

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

İŞ GÖRÜŞMELERİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

NİLAY AKGÜNER

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

İŞ GÖRÜŞMELERİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

NİLAY AKGÜNER

Danışman: Prof. Dr. Pınar Tınaz

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi NİLAY AKGÜNER
nın İŞ GÖRÜŞMELERİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz
Yönetim Kurulunun 01.03.2010 tarih ve 2010/03-27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

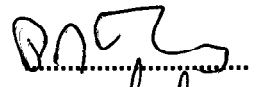
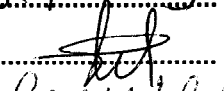
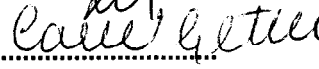
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 6.4.2010

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. PINAR TINAZ

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Nilay Akgüner
Ana Bilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Profesör Pınar Tınaz
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Nisan 2010
Anahtar Kelimeler	: İş Görüşmeleri, Beden Dili

ÖZET

İŞ GÖRÜŞMELERİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ

İş görüşmeleri, bireylerin yaşamlarını şekillendirmelerinde, hayatlarını idame ettirecekleri işe yerleşmelerinde büyük önem taşımaktadır. Birey açısından bu öneminin yanı sıra, firma açısından da; işe alınacak bireylerin verilen görevi yerine getirmesi, firmaya beklenen katkıyı sağlayabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle doğru işe doğru eleman almanın ilk önemli adımı aday ve yetkili arasında yapılan iş görüşmesidir. Bu doğrultuda, işe alım mülakatı sırasında adayların kullandığı beden dilinin, kendisiyle ilgili verilecek işe alım kararı üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülerek bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma, İstanbul’da danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren 22 farklı danışmanlık firmasının İşe alım yetkilileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, adayların kullandığı mimikler ve jestlerin, genel davranış biçimlerinin, ses tonu ve diksiyonunun ve son olarak dış görünüşün haklarında oluşacak izlenim ve çıkarımlara etki ettiği ve böylece işe alım yetkililerinin karar verme sürecini etkilediği düşünülmüştür.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Nilay Akgüner
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Occupational Psychology
Supervisor : Professor Pınar Tınaz
Degree Awarded and Date : Master – April 2010
Keywords : Job Interview, Body Language

ABSTRACT

The Effect of Body Language in Job Interview

Job interviews carry great importance for the candidates in terms of forming their lives and acquiring the positions that will provide earning. Apart from the importance for the candidate, it is also crucial for the firms in determining the facts such as whether the candidates to be hired will fulfill their responsibilities in their position and make the necessary contributions to the firm. Therefore, the first important step of hiring the right person for the right position is the job interview between the recruitment specialist and the candidate. Accordingly, a study was conducted with the thought that the body language used by the candidate during the job interview has effects on the recruitment decision. The study was conducted with the cooperation of recruitment specialists from 22 consultancy firms in Istanbul. According to the study results, it is determined that mimics and the gestures of the candidate, general behavioral attitudes, voice tone, diction and lastly his appearance affect the impression and deduction for the candidate and therefore influence the decision process of the recruitment specialist.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1
1. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE İŞ GÖRÜŞMELERİ KAVRAMI	3
1.1. Personel Seçme Kavramı	3
1.1.1. Seçmenin Önemi ve Amacı.....	4
1.1.2. Seçme Süreci ve Seçim Teknikleri	6
1.1.2.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşmeler	7
1.1.2.2. İşe Başvuru Formu Doldurtma	8
1.1.2.3. Formların Çözümlemesi	9
1.1.2.4. Testler	9
1.1.2.5. Görüşme	10
1.1.2.6. Adayın Mesleki Geçmişinin Araştırılması ve Referans Kontrolü.....	11
1.1.2.7. Sağlık Kontrolü.....	11
1.1.2.8. İşe Yerleştirme Görüşmesi.....	12
1.1.2.9. İşe Alma Kararı.....	12
1.1.2.10. İşe Alma (Yerleştirme).....	13
1.2. Görüşmeler	14
1.2.1. Görüşmelerin Tarihçesi.....	14
1.2.2. Görüşmelerin Amacı	15
1.2.3. Görüşmenin Hazırlanmasında Ve Yürütülmesinde Uyulması Gereken Başlıca İlkeler.....	16
1.2.4. Görüşmenin Sürecinin Evreleri	17
1.2.4.1. Hazırlık	18
1.2.4.2. Görüşmenin Yapıldığı Ortam.....	19
1.2.4.2.1. Fiziksel Ortam	19

1.2.4.2.2. Ruhsal Ortam	20
1.2.4.2.3. Görüşmenin Yürütülmesi	20
1.2.4.2.3.1. Tek Seçici Tarafından Yürütülmesi	20
1.2.4.2.3.2. Seçici Bir Kurul Tarafından Yürütülmesi	21
1.2.4.2.3.3. Rotasyon Yöntemi İle Yürütülmesi	21
1.2.4.2.4. Görüşmenin Sona Ermesi.....	22
1.2.4.2.5. Değerlendirme	22
1.2.5. Görüşme Çeşitleri	23
1.2.5.1. Görüşmenin Yapılandırılma Biçimine Göre	23
1.2.5.1.1. Yapılandırılmış Görüşmeler	23
1.2.5.1.2. Yapılandırılmamış Görüşmeler	24
1.2.5.1.3. Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler	24
1.2.5.2. Görüşmenin İçeriğine Ve Mülakatı Yönetme Biçimine Göre	25
1.2.5.2.1. Birebir Görüşmeler	25
1.2.5.2.2. Panel Görüşmeler	26
1.2.5.2.3. Sıralı Görüşmeler	26
1.2.5.2.4. Grup Görüşmeleri	27
1.2.5.2.5. Yetkinlik Görüşmeleri	28
1.2.5.2.6. Sunum Görüşmeleri	30
1.2.5.2.7. Stres Görüşmeleri	30
1.2.5.2.8. Sorun Çözme Görüşmeleri	31
1.2.6. İş Görüşmelerinde Sorulan Sorular	32
1.2.7. İş Görüşmelerinde Yapılan Hatalar	35
1.2.8. Görüşmede Yapılan Hata Ve Yanlılıkların Önlenmesi	37
1.2.9. İş Görüşmelerinde Beden Dili	38

2. SÖZSÜZ İLETİŞİM – BEDEN DİLİ 40

2. SÖZSÜZ İLETİŞİM VE BEDEN DİLİ	40
2.1. İletişim Kavramı ve Tanımı	40
2.2. Temel İletişim Süreçleri	41
2.2.1. Gönderici	41

