyajın, saçını toplayışın çok güzel” dedi.** Ardından arkaya geçtiğimizde 1 numara var. **Benden daha üst oluyor. 1 numara arkadaşımız şey dedi “Senin burnun sanki biraz büyük. Estetiğe ihtiyacın var.” Sadece laf atmak için oldu.** Gerçekten öyle oldu. **Dedim ki “Ben burnumda bir şey görmüyorum. Bir tık büyük belki ama yüzüm de kare, geniş bir yüz olduğu için bir burun yaptırdığım zaman yüzüme gitmeyecek ve estetik istemiyorum” dedim. “Neden istemiyorsun” dedi. “Benim burnumda kemik var” dedim. “Bence hazır ameliyat olmuşken bunu da aradan çıkar” dedi. “Ben herkes gibi olmak istemiyorum, estetik istemiyorum” dedim. Onda fazla fazla estetik vardı. Dudakları dolgulu, burnu yapılı. Elmacık kemiklerine kadar yapılı bir arkadaşımızdı. Botokslu falan. Şu an yaşım itibarıyla de çok erken olduğunu ileride yaptırabileceğimi söyledim. Sürekli bana önerilerde bulunuyor ama alttan alttan böyle eleştiriyor. “20 yaşındayım ve şu an bunlara ihtiyacım yok belki sizin yaşıma geldiğimde düşünürüm” dedim ve ister istemez surat düştü. 20 yaşında birinin estetik yaptırması için ne gibi bir sebebi olabilir? Tercih meselesi. Yaptıra da bilir. Ama daha zaten yüzüm oturmamış. Günümüzde herkes estetik yaptırıyor. Herkes öyle diye ya da bu bir akım diye bende yaptırmak zorunda değilim.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)**

Mine Hanım, iş arkadaşları tarafından da görünümüyle ilgili eleştiriler duyduğunu ve bu durumun gerginliğe sebep olduğunu anlatmıştır. Çalışanlar sadece yöneticileri tarafından değil iş arkadaşları tarafından da gözetim altındadır. Melisa Hanım ise iş arkadaşlarının birbirlerini eleştirmeyi sevdiklerinden bahsetmiştir. Kambur duruşundan dolayı çeşitli söylemlere maruz kaldığını dile getirmiş ve iş arkadaşlarının kendi standartlarını dikte etmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu eleştiriler ve gözetim, çalışanları kendi bedenlerine çeşitli müdahalelerde bulundurmaya yöneltmekte ve duygusal olarak etkilemektedir.

“Tabii tabii çok... Bizimkiler bayılır öyle birbirlerini eleştirmeye, çok alıyor. Mesela ben kambur dururum, benimle çok uğraşırlar. “Öyle durma.” Mesela benim arkadaşımın tırnaklarına takmışlar ilk başladığında. İlk başladığında bu arada şamar oğlanı gibisiniz herkes şeyi yapar yani sağlı sollu girerler. Tırnaklarına bakmış işte “Ne bu tırnaklar? Böyle mi geziyorsun? Maniküre git” falan... Kız yazık hâlâ maniküre gidiyor yani artık 6 sene oldu. Ben gitmem ama tırnaklarım iyi Allah’tan yoksa bana da eleştiri gelirdi. Ondan sonra mesela bir yolcuya bir şey soruyorsunuz onu eleştiriyor. “O öyle yapılmaz”. Sürekli senin işine karışıyor. Kendi standardını sana dikte etmeye çalışıyor, şirketin standardı bile olmasa... Onun dışında saçın dağılmışsa işte söyler “İşte saçının şurası şöyle olmuş, böyle olmuş”. Ya da makyajın azdır. Ya da ne bileyim kötü olmuş anlamında değil de “Pembe sürmemişsin, pembe allık sana çok iyi gitmiş” gibi gibi falan. “O renk oje kabul oluyor mu ya?” diye birbirimize sürekli yaparız yani.” Bazen zaten

diyorlar “Saçın dağınık mı?” falan diye. Makyajsızsan falan ben yaşamadım ama çok uyarılan arkadaşlar oldu.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Bir başka katılımcı, iş arkadaşının kendisine dövmeyle ilgili kuralları hatırlatıcı nitelikte olan sorusuna verdiği tepkiyi paylaşmıştır. Standart dışı görünüm, yöneticilerin denetim uygulamalarına takılmasa bile iş arkadaşlarının gözetimine maruz kalmıştır. Katılımcı devamında bir uçuş sırasında amirin çok sık şekilde görünümüyle ilgili uyarılarda bulunduğu deneyimini paylaşmış ve görünümüyle ilgili standartlara uyduğu halde amirin sürekli kendisini uyardığını ifade etmiştir.

“İki günlük memur arkadaşımız döndü bir gün: **“Sizin kolunuzda dövme mi var?”** dedi. Büyük bir edepsiz. Daha iki günlük bir insansınız. Eskiden biz çekinirdik, adapsızca sorular soramazdık. **Kıza döndüm “Dövme var, yasak, ne oldu?” dedim. “Merak ettim” dedi. “Merak etme” dedim. İlk defa birini tersleme gereği duydum orada. Bu kadar rahat olmamalı ya.** Bu değil çünkü. ... (Amirinden söz ediyor) Her dakika geliyor. 10a’da oturan yolcunun üzerini örter misin? **“Saçını düzeltir misin?” Aynaya bakıyorum, saçında düzelterek bir şey yok. “Eteğin toz olmuş.” Tamam, siliyorum eteğimi. Çok garip bir adamdı. “Rapor edilecek çok eksiginiz var ama rapor etmeyeceğim” dedi. Ben de “Lütfen rapor edin” dedim.”** (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Yasemin Hanım’ın ifadelerinden gözetimin bir başka öznesinin gizli müşteriler olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcı, mağazaya gelen her müşterinin gizli müşteri olabileceğini dolayısıyla görünümüne dikkat etmek durumunda olduklarını dile getirmiştir. **“Ceketini ütüleyelim mi artık?”** şeklindeki ifadelerle ise çalışanların kendi içlerinde görünüm kurallarını sağlamaya çalıştıkları görülmüştür.

“Rujumuz dudağımızdan silinse “Aaa rujun uçmuş. Biraz tazele.” Yemek molaları ve çay molalarından sonra mutlaka rujumuzu, alığımızı tazelememiz gerekiyordu. Zaten artık bizim rutinimiz olmuştu, onu mutlaka yapıyorduk biz. Bizim oto kontrolümüz vardı. Gizli müşterilerimiz vardı. Kapıdan giren her müşteri bizim için gizli müşteri potansiyelindeydi. O yüzden dikkat ediyorduk, edilmeyenler de uyarılıyordu zaten. Gömlek ütüsüz olabiliyordu. Bizim o konuda sıkıntımız yoktu. Ütüsüzse genelde çalıştığım yerler AVM’leri olduğu için oranın terzilerini kullanıyorduk. O an mesela sıcaktan ceketini çıkartan bir arkadaş “Ceketini ütüleyelim mi artık?” gibi uyarılar oluyordu.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Gamze Hanım ise hem iş arkadaşlarından hem de yolculardan bakımlı ve güzel olmasıyla ilgili övgü aldığını söylemiştir. Bakımlı ve güzel olmanın Q sınıfı uçuş ile ilişkilendirilmesi dikkat çekmektedir.

“Onlar da söylüyor çünkü onların raporlama yetkisi var. Onlar, değerlendirme yapıyor. **Yolculara kötü görünecek bir arkadaş olursa kırmadan söylemeye çalışıyorlar. Standart dışı bir insansa onunla ilgili raporlamaları da sonradan yapıyorlar.** Yani dilimi ısırayım.

Herhangi bir eleştiri almadım. Ben zaten daha önce çok uçuyordum. Ben zaten yolcuydum. Yıllarca yolcuydum. Ben kendim ne almak istiyorsam onu vermeye özen gösteriyorum. **Hep genelde şey diyorlar tam bir “business” sınıfısın. Sen bir Q sınıfısın (ekonomi sınıfı) diyorlar. Maşallah ne kadar bakımlısın dedikleri çok oluyor. Yolcularımızdan çok güzelsin diyenler oluyor.** Sağ olsunlar amcalar, teyzeler kendi yaşatlarını da söylüyor.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Şule Hanım’ın **“Amirin gözetimi altında”** ifadesinden yöneticilerin de gözetimin önemli parçası olduğu görülmüştür. Günlük görünüm kontrollerinin dışında çalışanların iş günü boyunca istenen görünümü yansıtmaları bu defa gözetim ve geri bildirimler yoluyla sağlanmaktadır.

“Mesela ben bir seyahate gittim. Arkadaşlarımızı gözlemliyorum bir yönetici olarak. Ve hemen kabin ekipleri müdürü arkadaşına mesaj atıyorum. Bu arkadaşım böyleydi, şu arkadaşın dikkat etsin yolcuyla arası böyleydi falan filan böyle feedback (geri bildirim) yazıyorum ama tabii herkes bunu yazmıyor.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Özellikle personeli bu konuda çok sıkı takipteyiz. Önce uyarıyorum, konuşuyorum. “Gördüm, hoş değildi. Bir daha tekrar etmemenizi rica ediyorum” diyorum. Eğer ki tekrar ediyorsa yazılı uyarı veriyorum ihtar gibi. Savunma istiyoruz. Genelde sözlü uyarıda toparlanıyorlar.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Gözetim sonucunda görünüm, tavır ve konuşma tarzı açısından kurallara uymadığı düşünülen çalışanlar raporlanabilmekte, yazılı veya sözlü uyarı alabilmekte ve hakkında geri bildirimler yazılabilmektedir. Yöneticiler, gözlem ve takiplerle çalışanların görünümelerini her an kontrol etme eğilimindedirler.

“Bir genel müdürlüğe giderken, bir eğitime giderken üniformalı ya da üniformasız fazlasıyla dikkat ediliyorsunuz. **Bütün gözler üzerinizde.** 200 kişilik bile bir toplantı olsa ayakkabısından tırnağına her yerine bakıyor. Ve bunu kimse çekinmeden sözlü bir şekilde uyarıyor. Benim tabii bulunduğum oluyor. Diyorum ki” “Tırnağın, makyajın az biraz daha sürebilir misin?” ya da “Saçın, başın dağılmış, aynaya bakıp toplayabilir misin?” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcıların ifadeleri gözetimin içselleştirildiğini ve çok sık olarak deneyimlendiğini göstermiştir. Çağla Hanım, çok kalabalık ortamlarda bile görünümünün en ince ayrıntısına kadar gözlemlendiğini ve uyarıların çekinmeden yapıldığına dikkat çekmiştir.

“Saçının boyası gelmiş yarıya inmiş **“Bu hoş bir görüntü değil, çok ucuz bir görüntü var”** diyorum. Net söylemek çok önemli. Bu kırıcı değil. Direkt söyleyeceksiniz. Güzel söyleyeceksiniz. Yapıcı söyleyeceksiniz. Hem de kendisini değiştirmesine sebep olursunuz.” (Nihal Hanım, Mağaza Müdürü)

Nihal Hanım da benzer şekilde çalışanlarını gerekli gördüğü durumlarda doğrudan uyardığını ifade etmiştir. Örneğin çalışanın saçının boyasının uygun olmadığını gözlemleyen katılımcı, açık bir şekilde bunu çalışanla paylaşarak uyarıda bulunmuştur.

Tablo 3.27: Katılımcıların Yönetici ve Akran Geri Bildirimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Yönetici ve Akran Geri Bildirimi	Yöneticilerin çalışanların görünümüyle ilgili uyarıları	7
	İş arkadaşlarının görünümle ilgili birbirlerini eleştirmesi ve önerilerde bulunması	5
	Yöneticilerin çalışanların görünümüyle ilgili yazılı uyarı yazması	2
	Yöneticilerin ya da iş arkadaşlarının çalışanların görünümüyle ilgili övgüleri	2

Tablo 3.27., yönetici ve akran geri bildiriminin hangi normlarla gerçekleştiğini ifade etmektedir. Buna göre, uyarı, eleştiri ve önerilerin katılımcılar tarafından daha yoğun bir şekilde deneyimlendiği görülmektedir.

3.13.3.14. Gözetim

Araştırmada katılımcılara yöneticilerini ya da iş arkadaşlarını görünümü, konuşma tarzları ya da tavırları sebebiyle eleştirdiğiniz yahut övdüğünüz durumlar oldu mu şeklinde bir soru yöneltilmiş ve gözetim deneyimleriyle ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Gözetim kategorisinde, çalışanların hem gözetleyen hem de gözetlenen olduklarına dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bir katılımcı, müşteriyle diyalogu ve kişisel bakımıyla ilgili eleştirdiği iş arkadaşlarının olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Eleştirdiğimiz arkadaşlar da oluyordu. Müşteriyle diyaloglarında. **“Böyle olsa daha iyi olabilirdi, şu cümleleri kullan.”** İnanır mısınız? Bu bahsettiğiniz konulardan dolayı uyarı aldı zaten arkadaşımız. **Kişisel bakımıyla ilgiliydi. Aleni kötü bir koku. Temiz olmayan kıyafetler. O tabii hepimizin dikkatini çekmişti.** İki, üç. Uyarı, tatlı dilli uyarı... **Yöneticiniz**

var onu devreye sokuyorsunuz. Onlar uyarılarını yapıyordu eğer uymuyorsa zaten yollar ayrılıyordu. Öyle anlamda kötü bir örnekti.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Belli bir şeye geliyor ki herkes birbirine müdahale ediyor.” “O renk sana gitmedi.” (Müşgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Katılımcıların sadece eleştirmekle kalmadıkları gözetimlerine takılan bazı durumları yöneticilerine aksettirdikleri de görülmüştür. Bir katılımcı, müşteriyle emir kipleriyle konuştuğu gerekçesiyle yöneticisini şikâyet ettiğini dile getirmiştir. Burada altı çizilmesi gereken nokta, üst yönetimin de ast üst ilişkisi düşünmeden çalışanları raporlamaya ve uyarmaya ilişkin destekte bulunmasıdır. Böylelikle çalışanlar da gözetim mekanizmalarının birer parçası haline gelmekte ve estetik standartların sağlanması kolaylaşmaktadır.

“Bir amirimizi şikâyet ettim. Yolcularımız uçağa gelmeden önce yemek siparişi verebiliyorlar. Bir yolcumuz tavuklu sandviç sipariş etmiş ve onu yemek istemiyor. Uçağa geldiğimizde “Ben jambonlu sandviç yemek istiyorum” dedi yolcu. Amirimiz direkt **“O zaman neden sipariş ettin?”** dedi. Evet içimizden belki geçirebiliriz, mantıklı olarak. Ama o misafir sonuçta orada. **Biz onun isteklerini karşılamak zorundayız.** Böyle bir üslup yok. Ben orada annem olsa o şekilde davranılmasını istemezdim. Daha sonra baktım üslubu hep o şekilde. **Bize karşı da “Al, getir, götür”.** Emir kipleriyle konuşuyor. İşte yatıya gidiyoruz, Antalya’ya gidiyoruz hâlâ devam ediyor. Ben arada kalıyorum. **Baktım devam ediyor ilk önce amiri uyardım. “Amirim, üslubunuz çok sert ve ben arada kalıyorum” dedim. Amir bana karşı da tepki aldı. Sen kimsin ki tarzında konuştu. Uçuş bitince kabin hizmetlerine durumu raporladım. Ve amirimiz bu durumdan dolayı uyarı aldı. Ki ben zaten gerile gerile uçtum. Şirket bizi çok destekliyor. Alt üst ilişkisi düşünmeden altınızı üstünüzü raporlayabilirsiniz diyor. Buna çok açık şirket.”** (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Başka bir katılımcı da müşterilerle konuşma tarzı nedeniyle eleştirdiği bir iş arkadaşı olduğunu dile getirmiştir. Katılımcı, görüşmenin ilerleyen kısmında müşterilerle diyaloglarını çok beğendiği ve örnek aldığı yöneticilerinin olduğunu söylemiştir.

“Rapor ettiğim hiç olmadı ama eleştirdiğim ve övdüğüm çok olmuştur. Bir tane kabin amiri yolcularla o kadar tuhaf tuhaf konuşuyordu ki...Yolcuya mesela çay veriyor. Biz yarım veriyoruz çünkü türbülansa sıcak ya dökülebilir. Tek sebebi budur. Kadın diyor ki “Diğerlerine yetsin diye mi az verdiniz?” “Evet” diyor. Yolculara cevap veren bir adam vardı. Adam tuhaf tuhaf cevaplar veriyordu yolculara. “Bu şirketten nefret ediyorum, bu şirkete dair hiçbir şey yok elimde, bir kalem bile almam. İşe geliyorum, işi yapıp gidiyorum.” Öyleleri var. Övdüğüm de olmuştur. Biz üç tane amir uçuyoruz. En üstteki amir ... teki diyelim. Ama diğer amir onu öyle güzel, hem bizi kötülemeden, ... Çünkü çoğu zaman şey oluyor. Ona yaranmak için seni ... Hani benim hakkımda yazmasın, bana iyi davransın, bana dokunmayan yılan bin yaşasın oluyor. Hem sizi koruyor hem kendini... **Gerçekten müthiş diyalog yetenekleri olan amirlerimiz var. Bu işte harcanıyorlar diyorum. Gerçekten CEO falan olmalıymış. “Sizle keşke uçsam da diyalog öğrensem biraz” diyorum. Çok sinirli bir müşteriye öyle bir yatıştırıyor ki yani ağzım açık kalıyor, öyle amirlerimiz var.**

Enerjisi midir nedir ya da yeteneği midir bilmiyorum. Övdüğüm çok insan oluyor. Çünkü zaten hem eleştirsem ne olacak ki birbirimize düşürmekten başka bir şey yaptığımız yok. Övmeyi tercih ederim ben.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Başka bir katılımcı, görünüm ve konuşma tarzıyla ilgili sorunların temelinde kişilerin mesleğe uygun olup olmadığının yattığını düşünmektedir. Tırnakları çok uzun olan bir iş arkadaşını eleştirdiğini, yolcuya “Ne içecen?” diye soran birini uyardığını ve rapor ettiğini söylemiştir. Çalıştığı kurumun bir gözü olarak estetik kuralları benimsemiş ve kurallara uymayan çalışanları gözlemleyerek eylemlerde bulunmuştur.

“Şaka geliyor size. **“Ayakkabımı boyar mısın?” dediğimde “Var mı boyan?” diyen arkadaş var.** Ben mesela böyle olamadım. **Bugün ben yönetici olsam çok ciddi hostesler seçerim.** Eğitimden geçirmek değil mesele. **Mesele o kişinin mesleğe uygun olup olmadığı.** Ben bu mesleğin son şanslı kişilerinden görüyorum kendimi. Çünkü ben bu mesleğe geldiğimde, çok değerli insanlar tanıdım. **Eskiden bu mesleğin ciddi anlamda önemi vardı.** Mesela bazı arkadaşlar var ... ama pala Remzi gibi gelmiş, hani **“Bıyıklarını alsan iyi olurdu.”** diyebileceğim bir durumda arkadaş. Ya da **“Tırnakların artık toynak olmuş.”** Yolcuya **“Ne içeceksin?”** diye soran bir arkadaşımızı rapor etmek durumunda kaldım. Ben her serviste arkadaşımızı **“Ne arzu edersiniz?”** sorması için defalarca uyardım olmadı, olmadı. Ben böyle şoka girdim. Kaşım gözüm oynamaya başladı. **“Ne içecen?” dedi ya. Yolcunun bagajını alırken “Amcacım sen dur” falan diyor. Dedim bu ne otagarda mıyız Bayrampaşa’da mıyız? O arkadaş rapor ettim.** Ne oldu? O arkadaş bir şey olmadı. Hâlâ 10 yıldır çalışıyor. Kendisi ile ... uçuşu yaptım mesela. Oturmuş yolcu. Boarding (biniş) devam ediyor. **Gözünüzde canlandırın.** Baş üstü dolaplarını kapatıyoruz. Boyu yetmiyor arkadaşın. Yolcuyu bileğinden tuttu. Türkçe böyle yapıyor **“Kalk, kalk kapat şunu.”** O benim rapor ettiğim. Dedim hayat senden hiçbir şey götürmemiş arkadaşım. Ne katmış ne götürmüş. Onlardan bir tanesiyle karşılaştım. ... oturma pozisyonu mesleki olarak, **üniformaları taşıyan biri olarak beni çok rencide ettiğini düşünüyorum. İlk defa bir arkadaşımın resmini çekip yönetime bildirdim.** Bir şey oldu mu? Olmadı. Sahne şuydu: Etek giymiş, ayakkabısını çıkarmış, ayaklarını koltuğa dayamış... Ve arkasında ben de üniformalıyım. Ben de üniformayı taşıyorum. Benim ayaklarım da patlasa ayaklarım da çatlasa ben o ayakkabıyı çıkartıp onu yapmam yasak. Babetini uçak dışında kullanamazsın yasak. O ayakkabılar orda. **Oturmanın kalkmanın bir adabı var. Çok kızdım ona, elim ayağım titredi.** Bir şey diyemedim ona. “Siz benimle gelir misiniz” dedim. “Neden?” dedi. “Benimle gelmenizi istiyorum.” dedim. Kontrol hostesliğine uğrayalım dedim. Gittik kontrol hostesliğine. İnanamadı onlar da. Sözlü bir uyarı yaptılar. Öyle kaldı.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Gamze Hanım da çoğunluğun görüşleriyle paralel şekilde tavırları sebebiyle bir iş arkadaşının şikâyet ettiğini ifade etmiş ve **“Bence herkes jilet gibi olmalı”** söylemiyle de estetik kuralların takipçisi olduğunun altını çizmiştir. Kazandıkları paranın bakımlı olmalarına yeteceğini dolayısıyla iş arkadaşlarının saçlarına ve makyajlarına dikkat etmeleri gerektiğini şu ifadelerle aktarmıştır:

“Kendimden daha yeni olan bir çocuk vardı. Daha böyle bir yıllık falan. Sinirlendi. Çok kibar bir beyefendi geldi. Beyefendi su isteyince böyle pata küte vurmaya başladı galleye (uçak

mutfağı). Hızlı hızlı dolapların kapaklarını kapatmaya başladı. Ben de sonrasında ona böyle bir şey yapamayacağını amirimizin yanına gittik, söyledik. Amirimiz de söyledi aynı şekilde. Gereksiz bir çıkışı oldu. **Ama hani nedir benden daha yeni olan birisi varsa ben de söylüyorum kuralları. Bak hani bu oje yasak. Raporlayabilir tarzında uyarı yapıyoruz birbirimize. O kadar kötü geliyorlar ki böyle. Sıfır makyaj geliyorlar, saçları böyle çıkmış. Sen bir üniforma taşıyorsun. Bence herkes jilet gibi olmalı. Şirket bunu karşılıyor zaten. O kadar para veriyor.”** (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“Saçı ve makyajıyla ilgili örnek oluyorsa çok güzel onları yöneticiye bildiriyoruz. Yaptığı makyaj ilham veriyorsa ve müşteriler beğeniyorsa yöneticiye bildiriyoruz. Onun için bu artı bir puan oluyor.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

Bir kozmetik mağazasında çalışan Reyhan Hanım ise makyajları müşteriler tarafından çok beğenilen satış danışmanlarının örnek gösterilerek yöneticilere bildirildiğini ifade etmiştir. Diğer olaylardan farklı olarak, beğeni toplayan görünümünün ödüllendirildiği de görülmüştür.

Tablo 3.28: Katılımcıların Gözetime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Gözetim	Müşterilerle iletişimin eleştirilmesi, raporlanması	5
	Çalışanların görünüm ve kişisel bakımla ilgili birbirini uyarması, raporlaması	4
	Yöneticiye bildirme	3
	Yöneticiye ya da iş arkadaşına övgü	2
	Çalışanın yöneticiyi raporlaması	1

Tablo 3.28.’de görüldüğü üzere, katılımcılar iş arkadaşlarına, yöneticilerine yönelik eleştirilerinin olduğunu, onlar hakkında rapor yazabildiklerini ifade etmişlerdir.

3.13.3.15. Güzellik Sermayesi

Güzellik ve bakımın çalışma hayatında avantaj olduğunu düşünen iki katılımcı, konuya dair deneyimleri ve gözlemlerini paylaşmışlardır. Melisa Hanım, güzelliğin amirlerin dikkatini çektiğini, güzel, bakımlı kabin memurlarının çeşitli özel uçuşlarla

ödüllendirildiğini ve performans karnelerinin de daha yüksek olduğunu düşünmektedir.

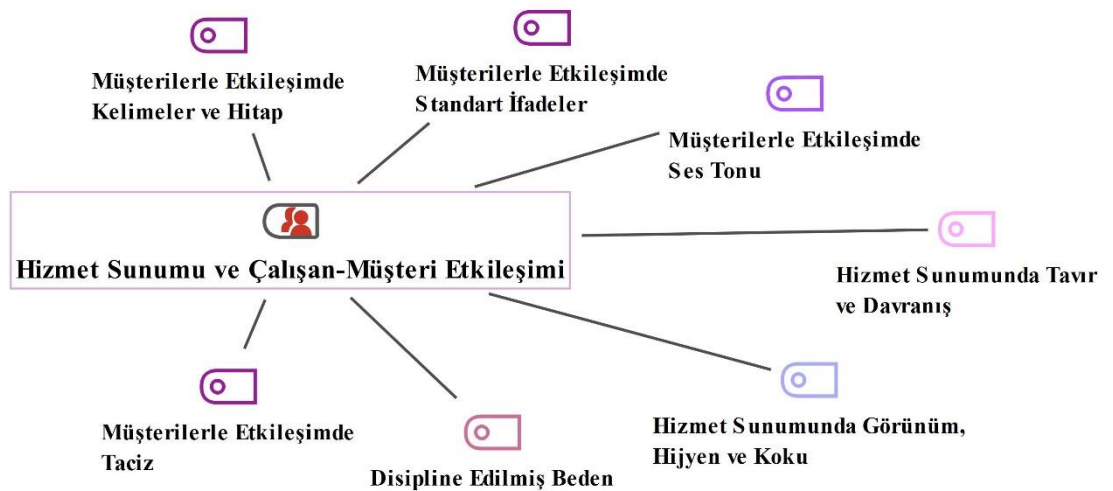
“Mesela siz çok güzelseniz veya amir sizi beğeniyor yani bakıyor güzel kız işini de güzel yapıyordur tabii bizim işte sadece güzellik olmuyor. Güzelseniz sizi hemen vip uçuşuna yazıyor. Onları ona yazıyor. “Business class” uçuşlarını amir yazar, karneniz de yüksektir. Benim karnem yüksek değil.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Satış danışmanırken çalıştığım grupta en güzel bayan bendim. En bakımlı bayan da bendim. Müdürüm beni o yüzden daha çok seviyordu. Çünkü o kendisi de çok özen gösteriyordu bakımına. Kıyafetine... Benle çaya çıkmak isterdi. “Haydi, kahve içmeye gidelim.” Sarışın, yeşil gözlü olunca daha çok dikkat çekiyordu.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Bahar Hanım ise Melisa Hanım’ın ifadelerini destekler biçimde, en güzel ve bakımlı kişi olduğundan dolayı yöneticisinin kendisiyle daha fazla vakit geçirdiğini dile getirmiş ve güzellik sermayesinin ayrıcalık sağladığını vurgulamıştır.

3.13.4. Hizmet Sunumu ve Çalışan-Müşteri Etkileşimi Teması

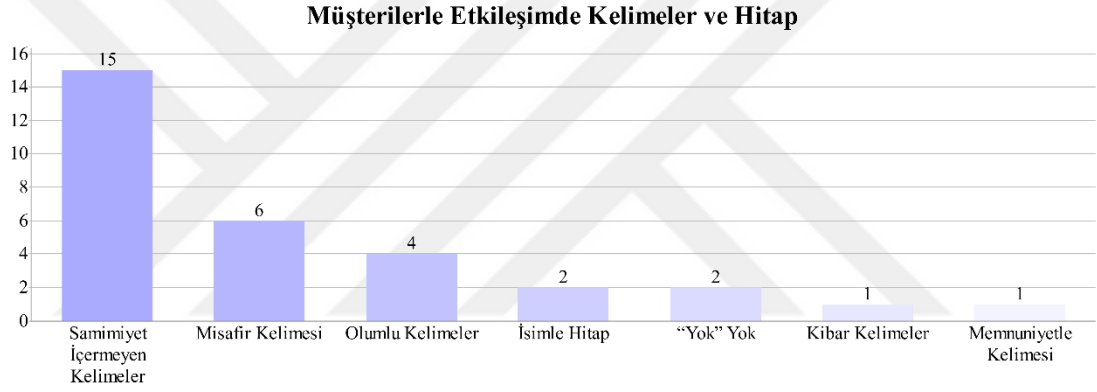
Müşterilerin beklentileri ve memnuniyeti estetik emekle ilgili deneyimlerin odağında yer almaktadır ve katılımcıların sıklıkla müşterilerden bahsettikleri, kendilerini müşterilerin yerine koyarak durumları onların gözünden değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanlardan hizmet sunumlarında ve müşterilerle etkileşimlerinde estetik emeğe ilişkin beklentilerin ne olduğu ve katılımcıların deneyimleri bu temanın konusu kapsamındadır. Şekil 3.5.’te görüldüğü gibi bu temada yedi kategori bulunmaktadır.



Şekil 3.5: Hizmet Sunumu ve Çalışan-Müşteri Etkileşimine İlişkin Model Haritası

3.13.4.1. Müşterilerle Etkileşimde Kelimeler ve Hitap

Katılımcılar, müşterilerle yüzyüze etkileşimde belirli kelimeleri kullanmaları ya da kullanmamaları yönünde politikaların olduğunu ve konuşma içeriklerinin kalıplaşmış, önceden belirlenmiş kelimelerle sınırlandırıldığını belirtmişlerdir. Buradaki amaç, stratejik olarak belirlenen konuşma içerikleri ve hitap şekilleriyle müşterilerin işitsel duyularına hitap ederek memnuniyet kazanabilmektedir. Tüm bunlarla birlikte, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda bu kategoride “memnuniyetle kelimesi”, “samimiyet içermeyen kelimeler”, “olumlu kelimeler”, “yok, yok”, “kibar kelimeler”, “misafir kelimesi” ve “isimle hitap” alt kategorileri incelenmiştir.



Grafik 3.5: Katılımcıların Müşterilerle Etkileşimde Kelimeler ve Hitaba İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Hizmet sunumu ve çalışan-müşteri etkileşimi temasında katılımcıların en fazla “müşterilerle etkileşimde kelimeler ve hitap” kategorisinde görüş bildirdikleri ifade edilebilir. Etkileşimli hizmet işlerinde işletmelerin çalışanların müşterilerle konuşma içeriklerinde belli politikalar belirlediği anlaşılmaktadır. Grafik 3.5.’de sunulduğu gibi 15 katılımcı, “samimiyet içermeyen kelimeler” alt kategorisine katkı sunmuşlardır. Bu durum her iki sektörde de müşterilere “siz”, “hanımefendi”, “beyefendi” gibi kelimelerle hitap edilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Yine müşterilere “misafir” kelimesiyle hitap etmenin de katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirildiği görülmüştür.

3.13.4.1.1. Memnuniyetle Kelimesi

Katılımcı, müşterilerle konuşurken memnuniyetle kelimesini kullanmasıyla ilgili kural olduğunu ve bu kelimeyi kullandığında müşterilerin bakış açılarını değiştirdiğini söylemiştir.

“Bizim şirketimizde şöyle memnuniyetle diye bir kelime var. Her şeyde memnuniyetle mottosunu kullanacağız diye bir kural var. Her zaman bunu kullanmaya dikkat ediyoruz. Şirket içi maillerde de bütün maillerin altında “misafir memnuniyeti için memnuniyetle” diye yazı olarak geliyor. Biz memnuniyetle dediğimiz zaman gerçekten bakış açısı değişiyor. Bazı yolcular, bunun farkına varmış. Siz hep memnuniyetle kelimesini kullanıyorsunuz diye geri dönüşler alıyoruz.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

3.13.4.1.2. Samimiyet İçermeyen Kelimeler

Çalışanların müşterilerle etkileşimde samimiyet içeren kelimeleri kullanmamaları gerekmektedir. “Sen” yerine “siz”, “abla” yerine “hanımefendi” kelimelerini tercih etmesi gereken çalışanlar, müşterilerle diyalogunu bu kurallarla inşa etmek durumunda kalmaktadır.

“Herkes birbirine hanımefendi, beyefendi diye hitap etmek zorunda. Gerek konuştuğlarımız gerek her şey çok hızlı bir şekilde basına yansiyabiliyor. Her olay... Buna gerek yok.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“Yüzde 99 oranında yabancı taşıyoruz. Onlarla iletişim halindeyken dönüp arkadaşıyla Türkçe konuşmamasını... Bunlar çok kıymetli şeyler. **Ondan sonra böyle çok laubali olmamasını. Şimdi yabancılar arasında birbirlerine isimleriyle hitap etmek çok yaygın bir uygulama. Bizim kabin memuru arkadaşlarımız da bu durumu çok kültürel bir durummuş gibi algılıyorlar. Kişiye ismini soruyorlar. İsmi Michael David olsun. Mr. David, Sayın David demeleri gerekirken Michael diyor mesela. Bunları yolcuya söyleyemezsin gibi bir takım çok genel kurallar ama oturup bununla ilgili çok detaylı bir eğitim vermiyoruz. Bir tık insanların da bu tarz şeyleri bilmesini bekliyoruz açıkçası. Ama kritik şeyler var hani o hiç Türkçe konuşmamak gibi.”** (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Nezaket kurallarına dikkat etmesini bekliyoruz bu kadar. İsimle hitap asla yok. Abi, abla, amca bunlar asla yok.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Yönetici pozisyonundaki iki katılımcı, çalışanların müşterilere sadece isimleriyle hitap etmelerinin de uygun görülmediğini belirtmişlerdir. İpek Hanım ek olarak çalışanlara bu kurallara ilişkin özel bir eğitim vermediklerini onların zaten bunun bilincinde olmalarını beklediklerini ifade etmiştir.

“... teyze amca gibi ifadeler kullanıyor ama bunları söylememiz yasak. Herkesle resmiyet içerisinde olmamız gerekiyor. Mesela kendi içimizde de dışarıda kanka dediğim pilotlar var

ama uçuşta denk geldiğimizde “kaptanım”, “amirim” diye hitap ediyorum. Arkadaşız ama burada bu şekilde konuşamazsın.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“12a’daki bayanı alalım, kadını alalım ya da adamı alalım, oradan amcayı, amca kalk falan...” gibi şeyler istemiyorlar. Kendi aramızda da mesela isimle hitap çok önemli. Yolcu içerisinde, yolcunun duyabileceği yerlerde. Mesela biz otel içerisindeyken kendi aramızda konuşuruz, yabancı biri geldiğinde “... **hanım** bir şeyler içelim mi?” diye konuşuruz.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım’ın ifadelerinden çalışanların müşterilerin yanındayken kendi aralarında da samimiyet içermeyen kelimeleri kullanmaya özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Aylin Hanım da benzer şekilde, müşterilerin duyabileceği yerlerde ve iş seyahatlerinde, kaldıkları otellerde bile çalışanların birbirlerine “Hanım, Bey” diye hitap ettiklerini söylemiştir.

“Şimdi biz yeni gelen arkadaşlarımıza mutlaka şunu söyleriz “Bizde abi, abla yok.” “Hanımefendi, beyefendi.” Biz tekstilci değiliz ya da gıda sektöründe değiliz. Bunlar kaldırabilir ama bizim sektörümüz bunu kaldıramaz. Çok arkadaşımızın bu sebeple müşteriler tarafından terslendiği de oldu. Bu meslekte çok fazla tecrübeli olduğum için söylüyorum. Müşteri gelir, müşteriye bir bakarsınız bir iki dakika müşteriyle konuşursunuz. Müşterilerin abi veya abla diye hitap edilmesinden hoşlandığını anlarsınız. Nabza göre şerbet. İşte o anda onu yapabilirsiniz. Bu da bir satış stratejisidir. Bu, yerine göre mağazaya kazandırır.” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

Akın Bey ise *“Ben senin ablan mıyım ne ablası?”* diyerek bazı müşterilerin çalışanları terslediğine değinmiş ve hanımefendi, beyefendi gibi kelimelerin kullanılmasının özellikle mücevher satan mazağalarda daha önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Akın Bey’in diğer katılımcılardan farklı olarak altını çizdiği bir başka nokta ise ağabey, abla şeklinde hitaplardan hoşlanan müşterilerin de olduğudur. Katılımcı dolayısıyla müşterilerin tavırlarına göre söylem geliştirmenin bir satış stratejisi olduğunu işaret etmiştir.

“Her müşteriye karşı bir hitap şekli var. Bazısı abi abla dememizden hoşlanıyor. Bir kere benim bir müdürüm vardı. Kadın bayağı bir yaşlı. Geldi alışveriş yapıyor. Geldi ona “abla” mı dedi bir şey dedi. Yaşlı olduğu için. Samimi olsun diye. Döndü dedi ki şey bir şekilde “Abla kim?” dedi. Özür dilerim hanımefendi dedi. Anladı o yüzden söylediğini. O nedenle kime ne söyleyeceğine çok dikkat etmen lazım. Özellikle bizim işte çok fena. Anında bozabiliyorlar yani.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Manolya Hanım da benzer şekilde mücevher satan mağazada her müşteriye göre hitap şekillerinin değişebileceğini vurgulamıştır. Müşteriye abla diye hitap eden çalışanın *“Abla kim?”* diye bir karşılık aldığını paylaşmıştır. Bu yaşanmış deneyimler,

müşterilerin çalışanlarla daha resmiyete dayalı bir etkileşim içinde olmak istediklerini de göstermektedir.

“Ses tonu, üslup bunlar çok önemli. **Daha kırk yıllık dostuymuş gibi muhabbet kuranlardan hiç haz etmiyorum. Müşteriler hiç hoşlanmıyor.** Müşteri içeri girdiğinde benden yardım isterse yanına giderim satış kabiliyetimi gösteririm. Kişinin hâl dilinden servis vereceğın anı çok iyi bilmen lazım.” (Nihal Hanım, Mağaza Müdürü)

“**Müşterilerle asla senli benli konuşma üslubuna kesinlikle izin vermiyoruz.** Müşteri ne kadar daimî müşteri olursa ne kadar samimi de olsa... **Çünkü çoğu müşteri içeriye personele canımlı ciciimli konuşarak giriyor, hitaplar çok oluyor ama hiçbir zaman personelin aynı şekilde karşılık vermesine izin vermiyoruz. Personelin özellikle siz diye hitap etmesini...** Müşteriye kendi özelini anlatmaması gerekiyor. Bunların hepsi çok önemli.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Tabii her zaman **sizli hitap ediliyor, o değişmez bir kural.**” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Nihal Hanım da Akın Bey ile paralel şekilde müşterilerin samimiyet içeren kelimeler duymaktan hoşlanmadıklarını belirterek ayrıca kendisinin de haz etmediğini ifade etmiştir. Müjgan Hanım ise konuya başka bir açıdan yaklaşarak müşteriler samimi olsa bile çalışanların aynı şekilde karşılık vermemesi gerektiğini söylemiştir. Bu bakımdan Akın Bey ile farklı düşündükleri görülmüştür.

“Biz bu tarz müşterilere hizmet verdiğimiz için. **Üslubun** çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bir müşteriye “Canım sen bunu denemek ister misin?” diye ... **ağzıyla konuşamaz hiçbir satış danışmanı.** Kural olarak sözcük dağarcığı yoktu. Sadece saygılı olun ve **senli benli konuşmayın** diyorlardı. Katı, keskin cümle kalıpları kullanmayın diyorlardı.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

“Asla **senli benli samimi konuşma olmaz.**” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“Yolcularla **senli benli asla konuşmayız.** Yaşlı bile olsa “Teyzecim”, “Amcacım” demeyiz. Herkes **bizim için beyefendi, hanımefendidir.**” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“**Tabii ki sen diliyle konuşma olmaz. Sizli, bizli konuşmamız lazım.**” (Doruk Bey, Kabin Memuru)

“**Yolcuya hitap konusuna takılıyorum.** Yolcuya hitap ayrı bir yetenek bence. **Evde annemizle babamızla konuşuyoruz gibi yolcuyla konuşamayız. Ben yolcu olsam bu benim de hoşuma gitmez.** Yolcunun yanında iki ekip arkadaşının özel hayatlarından bahsetmelerinden hiç hoşlanmam. Bunu direkt uyarırım.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcıların bu alt kategoride özellikle “senli benli” kelimelerini çok sık kullandıkları görülmüştür. Katılımcılar, bu konuda müşterilerle empati kurarak görüş bildirmişlerdir ve kendilerinin de bu ifadelerden hoşlanmadıkları yönünde yorumlarda bulunmuşlardır.

Tablo 3.29: Katılımcıların Samimiyet İçermeyen Kelimelere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Samimiyet İçermeyen Kelimeler	Müşteriye “siz” diye hitap etmek	6
	Müşteriye “abla”, “abi”, “amca” diye hitap etmemek	5
	Müşteriye “hanımefendi”, “beyefendi” diye hitap etmek	3
	Müşteriye ismiyle hitap etmemek	2
	Müşterilerin yanında çalışanların birbirine “hanım”, “bey” diye hitap etmesi	2
	“Abla”, “abi” kelimelerinden hoşlanan müşterilere o şekilde hitap etmek	2

Tablo 3.29.’da görüldüğü gibi, 6 katılımcı “siz” kelimesi üzerinde dururken 5 katılımcı ise müşterilere “abi”, “abla” diye hitap etmemek gerektiğine değinmiştir. Perakende sektöründe çalışan iki mağaza yöneticisi “abi”, abla” diye hitap edilmesinden hoşlanan müşterilerin de olabileceğini dolayısıyla politikaların buna göre belirlenmesi gerektiği konusunda görüşlerini paylaşmışlardır.

3.13.4.1.3. Olumlu Kelimeler

Müşterilerin işitsel duyularına hitap ederek memnuniyet sağlamanın bir başka aracı da çalışanların olumlu algı oluşturacak kelimeleri kullanmalarıyla mümkün olmaktadır.

“Bizim örnek diyaloglarımız var. Mesela şu covid çıktığı zaman günde 10 tane falan mail geliyor bununla ilgili. Yolcu şu soruyu sorduğu zaman nasıl cevap verilecek gibi. Yolcu bir şey istediği zaman **“Hayır, yok, kalmadı” gibi cevaplar yerine “Size şunu önerebilirim”, “Şunu da tercih edebilirsiniz” gibi olumlayıcı daha çok olumlama cümleleri, negatif cümleler ya da kelimeler yerine daha pozitif cümleler kullanarak...**” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Bir katılımcı, yolculara doğrudan hayır demek yerine farklı seçenekler sunarak olumsuz bir algı oluşmasını engellemeye çalıştığını söylemiştir.

“Üniformalı olduğun zaman açık beden dili, olumlu konuşma ve ses tonunu bekliyorlar her zaman.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Başka bir katılımcı, yolcunun talebinin olumsuz olduğunu o an söylemek yerine onun için çaba harcıyormuş ve ilgileniyormuş gibi yapıp “sizin için emek harcadım ama olmadı” mesajını vermeye çalıştığını dile getirmiştir. Katılımcının bu olumlu kelimeleri kullanma çabasının ardında şirket beklentilerinin olduğunu vurguladığı ifadeleri şu şekildedir:

“Olumlu cümleler kurmaya çalışıyoruz. Sonuç ne olursa olsun müşterinin aleyhine ya da lehine bakın ben elimden geleni yaptım ama yine de olmadı mesajını vermemizi istiyorlar. Yolcunun talebi kesinlikle olumsuz olacak ama ben yine de onun için uğraşıyormuş gibi yapıyorum ama maalesef olmadı diyorum bile bile. Şirketin benden beklediği de bu. Elimizden geleni yaptık ama olmadı.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Eğer kurallara uygun olmayan bir talep gelirse tabii ki personelin hayır deme hakkı vardır. Uçak içerisinde biz tabii ki yiyecek-içecek ikramı veriyoruz, satıyoruz. Aynı zamanda uçak içerisinde duty-free satışlar oluyor. Bunların içerisinde alkol de var. Oradan bir içki alıp açıp içmek yasaktır. Uluslararası kurallar açısından da yasaktır. Bunu yolcu sorduğu zaman çalışan hayır diyecektir.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

Doruk Bey ise diğer katılımcılardan farklı olarak istisna durumların olabileceğini ifade etmiştir. Örneğin yolcuların kurallara uygun olmayan taleplerinde kabin memurları hayır kelimesini kullanmaktadır.

3.13.4.1.4. “Yok” Yok

Araştırmada, çalışanların müşterilerle etkileşimde “yok” kelimesini kullanmamaları gerektiği de ifade edilmiştir. Bir katılımcı, çalıştığı kurumun “Yok demeyeceksiniz” şeklinde sürekli uyarılarda bulunduğunu paylaşmıştır. Bir başka katılımcı ise özellikle servis esnasında “yok” kelimesinin kullanılmaması gerektiğinin altını çizmiştir.

“Dediğim gibi o yok, bu yok demiyoruz. Mecbur kalınca bazen diyorsunuz ama “yok” dememek gerekiyor. Bunu şirket kesinlikle “Arkadaşlar, yok demeyeceksiniz, yok demeyeceksiniz” diye dikte ediyor yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Servis esnasında “Yok” diyemezsiniz. Bir bakıp sonrasında alternatif sunarak nezaketle yaklaşımları gerekiyor.” (Şule Hanım, Şef)

3.13.4.1.5. Kibar Kelimeler

Bir diğer katılımcı, çalışanların müşterilerle etkileşimde çok kibar kelimeleri seçmeleri gerektiğini ifade ederek müşterilerin hoşuna gidecek şekilde **“Efendim, yürekleriniz**

çok güzelmiş, size çok yakışmış” gibi nazik söylemlerin önemine vurgu yapmıştır. Katılımcı, sözlerine devam ederek çok kibar kelimelerin seçilmesinde çeşitli sebeplerin olduğuna dikkat çekmiştir. Öncelikle lüks satışın pamuk ipliğine bağlı olduğuyla ilgili düşüncelerini dile getirerek çalışanların çok kibar kelimeleri kullanmalarının neden gerekli olduğunu açıklamıştır. İkinci olarak ise çok fazla marka olduğundan dolayı müşterilere kibar kelimelerle hitap etmenin öneminin daha da arttığını işaret etmiştir.

“Çok kibar olmaları gerekiyor. Kaba bir şekilde... mesela geçen gün bir müşterim geldi. Genelde bizden alışveriş yapıyordu. Evine yakın diye başka bir AVM’deki ... gitmiş. Bizden aldığı tektaşı elindeymiş. Çok saygısız bir şekilde şey sormuş eleman “Kaç karat” demiş, böyle yapmış. Her şeyin bir soruş şekli var. ... oldukça kibar **yani normal hayatta olmadığınız kadar kibar olmanız gerekiyor. Çünkü lüks bir satış yaptığımız için karşımızdaki böyle pamuk ipliğine bağlı. O yüzden böyle inanılmaz kibar olmanız gerekiyor. Kaba cümleler kurmamız gerekiyor. Çünkü insanlar çok fazla her şeye dikkat ediyorlar. Sektör çok genişledi. O kadar çok marka var ki... Artık kimse müşterilere üstten bakamaz, herkes alttan almak zorunda. O yüzden elimizden geldiği kadar önerilerde bulunuyoruz. Sizli bizli bir konuşma söz konusu. ... bir arkadaşımız geldi ... çalışmak için bir haftalığına. “... Hanım ben buradaki müşterilerle hayatta iletişime geçemiyorum, birisi şirket yöneticisi, birisi holding yöneticisi...” Çok lüks. Dün ... lira bir yüzüğe verdi adam. O yüzden elinden geldiğince kibar olmaya çalışıyorsun. Zor yani bizim orası lokasyon olarak.”** (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

3.13.4.1.6. Misafir Kelimesi

Katılımcılardan bazıları “müşteri” yahut “yolcu” kelimesi yerine “misafir” kelimesini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Mine Hanım, özellikle müşterilerin yanında bir olay anlatırken misafir kelimesini kullanmaya özen gösterdiklerini dile getirmiştir.

“Yolcu yok “misafir” var. Amire bir olay anlatacağım “Amirim 4b’de oturan misafirimiz...” **Bir olay anlatırken misafirimiz dememiz gerekiyor.”** (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Zaten yolcuya misafir diye hitap ederiz. Ya da kendi aramızda yolcular arasındayız yer değişikliği yapacağız. İşte “12a’daki misafirimizi 9a’ya alacağız, 9a’daki misafirimizi 12a’ya alalım” tarzında konuşmamız bekleniyor.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Bir başka katılımcı ise yolcuya misafir denmesinin saçma olduğunu düşündüğünü ifade etmiş ve yolcu kelimesini kullanmaya devam ettiğini bildirmiştir.

“Aslında yolcu demeyin falan diyorlar ama diyoruz ya. “Onlar bizim misafirimiz arkadaşlar” söylüyorlar da sayın misafirlerimiz bana saçma geliyor.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Müşterilerin işitsel duyularına hitap edebilecek bu misafir kelimesi neden tercih edilmektedir? Bu sorunun cevabını katılımcıların ifadeleri vermiştir. Şule Hanım, misafir kelimesinin evimizde ağırladığımız misafir algısı oluşturduğunu dolayısıyla müşteri memnuniyeti açısından bu kelimenin seçildiğini söylemiştir.

“Genel olarak yolculara karşı nazik ve saygılı olmaları bekleniyor. Yolcu memnuniyeti için daha çok “misafir” kelimesinin yaygın olarak kullanılması isteniyor. Evimizde ağırladığımız gibi...” (Şule Hanım, Şef)

“Ancak yolcuya yolcu veya misafir denmesi tamamen marka imajıyla ilgili bir konu. Ne dersiniz deyin hepsi de yolcu.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Biz daha çok misafir kelimesini kullanırız. Dolayısıyla kurumsal anlamda tercih edilebilirliğinizi artırıyor. Misafir sayımız artıyor.” (Yeliz Hanım, Şef)

Doruk Bey, müşterilerle etkileşimde misafir kelimesinin tercih edilmesini marka imajıyla ilişkilendirirken Yeliz Hanım, kurumsal olarak tercih edilebilirlik ile bağdaştırmıştır. Çalışanlar, misafir kelimesini nasıl kullandıklarıyla ilgili deneyimlerini paylaşıırken yöneticilerin misafir kelimesinin tercih edilmesinin önemini izah etme eğiliminde oldukları görülmüştür.

3.13.4.1.7. İsimle Hitap

Katılımcılar, müşterilere isimle hitap etmenin önemine dikkat çekerek isimleriyle hitap ettikleri müşterilerin kendilerini özel hissettiklerini dile getirmişlerdir.

“Özellikle ben müşterinin ismini sorarım. Sohbet esnasında “... Hanım tabii getiriyorum istediğinizi.” Bu zaten müşteriye daha özel hissettiriyor. Müşterilerin isimlerini öğrenmek çok önemli sadık müşterilerin. Zaten bir süre sonra sadece sizin için geliyorlar. Böyle çok müşterimiz var.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Hatta isim uygulaması var bizde. “Business” kısmında isimle hitap diye bir şey var. Ekonomide de yolcuya ismiyle hitap etmiyoruz ama ne bileyim yemek listesinde de siz özel yemek sipariş etmişsiniz. Benim elimde bir liste var, şirket de buna dikkat edin diyor. Ben genelde isimle hitap ediyorum. Yolcunun da hoşuna gidiyor. İsimle hitap edilmesi kimin hoşuna gitmez ki. Çok ufak bir şey ama özel hissettiriyor, iyi hissettiriyor. Biz de müşteri oluyoruz. Yolcu yer değişikliği esnasında ya da keza yolcunun ismini öğrendiğimiz bir anda kullanın diyorlar.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım da benzer şekilde, ismiyle hitap ederek müşterinin kendisini özel hissetmesini sağlamaya çalıştığını vurgulamış ve bu hitap şeklinin müşterilerin hoşuna gittiğini eklemiştir.

3.13.4.2. Müşterilerle Etkileşiminde Ses Tonu

Müşterilerin işitsel duyularına hitap edebilmede izlenen ikinci yol olarak çalışanların ses tonlarının ayarlanması karşımıza çıkmıştır. Müjgân Hanım'ın “...her zaman için **nazik olması ve ses tonunu ayarlaması, çok yüksek sesle kahkahalar atmaması gerekiyor**” şeklindeki ifadesinde olduğu gibi katılımcılar müşterilerle çok yüksek ses tonunda konuşulmaması gerektiğini belirtmişlerdir. İşe alım temasında da mülakatlarda adayların çok yüksek ses tonuyla konuşmuyor olmasına dikkat edildiği daha önce bahsedilmişti. Kamelya Hanım'da paralel olarak “**Müşteri ne derse desin ses yükselmez, saygısızlık yapılamaz**” yorumunda bulunmuş ve müşteriler çalışanların sesinin yükselmesine sebep olabilecek bir şey söylese bile bu kuralın değişmeyeceğini eklemiştir. Yine bu görüşlere ek olarak bir başka katılımcı Mine Hanım, müşterilere karşı emir kiplerinin de kullanılamayacağını şu sözlerle aktarmıştır:

“Çok yüksek sesle konuşmamamız gerekiyor, acil bir durum olmadığı sürece komut vermediğimiz sürece. Yolcuya yüksek sesle konuşmamamız gerekiyor ve emir kipi kullanmamamız gerekiyor. Bir yolcu havalimanına gelmeden önce yolda sinirleniyor. Havalimanına gelince güvenlikte güvenliğe sinirleniyor. Daha sonra sıra bekliyor sırada sinirleniyor. Uçağa geldiğinde çok dolu olarak geliyor. Uçakta da sorun yaşamak istemiyor. Uçakta da biz eğer gülümsemeden karşılırsak ya da ters bir algı oluştursak o bomba bizde patlıyor. Hatta bazıları zaten söylene söylene geliyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım ayrıca sinirli olabilecek müşterilere karşı gülümsemenin ve yüksek ses tonuyla konuşmamanın gergin bir ortamın oluşmaması adına önlem olduğunu ileri sürmüştür.

“Sakin bir ses tonu...” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Bana mesela ... bir kabin amiri, kulakları çınlasın “Anons yapabilir misin?” dedi. “Tabii yapabilirim” dedim. **Ben anonsu yaptım ama sesim titriyor. Aldı devam etti. “Çok özür dilerim” dedim. “Hayır, eve gidince sanki uçaktaymışsın gibi devamlı anons yap, provalar yap. Nasıl etkili olabilirsin, nasıl kendini dinletebilirsin?** Senin çok güzel anons yapacağına inanıyorum.” Ve gerçekten dediğini yaptım, **saatlerce sesimi kaydettim, çalıştım.** Yani böyle ciddi anlamda çalıştım. Bu benim mesleğimin çok önemli bir parçası. Geçenlerde ... taşındık. **Otomatik anons mu falan diye sormuşlar. “Yok, o benim” dedim. Tebrik ettiler.** Şu anda hiçbir arkadaş böyle özverili değil. İstisnalar vardır tabii ama istisnalar eskiden kötü olanlardı. Şimdi çok hızlı bir sirkülasyon var. Hızlı geliyorlar, hızlı gidiyorlar. Herkes bir an önce almak, uçurmak istiyor. Maaşları düşük başlıyorlar işe. Ben para için girmedim bu işe. **Ses tonunuzu ayarlamamız gerekiyor.** Ama maskeden dolayı uçağın sesinden dolayı çok büyük bir dezavantaj yaşıyoruz. Bu yaşadığımız dezavantaj da yolcunun daha çok sinirlenmesine yol açıyor.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Müşterilerle sakın bir ses tonuyla konuşmanın, ses tonunun ayarlanarak iletişim kurulmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Aylin Hanım, son dönemde kullanmak durumunda kaldıkları maskenin işlerini yapmayı zorlaştırdığını da eklemiştir.

Tablo 3.30: Katılımcıların Müşterilerle Etkileşimde Ses Tonuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Müşterilerle Etkileşimde Ses Tonu	Müşterilere yüksek ses tonuyla konuşulmaması	3
	Ses tonunun ayarlanması	2
	Yüksek ses tonunun müşteriye sinirlendirebilmesi	2
	Sakin ses tonu	1

Tablo 3.30.'da katılımcıların müşterilerle etkileşimde ses tonunun nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

3.13.4.3. Müşterilerle Etkileşimde Standart İfadeler

Bu kategoride temel olarak, çalışanların konuşmalarının işletme politikaları bağlamı içinde nasıl standart hale getirildiğine ve günde defalarca tekrarlanan kalıplaşmış ifadelerin çalışanlar için taşıdığı anlama odaklanılmıştır.

“Uçağımıza hoş geldiniz”, “İyi uçuşlar” “Güle Güle” gibi kelimeler kullanıyoruz.” “Bir uçuşta 200-300 kişi olduğunu düşünürsek bir günde 4 uçuş yapıyorsak **en az bin kez kullanmış oluyoruz.** Bazen gerçekten beyin yanması dedikleri şey oluyor. Hatta bir capsı var: **“Hoş geldiniz kelimesini iki yolcu arasına sığdırıp günde 500 kelime tasarruf ediyorum”** diye. Ben de iki kişi arasına sığdırıyorum, ikisine de söylemiş oluyorum. İlk girişte uyumu yakalamak gerekiyor. Eğer ilk girişte hani ilk 10 saniye diyorlar ya kötü bir algı oluşmuşsa o insanı uçuşta geri kazanmamız çok zor oluyor. Hava kötüydü, uçağımız kalkamadı. Dört saat boyunca yolcularla uçaktaydık. Geceden beri bekliyoruz. “Biz de geri dönelim” dedi yolcular. Daha sonra anlattık. Sakinleştiremediğimiz yolcular da oldu. Dışarıda dolup dolup uçağa geliyorlar.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Araştırmaya katılanların çoğunluğu yolcularla ilk etkileşimlerinde “hoş geldiniz”, “güle güle”, “size nasıl yardımcı olabilirim?”, “güle güle kullanın” gibi belli, işletme

politikaları bağlamında standart hale getirilmiş ifadelerin kullanılması gerektiğine değinmişlerdir. Bir katılımcının günde yaklaşık bin kere aynı ifadeleri tekrarlamak zorunda kalabildiğini, ilk izlenim önemli olduğu için müşterileri bu ifadelerle karşılamının iyi bir algı oluşturduğunu söylemesi standart ifadelerin kullanılmasıyla ilgili işletme politikalarını da açıklamaktadır. Katılımcı, yaşadığı bu deneyimleri “beyin yanması” olarak anlamlandırmış ve sosyal medyada bununla ilgili yer alan mizahi paylaşımlara değinmiştir.

“Aslında **bunlarla ilgili kurallar var. Bunlarla ilgili diyalog örnekleri hazırlandı artık. O kadar kendini bilmez arkadaş var ki. Ne desem acaba diye düşünen arkadaşlar var. Bu diyalog örnekleri güncelleniyor. Seçmemiz gereken kelimeler,** vücut diliyle her eğitimde vurgulanan şeyler vardı. Önceden daha hassastı, daha kaliteli daha önem arz eden eğitimlerdi. **Hoş geldiniz, afiyet olsun. Size nasıl yardımcı olabilirim? Teşekkür ederim. Rica ederim. Bunları en az 100 kişiye söylediğimizi düşünürsek bir uçuşta günde 400-500 kez söylediğimiz günler oluyor. Bazen kayışın koptuğu zamanlar oluyor tabii.** Mesela yolcu uçaktan iniyor. Görüşmek üzere diyoruz, hoşça kalın.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım, standartlaşmış ifadeleri günde yaklaşık beş yüz kere tekrar ettiğini ifade ettikten sonra Mine Hanım’dan farklı olarak bu ifadelerin kullanılma gerekçesi olarak müşterilerle etkileşimde ne diyeceğini düşünen arkadaşlarını işaret etmiştir. Ek olarak, diyalog örneklerine göre konuşmalarını şekillendirdiklerini söylemiş ve yoğun günlerde yaşadığı bu deneyimleri “kayışın koptuğu zamanlar” olarak betimlemiştir.

“Bu korona çıktıktan sonra yeni duyurular falan yayımlandı. Yolcuların sorularına vereceğiniz standart cevaplar diye... Çok uzun şeyler...” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Her gelene **“hoş geldiniz efendim”** diyoruz.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

“**İkram verirken o hep standart kelimeleri kullanmaları gerekiyor** kabin memurlarının. Karşılama kısmı var, **standart bir şekilde “Hoş geldiniz” demeleri gerekiyor.**” (Şule Hanım, Şef)

“**Konuşacaklarımız, sohbet edeceklerimiz, yolcuya nasıl hitap edeceklerimiz kendimizi nasıl tanıtacağımız bile kitaplarda belli. Standart tamamen, her şey standart.** Yabancı uçtuğumuz yerlerde de onların kendi dilinde hoş geldiniz falan kelimeler kullanabiliyoruz. **Standartlarımız var yani.**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcıların özellikle standart kelimesini vurguladıkları görülmüştür. Çağla Hanım ise bu ifadelerle ilgili hissizleştirme değerlendirmesinde bulunmuştur.

“**Hoş geldiniz, “İyi uçuşlar”.** **“Hissizleştiriyor.”** (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Zaten sabah ilk gelen müşteriye **“Hoş geldiniz, günaydın”** diye karşılıyorduk müşteriye. “Aradığınız bir şey var mı?” diye soruyorduk. Bu yanlış bir tabirmiş. **Onu yasaklamışlardı.** “Nasıl yardımcı olayım?” İlk **“Hoş geldiniz”** yani **kahplaşmış cümle oydu. Artık o kadar çok söylüyorsunuz ki bir şey hissetmiyorsunuz** yani. Evden fazla orada zaman geçiriyoruz. Gelen herkes misafirdi bizim için. Bazen şey oluyordu. Sinir olduğunuz bir müşteri potansiyeli vardır ya onu hiç görmek istemezsiniz. **O zaman ona “Hoş geldiniz” demek ağır oluyordu.** Bir onlar var yoksa çok da büyük sorunlar yoktu yani. **Maaşı düşünüyorsunuz, gelecek olan primi düşünüyorsunuz.”** (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Bahar Hanım benzer olarak aynı ifadeleri çok fazla kullandıkları için bir şey hissetmediğini dile getirmiş ve görmek istemediği müşterilere “hoş geldiniz” demekte zorlandığını söylemiştir. Kendisi için bu zor anlarda maaşın ve primin motivasyon aracı olabildiği yorumunda bulunmuştur. Çalışan, duygusal ve estetik emek sergiler iken yaşadığı güçlükler karşısında bu şekilde baş etme yolu geliştirmiştir. Nihal Hanım ise hoş geldiniz derken markanın da vurgulanmasının önemine dikkat çekerek çalışanlardan “... hoşgeldiniz” ifadesini kullanmalarını beklediğini şu sözlerle aktarmıştır:

“Müşteri içeri geldiğinde hoş geldiniz değil ... **hoş geldiniz.** Yani burada bir dünya var. **Bu dünyaya hoş geldiniz.** Bunlar önemli detaylar.” (Nihal Hanım, Mağaza Yöneticisi)

“Müşteri kapıdan gelir gelmez hoş geldin, giderken de uğurlama. Karşılama ve uğurlama çok önemliydi. Bir süre sonra **ağzınıza pelesenk olmuştu açıkçası.** “İyi günler, güle güle kullanın” demek. **Bunlar kullandığımız kelimelerdi.** Hoş geldiniz... **Onları mecburen söylüyorduk.** Uygunsuz kelimeler de ağzımızdan çıktığı an antipatiklik oluşturunuyordu. **İlk başta herkese hoş geldiniz demek çok yorucuydu. Gizli müşterimiz olduğu için karşılama ve uğurlama onlar bizde mutlaka kullanılması gerekiyordu.”** (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Kimse robot değil kimseyi de kurgulayarak sahaya salamiyorsunuz. Bizim tercihimizde her şeyden önce müşteri geliyor. **Müşteriye bir kere hoş geldin diyerek seni fark ettik mesajını** vermemiz gerekiyor.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

Yasemin Hanım standart ifadeleri “ağzınıza pelesenk olmuştu” olarak yorumlanmış ve gizli müşteri uygulamasına dikkat çekerek bu ifadeleri mecburi olarak kullandığını söylemiştir. Katılımcı, her an gözetim altında olabildiğini düşündüğü için estetik emek ile ilgili kuralları uygulamayı içselleştirmiştir. Berrin Hanım, müşterilerin hoş geldin mesajıyla karşılanmasının onlara seni “fark ettik” mesajının iletilmesi için planlandığı görüşündedir. Katılımcının değindiği bir başka konu ise çalışanlara standart kelimeler ile ilgili bilgiler verilse bile onların bu şekilde kurgulanamayacağıdır. Bu bağlamda, çalışanlara standart kelimelerle ilgili kurallar bildirilse bile önemli olan konunun

Çalışanların bunları içselleştirmeleri olduğu yorumunda bulunulabilir. alışan nihayetinde müşterilerle birebir kaldığında bu kuralların dışına çıkarak kendi öznelliğini yansıtacaktır. İçselleştirdiği durumda ise dışarıdan bir kontrol mekanizması olmadan kendi öz kontrolüyle bu kuralları uygulayacaktır.

3.13.4.4. Hizmet Sunumunda Görünüm, Hijyen ve Koku

Bu kategoride, katılımcıların müşterilere hizmet sunumunda dikkat ettikleri görünüm, hijyen ve kokuyla ilgili deneyim ve düşüncelerine yer verilmiştir. Bir katılımcı, müşterilerin güzel çalışanları karşısında görmek istediğini ve özellikle güzel kadınların servis yapmasının satışı artıran bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Örneğin mücevher gibi lüks ürünlerde, satış danışmanın markayı taşıyacak niteliklere sahip olması gerektiğini dile getirmiştir.

“İnsanlar güzel insanları görmek istiyor karşısında. Tabii kibarlık da önemli ama güzellik de önemli. Erkeklerde yüzde yüz işe yarıyor mesela. Bir erkeğe bir kadın servis veriyorsa zaten yüzde yüz satıyor. Bir erkek, bir kadına hayır demez... Satışı artıran bir unsur. Yüzde yüz satış oluyor. O yüzden de güzellik önemli. Müşteriyi orada... Çok fazla şey bir insan görmek istemiyorlar karşılarında. Seni ciddiye almıyorlar çünkü. Sen diyorsun ki “Efendim bu doksan bin liradır” öyledir böyledir şu kırat bu kırat. Adam bir yüze bakıyor bir ürüne bakıyor falan gibi bir şey oluyor. O ürünü o markayı taşımalsın. Tarz olarak, görünüş olarak da. O markayı temsil ediyorlar ve müşteriler geldikleri zaman güzel insanlarla karşılaşp biraz daha stres atmak için alışveriş yapıyorlar. Tabii ki ihtiyaçları var ama. Şimdi bizim altın sektöründe olay biraz değişiyor. Biraz daha zevk için alışveriş yaptıkları için güler yüz, güzellik önemli. Bizim bir müşterimiz var. O da benim gibi uzun boyluydu. Bakımlıydı. Ondan sonra diyor ki “Buraya geldiğimde içim açılıyor.” “Sizi görmeye geliyorum” diyor.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Güzel ve bakımlı çalışanlara daha fazla saygı duyulduğunu ifade eden katılımcı, aynı zamanda müşterisinden aktardığı ifadelerle görünümün güzel olmasının müşterilerin cezbedilmesi açısından faydasına dikkat çekmiştir.

“Şimdi genelde ürün hep elimizde olduğu için ojesiz durmamaya özen gösteriyordum. İlla ki olmak zorunda. O yüzden hep böyle elimizi kremlerdik. Bende bir yere gittiğim zaman ellere bakıyorum. Ona çok özen gösteriyordum. Deodorant kokusu... O olmazsa olmazımızdı. Hatta bölge müdürü kutu kutu getiriyordu mağazaya. “Olur da unutursanız sıkmayı burada mutlaka kullanın” derdi. Kendine bakmayı seven bir insanım. Güzel olmak etkiliyor. Ben de öyleyim. Mağazaya gittiğimde güzel birini arıyor gözlerim. Güler yüz lülüğü, güzelliği, yakışıklılığı beni cezbediyor. Güzel bir kızın benimle ilgilenmesi benim hoşuma gidiyor.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Bahar Hanım da benzer şekilde, konuya müşterilerin gözünden bakarak güzel olmanın etkisine değinmiş ve güzel kadın satış danışmanlarının mağaza açısından cezbedici yönünü vurgulamıştır. Katılımcının ifadeleri, estetik emeğin göze hitap etme unsurunu teyit eden bir bulgudur. Katılımcının deneyimlerine bakıldığında, özellikle satış danışmanı olarak elleriyle servis vermesi ve bu nedenle ellerinin ojeli olmasına özen göstermesi, krem sürerek bakımını yapması göze çarpmaktadır. Yine katılımcının deodorant kokusuyla ilgili anlatımları dikkat çekicidir. Özellikle bölge müdürünün çalışanların kokularına çok önem verdiği mutlaka deodorant kullanmalarını istediği anlaşılmaktadır.

“Bakımlı. Saçı derli toplu olacak. Yüzü böyle makyajsız, hortlak gibi müşteriye servis verilmez. Sonuçta görüntü son derece çok kıymetli. Müşteri kabul etmiyor. Bizim sektörümüz böyle, bakımlı olmak zorundasın. Bakımsız bir insanla muhatap olmak istemiyor müşteri perakende sektöründe. Bir de modanın ... İnsanın kendisine saygısı olmalı. Tabii ki bakımlı olmak önemli.” (Nihal Hanım, Mağaza Müdürü)

Katılımcılar, sıklıkla müşterilerin güzel, bakımlı, temiz görünümlü çalışanları görmek istediklerini vurgulamışlardır. Nihal Hanım, çalışanların makyajsız görünümlerinin hortlak gibi olabileceğini söyleyerek perakende sektöründe bakımlı olmanın gerekliliği üzerinde durmuştur. Müjgan Hanım da bakımlı bir görünümün altını çizmiş ve müşterilerin özellikle çalışanları üniformalı görmek istediğini belirtmiştir.

“Ne olursa olsun müşteri her zaman temiz, bakımlı, gülen bir yüz görmek istiyor. Müşteri geldiği zaman hangisi personel onu ayırt ediyor. Hangisi personel, hangisi müşteri onu ayırt edebilmek için tamamen reyon dışındaki ürünleri personele vermeyi tercih ediyorlar. Dolayısıyla üniformalı personeli görmeyi istiyor müşteri.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Nisan Hanım ise diğer katılımcılardan farklı olarak, işe alımlarda bakımlı kişileri işe almaya özen gösterdiklerini belirtmiş ve en başından müşteri isteklerini göz önünde bulundurduklarını anlatmıştır. **“Dikkat etmek zorundayız yoksa şikâyet alıyoruz”** yorumunda bulunan katılımcı, müşterilerin bakımsız görünen çalışanları da şikâyet edebildiğini ifade etmiştir. Müşteri şikâyetleri, daha sonraki kategorilerden birinde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

“Müşteri mağazaya girdiğinde bakımsız, deneyimsiz, elini kolunu nereye koyacağını bilmeyen insan görmek istemiyor. Ben de bir müşteriyim ben de bir yere gittiğimde bunlara tabii ki dikkat ediyorum. Zaten işe alımları da bu şekilde dikkat ederek yapıyoruz.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Genel görünüşü, tutumu, duruşu önemli. Onaylama ifadeleri, sözcükleri önemli. Hiçbir zaman yolcunun karşısına kırıksık kırıksık gömlekle, dağınık saçla çıkamaz.” (Yeliz Hanım, Şef)

Katılımcıların özellikle çalışanların müşterilere hizmet sunumlarında saçlarının dağınık görünmemesini vurguladıkları görülmüştür. İki katılımcı, “yataktan kalkmış” görünümünün istenmediğinin altını çizmişlerdir. Gamze Hanım, hizmet sunumunda müşterilerin bekledikleri görünümü “jilet gibi” benzetmesiyle açıklamış ve bakımlı çalışanlara karşı müşterilerin tavrının değiştiğini ifade etmiştir.

“Kimse böyle saçı başı dağılmış kabin memuru, makyajı yok, yataktan kalkan bir insandan açıkçası su bile istemez. Açıkçası jilet gibi tabir edilen var ya öyle olmanın ve kendine güvenen bir şekilde durmanın sıfır hata, sıfır açık vermenin her zaman önemli olduğunu düşünüyorum. Kendimle ilgili de zaten olabildiğince dikkat etmeye çalışıyorum. Aynı zamanda nezaketi kaybetmezsen aynı zamanda bakımlı bir insansan karşıdaki insanın sana karşı tavrı bile değişiyor. Hadlerini biliyorlar.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“Burada da bizim için müşteri çok kıymetli. Satışın kalbi müşteri bizim için her şeyden önemli. Yataktan kalkmış, koşturmuş işe gelmiş bunu istemem yani.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

“Mesela ben kötü kokuyorum. Saçımı tepeden topladım dağınık, düşünün. Kıyafetimin önünde de leke var, düşünün. Şimdi o gelen müşteri bana ne kadar saygı duyacak. Kendime saygı duymuyorum aslında. Kendime saygı duymuyorum ona da saygı duymuyorum. Kendime saygı duymadığım şekilde karşı taraftan saygı beklemem saçma değil mi?” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Pelin Hanım, bakımlı ve temiz görünümün saygı uyandırdığını dile getirmiş, bu görünümü kendine saygı göstergesi olarak görmüştür. Başka bir katılımcı, eğitimlerde çalışanlarda kişisel hijyeninize ve kokunuza dikkat edin telkinlerinde bulunduklarına değinmiştir.

“Eğitimlerde falan her zaman şunu söylerler “Arkadaşlar, yanınızdan geçerken milletin burnunun direği kırılmasın, ter kokmayın” falan bunları hep söylerler yani. Öyle ağız kokmasın falan demiyorlar ama “Arkadaşlar, kişisel hijyeninize dikkat edin” derler eğitimde yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Hijyene önem verilmesi gerekiyor. Bazı arkadaşların çoraplarının rengi gitmiş oluyor. Ne kadar süredir giyiyorsa... Diyorum ya her meslekte var, bizim meslekte de var. Bana servis yapsa ben şikâyet ederim o hostesin eli neydi öyle derim. Sonuçta hijyen. Bu parfüm olarak artık kural da geldi. Deodorant taşıma. Ter kokan birine uyarı yapmak hoş olmuyor. Ama yolcuların arasında gezerken de hoş olmuyor. Birkaç arkadaşımı uyardığım oldu. İstersen sen bir parfümünü tazele. Yanında parfüm sıkarken “İster misin?” falan. Çünkü benim çantamda el kreminden tutun, her şeyim vardır yani. Bayan olarak dikkat etmemiz gereken şeyler var. Ama dikkat etmeyenler de çok var. Mutlaka dışarıda denk gelmişsinizdir. Ben dış konusunda çok takıntılı bir insandım. Yıllardır öyleyim, her sene böyle beyazlatmam vardı

onu yapıyordum. En sonunda gittim. Hollywood smile (gülümseme) yaptırdım. Bembeyaz Hollywood smile ile güleyim yolculara diye maskeden dolayı ziyan oldu o da. Benim böyle hassasiyetlerim hep vardı. Okul yıllarımda da vardı. Günde iki kere diş fırçalardım. Parfüm hastasıyım zaten. Herkesi parfüm kokusundan tanırım. Hep özen gösterip dikkat ettiğim şeylerdir, parfümümdü, rujumdu. Yolcuya bir şey yaptıracağım, hiç olmayacak bir şey isteyeceğim yolcudan telefonumu şarj etmesini, ben yolcudan böyle şeyler de istiyorum. Parfüm sıkıyorum gidiyorum yanlarına. Böyle şeyler yaparken de o parfüm kokusunu ne bileyim dış görünüşünüzü kullandığımız anlar oluyor. En azından ben kullanıyorum.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım, konuya farklı bir yönden yaklaşarak kendisini müşterilerin yerine koymuş ve görünümüne dikkat etmeyen çalışanları eleştirmiştir. Bazı iş arkadaşlarının hijyene dikkat etmemesinden dolayı çoraplarının renginin solduğunu ve tırnaklarından dolayı bazı çalışanları şikâyet edebileceğini ifade etmiştir. **“Ben hostesim deyip “Nasıl hostes?” diye sorguladığınız örnek vardır”** cümlesiyle hosteslerin hijyenlerine dikkat eden, güzel kokan kişiler olduğu imajını vermiştir. Yine katılımcı, bu konuda hassas olduğunu ifade ederek kendi içselleştirdiği eğilimlerini açıklamıştır. Güzel koku ve görünümün müşterilere karşı ikna aracı olabildiğini de sözlerine eklemiştir.

Tablo 3.31: Katılımcıların Hizmet Sunumunda Görünüm, Hijyen ve Kokuya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Hizmet Sunumunda Görünüm, Hijyen ve Koku	Müşterilerin bakımlı çalışanlardan hizmet almak istemeleri	10
	Hizmet sunumunda çalışanların kokuları	3
	Hizmet sunumunda hijyen	3

Tablo 3.31.’de diğer kategorilerde olduğu gibi görünümle ilgili görüşlerin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. 10 katılımcı, müşterilerin bakımlı çalışanlardan hizmet almak istediklerine ilişkin görüş ve deneyimlerini açıklamışlardır.

3.13.4.5. Hizmet Sunumunda Tavır ve Davranış

Katılımcılar, hizmet sunumunda çalışanların tavır ve davranışlarının müşterilerin memnun edilmesinde önemli olduğunu belirterek kendi deneyimlerini aktarmışlardır. Bir katılımcı, hizmet sunumunda kadın emeğinin altını çizerek çalışanların ilgili

davranışlarının satışlardaki önemine dikkat çekmiştir. Ürünün güzelliğinden çok kadın çalışanların ilgisi ve çekiciliğın satışları olumlu etkilemesi, hizmet sektörünün belli işlerinde işletmelerin estetik emek gibi yumuşak becerileri niçin çok önemseddiğini de ortaya çıkarmıştır.

“Şöyle bir şey deriz biz **“Almayacak müşteriye sattıran bir kadın. Ben yüzük bakacağım. Serviste ruhsuz bir şekilde “Buyurun bunlar.” “Başka yok mu?” “Hayır, bunlar”** diyerek tabloyu kaldırması var önünden. Daha önce inanılmaz derecede başarılı ve yetenekli iş arkadaşlarım oldu. **Hani ben öylesine geldim diyen bir adamı evirip çevirip yüzük kutusunu eline verip gönderen kadın çalışanlarımız da oldu. Müşteri “Sizin bileziğiniz çok güzelmış, sizden memnun kaldım” demez. “Gerçekten çok ilgilendiniz, memnun kaldım, yine buraya geleceğim” der.”** (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

Bir diğer katılımcı da özel çaylar hazırlayarak müşterilerle özel olarak ilgilenmenin önemine değinmiş, gülümseme ve beden dilinin de hizmet sunumundaki yerini açıklamıştır.

“Ya da böyle gülümsemeyen, negatif insanlar vardır ya öyle birini kimse istemez. Ona göre dikkat etmeye çalışıyorum. Benim inancıma göre de zaten beden dili çok önemli. Ağzınızdan çıkanlardan ziyade bedeninizle ifade ettikleriniz daha önemli. Bir insana istediğın kadar kibar ol ama böyle elin kolun sert sertse mimiklerin özellikle bunun bir önemi kalmıyor. Birinci temel zaten gülümsemekten geçiyor. Tecrübelerim bu yönde oldu. Bununla ilgili de şirketimiz yeni başlayanları öncekileri de yönlendirmeye çalışıyorlar. Hiç konuşma bence bedenın konuşsun. Güler yüze çok teşekkür ediyorlar. Biraz grip gibiyim sadece su almak istiyorum diyen yolcular vardı. Bende uçuş boyunca onlara şey yaptım bitki çayları böyle bol limonlu ballı verince uçuş sonunda iyileşmiş falan teşekkür mektubu yazmış.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Bir başka katılımcı da benzer şekilde, hizmet sunumunda çalışanların güler yüzlü tavrının önemini **“Güler yüz yapmayan dükkân açmasın, bu çok doğru bir ifade yani”** diyerek dile getirmiştir. Yine müşterilere özel çay ve kahve ikramlarının müşterilerin cezbedilmesindeki yerini açıklamıştır.

“Güler yüz çok kıymetli. İnsanların zaten morali bozuk. Sizin yerinize gelip stres atmak için... Herkes ihtiyaçtan alışveriş yapmıyor. Kendini iyi hissetmek için geliyor. Dolayısıyla kadın zaten o tarz bir şeyle geldiğinde karşısında negatif bir insan görünce... Samimi olmak kendini bilmek demek. Gerçekten içinin güzelliğini dışarıya yansıtması bence. Müşterilerle samimi olan çalışanlardan hoşlanmıyorum. Güler yüzle servis verilmesi benim için çok önemli. Çikolata ikramı, kahve ikramı. Kahvesini mesela gelip sizin mağazanızda içiyor. Bu da bir çekme işlemi perakendeye. Konfor alanı sunmak lazım insanlara.” (Nihal Hanım, Mağaza Müdürü)

“Nazıkçe davranan, işte ona iyi servis yapan, kibar personel olmasını istiyor bir de aynı zamanda donanımlı olmasını tercih ediyoruz.” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

“İletişim dili çok önemli. **Nazik, güler yüzlü olması gerekiyor.** Yolcuyu anlamaya çalışması lazım. Yolcuya karşı iletişiminin çok güçlü olması lazım. **Bıkkın bir halde kendisini ifade etmemeli.**” (Yeliz Hanım, Şef)

Katılımcıların konuya ilişkin paylaştıkları başka bir husus, çalışanların hizmet sunumu sırasında müşterilere karşı son derece kibar, davetkâr ve sıcak tavrıdır. Reyhan Hanım, kendisinden müşterilerle sıcak bir bağ kurmasının beklendiğini ifade etmiş ve müşterilerin bir şekilde yeniden mağazaya gelmeleri için davet edilmeleri gerektiğini eklemiştir.

“**Her zaman kibar, tekrar davet edici, müşterilerin bizim için çok değerli olduğunu, duygusal bir bağ kurmamız gerektiğini,** onların yerine kendimizi koymamız gerektiğini bunlarla ilgili aslında bilgilendirme yapılıyor. **Mutlaka sıcak bir yaklaşım bekliyorlar. Mutlaka dinleyin diyorlar. Müşteriyi dinleyin, ihtiyacını belirleyin, aranızda duygusal bir bağ oluşsun diyorlar.**” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

“**Sıcak ve samimi olmak diyorlar. Müşteri mağazaya geldiği zaman evinde gibi karşılayın diyorlar.**” (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

“Ben işimi çok severek yapıyorum. Genelde herkes enerjin çok yüksek der bana. Dışarıdan da bu geri dönüşü alıyorum. **Modumuz düşük olunca o da hemen etkiliyor.** Ekip arkadaşlarımızdan biri birazcık modu düşük olduğunda bir yolcumuzdan geri dönüş alabiliyoruz “neden bu kadar soğuksunuz” gibi. Yolcu şikâyet yazarsa uyarı alınabiliyor. ... “... Havayolları sizi aileniz olarak görüyor”. Evindeymiş hissi vermemizi istiyorlar. **Samimi olmamızı istiyorlar. Tabii samimi olurken o resmiyeti bozmadan.**” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

İki katılımcı, “evindeymiş hissi”, “evinde gibi karşılayan” ifadelerini kullanarak müşterilere karşı samimi davranışların sergilenmesi gerektiğini paylaşmışlardır.

“Şu anda yolcu portföyü de o şekilde değil. Bana geçen gün yolcu diyor ki benim geçen gün dediğim en az bir-iki yılı vardır. “Hostes Hanım bakar mısınız? Bu koltuk benim ... batıyor.” “Anlamadım beyefendi” dedim. “Koltuk, koltuk ... batıyor.” Ben de “Yastık versem” dedim. **Yolcu zaten ölüyor benim tepkime. Benim artık yıllarca sanırım bütün bu eğitimleri almış olmanın da verdiği bir şey var, mesleki olarak artık bu işte uzun yılların vermiş olduğu bir şey var. Ben çok düzgünce uyardığım, gözümle böyle yolcuya sövdüğüm ama yüzümle güldüğüm çok anlar var.** O yolcu anlamadı ama diğer yolcular öldü gülmekten. “Ben size yastık getirsem sanırım daha iyi olacaksınız” falan diyorum ama “O adam için artık hiçbir değeri yok ki benim artık ona siz dememin.” Özellikle uzun yolcularda herhalde insanlar uçak biletlerini alıyorlar ve o güne kadar çok minimum yemekler yiyorlar. Gerçekten o günü mü bekledin? Mesela çok tatlı yolcular var. “Kızım bana bir tane daha sandviç verir misin? Torunuma götüreceğim de.” “Torununa başka bir şey götür, daha mutlu olmaz mı?” diyesim geliyor ama diyemiyorum. **Ben eğleniyorum. Bazı arkadaşlar çok kızıyor, demoralize oluyor, ben eğleniyorum. Bence komik. Ben sinirlerim çok alınmış yaklaşıyorum çünkü bence komik şeyler.** Şu aralar maske taktığımız için yolcular sadece gözlerimizi görüyor. Güldüğünüzün farkında değiller. **Gözünüzün içinin güldüğünü hissettirebilmeniz gerekiyor.** Bu bağlamda yolcuya kıyamıyorum aslında. Bizim oradaki rolümüz çok büyük.