2.2.2. Kodlama.....	41
2.2.3. Mesaj	42
2.2.4. Kanal	42
2.2.5.Filtreleme	43
2.2.6. Alıcı	43
2.2.7. Gürültü	43
2.2.8. Geri Bildirim	44
2.3. İletişim Sürecinin İşleyişi.....	45
2.3.1. Tek Yönlü İletişim	45
2.3.2. Çift Yönlü İletişim	46
2.4. İletişim Türleri.....	47
2.4.1. Sözlü İletişim.....	47
2.4.2. Yazılı İletişim.....	47
2.4.3. Sözsüz İletişim – Beden Dili	48
2.4.3.1. Sözsüz İletişimin İşlevleri	51
2.4.3.2. Sözsüz İletişimin Özellikleri	52
2.4.3.3. Sözsüz İletişimin(Beden Dili) Unsurları	54
2.4.3.3.1. Mimikler: Yüz İfadeleri	56
2.4.3.3.2. Jestler: El – Kol Hareketleri	61
2.4.3.3.2.1. El Hareketleri	62
2.4.3.3.2.2. Kol Hareketleri.....	65
2.4.3.3.3. Başın Duruşu ve Hareketleri	66
2.4.3.3.4. Bedenin Duruşu: Bacakların Duruşu ve Oturma Düzeni	67
2.4.3.3.4.1. Oturma Biçimleri.....	68
2.4.3.3.4.1.1. Kaplanan Alan.....	68
2.4.3.3.4.1.2. Beden Duruşu.....	69
2.4.3.3.4.1.3. Bacak ve Ayakların Kullanışı	70
2.4.3.3.4.1.4. Seçilen Yer	73
2.4.3.3.5. İnsanlar Arası İlişkilerde Mesafe – Bedensel Temas	74
2.4.3.3.5.1. Mahrem Mesafe.....	74
2.4.3.3.5.2. Kişisel Mesafe	75
2.4.3.3.5.3. Sosyal Mesafe	75

2.4.3.3.5.4. Genel Topluma Açık Mesafe	75
2.4.3.3.6. Giyim.....	76
2.4.3.3.7. Söyleyiş Tarzı: Sesin Tonu, Vurgulamalar	76
2.4.3.4. Farklı Kültürlerde Beden Dilinin Kullanılması.....	77

3. ARAŞTIRMA

3. SEÇME YERLEŞTİRME SÜREÇLERİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	80
3.1. Araştırmanın Konusu.	80
3.2. Araştırmanın Amacı	81
3.3. Araştırmanın Sınırları.....	81
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	81
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	83
3.6. Güvenilirlik Analizi.....	84
3.7. Bulgular ve Yorum.....	89
3.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	89
3.7.2. Beden Dilinin İş Görüşmesine Etkilerine İlişkin Bulgular	92
3.7.3. Demografik Özelliklerin Beden Dilini Oluşturan Faktörlere Etkisine İlişkin Bulgular.....	102
 TARTIŞMA.....	 108
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	 113
 KAYNAKLAR.....	 117
 EKLER	 124

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	84
Tablo 2 : Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	85
Tablo 3 : Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	86
Tablo 4 : Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	86
Tablo 5 : Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 6 : Yetkililerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	88
Tablo 7 : Yetkililerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 8 : Yetkililerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	90
Tablo 9 : Yetkililerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	90
Tablo 10 : Yetkililerin “İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	91
Tablo 11 : Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	92
Tablo 12 : Yetkililerin “Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	93

Tablo 13 : Yetkililerin “Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el / kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan adaylar kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	93
Tablo 14 : Yetkililerin “İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	94
Tablo 15 : Yetkililerin “İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	94
Tablo 16 : Yetkililerin “İş Görüşmesi süresince adayın farkında olmadan kendini tekrarlayan davranışlar içine girmesi (örneğin saçları ile oynaması, elini ağzına ya da kulaklarına götürmesi gibi) bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	95
Tablo 17 : Yetkililerin “İş görüşmesi sırasında adayın jest(el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	96
Tablo 18 : Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	96
Tablo 19 : Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın özensiz bir kıyafetle veya görüşmeye uygun olmayan abartılı bir kıyafet ile geliyor olması kendisi hakkında olumsuz bir fikir edinmemi sağlar.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	97
Tablo 20 : Yetkililerin “Görüşme sırasında adayın ciddiyetsiz bir şekilde (masaya yaslanma, koltukta aşırı rahat oturma gibi) oturuyor olması ve/veya oturduğu yerde çok hareket etmesi, bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	97
Tablo 21 : Yetkililerin “Görüşme sırasında kambur, omuzları çökmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip olurum.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	98
Tablo 22 : Yetkililerin “Görüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	99
Tablo 23 : Yetkililerin “Görüşme sırasında adayın ses tonunun tek bir tonda olması, çok kısık bir sesle konuşması veya çok yüksek bir sesle konuşuyor olması aday hakkında olumsuz bir izlenim uyandırır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	99

Tablo 24	: Yetkililerin “Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el - kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	100
Tablo 25	: Yetkililerin “Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır. ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	100
Tablo 26:	Beden Dilini Oluşturan Faktörler.....	101

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : İşgören Seçim Süreci.....	7
Şekil 2 : Yetkililerin Yaşlarına Göre Dağılımı	90
Şekil 3 : Yetkililerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	90
Şekil 4 : Yetkililerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	90
Şekil 5 : Yetkililerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	92

GİRİŞ

Yönetim biliminin başlangıcından itibaren insan gücünün önemi işletmeler tarafından kavranmıştır. Özellikle 1950’li yıllardan sonra müteşebbis olarak düşünülen insanın yanı sıra, üretken olarak kendisine verilen işi rasyonel biçimde yapacak işgören ile, işletmenin değişik kademelerinde yer alan ve yönetim fonksiyonunu üstlenen çalışanların önemi de kavranmaya başlanmıştır. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin ardından sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşanmasıyla birlikte “Bilgi” en önemli faktör haline gelmiştir. Bilginin en önemli faktör haline bir dünyada bilgi toplumu içinde “İnsan” unsuru en önemli faktör olarak yerini almış ve özellikle 1980’li yıllardan sonra Personel Yönetiminden “İnsan Kaynakları Yönetimi” ne geçişin yaşanmasıyla birlikte işletmeler için “İnsan” unsuru hak ettiği değeri almıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimine geçişin yaşanmasıyla birlikte işletmeler için en değerli kaynağın insan olduğu anlaşılmıştır. Bunun sonucunda işletmelerin gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte insanın bulunması ve seçilmesi insan kaynakları yönetiminde ayrı bir önem kazanmış olup insan kaynakları içinde Seçme Fonksiyonu ayrı bir önem kazanmıştır.

İşletmelerde insan kaynaklarında seçme fonksiyonunun öneminin anlaşılması ile birlikte “doğru kişiyi doğru işe yerleştirme” fikri önem kazanmış ve bu nedenle seçme sürecinde işletmeler gerçek gereksinimlerine uygun ve çalışan çıkarlarını da gözeten, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak zorundadırlar.

Günümüzde Seçme süreçlerinde uygulanan farklı görüşme türleri, farklı test yöntemleri, referans araştırmaları gibi birden çok yöntem bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre bu yöntemler arasında en sık kullanılan ve işe alım kararının verilmesinde en etkili yöntemlerin başında görüşme yöntemiyle seçme kararı gelmektedir. Bu nedenle görüşme tekniklerine ayrı bir önem verilmekte bu konuyla ilgili sürekli araştırmalara devam edilmektedir.

Seçme süreçleri içerisinde görüşme tekniklerinin işe alım kararının verilmesinde önemli bir faktör olduğunun anlaşılması ile birlikte görüşme süreçlerine verilen önem de artmıştır. Görüşmeler sırasında, görüşmeyi yapan görüşmeci ile aday arasında karşılıklı bir iletişim

süreci söz konusudur. Bu süreç içinde mülakatı yapan kişinin adayla ilgili değerlendirmede bulunmasında adayın özgeçmiş bilgilerinin ve söylediklerinin yanı sıra, görüşme süresi boyunca adayın dış görünüşü, davranışları, duruşu, mimikleri, jestleri, ses tonu farklı bir ifadeyle adayın kullandığı beden dili görüşmeyi yapan kişinin aday hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına olanak tanımaktadır.

İş görüşmelerinde adayın kullandığı beden dilinin işe alım kararı üzerindeki etkilerini ortaya koyma amacını taşıyan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, insan kaynakları seçme yerleştirme süreçleri incelenmiş olup, bu süreçte bu yöntemler içinde önemli bir yere sahip olan görüşme türlerine detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise, iletişim kavramı içinde önemli bir yere sahip olan sözsüz iletişim – beden dili kavramına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, İş görüşmeleri sırasında adayların sergiledikleri beden dilinin kendileriyle ilgili verilecek işe alım kararı üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren yirmi iki farklı danışmanlık şirketinin işe alım yetkilisi olarak görev alan çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların anket verilerinin değerlendirilmesi ile işe alım kararı ile görüşmeler sırasında adayların kullandığı beden dili arasındaki ilişki incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE İŞ GÖRÜŞMELERİ KAVRAMI

1.1. Personel Seçme Kavramı

Belirli bir mal ve/veya hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerin en vazgeçilmez girdisi insan (işgücü) unsurudur. Çünkü her işletme, faaliyetlerini yerine getirebilmek ve varlığını devam ettirebilmek için insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler zaman içinde, meslek değiştirme, terfi, transfer, iş değiştirme emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle çalışanlarını yitirmekte ve bunun sonucunda yeni elemanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Erdoğan, 1990, s.33). Bunun yanında teknolojik ilerlemeler, gelişmeler ve değişiklikler sonucunda yeni pozisyonlar oluşmakta ve işletmeler bu pozisyonları dolduracak personel arayışına gitmektedirler. İnsan Kaynaklarının fonksiyonlarından biri olan seçme fonksiyonu, bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır.

Seçme fonksiyonu uzmanlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birine göre, personel seçimi iş için başvuranlar arasından insan gücü gereklerine en uygun olanlarını belirleme işlevi olarak tanımlanmıştır (Bingöl, 1998, s.35).

Başka bir tanıma göre personel seçimi; işe başvuranlar hakkındaki kanuni olarak savunulabilir bir araya getirme süreci işlemidir. Bu bilgiler, işletme için gerekli uzun ve kısa dönemli pozisyonların doldurulma kararının verilmesinde kullanılır (Schuller, 1995, s.218).

Başka bir tanıma göre ise, insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adaylar araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir.(Yüksel, 1998, s.91)

Diğer bir tanımda ise, seçme fonksiyonu çok daha basit bir şekilde iş için en iyi olan adayı seçmek olarak tanımlanmıştır.(Gatewood ve Feild, 1990, s.4)

Bu tanımları değerlendirecek olursak; seçme fonksiyonu iş için gereken bilgiye, tecrübeye, vasa, yani başka bir ifadeyle işin gerektirdiği özelliklere sahip olan adaylar arasından işletme işin gerekleri için en uygun kişilerin seçilmesi işlemi olarak tanımlanabilmektedir.

1.1.1. Seçmenin Önemi ve Amacı

İşletmelerin başarısında, çalışanların beceri ve yeteneklerinin büyük rolü vardır. Böylelikle, işe alma sürecinde işletmelerin adayların eşsiz nitelikleri ile iş gereklerini optimum bir biçimde kıyaslama çabasına girmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin etkili işe almada ulaşmak istenen amaçları, şu üç amaca ulaşmaları ile sağlanabilir. Bunlardan ilki, istenilen performans standardını karşılaması en muhtemel olan adayı seçmektir. İkincisi ise, adayları yetenek, ilgi ve motivasyonlarını kişisel ödüllendirme davranışı içinde kullanabilecekleri ve organizasyona pozitif katkı sağlayabilecekleri pozisyona yerleştirmektir. Son olarak da, yasal gereklere uyarak bu seçim sürecini gerçekleştirmektir. Böylelikle işletmelerin olayın yargıya intikal etmesi sonucunda seçim aşamasından zarar görmeleri engellenmiş olur. (Holley ve Jennings, 1987, s.202).

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Bu ögenin gerçek gereksinimi karşılayacak düzeyde ve yeteneklere bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetimi için çok önemli bir konuyu oluşturur. Tutarlı bir insan kaynakları politikası ancak boş işlere en uygun en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile gerçekleşebilir.(Sabuncuoğlu, 2000, s. 72) Bu sebeple personel seçimi faaliyetlerinin en temel amacı; eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan adayların saptanmasıdır (Bingöl, 2003, s. 163). diğer amaçları ise,

- En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülükleri yerine getirmek,
- Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği arttırmak (Can ve diğ. 2001, s.112).

Seçim sürecinin etkinliği iki temel noktada karşımıza çıkar. Buna personel adayı için “iki boyutlu uyum” da denilebilir. Bu uyum, iş görenin tanımlanan işe uyumu ve iş görenin mevcut çalışanlarla uyumu olarak ifade edilebilir. İşte başarılı bir seçim süreci bu iki boyutlu uyumu sağlamalıdır. Aksi takdirde, bu uyum sağlanamaz ise, hem işletme hem de aday açısından ileride sorunlar ortaya çıkabilecektir. Çünkü seçim süreci tehlikeli ve işletme için uygun olmayacak adayları ayırt etmediği zaman, hukuki ve finansal riskleri getirmektedir (Werther ve Davis, 1993, s.230).

Bunun yanında Eğer stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçları karşılanmış, doğru işe doğru nitelikte insan yerleştirilmiş ve şirket çalışanları organizasyonun vizyonunu benimsemiş ve misyonu doğrultusunda hareket ederek işletmenin gelişimine katkıda bulunuyorlarsa, bu seçim faaliyeti amacına ulaşmış demektir (Şahan, <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1494-insankaynaklarinda-stratejik-planlama.html>).

Yapılacak iyi bir seçim ile, işletmenin amaçlarına ulaşmasına, insan kaynakları yönetiminin başarısına ve bu amaçla seçilmiş çalışanın başarı ve tatminine katkıda bulunacaktır. Bu durum; personel devir hızını olumlu yönde etkileyeceğinden, verimliliği yükselecektir ve işletmenin eğitim giderlerini azalacaktır. Doğru işe doğru insanı seçmek, çalışan memnuniyetini sağlamayı kolaylaştıracaktır. Çünkü isini seven ve doğru yerde olduğuna inanan birini memnun etmek çok daha kolaydır.