Bizi güler yüzle gördükleri zaman rahatlayan yolcular var. Benim konuşup da ikna edemeyeceğim yolcu yok. Vejeteryanım diyen yolcuya et de yedirdim. Benim çenem çok galiba. Yolcu artık “Yiyeyim de sus” dedi herhalde. Güle oynaya et yedi. Uçağı yıkacak. “Nasıl yemek kalmaz?” “Ya kalmadı işte ne yapalım?” Salata kalmamış, sandviç yemek istemiyor. “Ya inanın şurada ... olsa gidip size roka alıp ellerimle salata yaparım. Beni kırmayın bari sandviç yiyin. Bu uçaktan aç inmenizi benim gönlüm kaldırmaz. Çok rica ediyorum sizden” dediğim yolcu “Ya sizi mi kıracağım hostes Hanım, tamam verin yiyeceğim” deyip benden özür dileyen yolcular vardı. **Yolcunun gönlünü almadan... Bu şey biraz empatik yaklaşımla ilgili. Biraz da ciddi anlamda işini sevmekle alakalı.** Ben insan seviyorum. Sevmeden asla yapılacak bir iş değil hosteslik. **İşinizi sevmezseniz çok büyük bir eziyet, psikolojik travma.** Bunun örnekleri çok fazla. Beni hiçbir kontrol uçuşu rahatsız etmez. Ben zaten standart çalışıyorum. Eksiğim varsa bunu duymak da isterim. Çünkü kendimi geliştirmem gereken bir nokta varsa seve seve yaparım. Yolcunun sizden su istemesi bile rahatsız edebiliyor. **Şirket bizden kesinlikle ve kesinlikle önce nezaket kuralları içerisinde yaklaşmamızı bekliyor.** Daha sonra o yolcuya gerçekten çözüm odaklı yaklaşmanızı bekliyor. Hatta bizim bir iki yıldır bir mottomuz var **“Kalplere dokunun”.** **“Yolcuyu kalbinden vurun.”** Nasıl yaparsınız bunu? Mesela yolcu listesinde görüyoruz, yolcunun doğum günü. Yolcuya ekipçe bir mektup yazıyoruz.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Aylin Hanım ise bir uçuş sırasında başına gelen olayı anlatarak konuya farklı açıdan bakılabildiğini sağlamıştır. Yaşadığı olayda, müşterinin ilginç talebine karşılık yılların vermiş olduğu tecrübe ve işte aldığı eğitimlerin katkılarıyla gülümseyerek ve nezaketle cevap verdiğini aktarmıştır. Kendi duygularını bastırarak gülümsemeye devam ettiğini söylemesi duygusal emek çabasını göstermektedir. Estetik emeğin konuşma ve tavırlarda içe içe geçen biçimleri, katılımcının ifadelerinde açıkça görülmektedir. Katılımcı, bir yandan kibar ifadelerle yolcuların işitsel duyularına hitap etmeye çalışırken bir yandan da tavırlarıyla kendisinden beklenildiğini gibi *kalplere dokunma* çabasıdadır. Müşterinin memnun olmayacağı ya da şikâyet edeceği bir durumda nezaket ve ilgili tavırlarla bunun önüne geçilmekte ve müşterilerin doğum günü gibi özel anları için mektup yazılarak duygusal bağ kurulmaya çalışılmaktadır. Çalışanın takındığı bu tavır, kabin memurlarının yumuşak becerilerinin müşterilerin memnun edilmesindeki konumunu göstermektedir.

“Yüz mimikleri çok önemli. Agresif yaklaştığınızda müşteri sizden servis almak istemiyor. Mimikler çok çok önemli. Kişiye özel gelen müşterilerimiz de oluyordu. Arkadaşıma haber veriyordum “Müşterin geldi.” O ilgileniyordu ya onunla. Zaten birbirimizin müşterisini tanıyıp yönlendirdiğimiz oluyordu. Bizim konuğumuz gibi düşünüyorduk. O kültürü almıştı çünkü.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Müşterilere misafirmiş gibi yaklaştıklarını ifade eden katılımcılardan biri, onlarla özel olarak ilgilendiklerini söylemiştir. Başka bir katılımcı, özellikle satışların artması için

çalışanların müşterilere karşı tavır ve davranışlarında belli stratejileri izlediklerini açıklamıştır. Kibar olmak kadar “doğru yalan” söyleyerek de müşteriye memnun edebildiğini ifade eden katılımcıya göre, hizmet sunumunda empatinin de önemli bir yeri bulunmaktadır.

“Olabilirdi kibar davranmaya çalışıyorsunuz. Benim hep tabir ettiğim bir şey vardır doğru yalan söylemek diye. Satmanın bir kuralı da yalan söylemek. Hiç kullanmadığım bir ürün hakkında kendim kullanmış gibi anlatmak zorunda kalıyorum bazen. Elimde ürün var, ben o ürünün çok iyi olmadığını biliyorum, ben o ürünü satmıyordum müşteriye. Bir şekilde çeviriyordum olayı. Şirkete kalırsa şirket çok şey bekliyor zaten. Müşterinin yerine kendini koymalısın bence. Bana bölge müdürüm hep şey derdi: “Gelen müşterinin son kuruşuna kadar almak” ... Buradaki bütün mağazalar senin rakibin. Senden kalan parayla gidip bir çay içebilir. Gitmesine izin verme. **Tüket.** Onu kombinle bunu kombinle. Bugün bu müşteri memnun giderse bir daha gelecek bana. Genelde karşı cinsinizle olan ilişkilerinizde samimiyetinizi koruyun diyorlardı.” (Satış Danışmanı, Bahar Hanım)

“O güzelliği sempatiyle birleştiriyorsanız eğer sadece güzellik de yetmiyor. Çok çok güzel değildir belki bir kadın ya da erkek için söylüyorum. Ama sempatikliğiyle o şeyi absorbe edebiliyordur. **O enerjiyi veriyordur size.** İkisini birleştirmek önemli. **Asık suratlı bir güzellik değil de sempatiklikle birleşen bir güzellik her zaman için daha şey oluyor, çekici oluyor. Ve satışı da artırıyor. Ben buna inanıyorum.**” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Başka bir katılımcı, satışların artırılmasında yalnızca güzel kadın satış danışmanlarının çalışmasının yeterli olmadığını sempatik tavırların daha çekici durduğunu dolayısıyla satışların artmasında etkili olduğunu dile getirmiştir. Pelin Hanım ise konuya farklı bir gözle bakarak yapmacık tavırlara sahip satış danışmanlarını eleştirmiş ve bu tavırları rahatsız edici bulduğunu söylemiştir.

“Hiçbir zaman yapmacık hareketler hiç hoş değil. Şimdi güler yüzün de bir derecesi olmalı. Yapmacıklık da karşısındaki insanı irrite (rahatsız) eder. Çok güzel olduysa da “Voovv, ooo” gibi hareketler yapılmaması gereken şeyler. Bunu yapan satış danışmanları da gerçekten gittiğim yerlerde görüyorum. **“Bence bunu kesin almalısınız, harika oldu.” İrite geliyor.** Olabilirdi kendimi irite etmemeye çalışıyorum. ... geldim bir gün kıyafet deniyorum. Orada bir kız “Ay inanamıyorum. Bir elbise bir kadına bu kadar mı yakışır? Elli kişi giydi sizde durduğu gibi durmadı” dedi. Ben manken değilim. Benim fiziğim zaten bu söylediklerinize aykırı. Elbise gerçekten güzel oldu. Kusurlarımı falan örttü ama inanın o elbiseyi almadım.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Kamelya Hanım da benzer şekilde güler yüzlü davranmanın da sınırları olması gerektiğini düşünmektedir.

“Özellikle hizmet sektöründe çalışan herkes için geçerli. Fazla güler yüz, fazla samimiyet de iyi değil. Fazla asık surat da iyi değil. En ufak bir bakışınız çok önemli. Öyle bir şey söylersiniz ki tersinden anlar, rapor eder.” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“Genel olarak kanı şöyle “Çok fazla samimi olmadan belli standartlar çerçevesinde şirketle ilgili bir şey anlatmadan, iyi veya kötü yorum yapmadan, kimseyi suçlamadan atıyorum “yetkililer suçlu” falan demeden, genel bir kurumsal kimlik imajıyla konuşarak karşınızdaki kişi kötü bile bir şey söylediğinde şirket adına kendinize bir şey söylemiyor şirkete söylüyor o nedenle kişisel algılamınıza gerek yok, o nedenle siz de kurumsal kimliğinizle cevap verebilirsiniz, tabii ki ses tonunuzu ve beden dilinizi ayarlayarak”... Onlar zaten standart, onu her zaman bekliyorlar yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Müşterilerin olumsuz tavırlarını, çalışanların kişiselleştirmemesi, kurumsal kimlik imajını koruması gerektiği vurgulanmıştır.

Tablo 3.32.’ye göre, katılımcıların müşterilere karşı ilgili davranışlar sergileme üzerinde daha fazla görüş bildirdikleri görülmektedir. İşe alım konusunda olduğu gibi güler yüz müşterilere karşı davranışlarda da anahtar unsurdur.

Tablo 3.32: Katılımcıların Hizmet Sunumunda Tavrı ve Davranışa İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Hizmet Sunumunda Tavrı ve Davranış	Müşterilere karşı ilgili davranışlar	8
	Müşterilere karşı güler yüzlü davranışlar	5
	Müşterilere karşı nezaketli davranışlar	5
	Müşterilerle duygusal bağ kurma	4
	Müşterilere karşı sıcak tavrı sergileme	
	Müşterilere karşı yapmacık tavırlardan kaçınma	1

3.13.4.6. Disipline Edilmiş Beden

Araştırmada, çalışanların bedenlerinin işe alımdan itibaren müşterilerin talep ve istekleri kadar şikâyetleri ile de şekillendirildiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların bedenleri, görünümleri, tavırları ve konuşmaları müşteri şikâyetleri ile disipline edilmektedir. Bu durum ise işletmelerin estetik emek ile ilgili isteklerinin ardında müşteri beklentilerinin yattığını açıkça göstermektedir.

“İşte **“kabin memurunuz çok bakımsızdı”, “Ojeleri soyuktu”** gibi gibi şeyler geliyor. Bunları bize de atıyorlar isim vermeden. **“Arkadaşlar böyle böyle şikâyetler geliyor”** diye. Şikâyetleri bize atıyorlar ki bizim de o konuda dikkatli olmamızı sağlıyorlar. Neler neler geliyor bir bilseniz. Mesela galley (uçak mutfağı) dediğimiz yerlerde **“kabin memurunuz yemek yiyordu”** gibi. **“Bize vermediği yemekleri kendi yiyordu”** gibi. Yolcuya ne veriyorsak bizde onu yiyoruz gibi. **Yolcu öyle dediyse aksi bir açıklama yapamıyorsun. Ojesiz gittiysen... Ojesiz gitmek de pek muhtemel değil. Bazen mesai değişim saatlerinde kaçırmış oluyor kontrol edenler. “Evet bugün yapamadım, özür dilerim” diye söylüyorlar.”** (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım, çalışanların görünümleriyle ilgili müşterilerden gelen şikâyet mektupları örneklerinden bahsetmiştir. Örneklere bakıldığında, kadın çalışanların görünümünün bazı müşteriler tarafından beğenilmediği görülmüştür. Çalışanların bakımsız olması, ojelerinin soyuk olması müşterilerin şikâyet mektuplarına yansımıştır. Bu şikâyet mektuplarının isim verilmeden çalışanlarla paylaşılması dikkat çekicidir çünkü bütün çalışanlar bu mektubu üzerine alınıp görünümüne daha fazla özen göstermeye teşvik edilmiştir. Katılımcının **“Bu uçuşunuzda bakımsız olduğunuz söylendi, ne düşünüyorsunuz?”** gibi bize geri dönüşler oluyor” ifadesinde görüldüğü gibi çalışana sözel olarak da şikâyetle ilgili geri bildirim verilmekte ve çalışandan bir açıklama yapması beklenmektedir.

“Ben değil ama bir arkadaşım ile ilgili şikâyet mektubu gelmişti. **“Bu kıza ben bakamıyorum siz nasıl işe aldınız?”** yazıyordu. Çok çirkin olduğunu, kaşlarının çıktığını yazmış adam mektupta. Bununla ilgili şikâyetler yazıyorlardı. **“Ben onun elinden su içmek istemedim, kabin sizin vitrininiz ise vitrine koyulacak en son şey bu”** diye yazmış. Bakımı seviyorum. Yaratılış ile ilgili. Benim manikürüm olmadığı zaman ben ellerimi saklıyordum kimse görmesin diye.” (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

Kamelya Hanım’ın ifadelerinden müşterilerin kabin memurlarını markanın vitrini olarak gördükleri ve “vitrindekiler” olarak kadın çalışanların güzel, bakımlı ve hoş görünmelerinin estetik emeğin bir parçası olduğu düşünülmektedir. Kabin memurları sadece üniforma giyerek bu estetik emeği tamamlamış olmamaktadırlar ayrıca sürekli izlenme, göz önünde durma ve markanın müşterilere açılan yüzü olma konumlarından dolayı her an bakımlı olmak durumundadırlar. Menekşe Hanım, yukarıdaki yorumu destekleyecek şekilde **“Her müşteri şikâyetinde kabin hizmetlerine hesap vermek zorundasınız”** diyerek müşteri şikâyetlerinin çok önemsendiğini ve çalışanlar açısından sonuçları olduğunu ortaya koymuştur.

“Çalışanın makyajsız olduğu ile ilgili bir sıkıntı yaşıyorduk. İşe çok ihtiyacı olan bir arkadaşımız. Satışı çok güzel, diksiyonu çok güzel. Konuşma adabı çok güzel. (Müşteriden

bahsediyor) İnan ki o kadar tatlı bir bayan ki kendisi. Oturup kalkmasını bilen biri. Ama işte”
“Tırnağında oje yok, gözünde sürmesi yok, ruju yok, neden böyle insanları
çalıştırıyorsunuz?” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Müşteri şikâyetleri, mektuplar aracılığıyla olduğu gibi yöneticilere sözlü olarak da yapılmıştır. Bahar Hanım, “*Karşı taraf diyor ki “Çalışanın çirkin. Bana güzel biri baksın”* ifadesiyle müşterilerin gözüne hitap etmeyen çalışanların şikâyet konusu olabileceğini açıklamıştır. Yaşanmış olay, müşterinin bir çalışanı makyajsız ve ojesiz olması sebebiyle duyduğu rahatsızlığı yöneticisine şikâyet etmesine dayanmaktadır. Bulgu, işletmelerin makyaj ve oje ile ilgili kural ve denetimleri neden uyguladığının açıkça gerekçesini göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Çalışanların doğrudan bedensel görünümlerine yönelik eleştiri ve şikâyetlerinde de yapıldığı görülmüştür. Bir katılımcı, “*Estetik ol diyemezsiniz kimseye. Madem öyle neden işe aldınız der*” diyerek müşterilerin çalışanların bedensel görünümüne ilişkin şikâyetlerine cevap vermiştir. Katılımcı devamında, müşterilerin güzel kabin memurları görmek istediğine yönelik şikâyetlerin de olduğunu söylemiştir. İfadelerden, müşterilerin güzel, genç, estetik açıdan göze hitap eden kadın kabin memurları görmeyi arzuladığı anlaşılmıştır.

“Mektuplar geliyor. Genelde çok fazla uçan yolculardan geliyor. “Özensiz davrandı”, “Kibar değildi”, “Kaba davrandı” gibi şikâyetler geliyor. Teşekkür mektupları da çok oluyor. Şöyle şeyler görmüştük. “Havayolu hostesleri artık güzel seçilmiyor”, “Bundan sonra böyle mi seçeceksiniz?”, “Kulakları kepçe, burnu kocaman”, “Daha güzel kabin memurları görmek istiyoruz”, “Yaşlı kabin memuru var”. Yolcular, çok tecrübeli olduğu için o standardı biliyor. Standardın dışındaki kişileri şikâyet edebilir. “Saçı çok dağınıktı” gibi.” (Şule Hanım, Şef)

Kadın çalışanlara atfedilen bu bedensel nitelikler, müşteriler tarafından standart kabul edilmiş ve standardın dışında kalan çalışanlar şikâyet mektupları ile disipline edilmeye çalışılmıştır.

“Çok fazlaca alıyoruz. Müşteriler, bizim bu durumu önemseyemediğimizden daha fazla önemsiyorlar. Ben ilk havacılık sektörüne geldiğim zaman böyle rahatsızlık duymuştum. Ben de ... diversity (çeşitlilik) üzerine çalışmıştım. O yüzden bu tarz durumlar bana çok discriminative (ayrımcı) gelmişti. Kilosuna bakıyorlar, konuşmasına bakıyorlar... 12 senede çok şey öğrendim. Bu hakikaten de şirket yönetiminden çok daha önemli bir konu. Bu uymuyor diye şikâyet yazan insanlar var. “Saçı, bir hostese yakışmıyordu.” Bazen yolcular, bizden daha yargılı hale gelebiliyorlar. Bir kere şey, davranışlarıyla ilgili geliyor. “Bana saygısız davrandı.” Biliyorsunuz kabin memuru arkadaşlarımızın en temel görevlerinden biri yolcuların güvenliğini sağlamak. Onların güvenliğinin sağlanabilmesi için otoriter bir ses tonundan hitap etmek gerekiyor. Bazen istisnalar dışında hareketler yapabiliyorlar. Yolcular bu otoriteyi sağlamaya çalışan kabin memuruna “Bana bağırdı, bana

saygısızlık yaptı” algısı içerisine girebiliyorlar. Aynı hareketi pilot yaptığında problem değil ama kabin memuru yaptığında problem olabiliyor. Daha çok buralardan oluyor. Yolcu çok kilolu ise emergency (acil durum) alanında oturamaz. Kabin memuru ne kadar yumuşak anlatmaya çalışırsa çalışsın... “Beni kilomdan dolayı yargıladı.” Gelin işin içinden çıkın çıkabiliyorsanız.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Saçı çok dağınıktı”, “Saçı, bir hostese yakışmıyordu” şeklindeki şikâyet cümleleri ile kadın çalışanların saç stilleri de müşteriler açısından memnuniyetsizlik oluşturmuştur. İpek Hanım, çalışanların bedensel görünümünün yöneticilerden çok, müşteriler tarafından önemsendiğini dile getirerek önemli bir noktaya değinmiştir. Müşteriler de çalışanların disipline edilmesinde bir güç unsuru olarak estetik emeğin sergilenmesinde merkezi rol oynamaktadır.

“Yolcular şikâyet etmiş işte. Bir de öyle bir boyutu var. Çok göz önünde olduğumuz için, bizim parfüm kokumuzdan tutun da... Hostesin parfümünü beğenmeyen yolcu var mesela. Bunu gerçekten yazmış. Mesela kiloyu da nasıl şikâyet ediyor. Koridor tarafında oturan bir yolcu şikâyet yazıyor. Diyor ki “Hostesiniz o kadar kiloluydu ki her geçişinde kalçasıyla koluma vurdu.” Mesela bir arkadaşımın başına geldi. Kolunda ... saati var. ... şikâyet ediyor. “Hostes nasıl ... takabilir?” **O yüzden üniformayla alakalı, boy ve kiloyla alakalı yolcu geri bildirimleri çok önemli bizim için. Ciddi önem arz eden şeyler.** Uçuşta denk geliyoruz. “... var zaten, yolcu şikâyeti almayacağımıza eminim” yorumu yapar. Ben bugüne kadar yolcu şikâyeti almadım. Neden almadım? Çok iyi olduğum için değil. Bana Allah belanızı versin diyen yolcu da olduğunda “Bi mukabele efendim” deyip yolcuyu uğurladım. Adam döndü iki dakika sonra “Ya hostes Hanım, çok özür dilerim, uçak geç kaldı diye öyle söyledim. Sizi üzdüm galiba.” Adama “Sizin de inşallah” dedim ne diyeyim? Sen şimdi bana uçak geç kaldı diye bela okuyorsun, benim ne suçum var? Benim adıma hiç gelmedi ama gelen arkadaşlar oldu. **“Çok kilolu kalçası koluma vurdu.” “Hostesinizin parfümü çok kötü kokuyordu.”** Steward arkadaşlarımız, kısa kollu gömlek giyebiliyorlardı eskiden yolcu geri bildirimlerinden dolayı uzun kollu gömlek giyiyorlar çünkü **“Kıllı kollarıyla servis yapan steward” diye çok şikâyet geldi. Yaz kış uzun kollu giyiyorlar.**” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Çalışanların saç stilleri gibi kullandıkları parfümler ve kiloları da şikâyet konuları arasında yer almıştır. Çalışanların parfümlerine kadar müşterilerin karar verici olduğu etkileşimli hizmet işlerinde, koku duyularına da hitap edebilecek şekilde estetik emek performanslarının sergilenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Aylin Hanım, **“Gerçekten o arkadaşımız şirkete çağrılıp “O parfümünü bir daha uçuşta kullanma olur mu canım?” diye uyarı alıp, sözlü uyarı, sonuçta bu mesleki olarak hoş bir şey değil yani”** ifadesiyle parfümü müşteriler tarafından beğenilmeyen çalışanın, kibar bir dille sözel uyarı aldığını söylemiş ve durumun mesleki açıdan hoş olmadığını eklemiştir. Çalışanın yolcu tarafından kilolu olarak görülmesi, çok lüks marka saat takması da

bazı müşterileri rahatsız etmiştir. Müjgan Hanım bunlara çalışanın sigara kokmasının da müşteriler tarafından hoş karşılanmadığını ve şikâyet konusu olduğunu eklemiştir.

“Mesela bir personelimiz sigara kullanıyordu. Molasında sigara içip gelmiş. Herhangi bir önlemini almamış. **Müşteri hemen şikâyet ediyor. O kadar enteresan şeylerden şikâyet geliyor ki.** Böyle bir şeyde anlatayım ben size. Müşteri bir şeyden memnun kalıyor. Personele teşekkür ediyor. Gelip ayrıca bana teşekkür ediyor. Bir bakıyorsunuz ertesi gün bir mail geliyor. Tamamen merkeze çok alakasız bir şeyle ilgili şikâyetini dile getiriyor. **Önce savunma yazıyoruz tabii bununla alakalı. Sonra ben müşteriyi arıyorum. Özür diliyorum. Mağazaya, bir kahve içmeye davet ediyorum, herhangi olumsuz bir şey varsa, alışveriş ile ilgili sıkıntı özür diliyorum. Müşterinin kalbini kırmamak için, müşteriyi kaybetmemek için her şeyi yapıyoruz. Hele şu son zamanlarda o kadar çok rekabet var ki diğer markalarla, müşteriyi mutlu etmek için her şeyi yapıyorsunuz. Savunma yazıyoruz.”** (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Müjgan Hanım, konuya yönetsel açıdan bakarak müşteri şikâyetleri sürecini ve yöneticiler açısından sonucunu deneyimlerinden örnekler vererek değerlendirmiştir. Söz konusu şikâyetle ilgili savunma yazdıklarını belirten katılımcı, müşteriyi kaybetmemek adına müşterinin arandığını, kahve içmeye davet edildiğini ve ondan özür dilendiğini söylemiştir. **“Haklı da olsanız, inanın haksızmış gibi müşteriden özür diliyoruz”** ifadesiyle katılımcı, diğer mağazalarla rekabet edebilme adına müşterilere özel davranıldığına dikkat çekmiştir.

“Benim olmadı ama oluyor duyuyoruz. “Benimle laubali bir tavırla konuştu” falan demiş mesela birisi. Eğitimlerde falan paylaşıyorlar o mektupları. Ondan sonra işte “Bana yalan söyledi”. Çok değişik değişik şeyler yazıyorlar. Bazılarından eminim. Birkaç tane gözümle gördüm. Yolcuyla falan çok sert bir şekilde konuşanlar görüyorum. Ben asla öyle konuşmam da. “Efendim, şöyle, böyle” diye ben anlatırım. Genelde Türk yolcular onu bekliyor. Şeyi çok seviyoruz Türk milleti olarak, çok hürmet bekliyoruz. **Mesela tam inişe geçmiştik, “Masanızı kapatmanız gerekiyor” dediği zaman adam aldı bütün yemekleri fırlattı. Ben de çok şeyler yaşadım da... Binlerce yaşıyorsunuz. Kafasına fırlatan çok oluyor yani. O dediğim olay olmuştu, hatta çarpıntım falan tutmuştu. Uçaktan indikten sonra hekime gitmiştim. ...şöyle oluyor, yemeği veriyorsunuz, topluyorsunuz. Vermediği zaman o yemeği ve ben toplayamadığım zaman evime kişisel ceza bile geldiği oluyor. Biz çok zaman altında kalıyoruz. Madem öyle o zaman servis olmasın. Benim niye evime 1500-2000 TL ceza geliyor? Anonsla beraber bizimde oturmamız gerekiyor ama yolcu elindeki vermiyor, ya da veriyor oluyorsun yemeği ne ara toplayacaksın? Anons gelirken ben daha yemek veriyor oluyorum. Benim hayati tehlikem de var aslında, orada benim anonsla hemen yerime oturmam lazım. O şekilde bizim uçak kazamız var, ölen var, ayakta olduğu için. Çok değişmesi gereken şeyler var... Mecbur kapatmak zorunda. Anons okunduktan sonra orada yemek yiyemez. Kız da gayet sert bir şekilde “Efendim, masanızı kapatmanız gerekiyor, inişe geçiyoruz, bu sizin güvenliğinizi için” dedi ve gitti. Ondan sonra “iii” diye konuşunca yolcuyla yolcu tabii asla çekmez. **Ondan sonra kız gittikten sonra adam elindeki fırlatmaya başladı.** Bir aile oturuyor. “Business” kısmında bir tık daha kibar davrandığımız doğrudur. Hem az kişi var. Kız da zaten sert davrandı ben öyle davranmam yani. **Kız öyle deyince adam elindekileri fırlattı.****

Sonra ben gittim, “Beyefendi ne yapıyorsunuz?” Bende çok etkilendim, üzüldüm. ... bu tarz şeylerle suçladı. Sonra attı her şeyi yere. Kadın da fırlatmaya başladı. Ondan sonra “Beyefendi tabii yiyebilirsiniz” dedim. Ama orada adama da hak veriyorum kız çok sert konuştu. Biraz daha “ihihhi” diye konuşsa yolcu yumuşuyor. **Ses tonu, vücut dili ve öğretmen gibi sen yolcuyla konuşamazsın, sen onun öğretmeni değilsin. Standart olmak zorunda.** Önden çok iyi bir çocuk vardı. O geldi koşarak, ikna etmeye çalışıyoruz adamı. Sonra arkadan bir adam çıktı “Siz işçiye böyle davranamazsınız” dedi. “İnsanların hakları var, bunlar emekçi insanlar, nasıl böyle yaparsınız?” Ondan sonra öteki döndü. Bizim çocuk adamı tutmaya çalışıyor. Sonra adam gömleğini yırtmaya başladı. Niyeyse böyle olaylarda beni arkaya göndermeye çalışıyorlar. Bende içine girmeye... Çünkü tek başına hostu ya da hostesi bana çok ayıp geliyor. Herhalde beni çok ufak tefek görüyorlar. Başıma çok geldi bu. **Benim adamı sinirlendireceğimi mi düşünüyorlar? Halbuki ben de kaç yıllık hostesim yani. Ben de işte çekildim, atmaca gibi etrafa bakıyorum.** Çünkü böyle olaylarda kameralar, telefonlar açılır. Neyse olay kapandı. Amirler en son gelir. Çünkü ben amiri aradım arkada köşe bucak. Kadın yok, gitmiş. Ondan sonra hanımefendi salına salına geldi. “Olaylar olmuş, hiç bana söylemiyorsunuz.” Sonra da pursere bizi kötülüyorlar, ay bunlar hiç becerememiş yolcuyu sinirlendirmişler.” Sen neredeydin kabin amiri olarak? Pursere öyle anlatmış. Purser, yani amirin de amiri. Hepsinin amiri yani. Purser Allah’tan iyi kadını da yazmadı. Olayı purser raporlamak zorunda. Adamın umurunda değil ki senin işten atılman.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Bir diğer katılımcı, eğitimlerde müşterilerin şikâyet mektuplarına parentez açıldığını ifade ederek çalışanın sert bir şekilde konuşmasının, laubali bir tavırda olmasının ve yalan söylemesinin de şikâyet sebepleri arasına girdiğini belirtmiştir. Diğerlerinden farklı olarak, katılımcının ifadelerinden müşteri şikâyetlerinin ve tepkilerinin olay sırasında eylemsel olarak da gerçekleştiği anlaşılmıştır. İniş sırasında kendisini uyarın kabin memurunun tavrından ve ses tonundan hoşlanmayan müşteri, yemekleri fırlatıp yere atmış ve olay sırasında katılımcı gerilerek kalp çarpıntısı yaşamıştır. Katılımcının yaşadığı bu deneyim, çalışanların ses tonu ve vücut dili gibi estetik emek performanslarının müşteri şikâyetlerinin önlenmesinde ve müşterilerin memnun edilmesinde ne kadar önem teşkil ettiğinin somut göstergesidir. Katılımcı, bu gerilim durumlarında iş arkadaşları tarafından olaydan uzaklaştırılmasını sorgulamış ve çeşitli sebeplerin olabileceğini sıralamıştır.

“Müşteri her konuda şikâyet edebilir. Genelde kişilerin dış görünüşüne bakarak şey yapmaz ancak **iletişim olarak sert, nazik olmayan bir iletişimi tabii ki şikâyetçi olacaktır.**” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Yaklaşımının **sert olduğu, nazik olmadığı, sert bir ses tonunun olduğu gibi şikâyetler gelebiliyor.**” (Yeliz Hanım, Şef)

Doruk Bey ve Yeliz Hanım da yukarıdaki yorumu destekler biçimde, sert ve nazik olmayan konuşma tarzları ile tavırların müşteri şikâyetlerine yansımalarının mümkün olduğunu ifade etmişlerdir.

“Şikâyet çok olmuyor. Bazen bazı müşteriler kendilerinden sorunlu oluyor. **Genelde teşekkür oluyor. Sizin için geleceğim gibi.**” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Katılımcılar, şikâyet mektuplarının yanında Manolya Hanım’ın bahsettiği gibi teşekkür mektuplarının da geldiğini dile getirmişlerdir.

Tablo 3.33.’de katılımcıların müşteri şikâyetlerinin konusu ve çalışanlar açısından sonuçlarına ilişkin görüşlerinin dağılımı ifade edilmiştir. Buna göre, katılımcıların en çok çalışanların görünüşleri ve davranışlarına yönelik şikâyetlerle ilgili deneyimlerinin olduğu söylenebilir.

Tablo 3.33: Katılımcıların Disipline Edilmiş Bedene İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Disipline Edilmiş Beden	Çalışanların görünüşleriyle ilgili şikâyetler	6
	Çalışanların davranışlarıyla ilgili şikâyetler	5
	Müşteri şikâyetlerinin çalışanlara karşı yaptırımı	4
	Çalışanların konuşma tarzı ve ses tonuyla ilgili şikâyetler	3
	Çalışanların kokusuyla ilgili şikâyetler	2

3.13.4.7. Müşterilerle Etkileşimde Taciz

Katılımcılara müşteri kaynaklı tacize uğrayıp uğramadıkları sorulmuş ve beş katılımcı konuyla ilgili yaşadıklarını anlatmıştır. Kadın çalışanların bazı müşteriler tarafından sözel veya cinsel olarak maruz kaldıkları taciz, olay sırasındaki hisleri ve sonrasında verdikleri tepkiler bu kategorinin odağını belirlemiştir.

“Kart dahi verseler, telefon dahi verseler almamazlık yapamıyordunuz. Alıp, kartı cebinize koyup sonrasında yırtıyordunuz. Gözünün önünde yapmak bile olmaması

gereken bir davranıştı. O şekilde bile reddedemiyordunuz. Ben sözlü hakarete uğradım. Yolculardan birinin kemeri bağlı değildi. “Bağlar mısınız lütfen” dedim. “Bağlamayacağım” dedi. Gayet sakin bir şekilde “bağlamanız gerekiyor” dedim. “Sen kimsin? ...” Kıpırmızı oldum. Hiçbir şey söyleyemedim. Ağlıyorum tabii. **Yolcunun yazdığı bir şikâyet mektubu senin ünvanının düşmesi demek aslında. Hakaret, cinsel taciz...** Nereden bakarsan bak...**Amir dedi ki “Yolcu her zaman haklı.” Sen bunu rapor edip şikâyet edebilirsin. Yolcuya bir şey olmaz. Ama o seni rapor ederse sen işinden olabilirsin. Kitap yazsam, yazarım. Bu başıma geldiğinde 19 yaşındaydım. Çalışıyorum, ekmeğimdeyim.** İdealimi gerçekleştirmek için çalıştım. Bir kere kabin memurluğunun asıl amacı uçakta yiyecek içecek servisinden ziyade uçak güvenliği. **Eşim bile ilk zamanlarda eve geldiğinde çok yorgunum dediğinde “Ne yapıyorsun ki? Kola dağıtıyorsun” dedi. Değil işte... Uçuş öncesi toplantı yapılıyor. Peçetesiz bardak tutamazsın, ekmeği maşa olmadan alamazsın. Herkes maşa taşıyordu yanında. Çok ince ve detaylı bir iş aslında.”** (Kamelya Hanım, Kabin Memuru)

“Şöyle bir efsane vardı belki duymuşsunuzdur. Kadın kabin memurusunuz, bakımlısınız illa ki ilgilenen erkek kabin memuru, yolcular oluyor” ifadesiyle sözüne başlayan Kamelya Hanım, yaşadığı deneyimlerini anlatarak estetik emeğin farklı bir yönüne değinmiştir. Müşterilerden gelen kart ve telefon numaralarını, onların gözünün önünde yırtmanın uygun bir davranış olmadığını, dolayısıyla kartı mecburen aldığını sonrasında yırttığını ifade etmiştir. Müşteri kaynaklı tacizlerde bile müşteri her zaman haklı mottosu çalışanların estetik standartlara uygun tavır sergilemesini gerekli kılmıştır. Yine başka bir müşterinin sözel hakaretine maruz kalan katılımcı, yaşadığı o anları anlatırken kıpkırmızı olduğunu ve ağladığını aktarmıştır. **“Dolayısıyla onu bile yutup hiçbir şey olmamış gibi işine devam etmişliğim var”** ifadesinde bulunan katılımcının söylemlerinden duygusal emek harcadığı anlaşılmıştır. Katılımcı, eşinin sözlerinden örnek vererek emeğinin “kola dağıtma eylemi” olarak algıladığını ancak çok ince ve detaylı işler yaptığını söyleyerek maddi olmayan ve görünmeyen emeğine dikkat çekmiştir.

“... uçuşuydu. ...’ da böyle 8 saatlik bir uçuş. Kaptan “kabin ekibi yerlerinize” dediğinde hiçbir şekilde bizi kimse yerimizden kaldıramaz. Uçak inişe geçmiştir. Yolcunun biri yerinden kalkıp tuvalete girmek istedi. “Uçak park ettikten sonra size tuvaleti kullanabiliriz” dedim. **Onu tuvalete soksaydım, işimden olurum. Yolcunun başına bir şey gelse davalar...** Yolcu bağlandı. Uçak durur durmaz kadın tuvalete girdi. **Arkamı dönmemele yolcunun kocasıyla burun buruna gelmem bir oldu. Bana İngilizce “...” dedi. “... senin yüzünden karım ...” dedi. Üslup böyle. Ben de şok oldum. Zaten kişisel alanıma girdi. Kan beynime sıçradı. Amire gittim, “Şikâyetçiyim” dedim. Polis çağırdılar. O bana o kelimeyi kullandı diye ben de cevap verseydim o zaman şirket benim arkamda durmazdı. Normalde birisi bana “...” diyecek herhalde üstüne atlar yolardım saçını başını. Ama orada o üniforma üzerinizdeyken hiçbir şey yapamıyorsunuz. Uçuşta olsaydı ben onu “kural dışı yolcu formu” da doldurturdum. Numara vermeler de çok oluyordu. Ahıyordum, yırtıyordum kartvizitleri.** (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“Yolcunun önünde o kartı alıp cart cart yırtmak kibar olmayacağından götürüp galleyde (uçak mutfağı) çöpe atıyordum” şeklinde yaşadıklarını anlatan Menekşe Hanım, benzer şekilde erkek müşterilerden gelen kartları yırtmanın kibar bir davranış olmadığını ifade etmiştir. Yine başka bir müşterinin hakaretine maruz kalan katılımcı, üniformasını vurgulayarak işi gereği cevap vermeyerek sadece şikâyetçi olmuştur.

“Sözlü falan oluyor, hakaret falan oluyor onları yaşadım. Sarhoş yolcu adam, elimi tutmuştu. Öyle bir şey yaşadım. Bir de mesela kadınlar yapıyor genelde bunu, size dokunarak bir şey söyleyecekler, nerenize dokundukları pek umurlarında olmuyor. Ya da bir erkek yolcu, geçerken böyle belini kavrayıp geçebiliyor. Güler yüzümü adam anladığım kadarıyla yanlış anladı. “Sizi Facebook’tan ekleyebilir miyim?” tarzında bir şey söyledi. Adım, soyadım gözüküyordu “Buyurun ekleyin” dedim. Ama bulamazdı zaten. Tam çıkışta, insanlar kalabalık bir ortamda bana bunu söyledi. “Veremem” de diyebilirim yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Melisa Hanım da yine paralel şekilde, bir erkek yolcunun ***“Sizi Facebook’tan ekleyebilir miyim?”*** sorusuyla karşılaşmış ve işi gereği olumsuz bir cevap vermekten kaçınmıştır. İşinin duygusal emek talebi gereği gülümsemesinin erkek müşteri tarafından farklı algılandığına değinmiş ve sarhoş bir müşterinin de elini tuttuğundan bahsetmiştir.

“Yolcudan bir kere ... bir kere ... gibi hakaretlere maruz kaldım. Geçen günde kadının biri ... dedi bana. Ben de “Hanımefendi, ben sizinle konuşmaya devam edemeyeceğim, şirketim benden müşterilerle saygı çerçevesinde konuşmamı istiyor” dedim. Ben tacize uğramadım ama uğrayan bir arkadaşım oldu. Eteğinin altına kamera soktu yolcu, benim gördüğüm yerde. İndik, polise teslim ettik. Daha çok kural gelmesi lazım. ... Olmaz mı ya? Geçen sene “business” kısmında illallah ettim. Avrupa’dan bir yerlerden dönüyoruz. “... Hanım ben bir tane daha su alabilir miyim?”, “... Hanım bir tane daha kahve alabilir miyim?”, “Tabii, tabii ... Bey.” Artık böyle alçalacağız. “Bu benim cep numaram, sizi en ön masaya davet ediyorum, siz benim misafirimsiniz”. “Davetiniz beni çok mutlu etti. Fakat ... o yüzden bu davetinizi kibarca reddedeceğim” dedim. Sinirimden ağlayacağım. Onu terslemedim ama terslediğim yolcu oldu. Kartını bırakan yolcuya “Beyefendi kartınız tepsiye düştü geri alırmısınız lütfen?” Adam böyle kızardı, renk değiştirdi. “Beyefendi size söylüyorum sizin kartvizitiniz sanırım bu.” Onun yanında çok güzel insanlarla da tanıştım. Kendini bilmeyen insanlar da var. Dışarıda neden denk gelmiyor dedim. Ağzının payını veremedim, orada söylemedim tabii.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Çalışanların müşteri memnuniyeti için sergiledikleri duygusal emeğin bazı müşteriler tarafından farklı algılandığı görülmüştür. Aylin Hanım, ***“Bir yolcu geldi bana “... gülüyorsun geldiğimizden beri”*** şeklindeki ifadesiyle sözel tacize uğradığını dile getirmiştir. Bir iş arkadaşının uçuş sırasında müşteri tarafından kamera ile taciz edildiği olayı anlatan katılımcı, konuyla ilgili daha fazla kurala ihtiyaç duyulduğunu

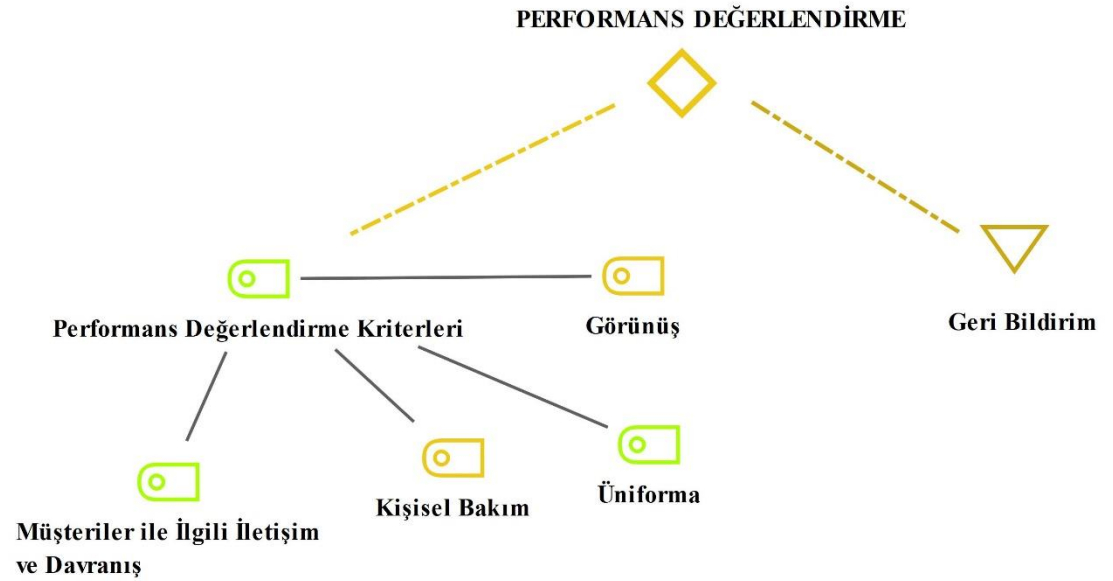
iletmiştir. Katılımcı da diğer kabin memurları gibi “kibarca reddetme” deneyiminden söz ederek estetik emeğin farklı bir yönünü açığa çıkarmıştır.

“Maalesef. İki defa benim başıma geldi. Birincisi çok sevdiğim, naif bir müşterimdi. Ben o zaman nişanlıyım. Uzun süre geldi. İster istemez bir merhaba oldu. Bir de belki aramızda otuz yaş falan var. Benim yaşında oğlu var. Düğünüm için davetiye verdim. Arkadaşlarım “Çok kızdı” dediler. Beni boşta sanmış. Uzun zaman peşimi bırakmadı.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Bahar Hanım ise soruya “*maalesef*” şeklinde cevap vererek bir müşterisinin uzun süre takibine maruz kaldığını dile getirmiştir.