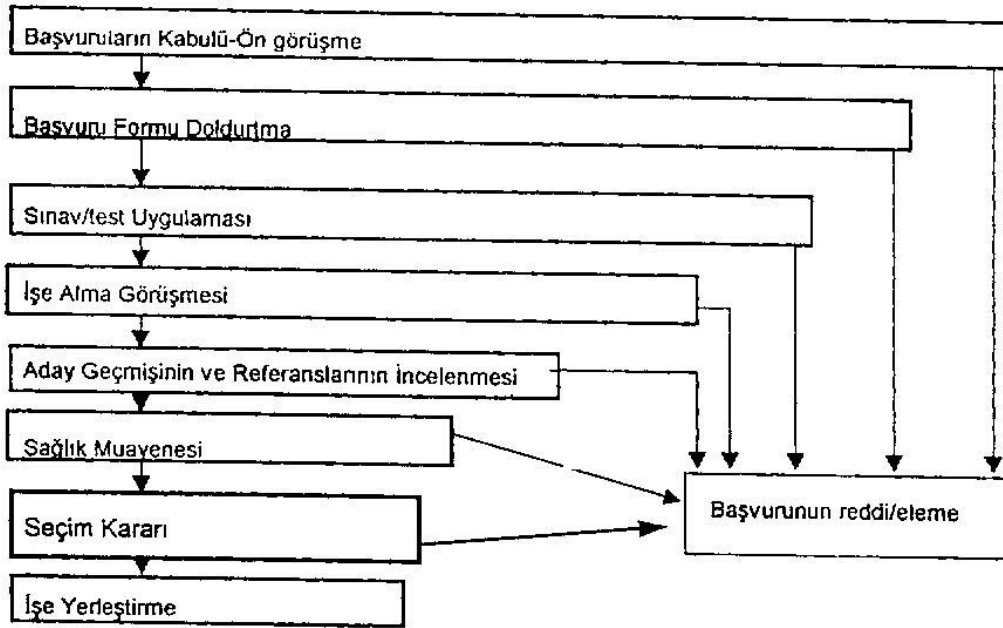
1.1.2. Seçme Süreci ve Seçim Teknikleri

Personel seçimi ile ilgili kaynaklara bakıldığında personel seçim süreci en sade haliyle seçim sürecinin tanımını yapacak olursak; “Seçim süreci, aranılan niteliklere en uygun kişilerin ortaya çıkarılması ve bunlar arasından en iyisinin seçimini gerçekleştirilebilmesi için, adaylarla ilgili bilgilerin elde edilebilmesi amacıyla çeşitli yöntemlerin kullanıldığı faaliyetler dizisine verilen addır”(Yıldız, 1989, s.34).

Seçim faaliyetlerinin amacı, işi yapacak olan kimsenin yetenekleri ile işin gerektirdiği nitelik ve yetenekleri standart olarak kabullenerek, işe başvuran adaylar arasından standardın gerektirdiği koşullara uygun olanları saptamak olduğu için, bu işlemleri ifa etmek için, adayları çok sıkı bir seçim sürecinden geçirmek gerekmektedir (Eren,1998, s. 252).

İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde kullanılan yöntemler ve bunların uygulanış sırası değişse de, çoğu işletme seçim sürecinde seçim yöntemlerinin kombinasyonundan oluşan bir seçim süreci uygulamayı tercih etmektedir (Byars ve Rue, 2000, s.176). Yeni personel alımında çok çeşitli süreçlerin olmasına rağmen, iyi bir seçim sistemine sahip olduğu söylenen işletmelerin uyguladığı tipik bir süreç vardır.

Eleman alımında çok çeşitli süreçlerin mevcut olmasına karşın piyasada çoğunlukla uygulanan standart seçim süreci mevcuttur. Bu süreç Şekil I’de görülmektedir. Bazı işletmelerin bu süreci tamamlaması gerekmekte bazılarının ise gerekmemektedir. Seçim sürecinin anlamlı ve tutarlı olabilmesi için her bir aşamanın etkinliğini sağlamak ve adımlar arası ilişkiyi iyi kavrayıp kurmaya bağlıdır. Her bir aşamanın etkinliği, seçim sınavına tabii tutulan adayların adımları istediği ölçülere ve objektif kıstaslara göre değerlemekle sağlanır; adımlar arası ilişkinin anlamlılığı da her bir aşamasının diğerini tamamlaması sağlanarak gerçekleşir (Erdoğan, 1991, s. 12).



Şekil I : İşgören Seçim Süreci (Kaynak ve diğ. 2000:144)

1.1.2.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşmeler

Personel seçme işlevinde iki yönlü bir seçim söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek başvurur, daha sonra işveren adayı seçer (Geylan,1992,s.104). İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulü konusunda, aranan personele uygun bir personel kabul prosedürü hazırlanmış olmalıdır. Bu prosedür, işletmeye özel olacağından farklılıklar gösterebilir. Başvuruların kabulü, işletmenin bünyesine katacağı yeni personel adayları ile ilk olarak iletişim ve etkileşim kurulmasını sağlayacağından önemli bir süreçtir.

Başvurular genel olarak iki yolla kabul edilir; Mektup, faks, bilgisayar gibi bilgi iletişim araçları ile yapılan başvurular ve işletmeye gelerek yapılan başvurular. (Fındıkçı, 2003, s.188).

Mektup, faks ya da bilgisayar yoluyla yapılan başvurular genellikle işletmeye gelmek istemeyen veya gelme imkanı olmayan adayların tercih ettiği bir yöntemdir.

Bunun yanında gelişen bilgi çağı ve teknolojik imkanlar nedeniyle başvuruların internet aracılığıyla yapılması günümüzde yaygınlığını artırmış bir yöntem haline gelmiştir.

İşletmelerin insan kaynakları bölümleri, çeşitli yöntemlerle oluşturdukları aday havuzundan, öncelikle özgeçmişler üzerinden bir ön inceleme yaparlar. Bunlar arasından uygun görülenleri görüşmeye çağırırlar. (Kozak, 2001, s.60). Bu görüşme, işe alım görüşmelerinin bir aşamasıdır, ancak asıl işe alım görüşmesi değildir. Bu yüzden bu görüşmeyi “ön görüşme” olarak nitelemek daha doğru olacaktır. (Byars ve Rue, 2000, ss.178-179). Bu görüşmenin yapılmasındaki asıl amaç; asıl ilgi gösterilmesi gereken başka bir ifadeyle şimdi veya gelecekte istikbal vaat edeceğine inanılan adayları belirlemek ve bu ilgilenilmesi gereken adayları bir sonraki sürece taşımaktadır (Gürbüz, 2002, s.47).

1.1.2.2. İşe Başvuru Formu Doldurtma

Başvuruların incelenmesinden sonra aday olmaları kabul edilenlere işe başvuru formu doldurtulur. Bir kurumun işe alım formunun da yine kurumun ihtiyaçları çerçevesinde hazırlanmış olması gerekir (Fındıkçı, 2002, s. 191). Bu form aynı zamanda aday hakkındaki bilgilerin işletmenin ilgili üyelerine aktarılmasında rol oynar. Bu bilgilerle ve diğer kaynaklardan elde edilenlerle görüşmeciler veya insan kaynakları birimi uzmanları, birey hakkında belli bir izlenim edinirler (Mucuk, 2005, s.327). Bunların yanı sıra bir başvuru formunun içinde mutlaka, *Kişisel Bilgiler, Adayın Almak İsteddiği Görevler, Eğitim Durumu, Bildiği Yabancı Diller, İş Deneyimi, Referanslar, Kullandığı Araç-Gereçler, Ücret Durumu* bilgilerine yer verilmesi gerekmektedir. (Fındıkçı, 2002, s.193)

Başvuru formlarıyla ilgili diğer önemli bir konuda, Adayların başvuru formunu doldururken danışabilecekleri görevli bir kişi ve mekanın da sağlanmış olması gerekir. Adayların başvuru formlarını doğru doldurması ve gerektiği zaman sorularının cevaplanması için insan kaynakları departmanından bir çalışan bu mekanda olmalıdır. Bazı işletmelerde bu işlemler danışma masasında yapılırken, bazılarında özel bir yerde (toplantı salonu, yemekhane, lobi gibi) yapılır (Telman ve Türetgen, 2004, s.209).

1.1.2.3. Formların Çözümlemesi

Kâğıt üzerindeki bütün enformasyon çözümlendiğinde, üç aday tipi ortaya çıkacaktır:

a-) Yaş, yetersiz sınav performansı, uygun olmayan deneyim, gerçekçi olmayan ücret hırsları gibi sıradan sebeplerle, açıkça istenen özellikleri taşımayanlar.

Bu adaylara, bahsedilen pozisyona başka bir adayla devam etme kararının alındığını belirten, aynı zamanda adaya başvurduğu için teşekkür edip, kibar fakat kesin bir red mektubu hemen yollanmalıdır.

b-) Gereken vasıfları açıkça karşılayan, bir başvuru formu gönderilmek suretiyle daha başka özellikleri istenecek olanlar. Bu adaylarla hemen görüşülmesi uygun olur. Eğer görüşme tarihleri hemen belirlenemiyorsa, geçen sürede işe ilgilerini saklı tutmak için hemen telefonla arayıp durumu açıklamak gerekmektedir. Bu yapılmadığı takdirde adaylar işe arama süreçlerinde olduklarından, farklı bir teklifi kabul etme ihtimalleri yüksek olup, adayı kaybetme ihtimali yüksektir.

c-) Sınırdaki Durumlar: Bunların göz önüne alınması (b) kategorisindekilerle yapılacak görüşmelere bağlıdır. Gereksinim duyulursa ele alınacaktır. Bu adaylara bir gecikme olacağı bildirilip teşekkür edilir ve başvuru mektupları (b) kategorisindekilerle görüşmeler tamamlanıncaya kadar saklanır (Finnigan,1997).

1.1.2.4. Testler

İşe alımda fırsat eşitliği tanınması ve çalışan sirkülasyonunun azaltılması amacı ile işletmeler personel seçiminde adayların genel olarak yetenek, beceri ve kişilik özelliklerinin belirlenmesi yoluna gitmektedirler. Bu çalışmalarla bireyin bugünkü durumuna bakılarak, ilerideki performansı öngörülmektedir (Konuk, 2000, s.44).

Testler, örgütsel psikoloji ve davranış alanında sıklıkla kullanılan araştırma özellikle veri toplama araçlarıdır. Testler zeka, özellik, ilgi, kişilik gibi boyutları içeren bireysel nitelikler hakkında bilgi toplamak için geliştirilmektedir ve örgütler bu testleri seçim sürecinin bir parçası olarak kullanmaktadırlar. Hatta gelişmiş ülkelerde çok özel bilgi sınavlarının dışında seçim sınavı yapılmamakta adayların analizi özel olarak geliştirilmiş psikoteknik testlerle yapılmaktadır.(Can ve diğ.1995, s.122).

Personel seçiminde kullanılan psikoteknik testler, ölçtüğü bireysel özellikler açısından zeka, yetenek, kişilik, ilgi ve başarı testleri gibi değişik gruplar altında toplanabileceği gibi kullanım sıklığı açısından çok yaygın olmayan ve geçerliliği henüz kanıtlanmamış olan Grafoloji (El Yazısı) testi, Poligrafi (Yalan Makinesi) testi, Kan Grubu testi gibi test türleri de mevcuttur.

1.1.2.5. Görüşme

Görüşme, seçme ve değerlendirme sürecinde en fazla kullanılan araçlardan biridir. (Kirkwood ve Ralston, 1999; Breugh ve Starke, 2000; Kristoff-Brown, Barrick ve Franke, 2002) ve aday ile görüşmeci tarafların seçme ve seçilme amaçları doğrultusunda bilgi alışverişinde bulundukları bir “karar verme” ve “sosyal etkileşim” sürecidir. (Ralston ve Kirkwood, 1995; Kirkwood ve Ralston, 1999; Marshall, Stone ve Jawahar, 2001; Posthuma, Morgeson ve Campion, 2002). Başka bir tanıma göre ise görüşme, örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin karşılıklı konuşmasından ibaret bir beşeri ilişki türüdür (Eren, 1989). İş görüşmesinin herhangi bir karşılıklı konuşmadan farkı ise seçme, uygun pozisyona yerleştirme ve çalışanlar arasındaki sorunları çözmeye çalışması olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte görüşme esnasında sadece aday hakkında bilgi almak söz konusu olmayıp adayında işletme hakkında örgüt yapısı ve politikası, çalışma koşulları ve ürünlerine ilişkin bilgiler de verilir. İş görüşmesiyle,seçim sürecinin diğer aşamalarında elde edilmeyen yada eksik olan bilgiler tamamlamaya çalışır (Aldemir ve diğ.,1998; Bingöl,1997:127).

1.1.2.6. Adayın Mesleki Geçmişinin Araştırılması ve Referans Kontrolü

Adayın mesleki geçmişine bakılarak aday hakkında karar vermede yardımcı olacak bir aşamadır. Başvuruda bulunan adaylar işe girme isteklerinden dolayı kendileri hakkındaki bazı bilgileri abartabilir hatta yanlış bilgiler verebilirler. Bu bilgileri kontrol etmek için adayların belirttiği, kendileri hakkında bilgi verebilecek kişilerden özel bilgi toplama aşamasıdır. Bu kişiler adayın daha önce çalıştığı işyeri sahipleri veya yöneticileri, son mezun olduğu okuldaki yöneticiler ve öğretim görevlileri ya da aday herhangi bir şekilde tanıyan, karakteri hakkında bilgi verebilecek kişilerdir. Bu kişilerden telefonla görüşerek veya mektup göndererek ya da bilgi verebilecek kişileri ziyaret ederek adaylar hakkında bilgi toplanır (Bingöl, 1997, s.97).