3.13.5. Performans Değerlendirme Teması

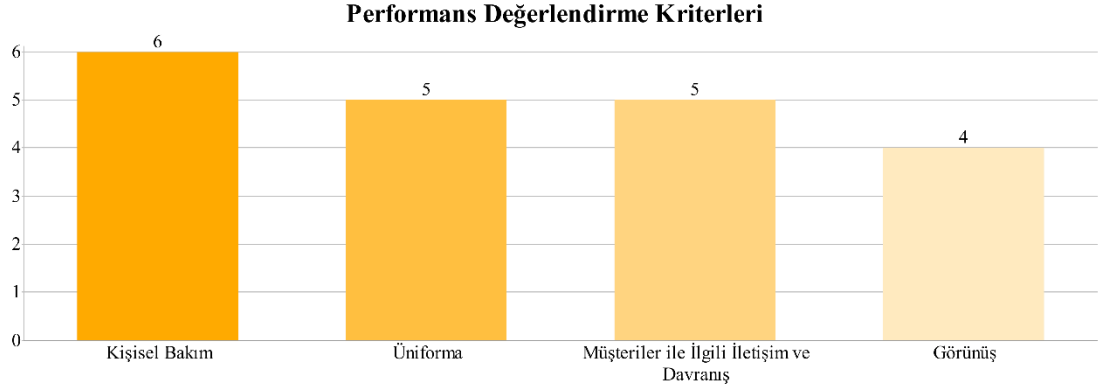
Bu temada, *performans değerlendirme kriterleri* ve *geri bildirim* olmak üzere iki temel kategori belirlenmiştir. Şekil 3.6.’da performans değerlendirme temasında yer alan kategoriler ve alt kategoriler gösterilmiştir.



Şekil 3.6: Performans Değerlendirmeye İlişkin Model Haritası

3.13.5.1. Performans Değerlendirme Kriterleri

Araştırmada ortaya çıkan performans değerlendirme kriterleri, işletmelerin çalışanlardan beklediği estetik emek performanslarını göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Burada incelenen kriterler, pek çok performans değerlendirme kriteri içinden estetik emekle ilişkilendirilen kısmını içermektedir.



Grafik 3.6: Katılımcıların Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Grafik 3.6.'da görüldüğü gibi performans değerlendirme kriterlerinde en fazla vurgulanan konu kişisel bakım olmuştur. Çalışanın kişisel bakımına özen göstermesi estetik emek performansının önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

3.13.5.1.1. Müşterilerle İlgili İletişim ve Davranış

Çalışanlara müşterilerle ilgili eğitimlerin verildiği gibi iletişim ve davranış odaklı belli performans değerlendirme kriterlerinin olduğu görülmüştür.

“Amirler tarafından yapılıyor. Ve yolculara da anketler dağıtılıyor. Kontrol amirleri bize koçluk yapıyor. Bizi onlar yönetiyor. “Amirim, bugün uçuşta böyle böyle oldu ne yapmalıyım?” Şirketle ilgili herhangi bir sorunumu onlara yazıyorum. **Müşteri iletişimi puanlanıyor.**” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“**Kabin amirlerinin doldurduğu formlar var**, her uçuş sonrasında doldurmakla yükümlü oldukları. **Yolcularla olan diyalog nasıl?**” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

İki katılımcı, performanslarının kabin amirleri tarafından değerlendirildiğini ifade etmiştir. Mine Hanım, müşteri iletişiminin puanlandığını söyleyerek koçluk uygulamasıyla işinde yaşadığı sorunları ve şirketle ilgili durumları kontrol amirlerine danışabildiğini iletmiştir. Melisa Hanım ise yolcularla olan diyalogunun değerlendirildiğini bildirmiştir.

“**Bir de işte müşteriye karşı proaktif davrandığı, müşterinin taleplerini istenilen sürede gerçekleştirdiği gibi bazı kriterler de var.** Biz biraz daha case (olay) tarzında bakıyoruz. Talep karşılandı mı? Proaktif davranıldı mı?” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

“**Müşteriyi sıcak karşıladı, müşteriye ürün önerdi**”, **o tarz kriterler var.**” (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

Müşteriye karşı proaktif davranma, müşterinin sıcak karşılanması kriterleri de ortaya çıkan bulgular arasındadır.

“Bunu, en son bir-iki toplantıda yapıyorum. Şöyle yani müşteriye davranışı, mağaza içinde arkadaşları ile tavır olarak iletişimi, birkaç tane kriterle puanlama yapıyoruz on üzerinden ama yani bizim mağazamızda herkes on üstü on olmak zorunda. Çok değişik, iyi bir lokasyodayız. Hepimiz zaten iyiyiz, bir kişi kötü olunca o da zaten iyi oluyor. “Ya ben de işte makyaj yapayım, ben de takma kirpik takayım” o kafaya giriyor o da. Bakıyoruz, genelde erkeklerde oluyor bu. Bazı aylarda, bir düşüş yaşanıyor. İşte müşteriye ilgisizlik, zaten satışları da düşüyor, satışlardan anlıyorsunuz. Müşteriyle bazen iletişime geçemiyor. Sorununu soruyoruz, nedenini soruyoruz, yardımcı olabileceğimiz bir şey var mı diye.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Manolya Hanım, çalışanların müşteriye davranışının puanlandığına ek olarak çok lüks bir mağazada çalışmasından dolayı bütün çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının iyi olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı, özellikle erkek çalışanların zaman zaman müşterilere ilgisiz davranabildiğini ve bu durumun satışlarının düşmesine yol açtığını dile getirmiş, çalışanlarla performans düşüklüğünün nedenleri üzerine konuştuğunu iletmiştir.

3.13.5.1.2. Üniforma

Katılımcıların üniformayla ilgili dile getirdiği performans değerlendirme kriterleri, bu alt kategoriye oluşturmuştur. Poyraz Bey, üniforma bütünlüğüne ilişkin bir performans değerlendirme kriteri olduğunun yanında, değerlendirme sürecine de değinmiştir. Daha önce her uçuştan sonra kabin amirlerinin, memurları değerlendirdiği ifade edilmişti. Katılımcı, bundan farklı olarak kabin memurlarının da birbirlerini değerlendirdiği söylemiştir. Her üç ayda çıkan karne sonucunda, ortalamanın altında kalan çalışanlar görüşmeye çağırılmaktadır.

“Her uçuştan sonra tüm kabin memurları birbirlerini değerlendirir bizde. Her üç ayda bir karne çıkıyor. Feedback (geri bildirim) ortalamalarına bakılıyor. ... ortalamasının altında kaldıysa bu kişi görüşmeye çağırılıyor. Üniforma bütünlüğü, güler yüz. Bunların hepsinin puanlandığı bir alan var. O alan değerlendiriliyor. Her üç ayda bir.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

“Üniforma ile de var. Üniforma yırtık ya da kirli miydi? Bizim üniformalarımız direkt üstüne ütü yapılıncı parlıyor. Parlayan üniformayı şirket, kötü bir görüntü oluyor diye istemiyor. Bazı arkadaşlarımız, yenisini talep etmeyip aynısını giyiyor ve bu konuda uyarı alıyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım, üniformanın yırtık ya da kirli olup olmadığının da değerlendirildiğini ifade etmiştir. Müjgan Hanım da benzer şekilde, üniformanın temiz görünmesine ilişkin kriter olduğunu dile getirmiştir.

“Mesela üniformasını her zaman muntazam ve temiz gelen...” (Mağaza Müdürü Müjgan Hanım)

“Giyiniş... İşte kurumsal üniformayı, kurumsal duruşumuzu taşıması nasıl? Başka fikirlere, eleştiriye açık mı? Soruları dolduruyorlar.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Performans kriterlerimiz arasında üniforma talimatlarına uygunluk var.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

Son olarak, çalışanların üniformayı nasıl taşıdığı, üniformaya ilişkin belirlenen talimatlara uygunluğu da performans değerlendirme kriterlerinde bulunmaktadır.

3.13.5.1.3. Görünüş

Estetik emeğin temel göstergelerinden biri olan dış görünüş, çalışanların performans değerlendirme kriterleri arasındadır.

“O karnelerde bunların hepsi grafik olarak gözüküyor. Her uçuş sonunda kabin amiri sizi her açıdan değerlendiriyor. Görünüştünüz, tavrınız, bilginiz. Yolculara yardımseverliğiniz. Bunlar her 3 ayda bir performans raporu olarak yayınlanıyor.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“Değerlendirme kriterlerimiz var bizim. Bunların arasında dış görünüş, üniforma, kişisel bakım gibi maddeler var.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“6 ayda bir performans değerlendirme formu dolduruyoruz. Görünüştüne dikkat ediyor mu?” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Performans değerlendirmede şöyle bir şey var. Her uçuş sonrasında bir form geliyor kabin amirlerine. İşin standardına göre yapılıp yapılmadığı, dış görünümünüzü, yolcu iletişiminizi, ekip iletişiminizi içeren gibi gibi maddeler var. Bu kriterler doğrultusunda değerlendirme yapılıyor. Bu istatistikler her dört ayda bir karne olarak bizlere gönderiliyor. Karne notunuz oluyor. Bunların hepsinin bir anlamı var. İyi, kötü orta. Benim karnem hep iyiymiş, benim haberim yoktu bundan.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Çalışanların dış görünüşlerine dikkat edip etmedikleri kabin amirleri ya da mağaza müdürleri tarafından belli aralıklarla değerlendirilmektedir.

3.13.5.1.4. Kişisel Bakım

Çalışanların kişisel bakımı, işe alımdan itibaren işletmelerin çok önem verdiği estetik emek performanslarının başında gelmektedir. Daha önceki temalarda, adayların bakımlı olmasına dikkat edildiğinden bahsedilmiş ve çalışanlara çeşitli kişisel bakım eğitimleri verildiği ifade edilmişti. Çalışanların kişisel bakımları, görünüm standartlarının temel bileşenlerinden biri olarak estetik emek performansı içinde yer almaktadır.

“Bakımlı mı? Temiz mi? Genel bir değerlendirme... Önce personelin kendisini değerlendirmesini istiyoruz. Personel burada kendini değerlendirir, nasıl gördüğünü. Sonra yönetici olarak ben onları nasıl görürsem değerlendiririm. En sonunda mağaza koordinatörümüz bizi değerlendirir.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Yılda iki kez bizim performans değerlendirmemiz var. İş tanımı diye bir bölüm var. Bizde harfle gidiyor. **Bakım**, kıyafetine önem verir gibi kriterler var. Yetkinlik kısmı bizim için çok önemli. Ben mağazadaki herkesi değerlendiriyorum.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

“Kişisel bakımınız, müşteriyle olan diyalogunuz... Ürün bilginiz. Kişisel bakım mutlaka vardı.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Nisan Hanım, çalışanın bakımlı olmasıyla ilgili bir değerlendirme yaptıklarını, ayrıca çalışanın kendisini de değerlendirdiğini söylemiştir. Berrin Hanım, mağazadaki çalışanları yönetici olarak değerlendirdiğini ve yılda iki kez performans değerlendirme yaptıklarını ifade etmiştir.

“Bunlar standart şeyler. Kişisel bakım, dış görünüş, şirketi temsil etme becerisi, yolcuyla uyumlu bir dille konuştu gibi kriterler var. Yeterli, yetersiz gibi her uçuş sonrasında amirler dolduruyor. Bu da sizin puanınızı oluşturuyor şirket gözünde.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Servis usulleri, kişisel bakım, emniyet kurallarına uygunluk...” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Performansımız her altı aydan altı aya ölçülüyor. Şirketin kriterleri var mesela. Onlar madde madde form üzerinden yapılıyor. Mesela giyimine, bakımına dikkat eder gibi bir kriter var. Buna göre de bir değerlendirme puanı var. En yüksek 4 en düşük 1.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

3.13.5.2. Geri Bildirim

Çalışanların estetik emek performanslarının geri bildirimlerinin içeriği ve bildirimlerin ne şekilde, kim tarafından yapıldığı bu kategorinin kapsamını oluşturmaktadır.

“Birebir mağaza yöneticimizle görüşme yapıyorduk. Eksik yönlerimizi de gidermek zorundaydık. Satışımız düşükse satışımızı artırıcı durumları konuşuyorduk. Kişisel bakımsa ne yapmalıyız? Ya da şöyle şöyle yapılabilir diye konuşuluyordu.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Yasemin Hanım, geri bildirim görüşmelerini mağaza yöneticisiyle yaptığını ifade ederek eksik yönler ve çözüm önerilerine ilişkin bir görüşme olduğunu ifade etmiştir.

“Geri bildirimler tabii saçaklısın, saçın yağ içinde gibi olmuyor. Rencide etmeden. Biraz benzetme de yapabiliyoruz. “... görüyorsun her zaman bakımlı, şık.” Su mu yok? Görüntün eminim senin de hoşuna gitmiyordur. Saçın gerçekten buraya uygun değil. Topla istersen dağınık durmasın.” (Berrin Hanım, Mağaza Müdürü)

Berrin Hanım, geri bildirim görüşmelerinde çalışanın görünümüyle ilgili sorunları rencide etmeden söylemeye gayret ettiğini ve bakımlı bulduğu diğer çalışanları örnek göstererek geri bildirim verdiğini aktarmıştır.

“Her sene puanların açıklandığı bir zaman oluyor. Bu koçluk grubunda değerlendirme oluyor. “Arkadaşlar bu puanlara bakarak hâl ve hareketlerimize dikkat edelim” gibi geri bildirimler veriyorlar.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“İlk başladığımda, herkes eleştirmeyi seviyor dediğim gibi... Her şeyine bakıp, “Onu şöyle yapma”, “Yolcuya neden böyle dedin?”. Yolcu, bir şeye kızdı mesela. “Ama böyle davranmışsın, ama şöyle davranmışsın.” Bizde eleştiri, çok vardır yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Melisa Hanım ise geri bildirimlerin daha çok eleştiri içerdiğini ve müşterilere karşı davranışlarla ilgili sorular sorulduğunu iletmiştir.

“Ya o biraz sıkıntılı olabiliyor. Allah’tan kurallar var da kurallar, bir referansınız olunca anlatması kolay. Bir kere bu referansı niye kullandığınızı anlatıyorsunuz. İki de bu kurala uyulup uyulmadığını anlatıyorsunuz. Ama eğer referansınız yoksa, siz de bu kuralların neden koyulduğunu bilmiyorsanız o zaman anlatma şansınız yok. O zaman geri bildirim veremezsiniz zaten. İki şey o geri bildirimi kolay ve rahat vermenize sebebiyet veriyor.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

İpek Hanım konuya farklı bir yaklaşımla, kuralların neden kullanıldığı ve kurallara uyulup uyulmadığı olmak üzere geri bildirimlerde iki unsurun önemine dikkat çekmiştir. Örneğin üniformasına özen göstermeyen ve bundan düşük puan alan çalışana üniforma kuralları hatırlatılmakta ve neden bu kurallara uyması gerektiği ifade edilmektedir. Manolya Hanım, *“Ya da hatalarını söylüyoruz. Bazen kendi de farkında oluyor. Bu aralar sen hiç ön planda değilsin müşteriye bakmıyorsun, ilgilenmiyorsun o yüzden de satışların düştü. Dikkat et müşteri ilişkilerine, satış*

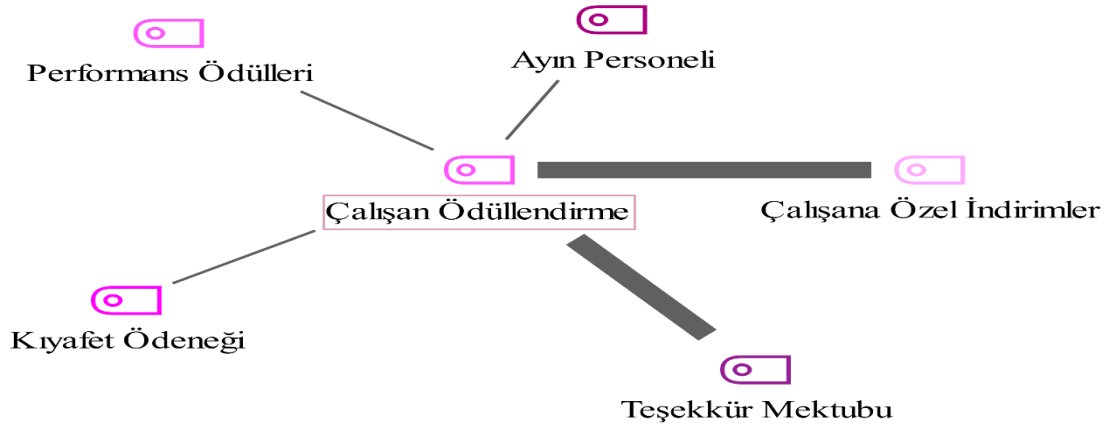
performansını yükseltmen gerekiyor diye uyarılarda bulunuyoruz” ifadesinde bulunmuştur.

“Ortalama standardın altında olanlar ile ilgili **performans geliştirme programları var**. Düşük olduğu zaman da neden düşük diye sorgulamıyorlar. Geri bildirim vermeden önce gözlem yapıyoruz. Önce onun ağzından itiraflar almaya çalışıyoruz. Geri bildirimler yazılı oluyor. En sonunda bunlar yıl sonu değerlendirmesine yansıyor.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

Reyhan Hanım ise diğer katılımcılardan farklı olarak düşük performanslı çalışana geri bildirim verilmeden önce çalışanın performansının gözlem yoluyla incelendiğini dile getirmiş ve çalışanın performansının düşük olmasını kendisinin söylemesine gayret ettiklerini ifade etmiştir. Nihayetinde geri bildirimlerin yazılı olarak yapıldığını ve bununla ilgili performans geliştirme programlarının olduğunu açıklamıştır.

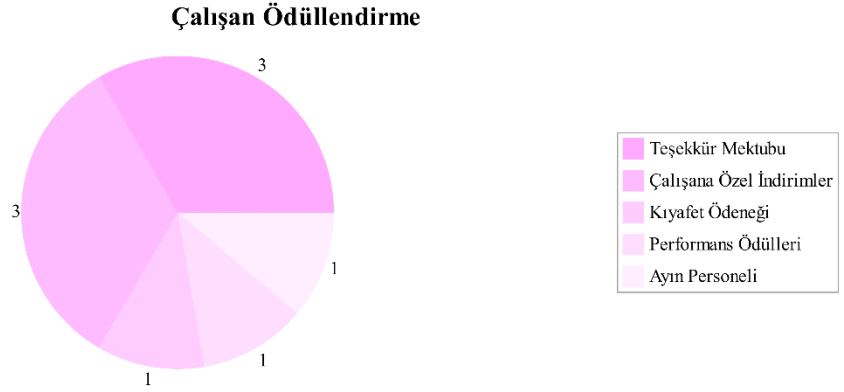
3.13.6. Çalışan Ödüllendirme Teması

Estetik emeğin, çalışanların aldıkları ücretlere doğrudan bir katkısının olmadığı ancak özellikle maddi olmayan ödüllendirme sistemleriyle çalışanların ödüllendirildiği görülmüştür. Çalışanların estetik emek performanslarının ödüllendirilmesinde Şekil 3.7.’de görüldüğü gibi beş kategori ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.7: Çalışan Ödüllendirmeye İlişkin Model Haritası

Çalışan ödüllendirme temasına ilişkin Grafik 3.7. incelendiğinde, katılımcılar tarafından teşekkür mektupları ve çalışana özel indirimler kategorilerine daha fazla katkı yapıldığı görülmüştür.



Grafik 3.7: Katılımcıların Çalışan Ödüllendirmeye İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

3.13.6.1. Çalışana Özel İndirimler

Estetik emeğin geliştirilmesi ve teşvik edilmesinde işletmelerin çalışanların bakım, güzellik ile ilgili alanlarda belli markalarla iş birliği yaparak çalışanlarına indirim sağladıkları görülmüştür.

“Şirketin ara ara anlaşmaları oluyor. **Lazer epilasyon indirimleri** gibi. **Tırnak bakım indirimi** varsa mesela, herkes oraya gidiyor. Buna özel sağlık sigortamız da var.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Zaten ... ile anlaşma yaptı bu konuyla ilgili. ... özel bir seri çıkarttı hatta. ... stant kurdu bizim ekip odamıza. **Makyaj uygulaması** için ürün tanıtımı için. Özel fiyatlandırmalar falan yaptılar. Ben almadım, tercih etmedim mesela ama tercih eden çok arkadaş oldu. Her türlü anlaşma var. **Lazer anlaşması bile var. Her şeyi sunuyor.**” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“Ben hiç kullanmadım ama baya baya **makyajla ilgili indirim** oluyor.” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcılar, çalıştıkları kurum tarafından makyaj, lazer epilasyon ve tırnak bakımı gibi çeşitli alanlarda kendilerine özel indirimlerin sunulduğunu açıklamışlardır. Tüm bu indirim olanaklarıyla çalışanların bakımlı görünmeleri desteklenmektedir.

3.13.6.2. Performans Ödülleri

Bir katılımcı, estetik emek performansları sonucunda çalışanlara özel uçuşlarda yer alma fırsatının verildiğini dile getirmiştir.

“**Performans ödülleri var.** Belirli uçuşlar var, **özel uçuşlar...** Onlarda yer alabiliyorsunuz.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

3.13.6.3. Kıyafet Ödeneği

Üniforma veya kıyafet kodu zorunluluğu bulunan işlerde, çalışanlara bu kıyafetlerin verilmemesi maddi açısından bir yük oluşturabilmektedir. Bundan dolayı bir katılımcı, senede bir kere kıyafet için ödenek verildiğini ifade etmiştir.

“Zaten bu görünüyor üst yönetim tarafından. Satışlar belli oluyor. Maaş zamları da ona göre oluyor. Performansı yüksekse ona göre maaş zammı oluyor. Performansı çok iyiye ya prim sisteminde 1 ise şeyi 1,2 ye çıkarılıyor. Veya 2'ye çıkarılıyor. Maaş zammı geldiğinde tekrardan bir zam değerlendirmesi oluyor. **Kıyafet için belli bir ödenek veriliyor senede bir kere.** 1000 TL veya 1500 TL yılbaşında, ocak ayında.” (Manolya Hanım, Mağaza Yöneticisi)

3.13.6.4. Teşekkür Mektubu

Araştırmada, estetik emek performanslarıyla başarı sağlayan çalışanların teşekkür mektubu uygulamasıyla da ödüllendirilebildiği ortaya çıkmıştır. Teşekkür mektubu uygulaması, katılımcıların ödüllendirme temasında en fazla görüş bildirdikleri kategorilerden biridir.

“Farklı uygulamalar var sektörde. **Teşekkür mektupları bunlardan bir tanesi.** Hem insan kaynakları hem de kendi yöneticisi tarafından veriliyor. Daha doğrusu beraber yapılan bir organizasyon. Her iki departman birlikte. Neticede bir tane işveren. Tatil ödülü verebilirsiniz, altın ödülü verebilirsiniz. Sertifika verebilirsiniz. Gibi gibi ödüller var.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Orda biraz zafiyetlerimiz olduğunu düşünüyorum. **Şirketimizde teşekkür sistemi var. Müşteriden de feedback (geri bildirim) geliyor. Geldiğinde arkadaşlarımızı teşekkür ile ödüllendiriyoruz. Teşekkür mektubu karın doyurmuyor biliyorsunuz. Terfi süreçleri olduğunda oturup o teşekkür mektuplarına bakıyoruz.** Bizim terfi sistemimiz biraz değişik. Biz bütün purserlerden adaylarını istiyoruz. Bizler bilemiyoruz, görmüyoruz onları. Kaç tane purserden kaç tane not aldığına göre sıralıyoruz. Sonra da bir kişi atıyorum 17 tane purserden okay (onay) almış. Sonra bakıyoruz teşekkür yok. Mesela bu sıkıntılı bir konu. Sistem kendi içerisinde kendi sağlamasını yapıyor zaten. **O kadar teşekkür mektubu alan birisi elbette ki purserleri tarafından takdir ediliyor ve amir adayı olarak gösteriliyor.** Ama mesela 17 tane purserden takdir alıp hiç teşekkür mektubu yoksa benim hemen midemi bulandıran bir konudur. İyi bir kriter.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

İpek Hanım, müşterilerden gelen teşekkür mektuplarının maddi açıdan katkısının olmadığını ancak terfi sisteminde göz önünde bulundurulduğunu dile getirmiştir.

“Şey oluyor. Performansını etkilediği için **terfi sürecinde performansına da bakılıyor. Teşekkür mektupları, nezaket kurallarına uyum kişinin hanesine olumlu şekilde yazılıyor.**” (Şule Hanım, Şef)

Maddi olmayan ödüllendirme sistemi olarak teşekkür mektupları, terfi aşamasında çalışanların kariyerlerini dolaylı da olsa etkilemektedir ve bu bağlamda önem taşımaktadır.

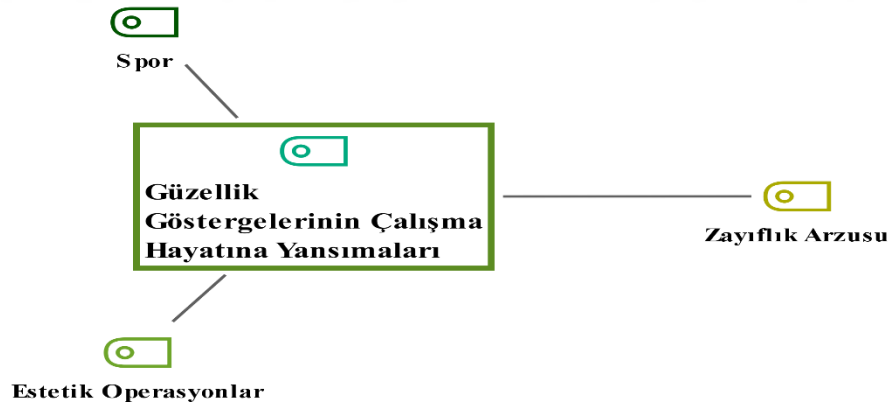
3.13.6.5. Ayın Personeli

Bir katılımcı, bakımına dikkat eden, satış ve diğer unsurlarla birlikte öne çıkan bir çalışanın ayın personeli seçildiğini ve beğendiği bir ürünün kendisine verilmesi gibi maddi olarak da ödüllendirildiğini paylaşmıştır.

“Ayda bir kere, bakımlı olup hiçbir şekilde pot kırmayan hem ahlakıyla hem duruşuyla, satışıyla, mazeret uydurmayan kişiler genel olarak değerlendirip bir kişi seçilirdi. Bir kişi **ayın personeli** olurdu.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

3.13.7. Güzellik Göstergelerinin Çalışma Hayatına Yansımaları Teması

Katılımcılar, kendi bedenlerini denetleme deneyimlerinden söz ederek estetik, zayıflık ve sporun çalışma hayatını nasıl etkilediğini, mesleklerine yansımalarını, gözlemlerini açıklamışlardır. Şekil 3.8.’de sunulduğu üzere, bu temada üç kategori belirlenmiştir.



Şekil 3.8: Güzellik Göstergelerinin Çalışma Hayatına Yansımalarına İlişkin Model Haritası

3.13.7.1. Estetik Operasyonlar

Katılımcılar, kendi iş ortamlarında estetik operasyon yaptıran kadın çalışanların çok fazla olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle iş arkadaşlarının dudak ve burunla ilgili estetik operasyonları, katılımcıların en fazla üzerinde durdukları konu olmuştur.

Katılımcılardan bazıları estetik operasyon yaptırdığını ifade ederken bazı katılımcılar, estetik operasyonları eleştirmiştir.

“Kendimi güzel bulmuyorum ama bakımlı olduğumu düşünüyorum. Şu anda diksiyon eğitimi alıyorum. Benim bacaklarım çarpık olduğu için dümdüz bacaklı birini gördüğümde ister istemez ilgimi çekiyor. **Dudaklarını yaptıran çok fazla kişi var.** Çevremde kim yaptırdıysa yüz ifadesi değişti. **Bakımlı insanlar, dış görünüşü güzel insanlar doğal olarak daha çok seçiliyor bu mesleğe.** Sosyal medya algısı var ya... **Herkes burnunu yapıyor.** Şimdi çok sıradan oldu.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım, artan estetik operasyonların ardında, sosyal medyada yayılan “**Artık herkes manken gibi olmak zorunda**” algısının olduğunu söylemiş özellikle dudak ve burun operasyonlarını yaptıran çalışanların sayısının fazla olduğuna dikkat çekmiştir. Bacaklarının çarpık olmasından dolayı bacakları dümdüz olan kişileri gördüğünde ilgisini çekse de estetik operasyon yaptırmadığını anlatmıştır. Katılımcının, dış görünüşü güzel insanların mesleğe daha çok seçildiğini söylemesi dikkat çekicidir ve estetik işlem sayısının artmasıyla ilgili bir ipucu kabul edilebilir.

“**Hiç yaptırmadım ama bizim şirkette çok fazla var.** Çok ihtiyacın varsa evet yaptır ama canları sıkılıyor herhalde bilmiyorum. **Kabin memuru olur olmaz ikinci yılında mutlaka burun ameliyatı yaptırmalısın gibi bir şey var sanki. Şart koşuyorlar gibi davranıyorlar. Hatta arkadaşları da etkilemeye çalışıyorlar** böyle benim de başıma gelmişti. Dedi “**Sen burnunu mu yaptırırsan?**” “Sağ olun, ben böyle gayet beğeniliyorum zaten ekstraya gerek yok” dedim. Gına geldi. **Hayır bence çok basit bir görünüm oluyor. Ben, doğallığı daha çok seviyorum. Aşırısını yakıştırmıyorum. Minimal yaptıranlardan çok hoş duranlar var.**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

Gamze Hanım da kendi iş ortamında estetik yaptıran kişilerin sayısının çok fazla olduğuyla ilgili gözlemlerini aktarmış, kabin memurluğu mesleğiyle burun ameliyatı operasyonlarını ilişkilendirmiştir. Sanki burun ameliyatı zorunluymuş gibi algı, baskı hissettiğini ve bu algının oluşturulmasında burun ameliyatı olan çalışanların diğerlerini de olmaya zorlamasının olduğunu açıklamıştır. Öyleyse estetik operasyonların artmasında ikinci ipucu, operasyon yaptıranların yaptırmayanları etkileme çabasından gelmektedir. Katılımcı ayrıca estetik operasyonlarda aşırıya kaçanlara karşı, basit bir görünüm olduğu gerekçesiyle eleştirel tutum sergilemiştir.

“Yok yaptırmadım. Eğer abartılı değilse evet ama bazıları gerçekten bağıyor. Dudaklar olsun, burun olsun, kaş kaldırmalar, kaş boyatmalar... Bana çok uçuk geliyor. Tamam doğal güzellikten yanayım ama biraz abartı olunca bana basit geliyor. **Karşımda koca dudaklı, silikonlu bir bayan, şuh bakışlar, ifadesiz bir göz...** Ben açıkçası bir müşteri olarak servis almaktan hoşlanmam. Kendimi rahat hissedemem.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Yasemin Hanım ve Pelin Hanım da benzer şekilde, özellikle burun ve dudakla ilgili estetik operasyon geçirmiş kadınların çok fazla olduğunu vurgulamışlardır. Doğal görünümünden uzaklaşan estetik operasyonları, rahatsız edici bulduklarını söylemişlerdir. Yasemin Hanım'ın abartılı estetik operasyonları yaptıran çalışanlardan müşterilerin rahatsız olabileceğini düşünmesi dikkat çekicidir.

“Artık sokak aralarında bile bu işi yapanlar var. Ve insanlar gerçekten güzel olduklarını düşünüyorlar. **Burun ameliyatı oluyorlar.** O burun sanki tavana bakıyor. İrite (rahatsız) oluyorsunuz ister istemez. Siz de karşılaşıyorsunuzdur. Mimik yok. Konuşurken hangi harfi kullandığını algılayamıyorsunuz. Benim çalıştığım ortamda çok botokslu müşteriler vardı. O kadar kaliteli ve güzeldi ki. Ayarındaydı. Benden genç duran 60 yaşında birçok müşteriye servis yaptığımı biliyorum. Herkeste kaynak. **Dudaklar dolgu. Burun estetik. Kiminin saç sarı, kiminin siyah sadece herkes aynı.**” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Melisa Hanım, konuyu çalışma hayatına yansımaları bağlamında ele alarak aşırı ve göze batmayacak şekilde yapılmak kaydıyla çalıştığı kurumun estetik operasyonlara izin verdiğini ifade etmiştir. Daha önce değinildiği gibi estetik yaptıran çalışanların yaptırmayanları etkilemeye çalışması burada da göze çarpmıştır.

“Ben öyle çok aman aman bakımlı bir hostes olduğumu iddia edemeyeceğim. Gidenler, işte dudakları dolgu yaptıranlar gerçi onlar da yasak biraz ama yapıyorlar. Dediğim gibi sürekli dolgu falan yaptıranlar... Bu işlemler göze batmayacak şekilde olduğu zaman bir şey demiyorlar. Hatta biz mesela sürekli birbirimize... Ben mesela “business class” kısmında çalışıyorum. “Business class” hostesleri biraz daha havalı olur. Ama şirket öyle dolgulu molgulu çok fazla sevmiyor zaten. Yok yaptırmadım. Küçüklüğümden beri burnumu falan yaptırmak istedim ama işimle alakalı bu işte daha başarılı olurum diye düşünmedim ancak şöyle güzel olursanız bizim işte avantajlı olduğunuzu düşünüyorum. Herkesin, yolculardan amirlere kadar herkesin size bakışı değişiyor. Boylu, poslu ne kadar bakımlıysanız... Kimisinin çok ucuz duruyor, nerede yaptırıyorlarsa... Onlardan bahsetmiyorum ama hani güzel Instagram'daki kızlar gibi olanlar var. Onlara da çok saygı duyulduğunu düşünüyorum. Ama bazen de dezavantaj oluyor, kıskançlık oluyor kabin amirleri tarafından, kıskanabiliyor. İşim gereği ben güzel olmayı çok istemiyorum. Ne kadar güzel olursanız o kadar tacize uğrama riskiniz artıyor bence.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Sürekli işte “... senin dudağına iki dolgu lazım” falan filan bana da diyorlar yani. Beni de beğenmiyor açıkçası “Business class” hostesleri. Ben onlara çok sade geliyorum” yorumunda bulunan katılımcı, estetik operasyon yaptıran iş arkadaşlarının gözetimine ve ayrıştırıcı ifadelerine maruz kalmıştır. Katılımcı sözlerinin devamında, estetik operasyonlarla elde edilen güzel görünümün mesleki olarak hem avantaj hem de dezavantaj olabildiğini öne sürmüştür. *“Hani güzel Instagram'daki kızlar gibi olanlar”* örneğini vererek güzel kadınların, müşterilerin ve amirlerin bakış açısını

değiştirdiğini ve güzelliğe daha çok saygı duyulduğunu dile getirmiştir. Öte yandan güzelliğin çalışma hayatında yöneticinin kıskançlığına sebep olabildiğini de sözlerine eklemiştir.

“Dudağımda dolgu var. Düzenli olarak botoks yaptırıyorum. Ama bizim kızlar bolca estetik yaptırıyorlar. Botokslar, burun ameliyatları, dudaklar... Aklınıza gelebilecek bütün küçük dokunuşları yaptırıyorlar. Genelde burun... Göğüs operasyonları çok yaptırıyorlar. Kendine güven, bakım ve güzellik... Bunu yadsıyamayacağım, söyleyeceğim. Herkesten 2-0 önde başlıyorsunuz her şeye. Bir kere dikkat çekiyorsunuz. Dikkat çektiğinizde algıda seçicilik oluyor. Bir şey yaptığınız zaman siz gözüyorsunuz. Mesela güzel bir kadının istediği bir şeye genelde hiçbir erkek hayır diyemiyor. Demediği için güzel bir kadının birisinden gidip kibarca bir şey istediği zaman “Yapmıyorum” diyecek erkek... 100 kişiden 99 tanesi yapar yani.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Menekşe Hanım da estetik operasyonların çalışma hayatında sağladığı avantajlardan söz ederek konuya giriş yapmıştır. Dudak dolgusu ve botoks yaptırdığını ifade eden katılımcının sözlerinden estetikli görünümün algıda seçicilik meydana getirerek kadınların ön planda olmasını sağladığı ve ikna kabiliyetini olumlu etkilediği anlaşılmıştır.

“Estetik operasyonlar bizim işimizde avantaj sağlıyor. Dudağı dolgulu olan birisi dudağına ruj sürdüğü zaman... Örneğin ben ruj sürdüğüm zaman benim dudaklarım ince daha sıradan duruyor ama dudaklarında dolgu olan biri ruj sürdüğü zaman daha çok dikkat çekiyor.” (Reyhan Hanım, Satış Danışmanı)

Bir kozmetik mağazasında çalışan katılımcı, dudakları dolgulu olan çalışanların ruj sürdüklerinde daha dikkat çektiğini ve bu sebeple işinde avantaj sağladığını ifade etmiş ancak kendisinin dudakları ince olsa bile sağlık açısından dolgu yaptırmak istemediği görünüşünü de eklemiştir. Aylin Hanım ise dudak dolgusu, botoks, göğüs olmak üzere çeşitli estetik operasyonlar yaptırdığını ve estetiğe karşı olmadığını vurgulamıştır. Katılımcının mülakat sorusuna **“Ay bunlar benim konum evet. En sevdiğim şey”** ifadesiyle başlaması dikkat çekicidir.

“Estetiğe hiç karşı değilim. Estetik bence yapılması gerekiyor. Bir kere düzenli olarak botoksümü hiç ihmal etmem. Düzenli gittiğim bir botoksüm vardır. Göğsümü yaptırdım. Çok geç yaptırdım, çok pişmanım. Benim omuzlarım geniş, göğsüm hiç yoktu. Neden bekledim acaba? Bence bir kadının aynaya baktığında mutsuz olduğu bir noktası varsa kesinlikle yaptırmalı. Dipliner yaptırdım gözlerime. Kaşımı da yaptırdım microblading. Tırnaklarımı da yaptırdım. Göğüs estetiği bence düşünüen bir kadının hiç ertelememesi gereken bir şey. Dudak dolgusu da yaptırdım. Onu da böyle çok ufak bir jel olarak yaptırdım. Çizgi olarak yaptırdım. Dudağımın ihtiyacı yoktu sadece bir hat kaybı vardı. O hat kaybı da aynada beni rahatsız ediyor. Bir de orada yastık çizgisi gibi bir çizgi belirmiş. İçtiğim kolejenler

de bir işe yaramamış. Beni rahatsız ediyor. **Bir de sürekli mimik kullandığım için. Çok fazla güldüğüm için** sinir olduğumda da gülüyorum, ağlarken de gülüyorum. Çok az kullanıldı ama olsun beni mutlu etti. Ben söylemesem kimse anlamıyor. Öyle bir dolgu. **Estetik iş hayatında dezavantaj bence. Çünkü kadınlarla çalışıyorsunuz. Kadınlarla çalışmasanız bile yolcular, özellikle kadın yolcular... .. beni... kıskanıp görev yerimi değiştirttiği uçuşum var benim. Bence dezavantaj.** Evet, bence şöyle de bir dezavantaj var. **Çok hostes olmak isteyip de olamayan yolcular gözünüzün üstünde kaş var deyip bakan tiplerde oluyor. O yüzden bence işte böyle şeyler dezavantaj.** Eskiden mesela hepimiz birbirimizle bunu çekinmeden konuşuyorduk. Neden makyaj yapıyorsun? Kendim için. Her insan kendi için bir şey yapmalı.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcı, kendisini estetik yaptırmaya iten sebep olarak işinde avantaj sağlamayı değil, aynaya baktığında mutsuz hissedeceği bir görüntü görmemeyi işaret etmiştir. İşinin gereği olarak sürekli mimiklerini kullanması ve gülümsemesi nedeniyle dudak dolgusuna ihtiyaç duyduğunu söyleyerek estetik operasyonlarla ilgili başka bir ipucu vermiştir. Daha önce bir katılımcı, yöneticilerinin kıskanabileceği gerekçesiyle estetik operasyonların çalışma hayatında dezavantaj olduğuyla ilgili düşüncesini dile getirmişti. Aylin Hanım da bu görüşe paralel olarak, kadın çalışanların ve yolcuların kıskançlık duyabileceğini söylemiştir. Buna delil olarak da bir yolcunun onu kıskandığı için yerini değiştirttiğini sunmuştur. Dolayısıyla katılımcı, dezavantaj olarak görse de kendini iyi hissetmek için estetiğe olumlu bakmaktadır.

Tablo 3.34: Katılımcıların Estetik Operasyonlara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Estetik Operasyonlar	Çalışma hayatında dudak dolgusu ve burunla ilgili estetik operasyonların sayısının fazla olması	7
	Estetik operasyonların çalışma hayatına olumlu yansımaları	4
	Estetik operasyon yaptıran çalışanların yaptırmayan çalışanları etkileme çabası	3
	Estetik operasyonların çalışma hayatına olumsuz yansımaları	2
	Abartılı görünen estetik operasyonların müşterileri ya da kurumu rahatsız edebileceği düşüncesi	2

Tablo 3.34.'de estetik operasyonların çalışma hayatına yansımalarına ilişkin katılımcı görüşleri yer almaktadır.

3.13.7.2. Zayıflık Arzusu

Tüketim toplumunun dayattığı güzellik göstergelerinden biri olarak zayıflık arzusunun çalışma hayatına yansımaları ve çalışanların deneyimleri bu kategorinin odak noktası olmuştur. Katılımcılar zayıf bir görünümü işleri açısından değerlendirmişler, sürekli diyet yaptıklarına ilişkin deneyimlerini paylaşmışlardır.

“Kiloma dikkat ediyorum. Bir-iki kilo aldığımda bu detoks tarzı daha hızlı çözüm olan işte 3 günde 3 kilo gibi şeyleri deniyorum. Çünkü çok fazla kilo almıyorum. Hareket kabiliyeti açısından avantaj zayıf olmak. **Kabin memuru manken gibi olur algısı var.** Üniformanın düğmeleri katlanmış oluyor. Bizim toplumumuzda şöyle bir algı var. **Zayıf olan daha çekicidir.** Annelerimiz bile bize zayıf olun şeklinde bize yaklaştıkları için...” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Bir katılımcı, zayıf beden arzusunun toplumun dayattığı “zayıf kişiler çekicidir”, “kabin memuru manken gibi olur” algılarından kaynaklandığını ifade etmiştir.

“Şubat ayı bizim ölçüldüğümüz ay genelde. Şubat ayından önce herkes diyettedir mesela. Toplu diyet giriyoruz. Herkes salatalarla besleniyor. Yemeğin üzerindeki yağları alıyor, ısıtmadan önce. Genelde dikkat etmemiz gerekiyor. Önce sizi görüyorlar. Sizin beyninizin içini görmüyorlar. Ağzınızı açana kadar siz nasıl konuşuyorsunuz, diksiyonunuz nasıl, ses tonunuz nasıl onu da bilmiyorlar. İnsanlar, insanları önce görünüşleriyle yargılıyor. Sonra yanıldıklarımız da oluyor tabii. Bakıyorsun çok hoş görünüyor ama kafasının içi bomboş. Öyle bir insanla da en fazla ne kadar vakit geçirebilirsin. Ama o yolu açmak için bile sonuçta kendi görünüşünü kullanıyor. Hepimiz kullanıyoruz. Bu dünya çapında böyle. Sadece Türkiye’de böyle demiyorum. Güzel bir kadın her yerde 1-0 önde başlıyor.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Bir diğer katılımcı, insanların birbirlerini ilk olarak dış görünüşleriyle yargıladığını dolayısıyla zayıf ve güzel kadının avantajlı olduğunu ifade etmiştir. Şubat ayında kilo ölçümleri yapıldığından dolayı iş arkadaşlarıyla birlikte diyet yaptıklarını sözlerine ekleyen katılımcının kilo verme yöntemi ise salatalarla beslenme olarak karşımıza çıkmıştır.

“Ben yapı olarak biraz yapılı bir bayanım. Orada 14 kilo vermiştim. Yaşantımın en güzel günleriydi. **Çünkü o markaya yakışmak zorundasınız. Oraya gelen insanlar da elit tabaka, belli bir seviyeden insanlar.** Gerçi her seviyeden müşterilerimiz vardı. **Ama bizim de hoşumuza gidiyordu oraya yakışmak.** Kilo da vermiştim hoşuma da gitmişti. **Beni tetikleyen bir mağaza müdürüm vardı açıkçası. “Biraz ekmek yemeyelim, salataya önem verelim.”** Kendisi de çok salata yiyen bir insandı. İnanır mısınız? Ben o işyerine girdim,

şekersiz çay içmeye başladım. Yaklaşık bir on küsur yıl olmuştur. Bu benim orada kazandığım bir özellik kilo almamak için.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Yasemin Hanım ise elit tabakadan müşterilere hizmet sunumunda bulunduğunu, kendini markaya yakışmak zorunda hissettiğini dolayısıyla yöneticisinin de telkinleri ile salata ağırlıklı beslenerek kilo verdiğini paylaşmıştır. Şekersiz çay içmesi, salata ağırlıklı beslenmesi ve bunları gönüllü olarak yapması, estetik emeğin çalışanların bedenlerini nasıl şekillendirdiğini göstermesi bakımından önemli bir bulgudur. Estetik emek, çalışanların iş dışındaki hayatlarını da etkilemektedir ve kendi zevklerini değiştirmektedir.

“Sürekli fiziğime dikkat ediyordum. **Karnım çıksa hemen rejime başlardım mağazadaki kızlarla.**” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

“**Diyet benim hayatımın en önemli parçası. Ben hep diyeteyim.** Ben hep yemek yemeyi çok seviyorum. Çok rahat kilo alırım. Pandemide 9 kilo aldım. 9 kiloyu hemen verdim zaten. Çünkü hayatımda oturup hiç evde ekmek yapmamıştım. Ve gerçekten hâlâ her şey üstüme oluyor. Dikkat etmezsem çok kilo alıyorum. Çünkü çok hareket halinde olduğumuz bir iş.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“**Takip edilen bir problem.** Şirket sizi işe alırken bir kâğıt imzalattıyor. **Stresli geçiyor benim için. Çünkü ben her zaman ortalamada kalamıyorum. Stabil tutamıyorum kilomu.**” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“36 bedenim ben. **Zaten zayıf bir bedenle daha hoş duruyor üniforma.** Ben kendimi öyle daha iyi hissettiğim için. **Genelde hepimiz diyet halindeyiz.**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“Biliyorsunuz **şimdi genç birçok insanda kilo takıntısı var. Çok zayıf bir kız bile kendisini kilolu zannediyor. Zaten birbirlerinden çok etkileniyorlar. Gençler fitler.**” (Müjgân Hanım, Mağaza Müdürü)

Katılımcılar genel olarak diyetin hayatlarının önemli bir yerinde durduğunu, sıklıkla diyet yaptıklarını ifade etmişlerdir. Moda haline gelen zayıflık, insanların birbirlerini etkilemesiyle, algılarla ve belli durumlarda takıntılarla sürmeye devam etmektedir.

Tablo 3.35.’de, kabin memuru ve satış danışmanlarının zayıflıkla ilgili görüşlerinin dağılımı yer almaktadır. 6 katılımcı içinde daha iyi bir görünüm sağlaması ve kilo kontrolleri gibi sebeplerden dolayı diyet yaptığını ifade etmiştir.

Tablo 3.35: Katılımcıların Zayıflık Arzusuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Zayıflık Arzusuna	İşim gereği diyet yapıyorum	6
	Zayıf olmanın çalışma hayatına olumlu yansıması	3
	Yönetici uyarısı	1
	Stres yaşıyorum	1
	Zayıflık takıntısı	1

3.13.7.3. Spor

Katılımcılardan bazıları ise spor yapmanın işlerinde avantaj sağladığı yorumunda bulunmuşlardır.

“Pilates yapıyorum. Yolcular fit bir kabin memuru görmek istiyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Spor yaptığınızda en basitiyle dik durursunuz ve insanların size olan saygısı değişir, yolcunun da.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“Ben spor yapıyordum iki yıl öncesine kadar. Spor bizim nesil olarak hayatımıza katmamız gereken en değerli şeylerden biri. Çalışma hayatına da bunun pozitif döndüğünü düşünüyorum.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

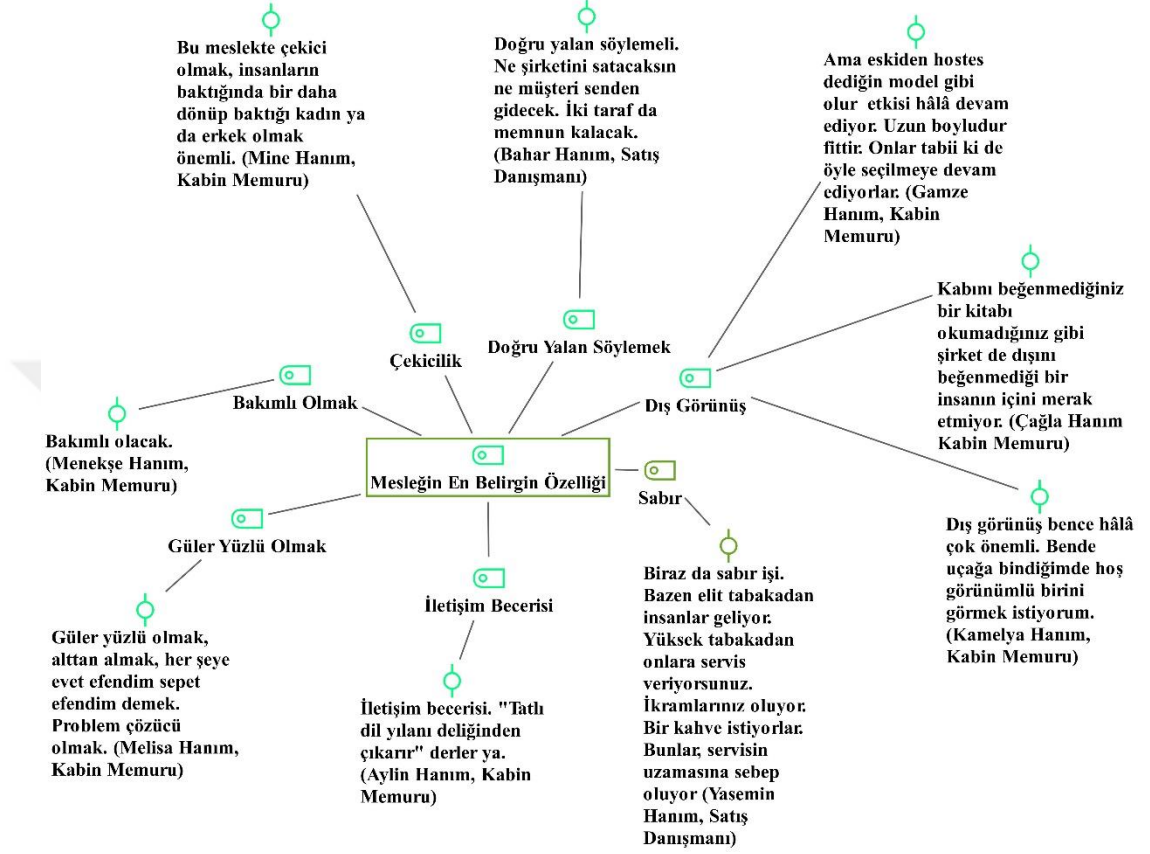
“Orada inanılmaz dikkat ediyordum. Spor salonuna yazılmıştım. Müdürüm de sağ olsun çok bana yardımcı olmuştu o konuda. Benim gibi bir arkadaşım daha vardı. Sabah sporuma gidiyordum, öğlen dinç bir şekilde işime gidiyordum.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

Spor yapmak, çalışanı daha zinde ve dinç tutacağı için katılımcılar tarafından olumlu olarak değerlendirilmiştir.

3.13.8. Mesleğin En Belirgin Özelliği Teması

Araştırmada katılımcılar, mesleklerinin belirginleşen özellikleriyle ilgili görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların mesleklerine ilişkin düşünceleri, estetik ve duygusal

emek performanlarıyla ilgili önemli işaretler taşımaktadır. Şekil 3.9.'da katılımcıların konuyla ilgili görüşlerinden örnekler yer almaktadır.

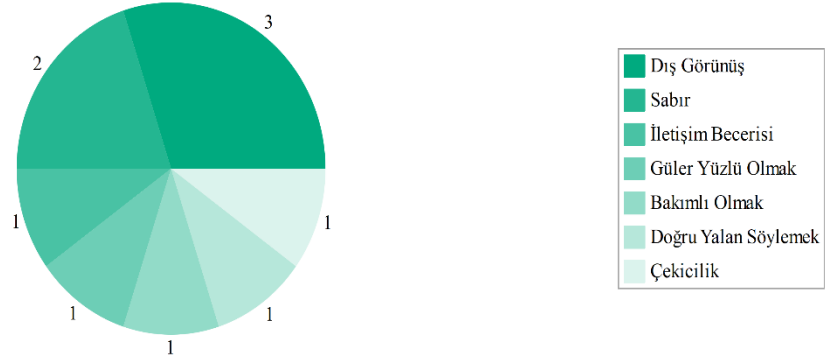


Şekil 3.9: Mesleğin En Belirgin Özelliğine İlişkin Model Haritası

Üç katılımcı, mesleklerinin en belirgin özelliği konusunda dış görünüş unsuruna dikkat çekmişlerdir. Günümüzde hâlâ kabin memurlarının model gibi olması gerektiği algısının devam ettiğini, işletmelerin ilk olarak dış görünüme baktıklarını ve müşterilerin de uçakta dış görünümü hoş kişileri görmek istediklerine vurgu yapmışlardır. Mine Hanım, “*Mesela misafirlerimizi çok daha fazla ikna edebiliyoruz. Bir yolcuyla sorun yaşadığımızda bir diğer arkadaşımızı gönderebiliyoruz. Bir erkek bir kadına çok fazla kızamaz. Prezantabl olmalı. Üslubu, duruşu düzgün olmalı. Nasıl oturup kalkılacağını bilmeli*” ifadesiyle çekici kişilerin daha ikna edici olduğunu ifade etmiştir. Bahar Hanım ise mesleğinde en belirgin özelliğin “doğru yalan söyleyebilmek” olduğunu belirtmiştir. Başka bir katılımcı, mesleğinin duygusal emek taleplerini göz önünde bulundurarak güler yüzlü olmayı en belirgin özellik olarak ifade etmiştir. Müşterilere karşı sabırlı davranmak, her durumda müşterilere alttan alıcı bir

tavırla yaklaşmak da hem kabin memurlarının hem de satış danışmanlarının işlerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, iletişim becerileriyle müşterileri ikna edebilmeli ve markanın yüzü olarak memnuniyeti sağlayabilmelidir.

Mesleğin En Belirgin Özelliği



Grafik 3.8: Katılımcıların Mesleğin En Belirgin Özelliğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

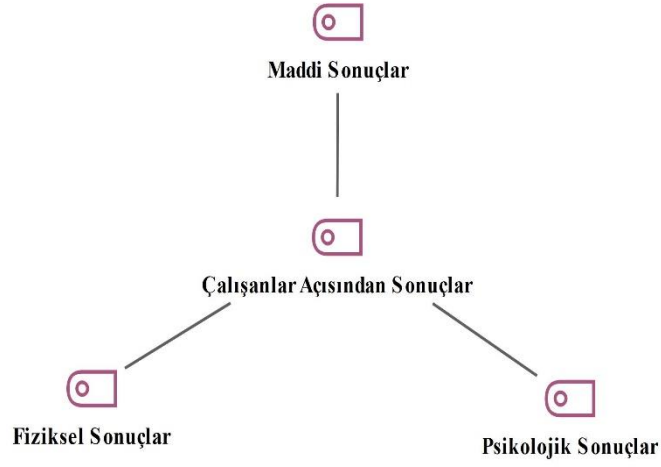
Grafik 3.8.'de görüldüğü gibi mesleğin en belirgin özelliği olarak 3 katılımcı dış görünüş, 2 katılımcı sabır konusu üzerinde durmuştur.

3.13.9. Estetik Emeğin Sonuçları Teması

Konunun bütüncül bir zeminde incelenebilmesi amacıyla bu temada, estetik emeğin çalışanlar ve örgüt açısından sonuçları ayrı ayrı, detaylı olarak ele alınmıştır.

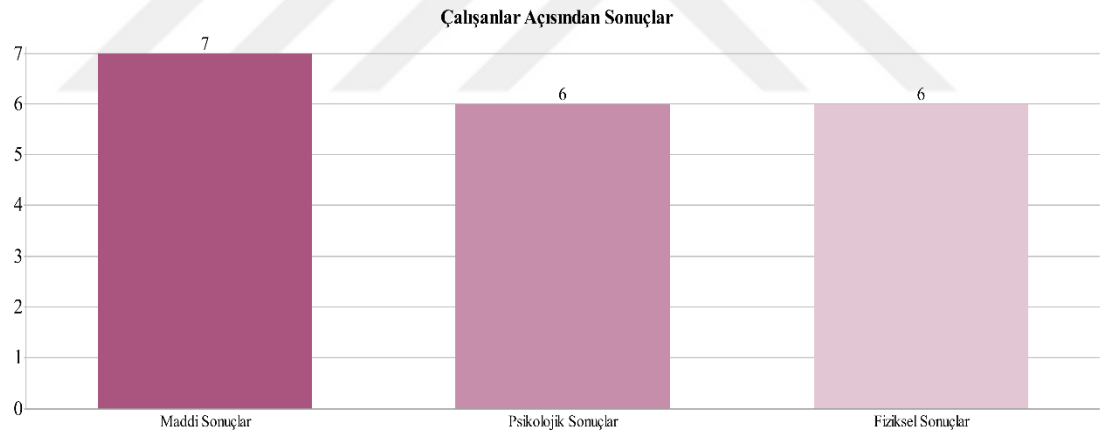
3.13.9.1. Çalışanlar Açısından Sonuçlar

Estetik emeğin çalışanlar açısından sonuçları maddi, fiziksel ve psikolojik olmak üzere şekil 3.10.'da görüldüğü gibi üç alt kategori ile incelenmiştir.



Şekil 3.10: Estetik Emeğin Çalışanlar Açısından Sonuçlarına İlişkin Model Haritası

Grafik 3.9.'da görüldüğü üzere, estetik emeğin çalışanlar açısından sonuçları kategorisinde katılımcılar en fazla maddi sonuçlarla ilgili görüş ve deneyimlerini paylaşmışlardır.

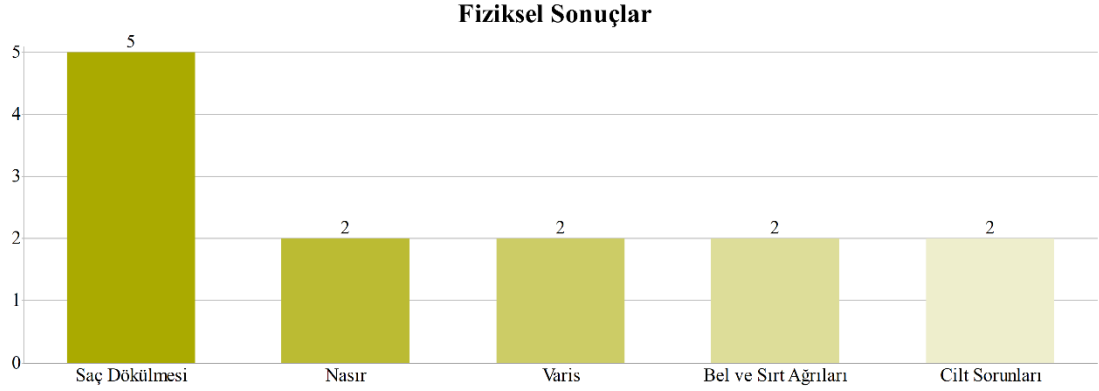


Grafik 3.9: Katılımcıların Çalışanlar Açısından Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

3.13.9.1.1. Fiziksel Sonuçlar

Estetik emeğin çalışanlar açısından fiziksel sonuçlarında cilt sorunları, varis, nasır, saç dökülmesi, bel ve sırt ağrıları olmak üzere sağlıklarını etkileyen unsurlar irdelenmiştir.

Grafik 3.10. incelendiğinde, kabin memuru olarak çalışan 5 katılımcının işlerinin saç şekliyle ilgili kurallarından dolayı sürekli sprey kullandıkları, bu saç spreyinin de dökülmeye yol açtığı görülmektedir.



Grafik 3.10: Katılımcıların Fiziksel Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

✧ **Cilt Sorunları**

Katılımcılardan bazıları, işlerindeki makyaj yapma zorunluluğundan dolayı ciltleriyle ilgili sorun yaşadıklarını paylaşmışlardır.

“Bir de **her gün makyaj yaptığımız için cildimiz daha fazla yoruluyor. Normal dışarıdaki insanlara göre çok daha fazla bakım yaptırmamız gerekiyor.** Daha fazla zarar görmesin diye. Normal bir insan gece 3’te kalkıp makyaj yapmıyordur. **Tam makyaj... Cildimi tabii ki etkiliyor. Bazen sivilceler çıkıyor. Bütün makyaj malzemeleri kimyasal.** Sürekli onu kullanıyoruz. Gecenin üçünde kalkıp makyaj yapıyoruz. Yoğun bir makyaj yapıyorsunuz ister istemez etkiliyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

Mine Hanım, her gün makyaj yaptığı için cildinin diğer işlerde çalışanlara göre daha fazla yorulduğunu ve sivilce sorunlarıyla ilgili sıkıntılarını dile getirmiştir.

“Şu an cildimi elliyorum. **Cildim pütür pütür...** Ki bu ne bakımlar... Kore’ye gideriz bilmem ne bakımları alırız. Amerika’ya gider ne vitaminler alırız. Kendimize çok iyi bakmamıza rağmen yıpranıyoruz. Hem de nasıl... **Bir kere biz basınç altında çalıştığımız için cildimiz ekstra zarar görüyor.** Biz oksijen altında çalışmıyoruz. Yapay oksijen altında çalışıyoruz. Doğal oksijen almadığımız için **cildimiz ekstra etkileniyor.**” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

Menekşe Hanım da cildine çok fazla bakım yapma durumunda olduğunu vurgulamış ve cildinin bu bakımlara rağmen pürüzlü olduğunu ifade etmiştir.

✧ **Bel ve Sırt Ağrıları**

Topuklu ayakkabı giyme zorunluluğu bulunan iki katılımcı, topuklu ayakkabıdan kaynaklı olarak bel ve sırt bölgelerinde ağrı yaşadıklarını anlatmışlardır.

“Doğal olarak **topuklu ayakkabı giyince bir bel ağrısı oluyordu.** Topuklu ayakkabı çok büyük sıkıntıydı.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Topuklu ayakkabı giymek duruşumu bile etkiliyor. Bel sırt ağrılarına sebep olabiliyor.”
(Mine Hanım, Kabin Memuru)

✧ Varis

Katılımcılar, topuklu ayakkabıyla çalışmanın yol açtığı bir başka fiziksel sorun olarak varisi işaret etmişlerdir.

“Benim mesela ayağımda çok fazla ağrı vardı. Varis diye düşündüm. Doktora gittim. Ama varis olan çok arkadaşım var.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Tamam çok iyi paralar kazanıyor olabiliriz ama kendimize bir o kadar dikkat etmemiz gerektiği için her şeyin en iyisini kullanıp, en iyisini yemeye çalışıyoruz. Normal topuklu ayakkabı ile şirketin verdiği topuklu ayakkabı dışında bir şey giyemiyoruz ama normal hayatta en rahat ayakkabıyı giymeye çalışıyoruz. Bütün bacaklarım varis oldu.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

✧ Nasır

Katılımcıların topuklu ayakkabı zorunluluğu nedeniyle yaşadıkları bir başka fiziksel sağlık sorun ise nasırdır. Çalışanların topuklu ayakkabılarla çok uzun süre ayakta çalışmalarının nasıra sebep olduğu görülmüştür.

“Topuklu ayakkabı çok büyük sıkıntıydı çünkü bazı zamanlar çok uzun saatler çalışabiliyorduk. Özel gün ve haftalarda, bayramlarda... Benim hâlâ nasırlarım vardır. Müzminleşti.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Ondan sonra topuklu ayakkabıdan dolayı ayağım nasır oldu. Yeni yeni iyileşiyor diyebilirim. Ayaklarımda tabii ki çok ağrı oluyor. Spor ayakkabı falan giyebilsek eminim ki çok daha rahat yapacağız işimizi. Zaten basınçtan dolayı biliyor musunuz bilmiyorum, bir garson beş saat garsonluk yaptı ben de beş saat garsonluk yaptım diyelim. Benimki onunkinden kat daha yorucu oluyor. Çünkü basınçla beraber yaptığım için. Geldiğimde bütün vücudum zonklıyor ağrıyor. Dün ...’dan geldim. Bütün vücudum ağrıyordu.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Melisa Hanım topuklu ayakkabının nasırla birlikte ağrı çekmesine de sebep olduğunu paylaşılarak spor ayakkabı gibi daha rahat edebilecekleri bir ayakkabı giymeyi ummaktadır.

✧ Saç Dökülmesi

Katılımcıların saç şekilleriyle ilgili uyması gereken kurallar, yoğun bir şekilde saç dökülmesi yaşamalarına sebep olmuştur. İşletmeler standart görünümü sağlama adına en küçük saç telinin bile çıkmasını istememektedir. Dolayısıyla çalışanlar saçlarına sprey sıkmakta ve çok sıkı şekilde saçlarını topuz yapmaktadırlar.

“**Saçım inanılmaz dökülüyor. Avuç avuç böyle...** Allah korusun kemoterapi görüyormuşum gibi dökülüyor. Dökülme karşıtı şampuan kullanıyorum. **Her gün topuz yaptığımızda saçım çok dökülüyor mesela. Zarar görüyor. Spreyden ve yukarıdan toplamaktan dolayı.** Her gün sprej kullanıyoruz, topuz yaptığımızda düzgün durabilmesi için.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“**Sürekli topuz yaptığımız için sürekli gerdirdiğimiz için şakaklarımız boşalıyor.** Oradaki saçlarımız dökülüyor. Her şeyin aslında bir sebebi var. **Saç spreji sıkamak zorundayım. Çünkü bebek saç çıkmayacak.**” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

“**Saçıma sürekli sprej sıkamak, sürekli toplamak ve adam gibi kestiremiyor olmak saçımın dökülmesine kesinlikle sebep olduğunu düşünüyorum.**” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

“**Saçımı çok gergin topladığım için döküldü.**” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

“**Saç sprejleri ne yazık ki uzun uçuşlardan mıdır bilmiyorum saçlarımı...**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

3.13.9.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Belirli bir habitusa ait olan katılımcıların iş dışında da bakımlı olma ve makyaj yapma ile ilgili eğilimlerinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla işlerinin makyaj, bakım gibi güzellikle ilgili gerekleri psikolojik açıdan çalışanları olumsuz etkilememektedir. Katılımcıların çoğunluğu, işlerinin estetik emek taleplerinin iyi hissetmelerini sağladığını açıklamışlardır.

“Onun dışında bakımlı olmak zaten benim kendi özel hayatımda insanı motive eden bir şey. **Ben o yüzden mutlu oluyorum.** Herkes de bakımlı olsun zaten. Bu çok güzel bir şey. Ben insanların karşısına pasaklı gibi çıkmak istemezdim. Bu çok güzel bir şey. **Ben genelde hemen hemen her gün makyaj yaparım zaten.** Evdeysen çok nadir haftada iki gün falan makyaj yapmam. Geri kalan her gün makyaj yapıyorum yani. Dışarı çıkarken bakımlı görünmeye özen gösteriyorum. Bir tek spora giderken yapmam. O da çok gülünç bir şekilde olduğu için onun dışında her yere makyajlı ve bakımlı gitmeye özen gösteriyorum açıkçası. **Beni negatif asla etkilemiyor, bence zaten herkes bakımlı olmalı.**” (Gamze Hanım, Kabin Memuru)

“**Bana kendimi iyi hissettiriyordu. Bakımlı olmak, birileri tarafından beğenilmek...** Bir sorun yaşamıştım dişlerimle ilgili. Dişim siyah siyah olmaya başladı. Doktora gidiyoruz, operasyon yapacağız biraz daha bekleyecek diyor. Müşteri geldi hiç unutmuyorum o anı. Dedi ki “**Senin gibi bir bayana bu diş yakışıyor mu?**” dedi. **Böyle kafamı nereye sokacağımı bilemedim.** Hemen gittim hastaneye. Bana gün falan verme dişimi çekiyorsan çek ön dişimi oraya bir şey yap **ben artık bu siyahlıktan nefret eder hale geldim. Çok etkilemişti beni.**” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Gamze Hanım, herkesin bakımlı olması gerektiğini düşünmektedir ve hemen hemen her gün makyaj yaptığını, bakımlı olmanın kendisini mutlu ettiğini iletmiştir. Yaşadığı bu deneyimleri, “çok güzel bir şey” şeklinde nitelendirmiştir. Bahar Hanım da

yukarıdaki ifadeleri destekler biçimde, bakımlı olmanın, beğenilmenin kendisini iyi hissetmesini sağladığını açıklamıştır.

“Çok olumlu etkiliyordu. Ben çünkü seviyorum. Ben markete giderken bile yüzüme bir şey sürmeden... Ben de evde kalkarım çocuklarıma da onu empoze etmişimdir. O evde pijama ile bile gezilmesine tahammül edemem. O bende bir hastalık gibi. **Mesai arkadaşımın bakımlı olması gözüme hoş geliyor.** Bizim müdürümüz çok güzel kokardı. O kadını her gördüğümde enerjim yerine gelirdi.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

“İyi hissettiriyor. Psikolojik olarak da...” (Hilal Hanım, Satış Danışmanı)

Mine Hanım ise iş arkadaşının burnuyla ilgili yaptığı eleştiriden psikolojik olarak etkilendiğini anlatmıştır. Kusursuz güzellik, estetikli görünüm arayışları çalışanların birbirlerinin görünümelerini eleştirmesine yol açabilmektedir. Katılımcı işinden dolayı daha bakımlı biri olduğunu ve iş dışında da sürekli bakımlı olma ihtiyacı duyduğunu dile getirerek zaman zaman eksik hissedebildiğini paylaşmıştır. Bu durum, estetik emek taleplerinin çalışanları iş dışında da sürekli bakımlı olmaya ittiğini göstermiştir.

“Lavabo kontrolüne geçtiğimde gerçekten burnum çok mu büyük diye baktım. İster istemez psikolojik olarak etkilendim. Kendimle barışık olduğum için. Normalde de bakımlıydım ama kabin memuru olduktan sonra daha bakımlı oldum. Bir kot ve tişörtle dışarı çıktığımda çok basit olduğunu düşündüm. **Sürekli bakımlı olma, daha özenli gözükme ihtiyacı geliyor.** Bir gün bundan eksik kaldığımda ay çok kötü görünüyorum, depresyondayım, böyle kendimi eksik hissetme, özgüven eksikliği yaşıyorum bazen. İşte atıyorum o gün çok fazla göz makyajı yapmamışsam daha özensiz göründüğüm için daha **özgüvensiz hissedebiliyorum.**” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Yaşıyorum. Kambur duruşum falan tabii insanlar eleştiriyor ama bizim işte güzellik önde olduğu için daha... Hatta beni yolcu bile eleştirmişti bir keresinde “Sen ...çalışyorsun kızım. Dik dur”. Öyle onlardan falan rahatsızlığım oluyor tabii. Bakıyorum ya da hepsi işte böyle protez tırnaklar, bilmem ne kirpikler, at kuyruğu gibi oluyor ya böyle...Yaptırmış işte kız dudaklarına dolgu, yanaklarına bişektomi mi ne deniyorsa... Güzel oluyor ama yani bazen de çok abartı olmadıkça imrendiğim oluyor. Kendimi eksik hissettiğim tabii ki oluyor ama ben zaten güzellik olarak kendimi eksik hissederim. Çok özgüvenim yoktur yani.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

İki katılımcının bu konudaki yorumlarında, eksik hissetme ve özgüvenle ilgili sorunlar dikkat çekmektedir. Melisa Hanım da benzer şekilde, iş arkadaşlarının duruşuyla ilgili eleştirilerde bulunduğunu ve zaman zaman estetik yaptırıp güzel görünenlere imrendiğini ifade etmiştir.

3.13.9.1.3. Maddi Sonuçlar

Katılımcılar, çalıştıkları kurumun görünümle ilgili kurallar belirlediğini ancak bakım, güzellik ve giyimle ilgili belli masrafları kendilerinin karşıladıklarını ifade etmişlerdir.

“Çoraplar çok pahalı. Zaten her gün giydiğinizizi düşünürsek, bir çorabı bir gün giyebiliyoruz. Ayda zaten 300-400 TL çoraba veriyoruz. ... markasıyla anlaşma yapıyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“Bir kereye mahsus olarak ayakkabı veriyor. Kendi cebimizden karşılıyor. Eğer üniformaya ait bir şeyi kaybetmişseniz ... satın alıyorsunuz. Ayakkabınız eskirse zamanından önce gidip ayakkabıyı kendiniz satın alıyorsunuz. Çoraplarınızı kendiniz alıyorsunuz.” (Aylin Hanım, Kabin Memuru)

Katılımcılar, özellikle giymek zorunda oldukları çoraplarla ilgili çok masrafları olduğunu paylaşmışlardır.

“Maniküre gidiyorum, saç boyasına gidiyorum, lazere gidiyorum. Ve çorap... O da kaçtığı zaman benim alma yükümlülüğüm var. Şirket ekstra bana al bu da makyaj parası demiyor.” (Çağla Hanım, Kabin Memuru)

“Kendimiz tarafından karşılanıyor. Ben elbise giymediğim için... Etek çoraplarını da mesela 50 TL'na bir tane aldığımız zaman bu varis çorabı diye geçen onlar hiç kaçmıyormuş benim yok da... Kız iki tane aldım diyor sürekli kullanıyorum diyor. Bizim maaşımız da iyi olduğu için, problem oluşturmuyordu.” (Melisa Hanım, Kabin Memuru)

Başka bir katılımcı ise oje sürme kuralından dolayı kalıcı oje kullanmayı tercih ettiğini ve bunun da artı maliyete sebep olduğunu ifade etmiştir.

“Tırnaklarımız mesela... Oje ile çalıştığımız için tırnaklarımız çok kırılıyor. Çünkü her yer metal... Bir yere takılıyor ya çok kırılıyor. Genelde ya kalıcı oje kullanırız. Bunlar da ekstra maliyet.” (Menekşe Hanım, Kabin Memuru)

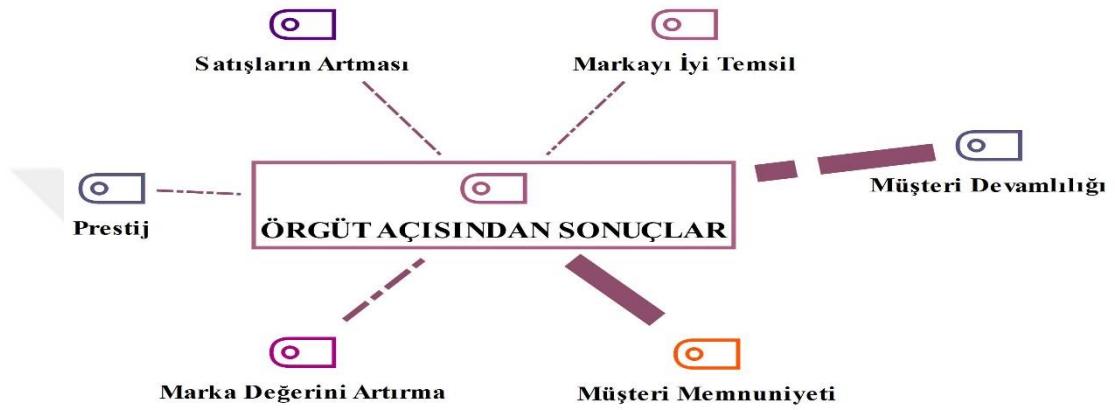
“Biz kendimiz karşılıyorduk. Ama benim kurumumda çok öncesinden makyaj masrafları karşılanıyormuş. Sonrasında o uygulamayı kaldırmışlar. Kendimiz yapıyorduk bakımımızı.” (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Benim hep şirketlerim karşıladı. Yemek parası adı altında ... TL'sı kişisel bakımınıza ait diyorlardı. Patronum da bakımı severdi, her gün bakıma giderdik.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

Bahar Hanım ise diğer katılımcılardan farklı olarak bakımla ilgili masrafların çalıştığı kurum tarafından karşılandığını belirtmiştir.

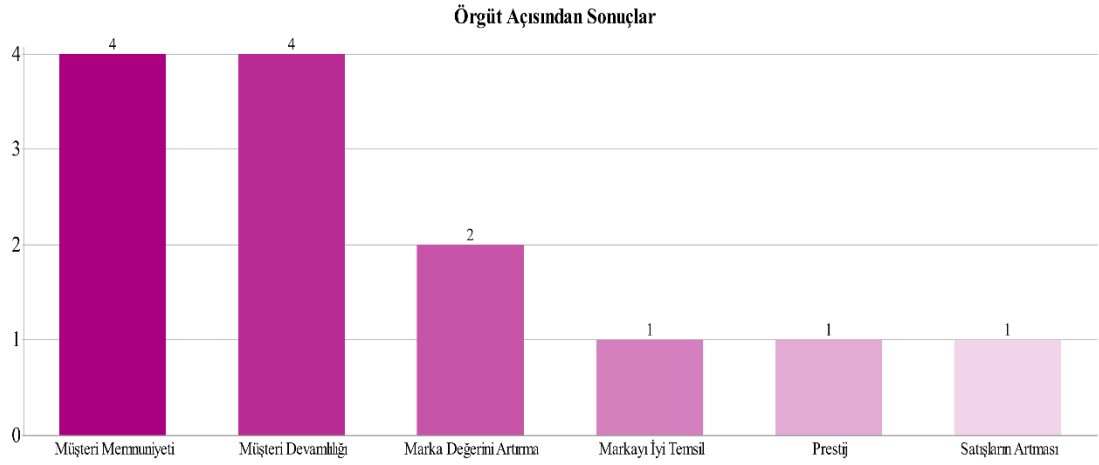
3.13.9.2. Örgüt Açısından Sonuçlar

Estetik emekle işletmeler, kazanmayı arzu ettikleri, odağında müşterilerin yer aldığı belli örgütsel sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, estetik emeğin örgüt açısından sonuçlarına ilişkin görüşleri Şekil 3.11.'de görüldüğü gibi altı alt kategori ile sunulmuştur.



Şekil 3.11: Estetik Emeğin Örgütsel Açısından Sonuçlarına İlişkin Model Haritası

Grafik 3.11. ise estetik emeğin örgütsel açıdan sonuçlarına ilişkin katılımcıların görüş dağılımlarını sunmaktadır. Buna göre, estetik emeğin örgütsel açıdan müşteri memnuniyeti ve devamlılığı sağladığı görüşünün daha fazla olduğu ifade edilebilir. Müşteriler, estetik emek politikalarının belirlenmesinde anahtar rol oynamaktadır ve dolayısıyla bu politikalarla katılımcılar, müşteri memnuniyetinin ve devamlılığının elde edilmesini vurgulamışlardır.



Grafik 3.11: Katılımcıların Örgüt Açısından Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Grafikte görüldüğü üzere, estetik emek deneyimlerinde müşteriler ve müşterilere karşı belirlenen estetik görünümle çok önemli paya sahiptir.

3.13.9.2.1. Müşteri Memnuniyeti

Katılımcılar, araştırmanın pek çok farklı yerinde müşterilerin örgütler açısından çok önem taşıdığını ve çalışanların işe alınmasından itibaren gelişen süreçlerde müşteri beklentilerinin yerini açıkça ifade etmişlerdir.

Müjgan Hanım, “*Müşteri memnuniyeti en üst seviyede tutuluyor*” diyerek müşterilerin memnun kalmasında anahtar rolü çalışanların oynadığını dile getirmiştir.

“Dolayısıyla da bunu yapabilecek kişiler personel. Reyonda müşterinin olumsuz bir tavrı olduğu zaman ürün ne kadar güzel olursa olsun müşteri arkasını dönüp gidiyor. Müşteriyi biz her şekilde hoş geldiniz ile karşıyoruz. Giderken de özellikle kasa noktasında çok mutlu olarak ayrılmasını sağlıyoruz. En önemli nokta parasını aldığımız nokta. Eskiden kahve ikramlarımız oluyordu. **Çok çok önemli bakımlı olması, ses tonu, görüntüsü, hitap şekli. Bunlara müşteri dikkat ediyor.**” (Müjgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Poyraz Bey, “*Yolcu anketlerinde kabin memurlarının görünümüyle ilgili soru soruyoruz*” ifadesiyle müşterilerin çalışanların görünümüne ilişkin memnuniyetini dikkate aldıklarını işaret etmiştir. Nisan Hanım, kötü giyinen çalışanlarla karşılaşan müşterilerin daha ilk izlenimde hizmet sunumuyla ilgili yargıya vardıklarını dile getirmiştir.

“Şöyle bir şeye şahit oldum. Başka bir mağazada. Kadın girdi içeri. Personele bir şey sordu, personel cevap verdi sanırım ters bir cevap verdi. “**Zaten kokuyorsun**” deyip gitti. O kadın

bir daha o mağazaya gelmeyecek belli. **Müşteri memnuniyeti kayboldu.** Şimdi müşteri buraya geldiğinde bana dikkat ediyor. Kötü giyinirsen seni kâle almıyorlar. Seni gerçekten adam yerine koymuyorlar. **Diğer ki “Sen bana ne verebilirsin? Saçına başına bak, bana ne verebilirsin?” Bakışlarıyla diyor bunu fiili olarak demesine gerek yok. Müşteriye yardımcı olabilmek için iyi görünmek zorundayız. Ben buna dikkat etmezsem...”** (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

“Artı olarak müşteri memnuniyeti. Çok müşterimiz var öyle “Buraya geliyorum. Bu kızları görüyorum. İçim açılıyor. Falan mağazaya girerken”. Bu da bizi mutlu ediyor tabii.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Başka bir katılımcı ise bakımlı çalışanlarla müşterilerin gözüne hitap edebildiklerini ve müşteri memnuniyetini bu şekilde sağladıklarını ifade etmiştir.

3.13.9.2.2. Müşteri Devamlılığı

Katılımcılar, çalışanların sergiledikleri estetik emeğin müşteri devamlılığı sağladığını ifade etmişlerdir. Doruk Bey, müşterilerin iyi hizmet aldıkları ve mutlu hissettikleri yerlere yeniden gittiklerini dolayısıyla sonraki tercihlerinde bunu hatırladıklarından söz etmişlerdir.

“Müşterilerin devamlılığını sağlar. Bir sonraki bilet alırken hatırlanmayı sağlar. Kişi, iyi hizmet almadığı bir yere tekrar gitmez. İyi hizmet aldığı, hoş davranıldığı, mutlu olduğu yere gitmek ister. Bile bile kazık yemek istemez. Bunlar çok önemli. Özellikle rekabetçi ortamda birçok şeyi öne çıkarmak lazım.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Yolcu kötü bir uçuş geçirdiğinde tekrar binmek istemeyebilir. Siz bana deseydiniz kabin memurları çok somurtkandı. Güzel bir uçuş geçirmedim. Bilet alırken alternatifleriniz varsa onları değerlendirebilirsiniz. Yolcunun uçağa bir daha gelmesi için, ... çalışanları çok güler yüzlü demesi için biz bu noktada elimizden geleni yapıyoruz. Yolcu dönüşü burada çok yüksek.” (Poyraz Bey, İK İş Ortağı)

Poyraz Bey ise güler yüzlü çalışanların müşteri devamlılığında önemine dikkat çekerek müşteri deneyiminin bu konuda belirleyici olduğunu açıklamıştır. Yasemin Hanım, işletmelerin estetik emek taleplerini şu şekilde değerlendirmiştir:

Döngüyle alakalı. Daha sonrasında işletmeye dönüşü güzel olacak. O kişinin bir müşteriye bağlaması işletme için büyük bir başarı yani. **O müşterinin devamlılığını sağlamak.** O işletmenin askerleri gibi düşünün. O askerler iyi savaşacak ki... Bir zincirin halkası. (Yasemin Hanım, Satış Danışmanı)

“Bunun tabii çok ciddi katkıları var. Bir kere branding (markalaşma) anlamında çok önemli. Mesela şöyle bir şey düşünün belli bir alışveriş algısında birisiniz, cebinizde de paranız var. Ve bir alışveriş merkezine girdiniz. Bir... önünden geçiyorsunuz bir de karşınızda ... önünden geçiyorsunuz. ... bakıyorsunuz sizi kapıda karşılayan, kokularla karşılayan, mağazaya girdiğinizde etrafı kirletir miyim acaba dediğiniz bir mağaza var. Cebinizdeki

parayı nerede harcamayı tercih edersiniz? Siz yarın bu müşterinin tekrar gelmesini istiyorsanız o zaman müşteriye kendini özel hissedeceği, değerli hissedeceği, sorusuna hızlıca cevap verildiği, çalışanların onları önemseydiği bir ortam sunmak zorundasınız. Ben mesela hatırlıyorum yıllar önce bir uçuş gerçekleştirmiştım. Böyle bir Avrupa firmasından hostes korkunç kaba davranıyordu. Bir kere etnik anlamda kötü davranıyor, satın aldığı koltuğa oturtmuyor. Ben o dünyayı iyi bildiğim için hemen onu paket yaptım yani. Parasını vermişim ben beni koltuğa oturtmuyor. Biriyle beni yan yana oturtuyor falan. Kullanmadım bir daha. Benim de çok kullandığım bir yerdeydi. **İmajdı, kişiyi kendini değerli hissettirmektir önemli. ... seviyesinde ama düzgün, temiz, güler yüzlü bir hizmet aldığınız bir yer düşünün. O zaman gidersiniz.**” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

İpek Hanım da müşterinin kendini özel ve değerli hissedeceği koşulların oluşmasına dikkat çekerek müşteri devamlılığında çalışanların düzgün, temiz ve güler yüzlü şekilde sundukları hizmeti vurgulamıştır. Katılımcı devamında kendi yaşadığı kötü bir deneyimden bahsetmiş, uçuş sırasında kabin memurunun kendisine korkunç kaba davrandığını dolayısıyla bir daha o markayı tercih etmeyeceğini söylemiştir.