1.1.2.7. Sağlık Kontrolü

Personel seçme aşamalarını başarı ile geçen adayların son olarak sağlık kontrollerinin yapılması gerekir. Bazı işler için bu zorunlu değil iken ağır ve tehlikeli işlerde çalışacak kişiler için zorunludur. Bu işlem bireyi, belli bir göreve yönlendirmeden önce sağlık durumunu ve yeteneklerini saptayarak olası fiziksel eksiklerini ortaya çıkarmak için yapılır. Bu aşamada:

- 1- İnceliği, ayrıntıyı görmeyi gerektiren işlerde, adayın görme yeteneğinin araştırılır, göz keskinliği ve göz yorgunluğu denetlenir.
- 2- Personel adayın işin gerektirdiği yetkin yada normal işitme özelliği inceler.
- 3- Adayın, işi yaparken yer değiştirebilme yeteneği araştırılır, ayakta durabilme ya da oturma gücü saptanır.
- 4- Adayın, yük taşınabilme gücü ortaya çıkarılır.
- 5- Adayın, genel dengesi, dikkatli toplayabilme özelliği araştırılır.

6- Personel adayının, sinirsel-ruhsal nitelikleri belirlenir.(Aldemir ve diğ. 1998, s. 107).

1.1.2.8. İşe Yerleştirme Görüşmesi

Bu görüşmede, aday işe alındığı takdirde birlikte çalışacağı yönetici ile görüşmektedir. Bu görüşmede seçme süreci boyunca edinilen bilgilerin doğruluğu son kez gözden geçirilmektedir. Son mülakat, aday havuzu iyice küçülttükten sonra yani aday sayısının üç ya da dört kişiye indirilmesinden sonra yapılmaktadır. İşletmenin insan kaynakları departmanı belirlediği üç ya da dört adayı ile ilgili yönetici ile görüşmekte ve böylece son seçme kararı birlikte alınmaktadır. İnsan kaynakları seçme sürecinin bu aşamasında işin gerektiği niteliklere en uygun olan adaylar arasından işletme ortamına uyum sağlayabilecek nitelikteki adaya iş teklifi yapılmaktadır. Bu mülakatı yapan yönetici birlikte çalışabileceği en uygun adayı tercih etmektedir. Bu açıdan yerleştirme mülakatı rasyonel kriterlerden uzaklaşarak birbirini tanımayı ve karşılıklı kişilik mukayesesini içeren bir özellik kazanmaktadır (Selamoğlu, 1998, s.137).

1.1.2.9. İşe Alma Kararı

Adayın kabulüne karar verme sorumluluğu hiyerarşik üste aittir. Seçim aşamalarında her birinde elde edilen bilgiler ışığında, görevini yapmada en ehli aday hakkında bir genel kanaat oluşmaktadır. Son seçimi ile ilgili servis yetkisinin yapmasında büyük yarar vardır. Doldurulacak görevin niteliklerini en iyi bilen olması yanında,iş gerekleri hakkında adayın daha iyi bilgi sahibi olması da bu sayede mümkün olabilir. Servis yetkilisine danışılmadan yapılacak bir seçim birçok sorunu da beraberinde getirecektir (Baytok,1998, s. 20).

1.1.2.10.İşe Alma (Yerleştirme)

Seçim sürecini aşp işe alınımlarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. Bu aşamada, yönlendirme ve iş başında eğitim başlayacaktır. Amirin yeni iş göreni işe alıştırma ve eğitime işini etkili bir biçimde yapabilmesi için, onun seçim süreci sırasında geliştirilen dosyanın ilgili kısımlarını incelemesi gerekir. Böylece amir, işe yeni girenler hakkında gerekli bilgileri öğrenir ve işe alıştırma programını yürütür (Bingöl,1997, s.124).

Yapılan araştırmalar, iş görenlerin kendi arzularıyla işten ayrılma oranlarının yarısından fazlasının işe başladıktan sonra geçen ilk 6 aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durum genellikle işe yeni başlayan elemanın tamamen kendi haline terk edilmesinden, onu etrafına tanıtacak kimsenin bulunmamasından ileri gelmektedir. Bunun önüne geçmek için birçok işletme yeni işe alınan personeline bu konuda her bakımdan aydınlatmakta ve yardımcı olmaktadır (Yalçın,1991, s.73).

İşe yerleştirmenin, seçilen iş görenlerin gelecekteki performansları ve işletmede kalmaları açısından büyük etkisi vardır. Yeni iş görenin ne kadar profesyonel olursa olsun bir uyum süreci geçireceği unutulmamalıdır. İşe başlayan personel işletmenin çalışma yeri alışkanlıkları vb. hakkında bilgi edindikten sonra ısınabileceği yeni işinde işletmeye çok daha faydalı olabilmektedir.

Uygulamalar, işe uyumun zaman aldığını göstermektedir. Planlı açıklamalar ve yönlendirme eylemi tasarlandığı gibi tam olarak işlemeyebilir. Yeni iş görenlerin seçim sürecinde değerlendirmelerinde hatalar yapılmış olabilir. Bu yüzden yeni iş görenler birçok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Bunun için belirli aralıklarla onlar üzerinde denetimleri sürdürmek, onlarla görüşme yapmak yararlı olur. İş görenlerin sorunları varsa bunların çözümü yoluna gidilir. Veya uyum programı çerçevesinde, iş rotasyonu da uygulanır. Bunun sonucunda, bazı iş görenler ilk atandıkları iş dışında daha uygun oldukları ortaya çıkan yeni görevlere yerleştirilebilir.

1.2. Görüşmeler

Mülakat veya görüşme, belli ve ciddi bir amaçla yüz yüze gelen iki veya daha fazla kişinin soru-cevap yöntemiyle nesnel ve öznel bilgi toplamak için, etkileşim içinde yaptıkları bir personel seçme yöntemidir (Çetin, 1990, s.5).

İş görüşmesi ile amaçlanan, işin niteliklerine uygun düşmeyen adayları elemek, işin gerektirdiği özelliklere uyan en doğru kişinin belirlenmesini ve işe yerleştirilmesini sağlamaktır. İş görüşmesinin diğer seçme yöntemlerine göre sağladığı avantajlar, adayla bire bir karşı karşıya olunduğu için tepkilerini ölçebilme, konuşma tarzı, beden dili ve dış görünüşleri ile ilgili bilgi toplayabilme imkanı vermesidir.

1.2.1. Görüşmelerin Tarihçesi

İş görüşmeleri, modern işletmecilik anlayışının henüz oluşmadığı, sanayi devriminin gerçekleşmediği yıllarda bile, işverenlerin iş görenleri seçmesinde kullanılan en önemli araçlardan biriydi. Ancak mülakatların bilimsel anlamdaki önemi ilk kez, 1930’larda Western Elektrik İşletmesinin Hawthorne fabrikalarında yaptığı araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Hawthorne araştırmalarıyla, mülakatın, kişilerin psikolojik durumunu ortaya koymada ve özellikle personel seçiminde önemli bir yöntem olduğu görülmüştür. Bu araştırmalar sonucunda, mülakatlarda serbestçe konuşmalarına izin verilen adayların, daha önce ortaya koymadıkları düşüncelerini açıkladıkları görülmüştür. Ayrıca uzun mülakatlar yaparak, doğrudan sorulacak sorularla asla öğrenilemeyecek bilgiler elde edildi. Daha önemlisi mülakatlardan, bilgi veren elemanların da çok faydalandığı görüldü. Araştırma sırasında kendilerinden bilgi alınan elemanlar, sempatik bir dinleyici karşısında konuşarak, içlerindeki sıkıntılarını dışa vurdular ve kendilerini daha iyi hissettiler. Ayrıca yalnızca bazı şeyleri konuşmak yoluyla, kendi sorunlarının yapısı hakkında ipuçları edinmeye başladılar. İşleri ve kendileri ile ilgili kişilerden oluşan bir sosyal çevrede açıkça konuşarak hislerini

açıklayınca kendi sorunlarına daha objektif bakma fırsatı edindiler (Erdoğan, 1994, s.17).

Bunun üzerine Hawthorne deneylerinin sağladığı yararlardan etkilenen Western Elektrik Şirketi bir danışmanlık programı geliştirmiştir. Özel olarak seçilen danışmanlar, çalışmalarının sonucunda çok değerli bilgiler elde etmişlerdir. Danışmanlar elde ettikleri bu bilgileri, iş görenlerin kimliklerini saklayarak yönetime bildirmişler, danışmanlardan gelen bu bilgileri kullanan yönetim ise, hem yönetim ile ilgili hem de ekonomik ve sosyal pek çok konu ile ilgili önemli sonuçlar elde etmiştir. Western Elektrik Şirketi deneyleri başlamadan da mülakat vardı. Ancak, yönetim uygulamalarındaki yeri bilimsel olarak ele alınmamıştı. Özellikle mülakatın uygulama alanı, elde edilen bilgilerin geçerliliği tartışma konusuydu (A.g.e.).

1.2.2. Görüşmelerin Amacı

Görüşmelerin bu kadar uzun bir zamandır ve çok yaygın olarak, iş gören seçiminde bir araç olarak kullanılmasındaki ilk amaç; aday hakkında yeterli bilgi elde etmeye çalışmaktır. Daha açık bir ifadeyle, “görüşmeler adayın, işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilip edilemeyeceği ve organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak amacıyla gerçekleştirilirler.” (Solmuş, 2005, <http://www.hrdergi.com.tr>).

Bir diğer amaç ise, görüşmeler aracılığıyla, adaya iş, işletme ve çalışanlar hakkında bilgi vermektir. Bu amaç adayın o işe ve işyerine ne kadar uygun olduğunu ölçme konusunda son derece önemlidir. Görüşmeler bu ikinci amacı, çoğunlukla atlanır veya geçilir. Fakat bu amaç da, en az ilk amaç kadar önemlidir. Çünkü işveren ve iş gören aday arasındaki seçim karşılıklıdır. Başka bir deyişle, görüşmeler aracılığıyla, hem işverenin aday seçmesi sağlanmakta, hem de adaya işvereni seçmesi için gerek duyduğu bilgi verilmektedir. (A.g.e)

Görüşmenin ilk amacında, görüşmeci örgütteki boş kadro için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla aday hakkında yeterli bilgi elde etmeye çalışırken,

ikinci amaç doğrultusunda adaya iş ve işletme hakkında bilgi vermektedir. Mülakatçının adaya bilgi vermesinin sonucunda da, iş gören adayı söz konusu işin ihtiyaçlarına uygun olmadığı kanısına varırsa, o işi reddedebilmektedir. Bu ise, hem işveren hem de iş gören adayı açısından zaman kaybını önlemektedir. Bu bağlamda, çok iyi bir biçimde yürütülen seçim görüşmesi, özetle şu işlevleri yerine getirmektedir; (Bingöl; 1998: 148-149) kişiliği değerlemek maksadıyla adayın dürtüleri ve davranışı hakkında bilgi sağlamak, adayın kendisi hakkında daha önce verdiği fiili bilgiyi kontrol etmek, deneyiminin ve niteliklerinin değerini ve uygunluğunu incelemek ve sembolik terimlerle bir başarı testi yapmak, adaya iş ve işletme hakkında bilgi vermek şeklindedir.

1.2.3. Görüşmenin Hazırlanmasında ve Yürütülmesinde Uyulması Gereken Başlıca İlkeler

➤ Görüşmenin Hedeflerinin Belirlemesi

Özellikle işe alma, seçme görüşmeleri sırasında hangi konulara ilişkin bilgilerin toplanacağı kararlaştırılmalıdır. Başvuru formunda sorulan sorular burada olanaklar ölçüsünde tekrar edilmelidir.

Genellikle işe yerleştirme, işe alma görüşmesinde kişi, davranış, anlatım biçimi, ilerleme ve yükselme olanakları gibi nesnel (objektif) olmayan faktörlerin değerlendirilmesine çalışır. Bu faktörler elle tutulan maddi hedefler olmadığı için görüşmeyi yürütenin yapacağı değerlemeler her zaman sağlıklı olmayabilir.

➤ Görüşmede Kullanılacak Yöntemin Belirlenmesi

Kullanılacak yöntem ne olacaktır? görüşme planlı mı, yoksa plansız mı yapılacaktır? Görüşme sırasında not mu alınacaktır, yoksa Görüşme teybe alınacak mı?

Alınacaksa buna büyük yararları vardır. Fakat durumun aday tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi gerekmektedir.

Bunlara ek olarak görüşme sırasında görüşmeyi yapacak görüşmecinin aşağıda yer alan bir takım konuları da dikkate alması gerekmektedir;

➤ Görüşmeyi Yapacak Kişi Adayın Başvuru Formunu Önceden İncelemeli Ve Gerekli Bilgiyi Edinmelidir

- Görüşme Özel Ve Gizli Olarak Yapılmalıdır
- Peşin Değer Yargılarından Kurtulmalıdır
- Adayların Güvenlerini Kazanmak Gerekir
- Adayların Kendisi Rahat Hissetmesine ve Konuşmaya Hazır Olmasına Yardımcı Olmak Gerekir,
- Dinlemeyi Bilmek Gerekir,
- Görüşme Yeterli Ölçüde Normal Sürede Bitirilmelidir,
- Görüşme Sonunda Yeni Bilgilere Gerek Kalmadığına Emin Olmalıdır.

1.2.4. Görüşme Sürecinin Evreleri

Görüşmenin etkili ve sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için, personel yönetimi alanına giren her konuda olduğu gibi belirli bir program ve süreç içerisinde ele alınması kaçınılmaz bir olgudur. Görüşme evreleri beş grupta toplanabilir. Bunlar:

- 1- Hazırlık
- 2- Görüşmenin yapıldığı ortam

- 3- Görüşmenin yürütölüş biçimi
- 4- Görüşmenin sona ermesi
- 5- Değerlendirme.