3.13.9.2.3. Satışların Artması

Perakende sektöründe yönetici olan bir başka katılımcı, güler yüzlü ve görünümü hoş bulunan çalışanların satışların artmasında etkili olduğunu söylemiştir.

“Olumlu yönde etkiliyor. Satışı olumlu etkiliyor. Mağazaya girerken asık suratlı insanlar olsa bence satışlar bu kadar yüksek olmaz. O nedenle görünüm önemli, tabii davranışla birleştiği zaman. Çok artışı var. Satış yükseldiği zaman mağaza yükseliyor mağaza yükselince olumlu geri dönüş sağlıyor bize.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

3.13.9.2.4. Marka Değerinin Artması

Katılımcıların estetik emeğin sonuçları açısından değindikleri bir başka konu, marka değerinin artması olmuştur. Çalışanların saçları dâhil standart görünümün müşterilere güven verdiğini ve marka değerini artırabileceğini söylemiştir.

“Kurum imajını direkt etkiliyor, kabin memuru ve yolcu ilişkileri marka değerini artırabilir. İnsanlar o havayoluna bindiğinde kabin memurlarının saçları dahil standartlardan şaşılmayacağını biliyor. Bu da güven aşıyor. Çünkü tüm kurallara uyuluyor. Sadık müşteri kendisi geliyor, standardizasyon sağlanıyor çünkü.” (Şule Hanım, Şef)

Berrin Hanım, *“Müşteri gözünde bizim markamızı yukarı taşımış oluyoruz”* yorumunda bulunarak estetik emeğin işletmeye kazanımlarını değerlendirmiştir.

3.13.9.2.5. Markayı İyi Temsil

Başka bir yönetici çalışanların temiz, bakımlı ve güzel görünmesinin markayı iyi temsil ettiğini söyleyerek müşterilerin gözünde “bu marka çalışanlarına ve çalışanların görünümüne önem veriyor” algısı oluştuğunu ifade etmiştir.

“Markanın ürününü iyi temsil etmemizi sağlıyor. Çünkü müşteri içeri girip baktığında personel pespaye bir şekildeyse şahsen ben kendim için burası işe yaramaz diyebilirim. Adam personeline bir şey vermemiş, bana ne verebilir? Gerçekten personelin temiz bakımlı ve güzel görünmesi çok önemli.” (Nisan Hanım, Mağaza Müdürü)

3.13.9.2.6. Prestij

Müşterilerin cezbedilerek mağazaya çekilmesinde güzel, bakımlı, kıyafeti özenli ve konuşmasıyla göze ve kulağa hitap edebilen kadın çalışanların sıklıkla vurgulandığı ortaya çıkmıştır. Akın Bey, bakımsız ve saçı dağınık bir çalışandan müşterilerin servis almak istemeyeceğini ancak estetik niteliklere sahip çalışanların markaya prestij sağladığını ifade etmiştir. Özellikle erkek müşterilere karşı, çekici kadın imajının önemine dikkat çekmiştir.

“Bu bizim kurumumuza gerek prestij bu maddiyattan da önemli, çok büyük bir prestij kazandırır. O müşteriye kazanmış oluruz. Gerekli olan bir şey. Siz de bir mağazaya gittiğinizde kendine bakmayan, saçı başı dağınık birinden servis alırsanız oradan nasıl çıkacağınızı bilemezsiniz. Bir an önce kurtulmak istersiniz. Ben bir erkek olarak mağazaya gittiğimde gerek fizik olarak gerek yüz güzelliği olarak kendine bakan, ayakkabısı, kıyafeti düzgün, konuşması hitabeti çok güçlü bir bayan varsa o şeyi kısa vadede almayı düşünmüyorsam o görsellikten, o zarafetten dolayı alıp, alışverişimi bitirebilirim.” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

3.13.10. İşten Çıkarma Teması

İşletmeler, belli örgütsel politikalar bağlamında çalışanlarından estetik emek talep etmekte, bununla ilgili kurallar koymakta, çalışanlara konuyla ilgili eğitimler vermekte ve estetik emek performanslarını sıkı bir şekilde denetlemektedir. Estetik emekle ilgili kurallara uymayan çalışanlar, işletme prosedürüne göre sözlü veya yazılı olarak uyarılar alabilmektedir. Katılımcılar, işten çıkarma kararı öncesinde yaşadıkları süreci genel olarak bu şekilde ifade etmişlerdir.

“Bu kişi her defasında “Kırıksık gömlekle gelme”, “Makyaj yap” deniyor yapmıyorsa ve bu her uçuşta hep böyleyse uyarılıyor öncesinde. Uyarı, eğitim, tekrar uyarı gibi kısır döngüye giriyorsa işten çıkarılabilir.” (Şule Hanım, Şef)

Şule Hanım, çalışanın ütülü gömlek giyme veya makyaj yapma ile ilgili kurallara uymadığında direkt işten çıkarılmadığını, birden fazla uyarı verildiğini, eğitimlerle çalışanın estetik emek performansının geliştirilmeye çalışıldığını iletmiştir. Görünümle ilgili standartlara uymayan ve uyarı, eğitim gibi mekanizmalarla estetik emek taleplerini yerini getirmeyen çalışanlar işten çıkarılabilmektedir.

“Görünümle ilgili tek başına olmadı ama şöyle söyleyeyim, dün sizinle beraber çalışıyordum ve bir kilo sıkıntısı yaşıyor. Şirket o kişiye baskı yapıyor kilo vermesi ile ilgili. Baskı yapıyor derken negatif bir durum değil bir kural var ve ona uyması gerekiyor. Hepimiz kadını kilo vermek kolay bir şey değil. Baskıya dönüşüyor. Baskıya dönüşünce şirket her aradığında o baskıdan dolayı telefon açılmıyor. Ulaşılamıyor, ulaşamıyor, ulaşamıyor. Mesaj atılıyor cevap dönülüyor, böyle böyle sıkıntılar oluyor. Ve sonrasında bir gün telefon açılıyor ve ipler kopuyor. Ve son derece saygısız. Kişi baskıya karşı kendini savunmak durumunda. Günün sonunda o kişi ile yollarımızı ayırıyoruz tabii ki. Çünkü telefonda son derece saygı sınırlarının dışına çıkmış bir hikâyeye. Ama siz bakarsanız bu hikâyeye kilolu olduğu için mi çıkarıldı, kilo veremediği için mi çıkarıldı? Hayır, değil. Üzerinde yarattığı baskıdan dolayı kontrolünü kaybettiği için çıkarıldı.” (İpek Hanım, İnsan Kaynakları Direktörü)

İpek Hanım ise çalışanların sadece görünümleriyle ilgili işten çıkarılmadığını, birkaç unsurun bir araya gelmesiyle yolların ayrıldığını, konuyla ilgili yaşadığı bir olayı anlatarak açıklamıştır. Çalışanın kilosuyla ilgili problem yaşaması, belirlenen kiloyla ilgili standartlara uymaması nedenleriyle stres yaşayarak çalıştığı kurumun telefonlarına cevap vermemesi söz konusu olmuştur. Katılımcı, çalışanın nihayetinde telefonunu açtığını ancak saygısızca konuştuğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla kilo kontrollerinden dolayı çalışanların stres yaşayabildikleri, bu konuda taraflar arasında anlaşmazlıkların, iletişim sorunlarının ortaya çıkabildiği görülmüştür.

“Uyarı verip de daha sonrasında işten çıkardığımız bir çalışmamız oldu. Kendisinin evliliğe giden bir ilişkisi vardı. Erkek arkadaşıyla bir ayrılık dönemi yaşadı. Ben diyordum kendisine “Böyle olmaz. Serbest bırak istersen.” Giydiği kıyafeti üç gün dört gün üst üste giymeler falan. En sonunda dedim ki “Bunun sonu iyi yere gitmiyor.” En son işte mağaza 10:00’da açılıyordu ve 12:00’ye kadar gelmedi. Telefonlarını açmadı. Sonra mağazayı arayıp uyuyakaldığını söyledi. O gün mağazada son günü oldu. Hiç kimse bu sebeple işten çıkarılmaz Zehra Hanım. Hiçbir şekilde katkı sağlamıyor. Kapasitesi o kadar. O nedenle yollarımızı ayırdık.” (Akın Bey, Mağaza Müdürü)

Akın Bey, **“Kişisel bakımına fazlasıyla önem vermemeye başlamıştı. Bir mücevher mağazasında çalışıyorsunuz. Saçını paket lastiği ile topluyordu”** şeklinde durumla ilgili görüşlerini paylaşmış ve çalışanı defalarca uyardığının altını çizmiştir. Benzer

şekilde, çalışanın yine telefonlarını açmamasının etkili olduğu olayda, çalışanın görünümüne dikkat etmemesinin işten çıkarılmasında rol oynadığı söylenebilir.

“Sonradan işten çıkarma olmasındansa en başından dikkat ediyoruz. Bazen tabii şey oluyor, ilk başta yapıyor yapıyor diğer mağazalardan duyuyorum. İlk başlarda çok iyi gidiyor kız veya erkek. **Sonradan tıraşsız gelmeye başlıyorlar veya makyajsız. Onlar tabii eleniyorlar.** İlk bir-iki ay deneme süreci olduğu için onlar eleniyor.” (Manolya Hanım, Mağaza Müdürü)

Manolya Hanım ise diğer katılımcılardan farklı olarak çalışanların deneme süresinde görünümle ilgili kurallara uymadığı durumlarda elendiklerini ifade etmiştir.

“Diksiyon çok önemli. Söyleyiş tarzı çok önemli. Bir şekilde müşteriye negatif söylem yapan elemanı ben hemen çıkartıyorum. Müşteri o velinimet. Allah’ın sana göndermiş olduğu bir nimet. Hareketi seni ilgilendirmez. Senin tavrın önemli burada. **Sen markayı temsil ediyorsun.** O tarz negatif davranışları da egosuna yenilenleri de işten çıkarıyorum hemen. Türlü türlü insan var. Biz kadınlarla iş yapıyoruz. Onların edepsizliği bizi ilgilendirmez. Buradaki tavır çok önemli bir tavır. **Yüzünün güleç olmasından, makyajı, saçı... Güzellik değil bakın, zarafet.** Ama bakımsız böyle, yağlı baş bunlar çok önemli hanımefendi. **Koku... Sana gelecek kitle çok birinci sınıf.** Bir personel almıştım. Yataktan kalkıp geliyordu yani. Onu uyardım, bir uyardım, iki uyardım. **Dedim ben seni çıkarmak zorundayım. Sen çok bakımsızsın.** Oraya müşterinin gelip gelmemesi önemli değil senin oraya verdiğin enerji önemli. Ona ben iyilik yaptığımı düşünüyorum. Temizlik çok önemli.” (Nihal Hanım, Mağaza Müdürü)

Nihal Hanım, mağazaya bakımsız gelen çalışanı defalarca uyardığını ve en sonunda işten çıkardığını söylemiştir. Üst sınıf bir müşteri kitlesine hizmet sunduklarını dolayısıyla saçının, makyajının, kokusunun önemli olduğunu vurgulayan katılımcı, çalışanın markayı temsil ettiğinin bilincinde olması gerektiğini düşünmektedir. Görünümün dışında çalışanların müşterilerle konuşma tarzının da işten çıkarma da etkili olduğu ortaya çıkan bulgular arasındadır. Katılımcı, **“Müşteri kafana vazo bile atsa müşteri velinimettir”** ifadesiyle, müşterilerin hizmet sektöründeki konumunu ve gücünü açıkça gözler önüne sermiştir.

“Müşteriye hep yüzü asık, müşteriyle iletişim kuramayan, müşteri bir şey sorduğu zaman elinle gösteren, gidip onu göstermeyen daha doğrusu çalışmaktan keyif almayan insanlarla yollarımızı ayırıyoruz. Çünkü artık her şeye çok dikkat ediyor müşteri.” (Müşgan Hanım, Mağaza Müdürü)

Müşterilere karşı çok sert ses tonunun kullanılması, yüzü asık şekilde hizmet verme, müşterilerin terslenmesinin de işten çıkarma kararlarında rol oynadığı söylenebilir.

“Bir boşluğa düştü. Her gelen müşteriye tersliyordu. Bunu beğenmediyse adamın kafasına çarpacak o ürünü. Bölge müdürü direkt geldi. İşine son verildi.” (Bahar Hanım, Satış Danışmanı)

“Olmuştur. O kadar çok şey yaşıyor ki birden aklınıza gelmiyor. Bu konularla ilgili çıkardığımız tabii ki oldu. Bu işyeri için konuşmayayım. Çünkü pandemiye girdik burada çok bir tecrübem olmadı. Keyfe keder yolcuyla bir yerden kaldırıp başka bir yere oturtması, yolcunun bundan rahatsız olması, yolcunun bir talebine karşı çok sert bir ses tonuyla yaklaşması gibi, çözüm üretmeden oradan uzaklaşması gibi çeşitli sebeplerle... Bu tekrerr ettiği zaman kabin memuru bize zarar vermeye başlar.” (Doruk Bey, İnsan Kaynakları Direktörü)

“Direkt sizi işten çıkarmıyorlar ama üç kere uyarı almışsanız bu iş akdinin feshi için haklı sebep oluyor. Tanıdıklarımız var. Yolcularla sürekli üstten konuşan ve bu yüzden sürekli uyarı alan var. Şirket bir tolere ediyor, iki tolere ediyor “Sen benim marka algımı zedeliyorsun” diyor.” (Mine Hanım, Kabin Memuru)

“İşten ayrılan, işten çıkartılan çok kişi de oldu. Örnek veriyorum müşteriyle bir bağ kurmuş arasında. Müşteri çok sık gidip geliyor. Müşteriyle senli benli konuşuyor. Müşteriye “Ama sen beğenmiştin” gibi bir latife yapıyor. Tabii müdürümüzde buna tanık oluyor servis verirken kulak misafiri oluyor. Ürünü bir şekilde değiştirmeden personel yolluyor müşteriye. Ve müşteriye de gerçekten yanlış yönlendirdi. Bu bir olay. Bunun gibi birçok olay var. Müdür onu uyardı. “Sen müşteriyle nasıl bu şekilde konuşursun?” İlk hatasında işten çıkarmadılar. Bu hatayı birçok kez yaptı.” (Pelin Hanım, Satış Danışmanı)

Katılımcıların ifadelerinde, “çalışanın kuruma zarar vermeye başlaması”, “marka algısını zedelemesi” vurguları dikkat çekmektedir. İşten çıkarma kararlarında, çalışanların müşterilere karşı sergiledikleri tavırların, müşterilerle iletişiminin, ses tonunun çok ağırlıklı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.36: Katılımcıların İşten Çıkarmaya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tema	Kodlar	Katılımcı Sayısı
İşten Çıkarma	Müşteriyle olumsuz iletişim	5
	Uyarılar sonucunda işten çıkarma	5
	Çalışanın görünümüne özen göstermemeye başlaması	4
	Çalışanın görünümü sebebiyle uyarı alması	3
	Çalışanın kilo kontrolü sebebiyle stres yaşaması ve kurumundan kendisine gelen telefonlara bakmaması	1

Tablo 3.36.'da katılımcıların işten çıkarma sebepleri ve işten çıkarma öncesinde çalışanın uyarıldığına ilişkin görüşleri ve deneyimleri gösterilmiştir. Şimdiye kadar işlenen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında olduğu gibi işten çıkarma kararının verilmesinde de müşterilerle iletişim önemli paya sahiptir. 5 katılımcı da çalışanın işten çıkarma öncesinde sözlü veya yazılı olarak defalarca uyarıldığına dikkat çekmiştir.

3.13.11. Kelime ve Kod Bulutu

Katılımcıların en çok kullandıkları kelimeler ve en çok görüş bildirdikleri konular, estetik emek deneyimleriyle ilgili anlayış kazanılmasına katkı sağlamaktadır. Şekil 3.12.'de sunulan kelime bulutuna bakıldığında, katılımcıların en çok “müşteri” kelimesini kullandıkları görülmüştür. “Güzel”, “makyaj”, “üniformalar”, “kadın”, “bakımlı” kelimelerinin en sık tekrar edilen kelimeler arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, estetik emek deneyimlerinin odak noktasının müşteriler olduğu ve katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarında müşteri istek ve taleplerini önemseydiği söylenebilir. Şekilde görüldüğü gibi kadınlara atfedilebilecek nitelikler olarak, bakımlı ve güzel kelimelerinin çok kullanıldığı ifade edilebilir. Yine makyaj kelimesinin de çok kullanılmasının sebebi, estetik emek taleplerinde makyajın zorunlu tutulması olarak düşünülebilir. Yasak kelimesi ise estetik emeğin belli kurallarla sergilendiğine ve standartların dışına çıkılmaması gerektiğine işaret etmektedir. Bunların yanı sıra kilo, ayakkabı, oje, saç ve kontrol kelimelerinin de çok kullanıldığı görülmüştür.

3.13.12. Kod Matris Tarayıcısı

Katılımcıların en fazla katkı sağladıkları temanın belirlenmesi, estetik emeğe ilişkin deneyimlerin hangi konularda yoğunlaştığını göstermesi bakımından çalışmaya farklı bakış açısı sunacaktır. Tablo 3.37.'ye bakıldığında, en fazla görüş bildirilen tema “görünüm kuralları ve disiplin uygulamaları” olmuştur. Bu temaya en fazla katkı sağlayan katılımcı ise kabin memuru pozisyonunda çalışan Melisa Hanım olarak görülmektedir. Yine bütün katılımcıların bu temada görüş bildirdikleri ve kodlama yapıldığı ifade edilebilir. Katılımcıların bu temaya katkı yoğunluğunun çeşitli sebepleri olduğunu düşünülebilir. Öncelikle çalışanların uymaları gereken çok fazla görünümle ilgili detaylı kurallar bulunmaktadır. Bu görünüm kurallarının denetlenmesinde, katılımcılar çok fazla deneyim yaşamaktadırlar. İşe alım teması, görünüm kuralları ve disiplin uygulamaları temasının ardından katılımcıların en fazla katkı sağladıkları tema olmuştur. Bu temada en çok insan kaynakları yöneticilerinin görüş bildirmesi dikkat çeken bir bulgudur. İnsan kaynakları yöneticileri işe alım süreçlerinde anahtar rol oynamaktadırlar ve estetik emeğe ilişkin çok fazla kriter belirlenmektedir. Hizmet sunumu, çalışan-müşteri etkileşimi teması da bütün katılımcıların katkı sağladıkları konuları içermektedir.

Tablo 3.37: Estetik Emeğe İlişkin Kod Matris Tarayıcısı

Kod Sistemi	Hila...	Rey...	Berr...	Nisa...	Mij...	Nih...	Alk...	Ma...	Yeliz...	Şule...	Poy...	İpek...	Dor...	Peli...	Bah...	Yase...	Ga...	Çağ...	Ayli...	Meli...	Me...	Ka...	Min...	TOP...
İşten Çıkarma																								10
Estetik Emeğin Sonuçları																								39
Mesleğin En Belirgin Özelliği																								10
Güzellik Göstergelerinin Çalışma Ha																								20
Çalışan Ödüllendirme																								9
Performans Değerlendirme																								27
Hizmet Sunumu ve Çalışan-Müşteri																								92
Görünüm Kuralları ve Disiplin Uygul																								193
Çalışan Eğitimi																								35
İşe Alım																								162
TOPLAM	9	15	20	19	26	14	15	31	24	27	21	26	25	22	23	27	30	31	44	45	30	20	53	597

Buraya kadar ilk olarak katılımcılardan doğrudan alıntılar yapılarak deneyimlerin betimlenmesi yapılmış ve katılımcıların yaşanmış deneyimleri nasıl anlamlandırdıkları, ne hissettikleri öne çıkarılarak estetik emeğe yönelik pratikler ayrıntılı olarak resmedilmiştir. Ardından veriler görselleştirilerek kelime ve kod bulutlarına, kod matris tarayıcısına yer verilmiş, yorumlanmıştır. Araştırmanın sonuçları kısmında, çalışmanın genel değerlendirmesi, sonuçları ortaya konarak mevcut sonuçların ilgili literatürde yapılan çalışmalarla örtüştüğü ve ayrıştığı noktalar ifade edilmiştir. Çalışma, genel sonuçlar, araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler yapılarak sona erdirilmiştir.

3.14. Araştırmanın Sonuçları

Araştırmanın bulguları “işe alım”, “çalışan eğitimi”, “görünüm kuralları ve disiplin uygulamaları”, “hizmet sunumu ve çalışan müşteri etkileşimi”, “performans değerlendirme”, “çalışan ödüllendirme”, “güzellik göstergelerinin çalışma hayatına yansımaları”, “mesleğin en belirgin özelliği”, “estetik emeğin sonuçları” ve “işten çıkarma” temaları ile sunulmuştur.

İşe alım, katılımcıların en çok görüş bildirdiği konulardan biri olmuştur. Bu temada ilk olarak, işe alım politikaları ve aday temin kaynakları üzerinde durulmuştur. Önce yöneticiler genel olarak işe alım politikalarından bahsetmişlerdir. Kabin memuru ve satış danışmanı pozisyonları açısından işe alım süreçlerini aktarmışlar ve hangi aday temin kaynaklarını tercih ettiklerini açıklamışlardır. Her iki pozisyon içinde, çoğunlukla kariyer siteleri üzerinden iş duyurularının yapıldığı belirtilmiştir. Tanıdık tavsiyeleri, okullar ve kendiliğinden başvuruların da az sayıda da olsa temin kaynağı olduğu görülmüştür. İşe alım politikalarına bakıldığında, yöneticiler adaylarda genel olarak insan odaklılık, müşteri odaklılık, güler yüz, düzgün görünüm niteliklerini aradıklarına değinmişlerdir. Çalışmanın bir başka sonucu, havacılık ve perakende sektörlerinde farklı işe alım süreçlerinin uygulanmasıdır. Kabin memuru işe alım süreçlerinde İngilizce sınavı, boy ve kilo ölçümleri, yetkinlik envanteri ve mülakat aşamalarının olduğu görülmüştür. Mülakatların, içinde psikoloğun da olduğu bir heyet tarafından panel mülakat şeklinde yapıldığı söylenebilir. Havacılık sektöründe kitlesel alımların yapıldığı ve çok sayıda başvurunun olduğu ifade edilmiştir. Ren (2017) de

çalışmasında, binlerce güzel genç kızın kabin memuru olmak için başvuruda bulunduğuna dikkat çekmiştir (2017: 391). Satış danışmanı işe alım süreçlerine ilişkin katılımcılar, adayların özgeçmişlerinin incelenmesi ve mülakatlar üzerinde durmuşlardır.

Giyim, toplumun bizimle ilgili ilk izlenimini oluşturmakta ve başka insanların bize dair bilmelerini istediğimiz şeyleri ifade etmektedir (Estes, 2020: 112). Araştırmada, her iki sektördeki kadın çalışanlar, işe alım mülakatlarına dış görünümüne özellikle de giyimlerine çok özen göstererek gittiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, ten rengi tonlarında makyaj yaptıklarını, saçlarını topuz veya fönlü olarak şekillendirdiklerini, klasik pantolon, etek ve gömlek giydiklerini belirtmişlerdir. Buna göre, katılımcıların iş mülakatlarında karşı tarafı dış görünümüyle etkileme adına izlenim yönetimi taktikleri izledikleri ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, bu kategoride özellikle “nude (ten rengi) makyaj, temiz makyaj, hafif makyaj” ifadelerini sıklıkla kullanmışlardır. Burada altı çizilmesi gereken nokta, adayların markanın politikalarına göre öz sunum taktiklerini belirledikleridir. Örneğin bir kozmetik markasına iş başvurusu yaptığı deneyimini paylaşan katılımcı, karşı tarafı etkileme adına özellikle kırmızı ruj sürdüğünü ve saçlarının uçlarını farklı bir renge boyadığını anlatmıştır. Dolayısıyla bir başka markada elenme sebebi olabilecek görünüm, kozmetik markasında hoş karşılanmıştır.

Görünümle ilgili kriterlere bakıldığında, adayların mülakatlarda boy, kilo, dövme, giyim, yara izi, ben, bakımlı olma, güzellik, saç stili, prezantabl olma, temiz görünüm, bacakların çarpık olmaması, makyaj, ürünleri güzel sergileyebilme, dişlerin görünümü gibi pek çok kritere göre detaylı bir şekilde incelendikleri ortaya çıkmıştır. Adayların bu estetik niteliklerine göre değerlendirilmesinde çeşitli sebepler bulunmaktadır. İş gerekleriyle ilgili olan sebeplerin başında makyaj yapma zorunluluğu, üniforma giyme, saçların şekilleriyle ilgili kurallar, dövmenin yasak olması gibi unsurlar gelmektedir. İkinci sebep ise müşterilerin gözüne hitap edebilme arzusudur. Yöneticiler, marka imajını somutlaştırabilecek çalışanları aramaktadırlar. Kilo ve boy kriterinde farklı bakış açıları bulunmaktadır. MYK’na göre, kabin memurlarının uçak içerisinde emniyet ve kontrolü sağlama, acil durum kurallarını uygulama gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (MYK, 2015). Yönetici pozisyonundaki katılımcılar, kabin

memurlarının boy ve kilo ölçümlerinin görselliğin yanında bu iş gereklerinden dolayı ölçüldüğünü ve vücut kitle indekslerine bakıldığını ifade etmişlerdir. Oysa kabin memurları, boy ve kilo kriterlerini daha çok görsellikle ilişkilendirmişlerdir. Kabin memurlarının standart olarak belirlenen kilo aralığının üzerinde bir kiloya sahip olmaması istendiği gibi çok zayıflığın da problem olduğu görülmüştür. Kabin memurları, kilo kriterinden dolayı elenmemek için çeşitli yollarla kendi bedenlerine müdahale etmişlerdir. Fazla kilosu olan katılımcı, ödem söktürücü iştahını itiraf ederken bir başka katılımcı zayıf olduğu için çok fazla su içip, yemek yediğini söylemiştir. Perakende sektöründe ise bazı yöneticiler, görsellik açısından daha zayıf çalışanların tercih edildiğini açıklamışlardır. Kabin memuru işe alımlarında müşterilere olumsuz bir algı oluşturuabileceği endişesinden dolayı dövme kontrolü yapılmaktadır ve görünen yerlerinde dövme olan adaylar elenebilmektedir. Bazı katılımcılar, sadece adaya bununla ilgili soru sorulduğunu ifade ederken bazı katılımcılar adayların vücudunun ayrıntılı bir şekilde incelendiğini söylemişlerdir. Perakende sektöründe, adayların dövmesinin olması, olumsuz karşılanmamaktadır. Çalışanların işlerinde, üniforma giyme zorunluluğu, kıyafet ve renk kodları gibi uygulamalar bulunmaktadır. Dolayısıyla adayların bunun bilincinde olarak mülakata gelmeleri, görüşmecileri olumlu etkilemektedir ve adayları üniformalı bir şekilde hayal etmelerini kolaylaştırmaktadır. Adayların mülakatlarda giydikleri salaş kıyafetler, şort, kot pantolon, tişört, aşırı dekolte, spor ayakkabı ve sandaletler elenmelerine sebep olabilmektedir. Adaylar giyimleriyle karşı tarafa üniformaya, markaya uygun oldukları imajını iletmektedirler. Bu konuda altı çizilmesi gereken bir başka husus ise kabin memuru ve satış danışmanları için giyimin ayrıca önem taşımasıdır. İş ilanlarında sıkça görülen prezantabl olma kriteri katılımcılar tarafından işaret edilen unsurlardan biri olmuştur. Yöneticiler, adayların prezantabl olmalarına dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Adayların saçlarının dağınık görünmemesi, topuz olması yahut fönlü olmasının da değerlendirildiği görülmüştür. İnsanların içinde bulunduğu tarihsel ve kültürel ortam, insan bedenini tanımlamakta ve yine bu ortam, bedeninin kullanımıyla ilgili normlar belirlemektedir. Söz konusu normlar “uygun davranışları, giyim tarzlarını, bakım kurallarını, güzellik ve çirkinlik ölçülerini” tanımlamaktadır (User, 2016: 149). Dolayısıyla işe alım kriterlerinin belirlenmesinde, bu normların da etkili olduğu düşünülebilir.

Genel olarak bakıldığında, işin estetik taleplerine bağlı olarak adayların görünümünün titiz bir şekilde incelendiği ve uygun kriterlere sahip olmayanların elendiği söylenebilir. Ren (2017) kabin memuru işe alımlarına ilişkin olarak, 18-25 yaş aralığı, zayıf, iyi bir cilde sahip, 165 ve 175 metre boyunda çekici olma kriterlerinin altını çizmiştir (2017: 392). Witz ve diğerleri çalışmalarında (2003), insan kaynakları yöneticisinin adaylarda hoş bir gülümseme, güzel dişler, düzgün saçlar, uygun ses tonu, güzel bir konuşma tarzı beklediğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Warhurst ve Nickson (2007) çalışmalarında, işe alım sürecinde yöneticilerin adayların görünümünü değerlendirdiğini ifade etmişler ve prezantabl olma, temiz ve düzenli görünümün altını çizmişlerdir (2007: 111). Otis (2008), çalışmasında insan kaynakları yöneticisinin bir kadın adayı uzun, dağınık saçları ve büyük küpeleriyle çok seksi bir görüntü oluşturduğu için ellediğinden bahsetmektedir. Başka bir kadın adayın boyu kısa olarak değerlendirilmiş ve yeterli çekicilikte görülmediği gerekçesiyle elenmiştir (2008: 24).

Adayların tavır ve davranışlarıyla ilgili en çok vurgulanan kriter, güler yüzlü olmaktır. Bu durum, çalışanlardan beklenen duygusal emek taleplerinin de önemli bir göstergesi sayılabilir. İşe alımda nazik, sempatik, dışa dönük, enerjik, mütevazî adaylar tercih edilmektedir. Adayın agrasif olması, egosunun yüksek olması ve bunu karşı tarafa hissettirmesi son derece olumsuz değerlendirilmektedir. Bu tavır ve davranışların tercih edilmesinin temel sebebi, müşterilerin hoş tutulması ve memnuniyetin kazanılması arzusudur. Nickson ve diğerleri (2005) yaptıkları çalışmada, hizmet işlerinde öz sunum, güler yüz ve sosyalliğin teknik becerilerden daha önemli işe alım kriterleri olduğunu vurgulamışlardır (2005: 200). Ren (2017), işe alımda hoş ve güler yüzlü olma kriterlerine dikkat edildiğini açıklamıştır (2017: 392). Bu bakımdan sonuçların ilgili çalışmaların sonuçlarıyla paralel olduğu söylenebilir. Tyler ve Abbott (1998), kabin memurlarıyla ilgili çalışmalarında adayların soğukkanlı ve kibar olmalarının önemsendiğini ifade etmişlerdir (1998: 442).

Estetik emeğin işitsel boyutu çerçevesinde, müşterilerin işitsel duyularına hitap edebilecek niteliklere sahip kişiler işe alınmaktadır. Buna göre, adayların iyi Türkçe konuşabilmeleri, diksiyonları, peltekliğin olmamasına dikkat edilmektedir. Çok yavaş ya da çok hızlı konuşma, çok yüksek ses tonuyla bağıra bağıra konuşma, aşırı tiz ses

tonunun müşterileri rahatsız edebileceği düşünülmektedir. Mülakatlarda, adayların görüşmecilere hitap şekilleri ve nazik konuşmaları da görüşmeciler tarafından göz önünde bulundurulmuştur. Timming (2016), müşterilerle yüz yüze etkileşim içinde yer alan çalışanların aksanına dikkat çekerek yabancı aksanla konuşan adayların diğer hizmet sektörü pozisyonlarına göre işe alım yöneticileri tarafından daha olumsuz bir şekilde değerlendirildiğine ulaşmıştır (2016: 15).

Warhurst ve Nickson (2007), işletmelerin ön birim işler için uygun olmayan adayları eleme becerilerinin, görünümle ilgili daha az eğitime ihtiyaç duyulmasını sağladığını ileri sürmüşlerdir. Yazarlar ayrıca çalışanlara görünüm, beden dili, makyaj, bakım eğitimlerinin verildiği ifade etmişlerdir (2007: 114). Bu çalışmada, estetik emeğin geliştirilmesine yönelik diksiyon, saç, makyaj, bakım, üniforma, beden dili, nezaket, müşteri, görünüş, servis, oturuş, kalkış, yürüyüş, kişisel imaj konularında eğitim verildiği görülmüştür. Bu eğitimlerde, çalışanlardan beklenen görünüm, konuşma tarzı ve tavırlarla ilgili bilgiler verilmiş ve işletme politikalarını destekleyecek telkinlerde bulunmuşlardır. Eğitimler, alanında uzman kişiler ve yöneticiler tarafından verilmektedir. Eğitim konuları, işletmenin politikaları, müşteri beklentileri doğrultusunda belirlenmektedir. Çalışanların saçlarını nasıl toplamaları gerektiği, nasıl makyaj yapacakları, kişisel bakımlarına ilişkin dikkat etmeleri gereken her şey detaylı şekilde bu derslerde aktarılmaktadır. Üniformayla ilgili dikkat etmeleri gereken kurallar da ayrıntılı olarak ders içeriklerinde yerini almaktadır. Bu sonuçlar, literatürde çeşitli çalışmalarla örtüşmektedir. Witz ve diğerleri (2003), otel çalışanları için işe alımdan sonra bakım ve duruş üzerine eğitimler planlandığını ifade etmişlerdir. Dışarıdan danışmanların verdiği bu eğitimlerde, çalışanlara üniformalarını nasıl giymeleri gerektiği anlatılmakta, ayrıca derslerde saç kesimi ve tarzı, uygun makyaj ile beklenen görünüm standartları da aktarılmaktadır (2003: 48). Wu ve diğerleri (2020) farklı olarak, eğitimleri çalışanların estetik emeklerini düzenlemek için uygulanan doğrudan olmayan kontrol biçimleri kapsamında görmektedirler (2020: 2). Müşteriler, eğitim konularında oldukça önemli bir yere sahiptir. Müşterilere nasıl hitap edileceği, müşterilerle nasıl iletişim kurulması gerektiği, müşteri memnuniyeti, müşterinin sıcak karşılanmasıyla ilgili çalışanların çok sayıda eğitim aldıkları görülmüştür. Bir katılımcının “*Mağaza bodylerimiz var. Bunlar insan kaynakları*

tarafından çok ciddi eğitim almış kişiler” ifadesinde görüldüğü üzere formen aracılığıyla eğitimler de verilebilmektedir. Başka bir katılımcının “Rol play (oynama) yapıyoruz. Müşteri bizden ne bekliyor ne istiyor? Bir kısım müşteri oluyor. Bir kısım personel servis veriyor. Ufak rol play (oynama) ile çalışıyoruz” şeklindeki ifadesinden rol oynama yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Müşterilerle ilgili eğitimlerde rol oynama eğitim yönteminden sıklıkla faydalandığı söylenebilir. Bir diğer katılımcının “İşe yeni başlayan personelin oryantasyonunu ben yapıyorum. Nasıl giyinmeniz gerekir? Saçlar nasıl olmalı? Makyajı şık bir şekilde abartmadan yapmanız gerekir gibi...” ifadesinden yöneticinin oryantasyon eğitimi verdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla estetik emeğe ilişkin söz konusu bu eğitimlerde genel olarak rol oynama, formen aracılığıyla eğitim, oryantasyon, anlatım gibi çeşitli eğitim yöntemleri karşımıza çıkmıştır.

İşletmeler sadece doğru görünüme sahip çalışanları işe almakla ilgilenmemekte aynı zamanda bu doğru görünümü üniforma kurallarıyla geliştirmekte ve katı bir şekilde uygulanan bakım standartları belirlemektedir (Wharhurst ve Nickson, 2007: 112). Otis (2008) çalışmasında, çalışanların nasıl davranması ve görünmesiyle ilgili tüm detayların çalışan el kitabında açıklandığına dikkat çekmiştir. Buna göre otel çalışanları, “Ellerini ceplerine koymamalı, yüksek sesle veya çok alçak sesle konuşmamalı, bedeninin herhangi bir yerini kaşımamalıdır.” Kadın çalışanların saç uzunluklarının standardı, küpelerinin 1,5 cm’yi geçmemesi gerektiği el kitaplarında belirtilmiştir (2008: 24). Kabin memurları, üniforma üzerlerindeyken toplu taşımaya binememekte, sigara içememekte, restorana gidip yemek yiyemektedir. Diğer bir ifadeyle üniforma üzerlerindeyken kendi kimliklerinden uzaklaşarak marka imajına uygun hareket etmekle yükümlüdürler. Fuların bağlanış şekli, etek boyu, ceketin kolda yatay olarak taşınması, ceketin ilikli olması, bazı durumlarda amir ceketini çıkardığında kabin memurunun da çıkarmasına kadar üniformayla ilgili her detayın kurallarla standart hale geldiği söylebilir. Kabin memurlarının iş için kaldıkları otellerde ne giyecekleri, bavullarına koydukları kıyafetler bile belli sınırlar çerçevesindedir. Perakende sektörüne bakıldığında üniforma, kıyafet kodu ve renk kodu olmak üzere genel olarak üç farklı uygulama olduğu görülmüş ancak katılımcıların çoğunluğu üniforma uygulaması olduğunu dile getirmişlerdir. Satış

danışmanlarının üniformalarının çoğunlukla kumaş pantolon, ceket, gömlek gibi birkaç parçadan meydana geldiği görülmüştür. Pettinger (2004) çalışmasında satış danışmanlarının takım elbise giymek durumunda olduklarına ve makyaj yapma zorunluluğuna dikkat çekmiştir (2004: 178).

Kep takan kabin memurları, kâkül kestirememekte eğer kâkülü varsa kâkülünü gizlemek durumundadır. Satış danışmanlarının saçlarını uzun ve salık şekilde kullanmaları istenmemektedir. Topuz ya da fönü şeklinde kullanmaları uygun görülmektedir. Çalışanların saçlarını asimetrik kesimlerde kullanmamaları, her an temiz, bakımlı ve düzenli bir görünüm içinde olmaları zorunludur. Dolayısıyla saçlarını kendi istedikleri renklere boyatamamakta, kendi zevklerini yansıtacak modellerde saç kestirememekte, her an standart görünümü sağlamak için yoğun çaba harcayarak estetik emek sergilemektedirler. İşletme politikalarının kadın çalışanların saç şekilleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Örneğin bir işletmede saçın salık olması yasakken başka bir işletmede kadın çalışanların saçlarını fönü ve salık olarak kullanması standart olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlardan farklı olarak, Witz ve diğerleri (2003), çalışanların saçlarını herhangi bir şekilde kestirmeden önce yöneticileriyle bu durumu görüşmek durumunda kaldıklarını ifade etmişlerdir (2003: 38-39).

Katılımcılar, özellikle kırmızı, frapan, neon renklerin kullanılmasının kurallara aykırı olduğunu çok sık tekrar etmişlerdir. Stephen (2007) da çalışmasında, çalışanların görünüm standartlarının belirlenmesinde aşırıktan kaçınıldığına dikkat çekmiştir (2007: 222). Kırmızı rujun ve ojenin yasak olduğu konusu defalarca vurgulanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin estetik emek politikalarında, çalışanların müşterilerin gözüne hitap edecek şekilde bakımlı görünmesi, müşterilerin gözünü rahatsız edecek aşırı dikkat çekici görünümünden sakınılması gibi unsurların benimsendiği belirtilebilir. Ancak kozmetik mağazasında çalışan katılımcılar, işin gereği olarak herhangi bir renk sınırının bulunmadığını, günün modasına uygun makyajların yapılmasına önem verildiğini dile getirmişlerdir. Pettinger (2004) bu ifadeleri destekler biçimde, bir markada kadın çalışanların uzun sarı saçları ön plana çıkarken başka bir markada mavi, pembe gibi ışıltılı saç renklerine izin verildiğine dikkat çekmiş ve estetik emeğin farklı

markalarda değişkenlik gösterebilen bir emek biçimi olduğunu savunmuştur (2004: 178-179).

Çalışanların bedenlerinin üniformanın dışında kalan yerlerinde, dövme olması yasaklar arasındadır. Yasak olmasına rağmen dövmesi olan çalışanlar kapatıcı sprey, yara bandı, saat gibi yollarla dövmeyi gizlemeye uğraşmaktadırlar. Warhurst ve Nickson (2007) da çalışmalarında yöneticilerin çalışanların görünür yerlerinde dövmeye izin vermediklerini çünkü dövmelerin doğru imajı yansıtmadığını ifade etmişlerdir. Çalışmada ayrıca çalışanın dövmesini gizleme adına uzun kollu tişört giydiğine dikkat çekilmiştir (2007: 112-113).

Yönetici, kokusunu beğenmediği ve rahatsız edici bulduğu parfümü bir daha kullanmaması yönünde çalışanı uyarabilmektedir. Çalışanların deodorant kullanmaları istenmekte ve ellerinin temiz, bakımlı olmasına özen gösterilmektedir. Hoş bir görüntü olmadığı gerekçesiyle çalışanların saçları pis ve yağlı olarak işe gelmemeleri beklenmektedir. Warhurst ve Nickson (2007) çalışmalarında görünüme ilişkin kurallarda, çalışanlar ve yöneticilerin en çok kişisel hijyen ve düzenliliği ifade ettiklerini ortaya çıkarmışlardır (2007: 112).

Sallantılı, büyük halka küpeler, belirlenen renklerin dışındaki kordonlu saatler, boncuklu takıların takılmaması gerekmektedir. Çalışanların takılarında da abartıdan uzak, dikkat çekmeyen, sade görünüm politikalarının izlendiği anlaşılmaktadır. Otis (2008), otel çalışanlarından görünüm olarak aşırıya kaçmayan bir tarzı yansıtmalarının beklendiğine dikkat çekmiştir. Çalışmada, kadın çalışanlardan doğal görünümlü makyaj yapmalarının beklendiği ve dudak kalemi, dövme ve ikinci küpelere izin verilmediği ortaya çıkmıştır (2008: 24).

Kabin memurlarının giydikleri çorabın rengi, numarası bile kurallar ile standart haline getirilmiştir. Uçak içerisinde babet giymelerine izin verilse bile havalimanında topuklu ayakkabı giyme zorunluluğu bulunmaktadır. Satış danışmanları, üniformaları veya kıyafetlerine uygun renk ve modellerde ayakkabı giymek durumundadırlar. Bazı katılımcılar, topuklu ayakkabı ile çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Lan (1990) çalışmasında kadın satış danışmanlarının işyerinde ve iş dışında yöneticilerin

denetimi altında olduğunu, üniformalarına uygun siyah topuklu ayakkabı giydiklerini ve günün modasına uygun makyaj yapmaları gerektiğini ifade etmiştir (1990: 95).

Kadın çalışanların üniformaları, makyajları, ojeleri, saçları, ayakkabıları kısaca görünüm kurallarına dâhil olan bütün unsurlar yöneticileri tarafından kontrol edilmekte ve ancak uygun görünüme sahip olan çalışanların işe başlamasına izin verilmemektedir. Mağaza yöneticileri, her sabah mağaza açılışında görünüm standartlarına göre çalışanları kontrol etmekte ve uygun olmayan çalışanlar, sözlü olarak uyarı alabilmektedir. Çalışanların makyaj yapmadan işe başlamaları mümkün olmadığı için makyajsız gelen satış danışmanlarına depoda makyaj yapmaları söylenmektedir. Otis (2008), de çalışmasında eğitimlerden sonra çalışanların yeni bedensel pratikleri öğrendiğine değinmiştir. Çalışmada, her bir vardiyadan önce çalışanların ayakta bekledikleri ve yöneticinin çalışanların makyajları ile tırnaklarını denetlediğinden söz edilmektedir (2008: 24). Üniforması kırıksık olanlar ütölemekte, saçları istenen görünümü sağlamayan çalışanlar reyona çıkartılmamaktadır.

Bu çalışmayla, estetik emeğe ilişkin çalışma hayatında deneyimlenen çeşitli disiplin uygulamalarına rastlanmıştır. Bunlardan biri üniformasının uygun olmaması, ayakkabısında leke olması, saçlarının temiz olmaması gibi gerekçelerle çalışanın eve gönderilmesidir. İkinci olarak makyajını yapmadan, saçlarını düzeltmeden reyona çıkmasına izin verilememesidir. Çalışan, bu durumda iznini kaybedebilmekte yahut çay molalarını bakım ve güzellikle ilgili çaba harcayarak geçirebilmektedir. Bu sonuçlar, Warhurst ve Nickson (2007) tarafından yapılan çalışmayla paralellik göstermektedir. Yazarlar verdikleri örnekte, kıyafeti uygun bulunmayan çalışanın eve gönderildiğini, kaybettiği saatlerin maaşından kesildiğini, sözlü veya yazılı uyarı şeklinde disiplin prosedürleriyle yüzleşebildiğini ve o şekilde çalışmasına izin verilmediğini ifade etmişlerdir (2007: 113). Pettinger (2004) de uygun şekilde giyinmeyen çalışanların eve gönderilme riskine dikkat çekmiştir (2004: 178). Stephen (2007), buna ek olarak eve gönderilen çalışanlara uygun görünümü sağlayana kadar ödeme yapılmadığını ve işten çıkarılmaya da yol açabilen çeşitli disiplin işlemlerinin yapılabileceğini belirtmiştir (2007: 247). Havacılık sektöründe de benzer şekilde kabin memurlarının görünümleri her uçuş öncesinde kontrol kabin amiri veya kabin amiri tarafından kontrol edilmekte, uygun görünmeyen çalışanlar sözlü veya yazılı uyarı

almakta ve uçuşa o şekilde gitmesine kesinlikle izin verilmemektedir. Bütün çalışanların standart görünümde olduğu bir iş ortamında standarda uymayan, düzeni bozan en küçük ayrıntı bile yöneticilerin gözünden kaçmamaktadır.

Estetik görünümle ilgili standartlar, çalışanları marka imajının yansıtıcısı haline getirmekte ve çalışanları “uygun” özneler olarak konumlandırmaktadır (Özkaplan, Öztan ve Ruben, 2017: 165). “Yansıtıcı beden” rolüyle çalışan, işletmenin standart beden imajının görüldüğü bir ayna olarak performans sergilemektedir (Lan, 2001: 95). Çalışanlar, marka imajını bedenleleri vasıtasıyla somutlaştırarak güzellik ve bakım imgelerini yansıtmaktadırlar. İşletmelerin vitrini olarak kendilerine sürekli çeki düzen verme eğilimindedirler.

Çalışmada, gözetim olgusunun estetik emeğin en ayrılmaz parçalarından biri olduğu görülmüştür. Çalışan hem gözetlemekte hem de gözetlenmektedir. Gün içinde çalışan hem yöneticisi tarafından hem de iş arkadaşları tarafından gözetlenmekte ve sürekli olarak uyarılara ve geri bildirimlere maruz kalabilmektedir. Gözetim o kadar içselleştirilmiştir ki çalışan kendisi de standartların dışında görünüme sahip olan iş arkadaşlarını işletmenin bir gözü olarak uyarabilmektedir. İşletmeler ise çalışanların gözetim eylemlerini destekleyici olarak herkesin birbirini uyarabileceği düzenlemeler yapmaktadır. Warhurst ve diğerleri (2000), benzer şekilde çalışanların birbirlerini izlediğini vurgulayarak performans değerlendirmede iş arkadaşlarından geri bildirim alındığını ifade etmiştir (2000: 13). Stephen (2007), yönetimin çalışanları rutin bir şekilde izlediğini, nasıl performans sergilediklerini değerlendirme amacıyla onları kontrol ettiğini iletmiştir (2007: 217). Tyler ve Abbott (1998), kadın kabin memurlarına ilişkin yaptıkları çalışmada öz gözetim ve akran gözetimine vurgu yapmışlardır (1998: 440). Çalışanların görünüm ve tavırlarının yakından kontrol edilmesiyle ilgili sonuçlar bu çalışmayla da örtüşmektedir. Farklı olarak Tsaur ve Tang (2013), kıyafete ve görünüme yönelik akran gözetiminin çalışanların estetik emek becerileriyle ilgili yetersizlik hissetmelerine yol açtığını ifade etmiştir (2013: 23-24). Bu çalışmada ise katılımcıların akran gözetimini normal olarak karşıladıkları ve bazı durumlarda kızgınlık duygusu yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Vonk (2021) ise iş arkadaşlarının estetik emek pratikleri ve deneyimlerinde önemli etkiye sahip olduğunu ileri sürerek akran geri bildirimi (peer feedback) konusunda çalışma yapmıştır.

Araştırmacı, çalışanların örneğin işte giydikleri kıyafetlerle ilgili birbirlerine doğrudan talimat vermek yerine görüş bildirme, gözünü dikerek bakma, espiri yapma, dedikodu şeklinde normlar yoluyla iletişim kurdukları sonucuna ulaşmıştır (2021: 213-227). Bu çalışmada da benzer şekilde, çalışanların birbirlerinin görünümelerini ve müşterilerle iletişimini dikkatlice izledikleri, birbirlerine espiri yoluyla geri bildirim verdikleri ancak yöneticiye bildirme ve iş arkadaşı hakkında rapor yazma gibi daha resmi yollara da başvurabildikleri görülmüştür. Dolayısıyla akran gözetimi ve geri bildiriminin estetik emek deneyimlerinin temel bileşenlerinden olduğunu söylemek mümkündür.

Müşterilere yüksek ses tonuyla konuşmak, hoş karşılanmamaktadır. Dolayısıyla çalışanların ses tonlarını ayarlayarak nazikçe müşteriye yaklaşmaları istenmektedir. Tsaur ve Tang (2013), havayolları ve otel çalışanlarıyla ilgili yaptığı çalışmada, hoş olmayan bir ses tonunun müşterileri rahatsız ettiğini vurgulayarak katılımcıların kızgın müşterilere karşı kaygı duyduklarından dolayı ses tonlarına çok dikkat ettiklerini ifade etmiştir (2013: 23).

Çalışanların belli kalıplaşmış kelimelere bağlı kalarak gün içinde yüzlerce kez bu kelimeleri tekrar etmesi, zamanla onları hissizleştirebilmektedir. “Hoş geldiniz”, “günaydın”, “iyi günler” gibi standart kelimeler, estetik emek süreçlerinde çalışanların konuşmasının işletme politikası bağlamında şekillendirildiğini açıkça göstermektedir. Witz ve diğerlerinin çalışmada (2003) benzer şekilde, satış danışmanlarının mağazada nerede duracağını, müşterilere nasıl yaklaşacağını ve ne söylemesi gerektiğinin onlara bildirildiği ortaya çıkmıştır (2003: 38). Lan (2003) da çalışmada “Geldiğiniz için teşekkürler”, “Hoş geldiniz”, “Bugün nasılsınız?” gibi ifadelerin gelen her müşteriye standart olarak çalışanlar tarafından söylendiğine dikkat çekmiştir (2003: 30).

Hizmet sunumu sadece sosyal etkileşimi içermemekte, aynı zamanda başta görsel ve işitsel duyular olmak üzere müşterilerin duyularına hitap edebilmeyi de gerekli kılmaktadır (Warhurst ve Nickson, 2007: 106). Quinn (2008), estetik emeğin üniforma başta olmak üzere müşterileri psikolojik olarak etkilemeyi amaçlayan çeşitli ince düşünülmüş zihinsel imgeleri içerdiğini açıklamıştır. Nihayetinde estetik emek ile birlikte müşterilerin zihninde algı oluşturulabilmektedir (2007: 83). Müşterilere

hizmet sunumunda çalışanların görünümlerine, hijyen ve kokularına çok özen göstermeleri beklenmektedir. Quach, Jebarajakirthy ve Thaichon (2017), müşterilerin çekici, şık, hoş, iyi görünümlü ve presentabl olarak tanımladıkları büyüleyici görünümün, mağazanın atmosferine katkı sağladığını öne sürerek bu görünüme sahip çalışanlarla etkileşimi tercih ettiğini ortaya çıkarmışlardır (2017: 38). Özkaplan, Öztan ve Ruben (2017), mağaza çalışanlarının mağazayı temsil ettiklerini ve “elit” müşterilerle etkileşim halinde olduklarına dikkat çekerek sürekli bakımlı ve makyajlı görünme zorunluluklarını vurgulamış ve bu durumu emek denetiminin bir örneği olarak göstermişlerdir (2017:164). Dolayısıyla bu çalışmalarla benzer sonuçların olduğunu söylemek mümkündür. Literatürdeki bazı çalışmalardan (Warhurst ve Nickson, 2007; Ren, 2017) farklı olarak müşterilerin koku duyusuna hitap edebilmenin de çalışanların estetik emek deneyimleri içinde olduğu görülmüştür. Foster (2008), kokunun da kişilerin çekici algılanmasında etkili olabileceğini ortaya çıkarmıştır (2008: 772). Çalışanların parfüm veya deodorant kullanmaları beklenmektedir ve parfüm seçimlerinin de müşteriye rahatsız etmemesi gerekmektedir.

Müşterilerden gelen şikâyet mektupları ve hizmet değerlendirme formları, çalışanların değerlendirilmesinde ve uyarılmasında araç olarak işlev görmektedir ve böylelikle bu mektuplarla çalışanlar disipline edilebilmektedir (Lan, 2001: 93). Çalışanlara yönelik güzellik, bakım gibi estetik emek taleplerinin temel sebeplerinden biri, müşterilerin şikâyet mektupları olduğu ortaya çıkmıştır. *“Daha güzel kabin memurları görmek istiyoruz”, “Hostesinizin parfümü çok kötü kokuyordu”, “Tırnağında oje yok, gözünde sürmesi yok, ruju yok, neden böyle insanları çalıştırıyorsunuz?”* ifadelerinde görüldüğü gibi müşteri şikâyetlerinin hedefinde kadın çalışanların görünümünün ve kokularının olduğu açıktır. Kadın çalışanlar, markanın vitrini gibi kabul edilmekte ve şikâyet mektubu sonrasında çalışandan açıklama yapması istenmektedir. Dolayısıyla müşteriler de bir güç olarak, çalışanların estetik niteliklerini disipline edebilmektedir. İşletmelerin estetik emek taleplerinin kaynağı olarak müşteri istek, talep ve şikâyetleri gösterilebilir. Lan (2003)’a göre, “müşteri her zaman haklıdır” anlayışıyla, çalışanların bedenleri disipline edilmektedir (2003: 30).

Müşteri kaynaklı tacize maruz kalan katılımcılar, hizmet sunumu sırasında bazı müşterilerin kendilerine hakaret ettiklerini, kartvizitini, numaralarını verdiklerini ifade

etmişlerdir. Kadın çalışanlar, böyle durumlarda bile sesini yükseltmemekte, verilen kartvizitleri müşterinin gözü önünde yırtamamakta, müşteriyle tartışmaya girememektedir. Yani kendi kimliğinden uzaklaşarak estetik emeğin gerektirdiği rolü sergilemeye devam etmektedir. Ancak kendilerinden beklenen kuralların dışına çıkmadan bazı durumlarda yasal prosedürlere başvurmuşlardır. Folgerø ve Fjeldstad (1995), hizmet sunumunda çalışanların cinsiyetlendirilmiş işlerine dikkat çekerek kadınların hoş, uyumlu, yardımsever, mütevazî olmak üzere belli kadınsı davranışlar sergilediklerini ifade etmiştir. Yazarlar, işlerinde tacize maruz kalan kadınlarla ilgili yaptıkları çalışmada, müşterilerin her zaman haklı olduğuna ve mutlu hissetmelerinin sağlanmasına dikkat çekmiştir (1995: 306, 309). Waudby ve Poulston (2017) ise taciz durumlarının engellenmesine ilişkin yaptıkları çalışmada; müşterilerin gücüne, emeğin cinselleştirilmesine, çalışanların genç, deneyimsiz olmalarına ve görünümle ilgili niteliklerine odaklanmışlardır. Müşterileri rencide etmeden istenmeyen davranışların nasıl engelleneceğinin çalışanlara öğretilmesinin, yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu ifade etmişlerdir (2017: 488, 495).

Çalışanlardan beklenen estetik emek taleplerinin sistematik, tutarlı bir işleyişe sahip olduğu söylenebilir. Sistem kendi içinde birbirini destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. Örneğin bir çalışana önce üniforma ile ilgili eğitim verilmekte, üniforma kurallarına uyumu denetlenmekte ve uyarı verilebilmekte, üniforma kurallarına uyumu performans kriteri olarak değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme kriterleri arasında müşteri iletişimi, müşterilere yaklaşım, müşteriyle uyumlu dille konuşma, müşterinin sıcak karşılanmasıyla ilgili kriterler bulunmaktadır. Burada da müşterilere karşı tavırların ve onlarla olan iletişimin ne kadar önemsendiği teyit edilmiştir. Katılımcılar tarafından altı çizilen kişisel bakım ve görünüş de performans değerlendirme kriterlerindendir. Hall ve Broek (2012), çalışanların estetik nitelik ve beceri temelinde performanslarının değerlendirildiğine dikkat çekmişlerdir. Sunum, fiziksel görünüş, sosyal beceriler, kıyafet standartlarına uyum gibi konularda değerlendirmelerden söz edilmektedir (2012: 98, 100).

Hall ve Broek (2012), estetik emeğin çalışanlara yüksek maaş getirisi gibi yararlarının olmadığını sadece çeşitli indirim olanakları imkânı verdiği ifade etmişlerdir (2012: 100). Estetik emek, çalışana ücretinin dışında ayrıca prim getirmemekte sadece

çalışana kıyafet ödeneği, güzellik ve bakımla ilgili özel indirim olanakları sunulmaktadır. Görüldüğü gibi bu olanaklar, çalışanların estetik emek performanslarını destekleyici niteliklere sahiptir. Örneğin makyaj ürünlerinde ve lazer epilasyon uygulamalarında özel indirimler sunulması kadın çalışanların kişisel bakım ve güzellik çabalarını destekleyici ve nihayetinde işletmenin de yararına olan ödüllerdir. Hall ve Broek (2012)'in çalışmasıyla benzer şekilde, bu çalışmada da çalışanın ayın personeli seçilmesi, özel uçuşlarda yer alması ve teşekkür mektupları gibi uygulamalar ile estetik emeğin ödüllendirildiği söylenebilir. Müşterilerden gelen teşekkür mektuplarına çalışanın terfi sürecinde de bakılabilmektedir.

Shilling (1993), sağlık, estetik ameliyat ve spor projesinin modern bireyin bedenine olan artan ilgisinin üç örneği olarak nitelendirmiştir (1993: 6). Entwistle ve Wissinger (2006) ise proje beden (Shilling, 1993) kavramından hareketle literatürde estetik emek çalışmalarının işteki estetik emek performanslarına odaklandığını ancak estetik emeğin iş dışında da devam ettiğine dikkat çekmiştir (2006: 788-789). Bu çalışmada, estetik operasyonlar, zayıflık arzusu ve spor gibi tüketim toplumunun dayattığı güzellik göstergelerinin çalışanların estetik emek deneyimlerine çeşitli şekillerde yansıdığı ve iş dışında da estetik emek çabalarının devam ettiği görülmüştür. Bu güzellik göstergeleri, kadın çalışanlara işlerinde avantaj sağlasa da konuya farklı bir açıdan bakma gerekliliği duyulmuştur. Estes, kadının doğal bedeniyle arasında olan içgüdüsel yakınlığın yok edilmesiyle birlikte “benlik değerinin kim olduğu üzerine değil, nasıl görüldüğüne” dayandığını ifade etmiştir. Kadın yediği yiyecekler, tartı değerleriyle ilgili endişe yaşamaya başlamakta, enerjisini harcamakta ve zihnini sürekli meşgul edebilmektedir (Estes, 2020: 227). Tsaur ve Tang (2013), çalışanların üniforma giydiklerinde hoş bir görünüme ve fiziğe sahip olabilme adına çok çaba sarf ettiklerini, kilo aldıklarında sıkıntı çektiklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla tüm bunların estetik emek yüklerini artırdığı görülmektedir (2013: 25).

Çalışanların üniformayla birlikte giymek zorunda oldukları çoraplar, makyaj, oje gibi masraflar çalışanlara ayrıca maddi yük oluşturmaktadır. Bazı çalışanlar, maaşlarından çok memnun olduklarını ve maaşın içinde bu bakım ve güzellikle ilgili masraflarında düşünüldüğünü savunmuşlardır. Tsaur ve Tang (2013), estetik emeğin çalışanlar

üzerindeki maddi yüküne dikkat çekerek güzellik bakımı ve makyaj gibi iş gerekliliklerinin ilave maliyetle sonuçlanabildiğini ortaya çıkarmışlardır (2013: 25).

Çalışanlar, işlerinin güzellik, bakım ve genel olarak görünümle ilgili gerekliliklerinin kendilerini iyi hissettirdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, iş dışında da bakımlı olmaya özen gösterdiklerini ve çevrelerinde güzel, bakımlı, dış görünüşüne dikkat eden insanlar görmek istediklerine ilişkin söylemleri habitus kavramıyla açıklanabilir. *“Yaratılış ile ilgili. Benim manikürüm olamadığı zaman ben ellerimi saklıyordum kimse görmesin diye”, “Bu insanın içinden gelecek sonradan sokamazsınız. O içten gelecek”* ifadelerinden anlaşılacağı gibi çalışanların bakımlı olma eğilimlerinin olması işlerinin estetik emek ile ilgili taleplerine kolay uyum sağlamasını, benimsemesini ve içselleştirerek hem kurallara uymasını hem de kurallara uymayanları uyarabilmesini sağlamaktadır. Bu tezi destekler biçimde, *“Oje sürüyorsan ojenin soyulmamış, yıpranmamış olmasına dikkat etmen gerekiyor gibi ibareler var. Bunlar hiç yakışık olmayan ibareler. Hepimiz genç bayanlarız bence hiç böyle uyarılar olmamalı. Ne yazık ki bu uyarıları yapma gereği duyacak insanları işe aldıkları için başta”* ifadesi işe alımda kişisel bakım, makyaj, giyim gibi kriterlerin niçin göz önünde bulundurulduğunu açıkça göstermektedir. Dolayısıyla estetik emek, Warhurst ve Nickson (2007) tarafından ifade edildiği gibi arzu edilen bedensel eğilimlere sahip olan çalışanların istihdam edilmesidir (2007: 107).

Araştırmada katılımcılara duygusal emek ile ilgili bir mülakat sorusu sorulmamasına rağmen yöneticiler ve çalışanlar müşterilere karşı her zaman güler yüzlü ve sabırlı davranması gerektiğini, müşterinin her zaman haklı olduğunu vurgulamışlardır. Bir katılımcının *“Ben o uçağa çıktığım zaman sahneye çıkmış gibi oluyorum. İçim kan ağlasa bile şarkımı söylüyorum. Profesyonel rol yapıyorum. Bazen üzüntülü can sıkıcı durumlar olabiliyor. Ben bunun için para kazanıyorum. Bu işi seviyorum”* ifadeleri, çalışanların işleri gereği duygularını bastırdıklarını ve duygusal çelişki yaşadıklarını göstermektedir.

İşten çıkarma deneyimleri incelemesinde çıkan en önemli sonuç, çalışanların markayı temsil ettiğinin bilincinde olması ve her zaman görünümüne, müşterilere karşı konuşma tarzı ve tavrına özen göstermesi gerektiğidir. Çalışan işten çıkarılmadan önce

birkaç kez yazılı veya sözlü olarak uyarılmakta, bazı kurumlarda bununla ilgili eğitimlere tabi tutulmaktadır. Çalışanın uyarılara rağmen kurallara uymaması, çalıştığı kurumla iletişimini kesmesi, marka algısının zedelenmeye başlaması durumlarda işten çıkarıldığı söylenebilir. Konuyla ilgili çalışmalara bakıldığında Hochschild (1983), belirlenen kılınun üzerinde olan kabin memurlarının üç uyarıdan sonra işten çıkarılabildiğine değinmiş ve kabin memurlarının buna karşı olduklarına değinmiştir (1983: 102). Adkins (1995), çalışanın üniformasının ya da makyajının görünümle ilgili kurallara uymamasının işten çıkarma sebebi olabildiğini açıklamıştır (1995: 118).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emeğin rolünün incelenmesi ve estetik emek deneyimlerine ilişkin betimsel bir çerçeve sunulmasıdır. Çalışmanın amacı çerçevesinde, estetik emek fenomenini yoğun olarak deneyimleyen havacılık ve perakende sektöründe çalışan kabin memurları, insan kaynakları yöneticileri, satış danışmanları ve mağaza yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir ve veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Fenomenoloji desenin benimsendiği çalışmada katılımcılar, estetik emeğe ilişkin deneyimlerini, hislerini ve fenomenin kendileri için taşıdığı anlamı ifade etmişlerdir.

Çalışmanın sonucunda, estetik emeğin işe alım, çalışan eğitimi, performans değerlendirme, çalışan ödüllendirme ve işten çıkarma uygulamalarındaki rolünün varlığı ortaya çıkmıştır. Disiplin uygulamaları, gözetim, kurallar, yazılı ve sözlü uyarıların estetik emek deneyimlerinin önemli parçaları olduğu görülmüştür. Stephen (2007), işe alımda “uygun” adayların seçilmesini denetim ve gözetim sürecinin başlangıcı olarak görmektedir (2007: 75). Genel olarak bakıldığında, yöneticilerin gözetimi kadar akran gözetiminin ve müşteri şikâyetlerinin de estetik emek deneyimlerinin önemli bileşenleri olduğu söylenebilir (Tyler ve Abbott: 1998: 440; Vonk, 2021: 213-227; Lan, 2001: 103). Çalışanlar, estetik emek taleplerini gönüllü olarak üstlenmekte ve buna yönelik kuralları içselleştirmektedirler.

Hall ve Broek (2012) ise neyin “iyi görünme ve doğru konuşma” olduğunun piyasaya, stratejiye, konuma, markanın özelliklerine göre değişebileceğini ortaya atmışlardır (2012: 99). Bu çalışmanın sonucunda da görünümle ilgili kurallar başta olmak üzere estetik emek uygulamalarının markaya ve sektöre göre değiştiği görülmüştür.

İşverenler amaçlı olarak çalışanların estetik emeği ortaya çıkaracak nitelik ve kapasitelerini rekabetçi avantaj kaynağı olarak kullanmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, çalışanların bedensellikleri ticari yarar sağlayacak şekilde dönüştürülmekte ve yönetilmektedir. Çalışanların sergiledikleri estetik emek imaj açısından önemlidir ve müşterilerin cezbedilmesini sağlamaktadır (Warhurst ve Nickson, 2007: 107). Pettinger (2004), çalışanların üniformalarının marka imajı performansının bir parçası olduğunu vurgulamıştır (2004: 180). Estetik emeğin sergilenmesi, işletmelere belirgin

bir imaj kazandırmakta ve rakabetçi avantaj sağlamaktadır. Müşterileri cezbetme ve piyasada farklılaşma amacıyla işletmeler, estetiği kullanmakta, cinselleştirilmiş görünüş gibi farklı görünüş politikaları benimsemektedirler (Warhurst ve Nickson, 2009: 388, 398). Hall ve Broek (2012) ise işletmelerin görünüm ile ilgili politikalarını, markayla tutarlı spesifik bir imajın geliştirilmesi ve korunması amacı olarak açıklamışlardır (2012: 99). Çalışmanın gerçekleştirildiği her iki sektörde de kabin memurlarına ve satış danışmanlarına yönelik estetik emek talepleriyle örgütsel açıdan müşteri memnuniyeti, devamlılığı sağlanmaktadır. Bunların yanında, estetik emek ile marka değeri artırılmakta, marka iyi temsil edilmektedir. Wu ve diğerleri (2020), müşteriler bağlamında estetik emeğin sonuçlarını değerlendirmekte ve marka değerinin estetik emek deneyimlerinin temel taşı olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar, çalışanların görünümünün ve eylemlerinin marka değerinin desteklenmesinde ve zedelenmesinde önemli olduğunu vurgulayarak örneğin üniformaların marka değerindeki yerini vurgulamışlardır (2020: 9). Tsaur, Luoh ve Syue (2015), çalışanların sergilediği estetik emek ile müşterilerin markaya karşı pozitif duygularının geliştirilebileceğini ve müşterileri cezbedeceğini ifade etmişlerdir (2015: 124).

Tüm bunlar bağlamında estetik emek; işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten çıkarma, kontrol, gözetim ve şikâyet mektupları gibi uygulamalar aracılığıyla müşteri memnuniyeti, devamlılığı sağlama ile müşterilerin görsel, işitsel ve koku duyularına hitap etme amacıyla çalışanın görünümünün, konuşma tarzı ve içeriğinin, ses tonunun ve tavrının işletme politikaları ile uyumlu olacak şekilde biçimlendirilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanabilmektedir.

Çalışma sonucunda hem araştırmacılar hem de ilgili sektörlerdeki uygulayıcılar için çeşitli önerilere yer verilmiştir.

Çalışmada, müşterilerin değerlendirmelerinin estetik emek süreçlerinde ana unsurlardan biri olduğu ve katılımcıların sıklıkla olaylara müşterilerin gözünden baktıkları görülmüştür. Müşteri şikâyetlerinin ve önerilerinin kuralların belirlenmesinde dikkate alındığı ve müşterilerin çalışanların estetik emek süreçlerinde

kontrolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sonraki çalışmalar için müşterilerin de araştırma grubunda yer alması önerilmektedir.

Bu fenomenolojik çalışmada, estetik emek deneyimini yoğun bir şekilde deneyimleyen kadın çalışanlar katılımcı olarak belirlenmiştir. Araştırmada erkek çalışanlar için her gün işe traşlı bir şekilde gelme ve kravat takma gibi görünüm kurallarının belirlendiği görölmüştür. Bunların yanında bazı müşterilerin erkek çalışanların kol tüylerinden rahatsız olmaları üzerine erkek çalışanlar için uzun kollu gömlek giyme zorunluluğu olabildiği görölmüştür. Dolayısıyla araştırmacılara, estetik emek konusunun erkek çalışanlar açısından da incelenmesi önerilmektedir.

Bu alışma havacılık ve perakende sektörlerinde yürütölmüştür. Sonraki alışmalar için araştırmacılara konaklama ve eğlence sektörlerinde de estetik emek konusunun incelenebileceği önerisi yapılabilir.

Estetik emek sergileyen çalışanlar, sa dökölmesi, cilt sorunları, varis, bel ve sırt ağrıları gibi sağlık sorunlarıyla karşılaşabilmekte ve kilo kontrolleri sırasında yoğun stres yaşayarak diyet, yağ aldırma gibi yollara başvurarak kendi görünömlerini işletme kurallarına uyumlaştırabilme adına yoğun çaba harcamaktadırlar. Sürekli bakımlı ve özenli görünme gereklilikleri çalışanları iş dışında da etkilemekte, çalışanlar kendilerini makyajlı ve bakımlı olmaya mecbur hissedebilmekte, makyajsız oldukları zaman eksiklik duygusu içinde olabilmektedirler. Müşterilere hoş görünebilme adına çalışanların kilolarıyla ilgili uyarıların yapılması diyeti hayatlarının önemli parçası haline getirmekte, iş ve iş dışı zaman aralığını bulanıklaştırarak estetik emek yüklerini artırmaktadır. Müşterilerden alışanların görünömleriyle ilgili gelen şikâyet mektuplarının çalışanlarla paylaşılmasının ve uyarı verilmesinin onları psikolojik olarak olumsuz etkileyebileceği düşünölmektedir. Çalışanın hijyenle ilgili durumlara dikkat etmesi anlaşılabilir ancak parfüm gibi kendi özel seçimlerinin bile yönetici uyarılarına, müşteri şikayetlerine maruz kalabilmesi estetik emeğin sınırlarının bulanık olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kuralların belirlenmesinde bütün bu olumsuz durumların göz önünde bulundurulmasının gerektiği düşünölmektedir.

İlgili sektördeki uygulayıcılar için de çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Üniformaların tasarlanması ve belirlenmesinde çalışanların öneri ve geri bildirimlerinin

alınmasının önemi ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çalışanların da görüşlerinin değerlendirilmesi önerilmektedir. Bazı üniformaların kumaşıyla ilgili sıkıntılar yaşandığı ve çalışanların bu durumdan rahatsız oldukları görülmüştür. Üniformaların tasarlanması sürecinde kumaşla ilgili detayların göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.

Topuklu ayakkabı giymenin zorunlu olduğu işlerde kadın çalışanların varis, nasır, bel ve sırt ağrıları gibi çeşitli sağlık sorunları yaşadığı görülmüştür. Bu sebeple babet gibi düz ayakkabıların serbest olması ya da çalışanlara seçim fırsatının sunulmasının çalışanlar açısından faydalı olacağı öngörülmektedir.

Çalışanların işlerinin görünümle ilgili gereklilikleri sebebiyle yaşadığı saç dökülmesi, varis, bel ve sırt ağrıları, nasır, cilt sorunlarının işletmeler tarafından iş sağlığı ve güvenliği açısından yeniden gözden geçirilmesi önerilebilir.

Müşteri memnuniyeti açısından estetik emeğin çok önemli olduğu etkileşimli hizmet işlerini içeren hizmet sektöründe, çalışanların bu emek biçimlerini desteklemek amacıyla maddi ödüllendirmelerin de uygulanması ve yaygınlaştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abubakar, Mohammed A., Elham Anasori, Temitope T. Lasisi: “Physical Attractiveness and Managerial Favoritism in The Hotel Industry: The Light And Dark Side of Erotic Capital,” **Journal of Hospitality and Tourism Management**, C. XXXVIII, Mart 2019, pp. 16-26.
- Acar, Ahmet C.: “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet C. Acar, Gönen İ. Dünder, İsmail D. Atay, Zeki Adal ve Vala L. Tüzüner, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, 2018.
- Adkins, Lisa: **Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market**, London, Open University Press, 1995.
- Armstrong, Michael: **Armstrong’s Handbook of Reward Management Practice**, 3. bs., London, Kogan Page, 2010.
- Armstrong, Michael, Stephen Taylor: **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, 13. bs., London, Kogan Page, 2014.
- Ashforth, Blake E., Ronald H. Humphrey: “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, **The Academy of Management Review**, C. XVIII, No: 1, Ocak 1993, pp. 88-115.
- Ataay, İsmail D., Acar Ahmet C.: “Ücret Yönetimi,” **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet C. Acar, Gönen İ. Dünder, İsmail D. Atay, Zeki Adal ve Vala L. Tüzüner, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, 2018.
- Avery, Dianne, Marion G. Crain: “Branded: Corporate Image, Sexual Stereotyping, and the New Face of Capitalism,” **Duke Journal of Gender Law & Policy**, C. XIV, Ocak 2007, pp.1-165.
- Aydınlı, K. Fulya: “İzlenim Yönetimi Taktikleri,” **Örgütlerde Davranışın Karanlık ve Aydınlik Yüzü**, Ed. by. Pelin Kanten, Selahattin Kanten, Ankara, Nobel Kitap, 2016, pp. 809-835.
- Bakır, Uğur: **Güzel İse “Evet”: Reklam, İkna ve Güzellik Kültürü**, İstanbul, Say Yayınları, 2017.

- Barry, David, Mary A. Hazen: "Do you take your body to work?", **Postmodern Management and Organization Theory**, Ed. by. David M. Boje, Robert P. Gephart, Tojo J. Thatchenkery, London, Sage, 1996, pp. 140-153.
- Bartky, Sandra L.: **Femininity and Domination: Studies in the Phenomenology of Oppression**, New York, Routledge, 1990.
- Baudrillard, Jean: **Tüketim Toplumu**, 11. bs., Çev. Nilgün Tural, Ferda Keskin, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2018.
- Bauman, Zygmunt: **Parçalanmış Hayat: Postmodern Ahlak Denemeleri**, 3. bs., Çev. İsmail Türkmen, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2018.
- Berg, Bruce L., Howard Lune: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 8. bs., Çev. Ed. by. Hasan Aydın, Konya, Eğitim Kitabevi, 2015.
- Benson, Susan P.: **Counter Cultures: Saleswomen, Managers, and Customers in American Department Stores, 1890-1940**, Urbana, University of Illinois Press, 1986.
- Besen, Yasemin: "Exploitation or Fun? The Lived Experience of Teenage Employment in Suburban America," **Journal of Contemporary Ethnography**, C. XXXV, No: 3, Haziran 2006, pp. 319-340.
- Biech, Elaine: **Training For Dummies**, Indianapolis, Wiley Publishing, 2005.
- Bilgin, Rıfat: "Tüketim Kültüründe Kadın Bedeninin Cinsel Kurgu Olarak Konumlandırılması ve Sunumu," **The Journal of Academic Social Science Studies**, No: 36, Ağustos 2015, pp. 309-329.
- Black, Paula: **The Beauty Industry: Gender, Culture, Pleasure**, London, Routledge, 2004.
- Bolino, Mark C., K. Michele Kacmar, William H. Turnley, J. Bruce Gilstrap: "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors," **Journal of Management**, C. XXXIV, No: 6, Aralık 2008, pp. 1080-1109.

- Bonafini, B. A., P. Pozzilli: "Body Weight And Beauty: The Changing Face Of The Ideal Female Body Weight," **Obesity Reviews**, C. 12, No: 1, 2011, pp. 62-65.
- Bourdieu, Pierre, Loic Wacquant: **Düşünümsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar**, Çev. Nazlı Ökten, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003.
- Bourdieu, Pierre: **Pratik Nedenler**, Çev. Hülya Uğur Tanrıöver, İstanbul, Hil Yayın, 2015.
- Bourdieu, Pierre: **Ayrım**, Çev. D. Fırat Şannan, A. Günce Berkkurt, Ankara, Heretik Yayınları, 2017.
- Bourdieu, Pierre: **Eril Tahakküm**, 4. bs., Çev. Bediz Yılmaz, İstanbul, Bağlam Yayıncılık, 2018.
- Bozkurt, Nejat: **Sanat ve Estetik Kuramları**, 11. bs., Ankara, Sentez Yayıncılık, 2014.
- Bradley, Harriet, Mark Erickson, Carol Stephenson, Steve Williams: **Myths at Work**, Cambridge, Polity Press, 2000.
- Brotheridge, Celeste M. ve Alicia A. Grandey: "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work," **Journal of Vocational Behavior**, C. LX, No: 1, Şubat 2002, pp. 17-39.
- Brown, Barbara K., Michael A. Campion: "Biodata Phenomenology: Recruiters' Perceptions and Use Of Biographical Information in Resume Screening," **Journal of Applied Psychology**, C. LXXIX, No: 6, Aralık 1994, pp. 897-908.
- Burns, Peter M.: "Hard-skills, Soft-skills: Undervaluing Hospitality's 'Service with a Smile'," **Progress in Tourism and Hospitality Research**, C. III, No: 3, 1997, pp. 239-248.
- Bustamama, Farah L., Sze S. Teng, Fakhrul Z. Abdullah: "Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia," **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, C. CXLIV, Ağustos 2014, pp. 392-402.

- Butler, Clare, Joanne Harris: “Pills, İlls and The Ugly Face Of Aesthetic Labour: ‘They Should’ve Discriminated Against Me’,” **Work, Employment and Society**, C. XXIX, No: 3, 2015, pp. 508-516.
- Cambridge Dictionary: “New words-11 March 2013,” (Çevrim içi) <https://dictionaryblog.cambridge.org/2013/03/11/new-words-11-march-2013/>, 26 Ekim 2020.
- Cascio, Wayne F.: **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, New York, McGraw-Hill, 2010.
- Cavico, Frank J., Stephen C. Muffler, Bahaudin G. Mujtaba: “Appearance Discrimination in Employment Legal and Ethical Implications of “Lookism” and “Lookphobia,” **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, C. XXXII, No: 1, 2013, pp. 83-119.
- Cevizci, Ahmet: **Paradigma Felsefe Sözlüğü**, 3.bs., İstanbul, Paradigma Yayınları, 1999.
- Chang, Yu-Hern, Chung-Hsing Yeh: “A Survey Analysis of Service Quality for Domestic Airlines,” **European Journal of Operational Research**, No: 139, 2002, pp. 166-177.
- Charmaz, Kathy: **Gömülü (Grounded) Teori Yapılandırması**, 2. bs., Çev. Ed. by. Rabia Hoş, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2015.
- Christensen, Larry B., R. Burke Johnson, Lisa A. Turner: **Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz**, 3.bs., Çev. Ed. by. Ahmet Alpay, Ankara, Anı Yayıncılık, 2020.
- Choi, Eun-Kyong (Cindy), Hyun-Woo Joung: “Employee Job Satisfaction and Customer-Oriented Behavior: A Study Of Frontline Employees in The Foodservice Industry,” **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, C. XVI, No: 3, Haziran 2017, pp. 235-251.
- Cockburn, Cynthia: **In the Way of Women: Men’s Resistance to Sex Equality in Organizastions**, London, Macmillan, 1991.

- Cohen, Marlene Z.: “A Historical Overview of the Phenomenologic Movement,” **Image: Journal of Nursing Scholarship**, C. XIX, No: 1, 1987.
- Creswell, John W.: **Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, 4. bs., Çev. Ed. Mesut Bütün, Selçuk B. Demir, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2018.
- Creswell, John W., Dana L. Miller: “Determining Validity in Qualitative Inquiry,” **Theory Into Practice**, C. XXXIX, No:3, Haziran 2010, pp. 124-130.
- Çabuklu, Yaşar: **Toplumsal Kurgular ve Cinsiyetçilik**, İstanbul, Everest Yayınları, 2007.
- Çavdar, Hava, Mehmet Çavdar: “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları,” **Journal of Naval Science and Engineering**, C. VI, No: 1, Nisan 2010, pp. 79-93.
- Çetin, Ebru: “Çalışma Hayatında Bedenin Değişen Görünümü,” **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C. VI, No: 1, 2009, pp. 73-83.
- Dashper, Katherine L.: “The “Right” Person for the Job: Exploring the Aesthetics of Labor Within the Events Industry,” **Event Management**, C. XVII, No: 2, 2013, pp. 135-144.
- Dean, Deborah: “Recruiting a Self: Women Performers And Aesthetic Labour,” **Work, Employment and Society**, C. XIX, No: 4, 2005, pp. 761-774.
- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**, 12. bs., Çev. Ed. by. Canan Çetin, M. Lütfi Arslan, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.
- Demirhan, Sezen: “Kabin Memurluğunun ‘Havada Kalan’ Tarihi ve Mesleğin Cinsiyetli İnşası,” **Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi**, C. II, No: 1, Mayıs 2019, pp. 19-47.

- Denzin, Norman K.: **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods**, 3.bs., New Jersey, Prentice Hall, 1989.
- Dessler, Gary: **Human Resource Management**, 15. bs., London, Pearson, 2016.
- Di Mascio, Rita: "The Service Models of Frontline Employees," **Journal of Marketing**, C. LXXIV, No: 4, Temmuz 2010, pp. 63-80.
- Dion, Karen, Ellen Berscheid, Elaine Walster: "What Is Beautiful Is Good," **Journal of Personality and Social Psychology**, C. XXIV, No: 3, 1972, pp. 285-290.
- Eco, Umberto: **Güzelliğin Tarihi**, Çev. A. Cevat Akkoyunlu, İstanbul, Doğan Yayıncılık, 2016.
- Entwistle, Joanne, Elizabeth Wissinger: "Keeping up Appearances: Aesthetic Labour in The Fashion Modelling Industries of London and New York," **The Sociological Review**, C. LIV, No: 4, Kasım 2006, pp. 774-794.
- Erlandson, David A., Edward L. Harris, Barbara L. Skipper, Steve D. Allen: **Doing Naturalistic Inquiry**, Newbury Park, CA, Sage, 1993.
- Estes, Clarissa P.: **Kurtlarla Koşan Kadınlar: Vahşi Kadın Arketipine Dair Mit ve Öyküler**, Çev. Hakan Atalay, 49. bs., İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2020.
- Fischer, Constance T.: "Bracketing in Qualitative Research: Conceptual and Practical Matters," **Psychotherapy Research Methods**, C. XIX, No: 4-5, Eylül 2009, pp. 583-590.
- Fiske, John: **Popüler Kültürü Anlamak**, Çev. Süleyman İrvan, Ark Yayınları, 1998.
- Folgerø, Ingebjørg S., Ingrid H. Fjeldstad: "On Duty-Off Guard: Cultural Norms and Sexual Harassment in Service Organizations", **Organization Studies**, C. XVI, No: 2, Mart 1995, pp. 299-313.

- Foster, Joshua D.: “Beauty Is Mostly in the Eye of the Beholder: Olfactory Versus Visual Cues of Attractiveness,” **The Journal of Social Psychology**, C. CXLVIII, No: 6, 2008, pp. 765-773.
- Frankel, Stephen J., Marek Korczynski, Karen A. Shire, May Tam: **On The Front Line: Organization of Work in the Information Economy**, New York, Cornell University Press, 1999.
- Gatewood, Robert D., Hubert S. Feild, Murray Barrick: **Human Resource Selection**, 7. bs., Mason OH, Cengage Learning, 2011.
- Giddens, Anthony: **Sociology**, 5. bs., Cambridge, Polity Press, 2006.
- Giet, Sylvette: **Özgürleşin! Bu Bir Emirdir: Kadın ve Erkek Dergilerinde Beden**, Çev. İdil Engindeniz, İstanbul, Dharma Yayınları, 2006.
- Gimlin, Debra: “What Is ‘Body Work’? A Review of the Literature,” **Sociology Compass**, C. I, No: 1, Ağustos 2007, pp. 353-370.
- Glesne, Corrine: **Nitel Araştırmaya Giriş**, 6.bs., Çev. Ed. by. Ali Ersoy, Pelin Yalçınoglu, Ankara, Anı Yayıncılık, 2020.
- Goffman, Erving: **Günlük Hayatta Benliğin Sunumu**, 2.bs., Çev. Barış Sezar, İstanbul, Metis Yayıncılık, 2018.
- Goffman, Erving: “Yüz Yüze Etkileşimin Yapısı,” **Sosyoloji: Başlangıç Okumaları**, 8.bs., Ed. by. Anthony Giddens, Çev. Günseli Altaylar, İstanbul, Say Yayınları, 2020, pp. 85- 92.
- Gomez-Mejia, Luls, R., David B. Balkin, Robert L. Cardy: **Managing Human Resources**, 8. bs., London, Pearson, 2016.
- Grandey, Alica A.: “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor,” **Journal of Occupational Health Psychology**, C. V, No: 1, 2000, pp. 95-110.

- Gross, James J.: "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review," **Review of General Psychology**, C. II, No: 3, 1998a, pp. 271-299.
- Gross, James J.: "Antecedent and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology," **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LXXIV, No: 1, 1998b, pp. 224-237.
- Grove, Stephen J., Raymond P. Fisk: "Impression Management in Services Marketing: A Dramaturgical Perspective," **Impression Management in The Organization**, Ed. by. Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 1989, pp. 427-438.
- Gruys, E. Kjerstin: "Properly Attired, Hired, or Fired: Aesthetic Labor and Social Inequality," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Los Angeles, University Of California, 2014.
- Guadagno, Rosanna E., Robert B. Cialdini: "Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review," **Sex Roles**, C. LVI, Mart 2007, pp. 483-494.
- Güngör, Pınar: "The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks," **Procedia Social and Behavioral Sciences**, C. XXIV, 2011, pp. 1510-1520.
- Hall, Richard, Diane van den Broek: "Aestheticising Retail Workers: Orientations Of Aesthetic Labour in Australian Fashion Retail," **Economic and Industrial Democracy**, C. XXXIII, No: 1, Aralık 2011, pp. 85-102.
- Hamermesh, Daniel S., Jeff E. Biddle: "Beauty and Labour Market," **Nber Working Paper Series**, Kasım 1993.
- Hakim, Catherine: "Erotic Capital," **European Sociological Review**, C. XXVI, No: 5, Mart 2010, pp. 499-518.
- Hakim, Catherine: **Erotic Capital: The Power of Attraction in the Boardroom and the Bedroom**, New York, Basic Books, 2011.

- Hancock, Philip, Melissa Tyler: "The Look of Love': Gender and the Organization of Aesthetics," **Body and Organization**, Ed. by. John Hassard, Ruth Holliday, Hugh Willmott, London, Sage, 2000, pp. 108-129.
- Harper, Barry: "Beauty, Stature and Labour Market: A British Cohort Study," **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, C. LXII, No: 1, 2000, pp. 771-800.
- Hatfield, Elaine, Susan Sprecher: **Mirror, Mirror...The Importance of Looks in Everyday Life**, Albany, State University of New York, 1986.
- Hochschild, Arlie R.: **The Managed Heart: The Managed Heart Commercialization Of Human Feeling**, Berkeley, University of California Press, 1983.
- Hoskins, Tansy E.: **Foya**, Çev. Derya Bayraktaroğlu, Ankara, Ütopya Yayınevi, 2015.
- Hung, Chia-Hung: "The Effect of Brand Image on Public Relations Perceptions and Customer Loyalty," **International Journal of Management**, C. XXV, No: 2, Haziran 2008, pp. 237-246.
- Husserl, Edmund: **Fenomenoloji Üzerine Beş Ders**, 4.bs., Çev. Harun Tepe, Ankara, Bilgesu Yayıncılık, 2017.
- Ineson, Elizabeth M., Simon H. P. Brown: "The Use of Biodata for Hotel Employee Selection," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C. IV, No: 2, Şubat 1992, pp. 8-12.
- İnceoğlu, Yasemin, Altan Kar: "Yeni Güzellik İkonları: İnsan Bedeninin Özgürlüğü mü, Mahkumiyeti mi?," **Dişillik, Güzellik ve Şiddet Sarmalında Kadın ve Bedeni**, Yasemin İnceoğlu, Altan Kar, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2016, pp. 73-100.
- Jobsonthemenue, 2020: (Çevrim içi) <http://www.jobsonthemenue.com/en-us/job/United-States/Customer-Service-Entry-Level-FULLTIME/J3T6YF6PWN7J7FSGKWN/>, 26 Ekim 2020.

- Johnston, Allanah, 'Looking Good, Feeling Beter': Aesthetics and Exclusivity in the Service Encounter, **4th International Critical Management Studies Conference**, Judge Institute of Management, 4-6 July 2005, U.K., University of Cambridge, pp. 1-28.
- Johnston, Allanah, Jörgen Sandberg: "Controlling Service Work: An Ambiguous Accomplishment Between Employees, Management and Customers," **Journal of Consumer Culture**, C. VIII, No: 3, Kasım 2008, pp. 389-417.
- Kacmar, K. Michele, Kenneth J. Harris, Brian G. Nagy: "Further Validation of the Bolino and Turnley Impression Management Scale," **Institute of Behavioral and Applied Management**, C. IX, No: 1, Ocak 2007, pp. 16-32.
- Kent, Jacqueline C.: **Business Builders in Cosmetics**, Minneapolis, The Oliver Press, 2004.
- Kesim, Sevgi, Altan Kar: "Plastik Cerrahi, "Tanrım Beni Baştan Yarat!" Metaforunu Mümkün Kılabilir Mi?," **Kadın ve Bedeni**, Yasemin İnceoğlu, Altan Kar, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2016, pp. 191-217.
- Kinnunen, Taina, Jaana Parviainen: "Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews With Employee Candidates," **Nordic Journal of Working Life Studies**, C. VI, No: 3, Eylül 2016, pp. 5-21.
- Kristof-Brown, Amy, Murray R. Barrick, Melinda Franke: "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity," **Journal of Management**, C. XXVIII, No: 1, Şubat 2002, pp. 27-46.
- Kruml, Susan M., Deanna Geddes: "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work," **Management Communication Quarterly**, C. XIV, No: 1, Ağustos 2000, pp. 8-49.

- Korczynksi, Marek: "The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy", **Customer Service: Empowerment and Entrapment**, Ed. by. Andrew Sturdy, Irena Grugulis, Hugh Willmott, New York, Palgrave, 2001, pp. 79-101.
- Korczynksi, Marek: "Skills in Service Work: An Overview", **Human Resource Management Journal**, C. XV, No: 2, 2005, pp. 3-14.
- Korczynksi, Marek: "Understanding the Contradictory Lived Experience of Service Work: The Customer-Oriented Bureaucracy," **Service Work: Critical Perspectives**, Ed. by. Marek Korczynski, Cameron L. Macdonald, New York, Routledge, 2009, pp. 73-90.
- Lan, Pei-Chia: "The Body as a Contested Terrain for Labor Control," **The Critical Study of Work: Labour, Technology and Global Production**, Ed. by. Rick Baldoz, Charles Koaber, Philip Kraft, Philadelphia, Temple University Press, 2001, pp. 83-105.
- Lan, Pei-Chia: "Working in a Neon Cage: Bodily Labor of Cosmetics Saleswomen in Taiwan," **Feminist Studies**, C. XXIX, No: 1, 2003, pp. 21-45.
- Leary, Mark R., Kowalski, Robin M.: "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model," **Psychological Bulletin**, C. CVII, No: 1, 1990, pp. 34-47.
- Leidner, Robin: "Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs," **Gender and Society**, C. V, No: 2, Haziran 1991, pp. 154-177.
- Leidner, Robin: **Fast Food, Fast Talk: Service Work and The Routinization of Everyday Life**, Los Angeles, University of California Press, 1993.

- Lessor, Roberta: “Consciousness of Time and Time for the Development of Consciousness: Health Awareness Amongwomen Flight Attendants,” **Sociology of Health & Illness**, C. VII, No: 2, Temmuz 1985, pp. 191-213.
- Levashina, Julia, Michael A. Campion: “Measuring Faking in the Employment Interview: Development and Validation Of An Interview Faking Behavior Scale,” **Journal of Applied Psychology**, C. XCII, No: 6, 2007, pp. 1638-1656.
- Lievens, Filip, Helga Peeters: “Interviewers’ Sensitivity to Impression Management Tactics in Structured Interviews,” **European Journal of Psychological Assessment**, C. XXIV, No: 3, Ocak 2008, pp. 174-180.
- Lincoln, Yvonna S., Egon G. Guba: **Naturalistic Inquiry**, Beverly Hills, CA, Sage, 1985.
- Liu, Xing M., Eva Sierminska: “Evaluating the Effect of Beauty on Labor Market Outcomes: A Review of the Literature,” **IZA Discussion Paper** No. 8526, Ekim 2014.
- Lopez, Kay A., Danny G. Willis: “Descriptive Versus Interpretive Phenomenology: Their Contributions to Nursing Knowledge,” **Qualitative Health Research**, C. XIV, No: 5, Mayıs 2004, pp. 726-735.
- Man, Fuat: “Çalışma Hayatında “Fiziksel Görüntü ve Sosyal Sermaye” ya da “Dördüncü Sermaye,” **Çalışma İlişkileri Dergisi**, C. VIII, No: 1, Ocak 2017, pp. 46-61.
- Mears, Ashley: “Aesthetic Labor for the Sociologies of Work, Gender and Beauty,” **Sociology Compass**, C. VIII, No: 12, Aralık 2014, pp. 1330-1343.
- Merriam, Sharan B.: **Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber**, 3. bs., Çev. Ed. by. Selahattin Turan, Ankara, Nobel Kitap, 2015.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman: **Nitel Veri Analizi**, 3. bs., Çev. Ed. by. Sadegül A. Altun, Ali Ersoy, Ankara, Pegem Akademi, 2019.

- Mills, Wright C.: **White Collar: The American Middle Classes**, London, Oxford University Press, 1969.
- Morris, J. Andrew, Daniel C. Feldman: "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor," **Academy of Management Review**, C. XXI, No: 4, Ekim 1996, pp. 986-1010.
- Moustakas, Clark: **Phenomenological Research Methods**, Thousand Oaks, SAGE Publications, 1994.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu: **Ulusal Meslek Standardı**, Uçak Kabin Memuru, 2015, (Çevrim içi) https://www.myk.gov.tr/images/articles/editor/201112/MesStand_UcakKabinMEM.pdf, 25 Nisan 2021.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu: **Ulusal Meslek Standardı**, Satış Danışmanı, 2015, (Çevrim içi), <file:///C:/Users/Zehra/Downloads/16UMS0519-3%20Rev%2000%20Sat%C4%B1%C5%9F%20Dan%C4%B1%C5%9Fman%C4%B1.pdf>, 6 Mayıs 2021.
- Neuman, Lawrence W.: **Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**, C. II, Çev. Özlem Akkaya, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2020.
- Nickson, Dennis, Chris Warhurst, Anne Witz, Anne-Marie Cullen: "The Importance of Being Aesthetic: Work, Employment and Service Organisation," **Customer Service: Empowerment and Entrapment**, Ed. by. Andrew Sturdy, Irena Grugulis, Hugh Willmott, New York, Palgrave, 2001, pp. 170-190.
- Nickson, Dennis, Chris Warhurst, Eli Dutton: "The Importance of Attitude and Appearance in The Service Encounter in Retail and Hospitality," **Managing Service Quality**, C. XV, No: 2, 2005, pp. 195-208.
- Noe, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çev. Canan Çetin, İstanbul, Beta Yayınları, 2009.
- O'Brien, KS, JD Latner, D Ebnetter, JA Hunter: "Obesity Discrimination: The Role of Physical Appearance, Personal Ideology, and Anti-Fat Prejudice," **International Journal of Obesity**, C. XXXVII, Nisan 2012, pp. 455-460.

- Odabaşı, Yavuz: **Tüketim Kültürü: Yetinen Toplumdan Tükenen Topluma**, 6. bs., İstanbul, Agora Kitaplığı, 2019.
- Otis, Eileen M.: “Beyond the Industrial Paradigm: Market-Embedded Labor and the Gender Organization of Global Service Work in China,” **American Sociological Review**, C. LXXIII, Şubat 2008, pp. 15-36.
- Özdemir, Yasemin: **İşe Alım: Süreç, Kavram, Uygulama**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2017.
- Özçelik, A. Oya: “Eğitim ve Geliştirme,” **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet C. Acar, Gönen İ. Dünder, İsmail D. Atay, Zeki Adal ve Vala L. Tüzüner, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, 2018.
- Özer, Ş. Leyla: “Müşteri Bakış Açısından Satış Elemanı Performans Değerlendirmesi ve Kriter Geliştirme”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. XXII, No: 1, 2004, pp. 155-179.
- Özkaplan, Nurcan: “Hizmet Sektöründe Duygusal Emek ve Toplumsal Cinsiyet,” **Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, C. XV, No: 56, 2015, pp. 15-21.
- Özkaplan, Nurcan, Ece Öztan, Ester Ruben: **AVM’lerin Yorgun Gençleri: Tezgahtarlıktan Satış Elemanlığına Emegin Dönüşümü**, İstanbul, SAV, 2017.
- Pacteau, Francette: **Güzellik Semptomu**, Çev. Banu Erol, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2005.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry: “SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality,” **The Retailing Reader**, Ed. by. John Dawson, Anne Findlay, Leigh Sparks, New York, Routledge, 2008, pp. 30-50.
- Paquet, Dominique: **Ayna Ayna, Güzel Ayna: Bir Güzellik Öyküsü**, 2.bs., Çev. Orçun Türkay, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2015.

- Patton, Michael Q.: **Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri**, 2. bs., Çev. Ed. by. Mesut Bütün, Selçuk B. Demir, Ankara, Pegem Akademi, 2018.
- Paulhus, Delroy L., Bryce G. Westlake, Stryker S. Calvez, P. D. Harms: "Self-Presentation Style in Job Interviews: The Role Of Personality and Culture," **Journal of Applied Social Psychology**, C. XLIII, No: 10, 2013, pp. 2042-2059.
- Peiss, Kathy: "On Beauty... and the History of Business," **Enterprise & Society**, C. I, No: 3, Haziran 2000, pp. 485-506.
- Peeters, Helga, Filip Lievens: "Verbal and Nonverbal Impression Management Tactics in Behavior Description and Situational Interviews," **International Journal of Selection and Assessment Volume**, C. XIV, No: 3, Eylül 2006, pp. 206-222.
- Pettinger, Lynner: "Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail," **Consumption, Markets and Culture**, C. VII, No: 2, Haziran 2004, pp. 165-184.
- Pfann, Gerard A., Jeff E. Biddle, Daniel S. Hamermesh, Ciska M. Bosman: "Business Success and Businesses' Beauty Capital," **Economics Letters**, C. LXVII, No: 2, Mayıs 2000, pp. 201-207.
- Platon: **Şölen**, Çev. Furkan Akderin, İstanbul, Say Yayınları, 2018.
- Punch, Keith F.: **Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**, Çev. Dursun Bayrak, H. Bader Arslan, Zeynep Akyüz, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2016.
- Quach, Sara, Charles Jebarajakirthy, Park Thaichon: "Aesthetic Labor and Visible Diversity: The Role in Retailing Service Encounters," **Journal of Retailing and Consumer Services**, C. XXXVIII, 2017, pp. 34-43.

- Quinn, Bernie: "Aesthetic Labor, Rocky Horrors And The Dynamic," **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, C. II, No: 1, pp. 77-85.
- Ramjattan, Vijay A.: "Working with an Accent: The Aesthetic Labour of International Teaching Assistants in Ontario Universities," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Toronto, Higher and Adult Education University of Toronto, 2019.
- Ren, Xiaoni: "Exploiting Women's Aesthetic Labour to Fly High in The Chinese Airline Industry," **Gender in Management: An International Journal**, C. XXXII, No: 6, 2017, pp. 386-403.
- Riggio, Ronald E., Keith F. Widaman, Joan S. Tucker, Charles Salinas: "Beauty is More Than Skin Deep: Components of Attractiveness," **Basic And Applied Social Psychology**, C. XII, No: 4, 1991, pp. 423-439.
- Roulin, Nicolas, Adrian Bangerter, Julia Levashina: "Honest and Deceptive Impression Management in The Employment Interview: Can It Be Detected and How Does It Impact Evaluations?," **Personnel Psychology**, C. LXVIII, 2015, pp. 395-444.
- Roulin, Nicolas, Adrian Bangerter, Julia Levashina: "Interviewers' Perceptions of Impression Management in Employment Interviews," **Journal of Managerial Psychology**, C. XXIX, No: 2, Şubat 2014, pp. 141-163.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Aktüel 16, 2018.
- Sagaert, Claudine: **Kadın Çirkinliğinin Tarihi**, Çev. Serdar Kenç, İstanbul, Maya Kitap, 2017.
- Saldana, Johnny: **Nitel Araştırmacılar için Kodlama El Kitabı**, Çev. Ed. by. Aysel T. Akcan, Süleyman N. Şad, Ankara, Pegem Akademi, 2019.
- Seçer, Şebnem H.: "Estetik Emek: Çalışan Kadınlara Yönelik Ayrımcılığın Yeni Görünümü," **Karatahta İş Yazıları Dergisi**, No: 5, Ağustos 2006, pp. 37-50.

- Sezgin, Deniz: **Tıbbileştirilen Yaşam Bireyselleştirilen Sağlık: Çelişkiler, Alternatifler ve Sağlık İletişimi**, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2011.
- Shene, Susan D.: “Putting on a Good Face: An Examination of the Emotional and Aesthetic Roots of Presentational Labour,” **Economic and Industrial Democracy**, C. XXXIII, No: 1, 2011, pp. 145-158.
- Shilling, Chris: **The Body and Social Theory**, 2. bs., London, Sage, 1993.
- Singh, Val, Savita Kumra, Susan Vinnicombe: “Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game,” **Journal of Business Ethics**, C. XXXVII, 2002, pp. 77-89.
- Snell, Scott, George Bohlander: **Managing Human Resources Management**, OH, Cengage Learning, 2013.
- Spiess, Leslee, Peter Waring: “Aesthetic Labour, Cost Minimisation and the Labour Process in the Asia Pacific Airline Industry,” **Employee Relations**, C. XXVII, No: 2, 2005, pp. 193-207.
- Strangleman, Tim, Tracey Warren: **Çalışma ve Toplum: Sosyolojik Yaklaşımlar, Temalar ve Yöntemler**, Çev. Fuat Man, Ankara, Nobel, 2015.
- Stephen, Walls: “Are You Being Served? Gendered Aesthetics Among Retail Workers,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Durham, Durham University, 2007.
- Strauss, Anselm L.: **Qualitative Analysis for Social Scientist**, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.
- Strauss, Anselm, Juliet Corbin: **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures: Grounded Theory Prodecures and Techniques**, Colifornia, SAGE, 1990.
- Sunstein Bonnie S., Elizabeth Chiseri-Strater: **FieldWorking: Reading and Writing Research**, 2.bs., New York, Bedford/ St. Martin’s, 2002.

- Swartz, David: **Kültür ve İktidar: Pierre Bourdieu'nün Sosyolojisi**, 4. bs., Çev. Elçin Gen, İstanbul, İletişim Yayınları, 2018.
- The International Society of Aesthetic Plastic Surgery: "The International Study on Aesthetic/Cosmetic Procedures Performed in 2016", 2017, (Çevrim içi), <https://www.isaps.org/wp-content/uploads/2017/10/GlobalStatistics2016-1.pdf>, (26 Ekim 2020).
- Timming, Andrew R.: "The Effect of Foreign Accent on Employability: A Study of The Aural Dimensions of Aesthetic Labour in Customer-Facing and Non-Customer-Facing Job," **Work, Employment and Society**, 2016, pp. 1-20.
- Topateş, Aslıcan, K.: "Tüketim Toplumunda Tükenen Bedenler: Kozmetik Reyonu Çalışanları ve Estetik Emek," **Çalışma İlişkileri Dergisi**, C. VI, No: 2, Temmuz 2015, pp. 32-54.
- Torunoğlu, Dilek: "Çalışma Yaşamı ve Dış Görünüş," **Dişilik, Güzellik ve Şiddet Sarmalında Kadın ve Bedeni**, Yasemin İnçeoğlu, Altan Kar, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2016, pp. 221-230.
- Tsai, Wei-Chi, Chien-Cheng Chen, Su-Fen Chiu: "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews," **Journal of Management**, C. XXXI, No: 1, Şubat 2005, pp. 108-125.
- Tsaur, Sheng-Hshiung, Wei-Hsin Tang: "The Burden of Esthetic Labor on Front-Line Employees in Hospitality Industry," **International Journal of Hospitality Management**, C. XXXV, 2013, pp. 19-27.
- Tsaur, Sheng-Hshiung, Hsiang-Fei Luoh, Shao-Syun Syue: "Positive Emotions and Behavioral Intentions of Customers in Full-Service Restaurants: Does Aesthetic Labor Matter?," **International Journal of Hospitality Management**, C. LI, Ekim 2015, pp. 115-126.
- Tunalı, İsmail: **Estetik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2018.
- Twigg, Julia: "Carework as a Form of Bodywork," **Ageing and Society**, C. XX, No: 4, Temmuz 2000, pp. 389-411.

- Tyler, Melissa, Pamela Abbott: “Chocs Away: Weight Watching in The Contemporary Airline Industry”, **Sociology**, C. XXXII, No: 3, Ağustos 1998, pp. 433-450.
- User, İnci: “Biyoteknolojiler ve Kadın Bedeni,” **Dişilik, Güzellik ve Şiddet Sarmalında Kadın ve Bedeni**, Ed. by. Yasemin İnceoğlu, Altan Kar, 2.bs., İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2016.
- Uyargil, Cavide: **Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 4. bs., İstanbul, Beta, 2017.
- Uyargil, Cavide: “Performans Değerlendirme,” **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet C. Acar, Gönen İ. Dündar, İsmail D. Atay, Zeki Adal ve Vala L. Tüzüner, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, 2018.
- Van Maanen, John: “The Smile Factory: Work at Disneyland,” **Reframing Organizational Culture**, Ed. by. Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl R. Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin, Newbury Park, Sage, 1991, pp. 58-76.
- Van Manen, Max: **Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy**, New York, State University of New York Press, 1990.
- Vague: “Celebrating Twiggy, the Face of the Sixties, on Her Birthday”, 2014, (Çevrim içi), <https://www.vogue.com/slideshow/twiggy-sixties-icon-in-vogue>, 27 Ekim 2020.
- Vigarello, Georges: **Güzelliğin Tarihi**, Çev. Erkan Ataçay, Ankara, Dost Kitapevi, 2013.
- Vonk, Laura: “Peer Feedback in Aesthetic Labour: Forms, Logics and Responses,” **Cultural Sociology**, C. XV, No: 2, 2021, pp. 213-232.
- Wallace, Ruth A., Alison Wolf: **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, 6. bs., Çev. Leyla Elburuz, M. Ramî Ayas, Ankara, Doğu Batı Yayınları, 2015.

- Warhurst, Chris, Dennis Nickson, Anne Witz, A. Marie Cullen: "Aesthetic Labor in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence From The 'New' Glasgow," **Service Industries Journal**, C.XX, No: 3, Temmuz 2000, pp. 1-18.
- Warhurst, Chris, Dennis Nickson: "Employee Experience of Aesthetic Labour in Retail and Hospitality," **Work, Employment and Society**, C. XXI, No: 1, Mart 2007, pp. 103-120.
- Warhurst, Chris, Diane van den Broek, Dennis Nickson, Richard Hall: "Lookism: The New Frontier of Employment Discrimination?," **Journal of Industrial Relations**, C. LI, No: 1, Şubat 2009, pp. 131-136.
- Warhurst, Chris, Dennis Nickson: "Who's Got the Look?' Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in Interactive Services," **Gender, Work and Organization**, C. XVI, No: 3, Mayıs 2009, pp. 385-404.
- Warhurst, Chris, Diane van den Broek, Dennis Nickson, Richard Hall: "Heads, Hearts and Now Bodies: Employee Looks and Lookism at Work," **The Future of Employment Relations: New Paradigms, New Approaches**, Ed. by. Adrian Wilkinson, Keith Townsend, New York, Palgrave Macmillan, 2011, pp. 122-140.
- Waring, Peter: "Keeping up Appearances: Aesthetic Labour and Discrimination Law," **Journal of Industrial Relations**, C. LIII, No: 2, Nisan 2011, pp. 193-207.
- Watkins, Lucy M., Lucy Johnston: "Screening Job Applicants: The Impact of Physical Attractiveness and Application Quality," **International Journal of Selection and Assessment**, C. VIII, No: 2, Haziran 2000, pp. 76-84.
- Waudby, Beth, Jill Poulston: "Sexualisation and Harassment in Hospitality Workplaces: Who is Responsible?," **International Journal Of Culture, Tourism and Hospitality Research**, C. XI, No: 4, Ağustos 2017, pp. 483-499.
- Wexley, Kenneth N., Gary P. Latham: **Developing and Training Human Resources in Organizations**, 2. bs., New York, HarperCollins Publishers, 1991.

- Wharton, Amy: "Interactive Service Work," **The Sage Handbook of the Sociology of Work and Employment**, Ed. by. Stephen Edgell, Heidi Gottfried, Edward Granter, London, Sage, 2015, pp. 329-347.
- Williams, Christine L., Catherine Connell: "Looking Good and Sounding Right": Aesthetic Labor and Social Inequality in the Retail Industry," **Work and Occupations**, C. XXXVII, No: 3, Ağustos 2010, pp. 349-377.
- Williams, Claire: **Blue, White and Pink Collar Workers in Australia: Technicians, Bank Employesss and Flight Attendants**, Nort Sydney, Allen&Unwin, 1988.
- Witz, Anne, Chris Warhurst, Dennis Nickson: "The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization," **Organizations**, C. X, No: 1, 2003, pp. 33-54.
- Wolf, Naomi: **The Beauty Myth: How Images of Beauty Are Used Against Women**, New York, Harper Collins, 2002.
- Wolkowitz, Carol: "Customer Services," **Bodies at Work**, London, Sage, 2006.
- Wu, Laurie, Ceridwyn A. King, Lu Lu, Priyanko Guchait: "Hospitality Aesthetic Labor Management: Consumers' and Prospective Employees' Perspectives Of Hospitality Brands," **International Journal of Hospitality Management**, C. LXXXVII, Mayıs 2020, pp. 1-11.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 11. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2018.
- Zapf, Dieter: "Emotion Work And Psychological Well-Being A Review Of The Literature and Some Conceptual Considerations," **Human Resource Management Review**, C. XII, No: 2, 2002, pp. 237-268.
- Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler: "Services Marketing Strategy," **Wiley International Encyclopedia of Marketing**, Ed. by. Jagdish N. Sheth, Naresh K. Malhotra, UK, John Wiley & Sons, 2010, pp. 208-218.

Ziss, Avner:

Estetik: Gerçekliği Sanatsal Özümsenin Bilimi,
Çev. Yakup Şahan, İstanbul, Hayalperest Yayınevi,
2016.



EKLER

EK-1: MÜLAKAT FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda ve Doç. Dr. Fulya Aydın Kulak'ın danışmanlığında yürütülmekte olan “İşe Alımda Estetik Emeğin Rolü ve Bedenin Denetimi Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı doktora tezi kapsamında yapılmaktadır.

Gizlilik gereği çalışmada, gerçek isminize ve çalıştığınız kurumun ismine yer verilmeyecektir.

Çalışmada veri kaybının engellenebilmesi için izninize başvurularak mülakatın ses kaydına alınması gerekmektedir. Mülakatın ses kaydına alınması sizin için uygun mudur?

Vakit ayırdığınız ve çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Fatma Zehra Yıldız

İletişim

*Çalışanlar İçin Mülakat Formu

1.Kendinizi tanıtabilir misiniz?

2. İşe alım mülakatlarında dış görünüşünüz, hâl ve tavırlarınız nasıldı?

a. İşe alımda dış görünüşünüzün etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

3. İşe alım mülakatında neler yaşadınız?

a. Özellikle görünüşünüzle ilgili dikkate alınan kriterler var mıydı?

b. Konuşma tarzınız ve ses tonunuzun işe alınmanızda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

- c. Hâl ve tavırlarınızın işe alınmanızda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?
- ç. Bu mesleğe daha çok hangi cinsiyet tercih ediliyor?
- d. Görünümüz, tavırlarınız ya da konuşma tarzınız nedeniyle işe alınmadığınız oldu mu?
4. İşe başlamadan önce eğitim aldınız mı?
- a. Çalıştığınız süre içerisinde hangi eğitimleri aldınız?
- b. Eğitimlerde size neler söylendi?
5. İşinizde üniforma giyiyor musunuz ya da herhangi bir kıyafet kodu uygulanıyor mu?
- a. Üniformanız ya da uygulanan kıyafet kodu ile ilgili nelere dikkat etmeniz gerekmektedir?
- b. İşinizde giydiğiniz üniforma ya da şirketin size zorunlu tuttuğu kıyafeti giymekten memnun musunuz?
6. Kilo kontrollerinden geçiriliyor musunuz?
- a. Belirlenen kiloya sahip olmayan çalışanlara ne gibi yaptırımlar uygulanmaktadır?
7. Gün içinde görünümünüz kontrol edilmekte midir?
- a. Çalışırken saçınızla ilgili dikkat etmeniz gereken kurallar var mı?
- b. Makyaj ve/veya oje rengi/ tonuyla ilgili kurallar var mı?
- c. Çalıştığınız kurum dövmelelere izin vermekte midir?
- ç. Saat ve takılarla ilgili kurallar var mı?
- d. Çorap ve ayakkabılar ile ilgili kurallar var mı?
- e. Yöneticiler, görünümünüzün kurum imajıyla örtüşmesine dikkat etmekte midir?
- f. Çalışma arkadaşlarınızdan ve/veya yöneticilerinizden görünüşünüzle ilgili ya da konuşmalarınızla ilgili herhangi bir övgü ve/veya uyarı alıyor musunuz?

g. Hiç iş arkadaşınızı üniforması, ayakkabısı, saç, makyajı, müşterilerle konuşma tarzı gibi nedenlerle eleştirdiğiniz, övdüğünüz ve/veya yöneticiye bildirdiğiniz durumlar oldu mu?

8. Müşterilerle ilgilenirken ses tonunuz ve kullandığınız kelimelerle ilgili belli kurallar var mı?

a. Müşterilerle ilgilenirken tavrınız nasıl olmalı?

b. Müşterilerle ilgilenirken görünümünüz ve kişisel hijyeninizle ilgili nelere dikkat ediyorsunuz?

c. Görünümünüz, konuşma tarzınız ya da tavırlarınızla ilgili müşterilerden gelen şikâyet mektupları oluyor mu?

ç. Müşterilerle hangi standart ifadelerle konuşuyorsunuz?

d. Müşteri kaynaklı herhangi bir tacize uğradınız mı?

9. Görünümünüz, tavırlarınız ve müşterilerle etkileşiminizle ilgili performans değerlendirme kriterleri var mı?

10. Görünüşle ilgili kurallara uymadığı için ya da müşterilerle uygun biçimde konuşmadığı için çalışanların işten çıkarıldığı durumlar olmakta mıdır?

11. İşinizin görünümle ilgili kuralları sağlığını etkilemekte midir?

12. İşinize ilişkin bakım, güzellik, saç, makyaj gibi masraflar kim tarafından karşılanmaktadır?

13. Çalıştığınız kurumun, güzellik, görünüm ve bakımla ilgili kuralları sebebiyle işinizi bırakmayı düşündünüz mü?

14. Sürekli bakımlı ve/veya güzel görünme durumunda olmak ya da müşterilerle iyi bir şekilde iletişim kurma durumunda kalmak sizi etkilemekte midir?

a. Çalıştığınız kurumun görünüm, konuşma tarzı, müşterilerle iletişim ile ilgili kurallarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

15. Hiç estetik operasyon yaptırdınız mı?

a. Estetik operasyonlar işinizde avantaj sağlamakta mıdır?

16. İşiniz gereği kendinizi zayıflamak durumunda hissediyor musunuz?

17. Kendinizi güzel ve/veya çekici buluyor musunuz?

18. Görünüşünüz, konuşma tarzınız ya da hal ve tavırlarınızla ilgili durumlar maaşınıza yansıyor mu?

***Yöneticiler İçin Mülakat Formu**

1. Kendinizi tanıtabilir misiniz?

2. Çalıştığınız kurumun işe alım politikaları nelerdir?

a. Hangi aday temin kaynaklarını kullanıyorsunuz?

3. İşe alımda kabin memuru veya satış danışmanı pozisyonlarından biri için adayları hangi kriterlere göre değerlendiriyorsunuz?

a. İlgili pozisyonlar için adayların fiziksel görünümleri ile ilgili kriterleriniz var mı?

b. İlgili pozisyonlar için adayların konuşma tarzları ve ses tonları ile ilgili kriterleriniz var mı?

c. İlgili pozisyonlar için adayların hâl ve tavırlarıyla ilgili kriterleriniz var mı?

ç. İlgili pozisyonlar için belirlediğiniz görünüm, konuşma tarzı ve tavırlarla ilgili kriterlere sahip olmadığı gerekçesiyle ellediğiniz adaylar oldu mu?

d. Adayların prezantabl bir görünüme sahip olmaları önemli mi?

4. Kadın çalışanları tercih ettiğiniz işler var mı?

5. Çalışanlara işe başlamadan önce verdiğiniz eğitimler var mı?

6. Çalışanlara iş başladıktan sonra verdiğiniz eğitimler var mı?

7. Şirketiniz için doğru/uygun görünümlü çalışanı nasıl betimlersiniz?

- a.** Üniforma ya da kıyafet kodu uygulamanız bulunmakta mıdır?
- b.** Kurumunuzda çalışanların üniforma, makyaj, saç, oje, ayakkabı, hijyen gibi genel görünümüleriyle ilgili kurallar var mı?
- c.** Üniforma, kıyafet kodu, saç, makyaj, oje, ayakkabı gibi çalışanların genel görünümüyle ilgili kurallar belirlenirken nelere dikkat edilmektedir?
- ç.** Çalışanların görünümüyle ilgili kuralları belirlerken kurum imajı dikkate alınmakta mıdır?
- d.** Çalışanların kiloları kontrol edilmekte midir?
- 8.** Çalışanların görünümle ilgili kurallara uyup uymadıkları denetlenmekte midir?
- 9.** Çalışanlardan müşterilere hitap ederken, iletişim kurarken nelere dikkat etmesi beklenmektedir?
- a.** Çalışanlardan müşterilere hitap ederken beklenen belli standartlaşmış ifadeler var mı?
- b.** Çalışanların görünümü, tavırları ya da konuşma tarzıyla ilgili müşteri şikâyetleri ya da teşekkürleri alınmakta mıdır?
- c.** Müşteri memnuniyetinde çalışanların görünümleri, konuşma tarzları ve tavırları önemli mi?
- 10.** Görünümle ilgili kurallara uymadığı ve/veya müşterilerle uygun ses tonu, konuşma tarzıyla konuşmadığı için işten çıkardığınız çalışanınız oldu mu?
- 11.** Çalışanların görünümleri, tavırları ve konuşma tarzlarıyla ilgili performans değerlendirme kriterleriniz var mı?
- 12.** Görünümle ilgili kurallara iyi bir şekilde uyan ya da müşterilerle uygun ses tonu, konuşma tarzıyla konuşan ya da tavırlarıyla beklentileri karşılayan çalışanlar ödüllendirilmekte midir?
- a.** Çalışanlarınıza özel indirimler var mı?

13. Çalışanların görünüşleri, müşterilerle iletişimi ve tavırlarıyla ilgili belirlenen kurallar ve standartlar kurumunuza ne sağlamaktadır?



EK-2: BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Fatma Zehra YILDIZ ve Doç. Dr. Fulya AYDINLI KULAK tarafından doktora tezi kapsamında yürütülen “İşe Alımda Estetik Emeğin Rolü ve Bedenin Denetimi Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında estetik emeğin rolünün incelenmesi ve estetik emek deneyimlerine ilişkin betimsel bir çerçeve sunulmasıdır. Araştırmada sizden tahminen 30-60 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 20 kişi katılacaktır. ¹ Çalışmada kişilerin gerçek isimlerine ve çalıştıkları kurum isimlerine yer verilmeyecektir. Kişilerin gerçek isimleri yerine kod isimleri yer alacaktır. Uygun görmeniz durumunda mülakat ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya *** e-posta adresi ve ... numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının 2:

Adı-

Soyadı:.....

İmzası: İletişim Bilgileri: e-posta:

Telefon:

İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için “ortak araştırma havuzuna” aktarılmasını; ☐ kabul ediyorum ☐ kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

Veli veya Vasisinin

Adı-

Soyadı:.....

İmzası:

Araştırmacının

Adı-

Soyadı:.....

İmzası:

Şahidin:³

Adı-

Soyadı:.....

İmzası:

¹Bu cümle yalnızca bir örnek olup bu cümlede araştırmanın amacının ve gerekiyorsa nasıl yapılacağı (örneğin psikometrik test mi, öyle ise kaç soru sorulacağı veya kaç ölçekten oluştuğu; ses kaydı, görüntü alımı, gözlem gibi işlemleri mi içerdiği ve ne kadar süreceği gibi) 3 cümleyi geçmeyecek şekilde kısaca anlatılması beklenilmektedir.

²İmza bölümünde ideal olan katılımcının kendisinin imzasının alınmasıdır. Bu durumda onam formunu katılımcı ve araştırmacı imzalar. Katılımcının araştırmaya bireysel olarak katılmayı kabul edip onam formunu imzalamayı istemediği durumlarda şahide ihtiyaç doğar ve bu durumda araştırmacı ve katılımcı yerine şahidin imzalarının olması yeterlidir.

Verilerin yüz yüze iletişim içermeyen; a) İnternet ortamında toplanması durumunda katılımcıların uygulama materyallerine erişebilmesi için, online sistemde sunulan bilgilendirilmiş onam formunu okuyup araştırmaya katılmayı onayladıklarına dair ilgili kutucuğu işaretlemeleri gerekmektedir. Bu işaretleme katılımcıların onam imzaları yerine geçer. Katılımcılar onam formunun sonundaki “araştırmaya katılmayı kabul ettiklerine dair” ilgili kutucuğu işaretlemedikleri takdirde onay vermemiş sayılırlar ve bu durumda araştırmaya devam edilmez. b) Telefonla uygulamalarda ise araştırmacı araştırma sorularına geçmeden önce Bilgilendirilmiş Onam Formundaki bilgileri katılımcıya sesli olarak okur. Bu durumda katılımcının sözlü onayı imza yerine geçer. Telefonda bu sözlü onay alınmadığı takdirde uygulamaya geçilmez. Hem İnternet, hem telefon hem de benzeri yüz yüze iletişimin olmadığı ortamlarda yapılan uygulamalarda katılımcı onay vermediği takdirde bir şahidin onayına başvurulmaksızın uygulamaya devam edilmez.

Eğer veriler okullarda, kurumlarda vb. ortamlarda aynı anda birden fazla kişiden grup uygulaması şeklinde toplanacaksa, yine tercihen tüm katılımcıların onam formlarını bireysel olarak imzalamaları istenir. Ancak katılımcı sayısının fazlalığı ve bununla birlikte zamanın kısıtlılığı gibi durumlar söz konusu olduğunda araştırmacı tüm gruba onam formundaki bilgileri tek seferde sözlü olarak okumayı ve bir imza listesi dolaştırarak katılımcıların araştırmaya katılmayı kabul ettiklerine dair bu listeye imza atmalarını tercih edebilir. Grup çalışmasında da tercih edilen katılımcının kendisinin imzasıdır, ancak araştırmacının etik kurula tanımlaması gereken ender durumlarda ise şahit, grup adına da imza atabilir. Fakat grup ortamında herkes çalışmaya katılmayı kabul etmeyebilir. Bu durumda sadece araştırmaya katılmayı isteyenlerin çalışmaya alınması ve bu kişiler adına toplu imza alınması gerekmektedir. (Çalışmanızda şahidin imzasını grup adına kullanmak istiyorsanız etik kurula koşullarını açıklamanız gerekmektedir).

³Şahit Kriterleri: Çalışmanın bir üyesi olmayan, araştırmacı tarafından belirlenen ve araştırmanın bulguları üzerinde herhangi bir olumlu/olumsuz etki yaratma olasılığı bulunmayan tarafsız yetişkinlerdir. Katılımcı araştırmaya katılmayı kabul edip onam formunu imzalamayı istemediği durumlarda araştırmacı onam formundaki bilgileri katılımcıya sözlü olarak okur. Katılımcı onayladığını sözlü olarak beyan ederse şahit de bu sözlü onam sürecine yazılı onam formunu imzalamak sureti ile şahitlik ettiğini beyan etmiş olur.

NOT: Araştırmacıdan, onam formunun imza kısmında bulunan ikili seçenekten çalışmasına uygun olan alternatifi yazması ve formda yer alan boşlukları çalışmasına uyarlamak yoluyla onam formuna son halini vermesi ve bu şekliyle formu göndermesi beklenilmektedir.

EK-3: ETİK KURUL KARARI

Tarih ve Sayı: 18.02.2021-87075



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı**



Sayı :E-35980450-663.05-87075
Konu :Fatma Zehra YILDIZ

Sayın Fatma Zehra YILDIZ

İlgi : 21.12.2020 tarihli, 71976 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığımı üstlendiğiniz 2021/14 dosya numaralı "İşe Alımda Estetik Emeğin Rolü ve Bedenin Denetimi Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 11.01.2021 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BENDM4A4U Pin Kodu :53702

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

Kep Adresi : istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK

Dahili : 10689



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 16.02.2021-70237



İlgili makama,
İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
Doktora Öğrencisi **Fatma Zehra YILDIZ** "İşe Alımda Estetik Emegın Rolü ve Bedenin Denetimi
Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı, 2021/14 dosya numaralı 30.12.2020 tarih ve 71976 sayılı
başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur.
11.01.2021 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun
olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	Mazeretli katılmadı
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Göklem TEKDEMİR YURTDAS	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	

ÖZGEÇMİŞ

İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini Antalya’da tamamladı. 2011 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde lisans eğitimine başladı. 2017 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitiminden mezun oldu. 2017 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi doktora programında eğitime başladı. 2018 yılından beri Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Söke İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi alanında çalışmaları bulunmaktadır.