1.2.4.1. Hazırlık

Zamanı önceden bilinsin veya bilinmesin her görüşme için hazırlık yapılması gereklidir. İş başvurularında yapılan görüşmelerinde, elde edilmesi, arzulanan bilgilerin neler olduğuna karar verilmelidir. Bunun içinde görüşmeden önce aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır,

1. Başvuru formunu işin gerektirdiği gerekli nitelikler bakımından inceleyerek değerlemek,
2. Başvuru formunu adayla ilişkisi kurma bakımından incelemek (adayın adresi var mıdır yeterli midir?)
3. Başvuru formunun doldurulması sırasında aşağıdaki hususlara dikkat edilip edilmediğini araştırmak;
 - a) Okunaklılık,
 - b) Temizlik,
 - c) Bilgilerin doğru ve eksiksiz olması,
 - d) Belirtilen tarihler arasında herhangi bir boşluk bırakılmaması (adayın özgeçmişinin incelemesi ile belirlenecektir)
4. Müdahale ve kesintileri önlemek,

5. Adayın ve görüşme yapanların oturma şekillerini ayarlamak,
6. Ön yargıları kontrol altına almak,
7. Gerekli bütün malzemeyi el altında bulundurmak (iş şartnamesi, ücret ayarlaması vs... formlar gibi) (Eren, 1998, s. 269; Sayers ve diğ. çev: Şahiner, 1993, s. 86)

1.2.4.2. Görüşmenin Yapıldığı Ortam

Görüşmenin yapıldığı ortamın saptanmasında üzerinde durulması gereken bir husustur. Bu ortam fiziksel ve ruhsal olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır;

1.2.4.2.1. Fiziksel Ortam

Görüşmenin verimli geçmesi için görüşme ortamının doğru seçimi ve fiziksel düzenlemenin doğru yapılması gerekir. Bu amaçla şu noktalara dikkat etmekte yarar vardır:

- ◆ Görüşme için özel bir oda ve sessiz bir ortam sağlanmalıdır.
- ◆ Görüşmeci ve adayın önünde not alabilecekleri birer masa olmalıdır.
- ◆ Görüşme odasında telefon bulunmamalı veya telefon görüşmesi yapılmamalıdır.
- ◆ Görüşme öncesi beklemek gerekiyorsa bekleme salonu oluşturmalı ve odaya çay, kahve vb... gibi şeyler ikram edilmelidir.
- ◆ Ayrıca görüşme odasının ışıklandırılması da önemlidir bu yüzden perdeler açık olmalı veya floresan lamba kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.98).

1.2.4.2.2. Ruhsal Ortam

Görüşmeyi yürüten kimseye düşen ilk görev, adaya kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Doğrudan doğruya esas konuya geçmeden evvel, başka konulardan söz açılmalıdır. Böylece adayın rahatlaması, kendini daha iyi ifade etmesi sağlanmış olacak ve buda görüşmede alınacak kararı daha sağlıklı olmasına yardım edecektir (Eren, 1998, s. 270).

1.2.4.2.3. Görüşmenin Yürütülmesi

Görüşmesinin yürütülmesinde uygulanan üç temel yöntem vardır. Bunlar,

1. Tek seçici tarafından yürütülen görüşme,
2. Bir seçici kurul tarafından yürütülen görüşme,
3. Rotasyon usulü görüşme.

1.2.4.2.3.1. Tek Seçici Tarafından Yürütülen Görüşme

Bu yöntemde adaylar bir görüşmeci tarafından değerlendirilirler. Tek görüşmeci yeterli aday ile samimi bir atmosferde görüşmeyi sürdürebilir. Ancak adayların değerlendirmesinde tek seçicinin sübjektif yargı ve duygularının etkisi önemli bir sakınca oluşturabilir.

1.2.4.2.3.2. Seçici Bir Kurul Tarafından Yürütülen Görüşme

Bu yöntemde adaylar, 2 ile 5 kişi arasında değişen bir seçici kurul tarafından görüşmeye tabi tutulmaktadır. Kurul, genellikle adayın çalışacağı departmanda gelen görüşmeci ile personel departmandan gelen görüşmecilerden oluşur. Bir grup görüşmeci yada kurul tarafından sorguya çekilmek aday için hoş olmamakta ve adayın serbest ve samimi hareket etmesi engellenmektedir. Buna rağmen, tek bir görüşmecinin kişisel duygularının ve diğer sübjektif etmelerin etkisini hafiflettiği ve kuruluşun çeşitli departmanlardan gelen uzmanların aday hakkında bir fikir edinmesini sağladığı da bir gerçektir (Bingöl, 2003, s.182).

1.2.4.2.3.3. Rotasyon Yöntemiyle Yürütülmesi

Bu yöntemde uygulandığında, adaylar sıra ile iki veya üç görüşmeci ile tek tek ayrı yer ve odalarda konuşur. Her görüşmeci belirli bir konu ile ilgili sorular sorar. Örneğin; görüşmeci sayısı üçse, bunlardan biri teknik konulara değinir, ikincisi adayların kişiliği hakkında bir kanıyı ulaştıracak sorular sorar; üçüncüsü ise soruları ile karşısındakinin özel ilgi alanları ve zevkleri hakkında bir fikir edinmeye çalışır. Bu yöntemin en olumlu tarafı, görüşmenin samimi bir hava içinde yönetilmesidir. Bu yürütülme biçiminde tek görüşmecinin kişisel ön yargılarının ve duygularının etkisi azalmıştır. Adaylar hakkındaki kararı üç görüşmeci ortaklaşa vermektedirler. Ayrıca bu yöntemde bir seçici kurulan aday üzerinde bırakacağı olumsuz etkide ortadan kalkmaktadır. Adaylar bu tür görüşme sonucunda kendilerini çeşitli özellikleri bakımından daha iyi tanıtmaya şansına da sahip olmaktadır (Bingöl, 2003, s. 182; Eren, 1998, s. 271).

1.2.4.2.4. Görüşmenin Sona Ermesi

Görüşmeci görüşmenin sona erdiğini belirtmek üzere kolayca anlaşılabilir bir işaret yapmalıdır. Adayların şikayette bulundukları hususlardan biri de görüşmenin ne zaman sona erdiğinden emin olmamalarıdır. Görüşme sona ermediği halde, bittiğine inanıp mahcup duruma düşmekten ya da gereğinden fazla kalıp kendilerine gidebileceklerinin söylenmesinden hoşlanmazlar. Yapılan görüşmelerde konuşmayı bitirmek ve adaya gidebileceğini açıkça belirtmek görüşmecinin görevidir. Görüşmeci bunu kalemni masaya bırakarak, sandalyesini arkaya iterek veya ayağa kalkarak yapabilir. Görüşmeye tabi tutulan aday, geçmişte bu gibi durumlarla karşılaşmış ise yapılan işaretin anlamını kolaylıkla anlar ve görüşmeye son verir. Görüşme bitirilirken aşağıdaki noktalar üzerinde önemle durmak gerektirilir. Aday ile anlaşmayı varılan hususları bir kere daha tekrarlamalıdır. Böylece yanlış anlamların önüne geçilmiş olur. Görüşme yapılan adayın görüşmenin başlangıcında sahip olduğu çalışma istediğinden daha fazla istekle odadan ayrılması sağlanmalıdır. İleride soruları ve önerileri olduğu takdirde onunla konuşmaya daima hazır olduğu izlenimi bırakılmalıdır (Bingöl, 1997, s. 197).

İş görüşmesine tabi tutulan adaya görüşmenin sonucu hakkında bilgi verilmesi gerekir. Adaya sonuç kısa zamanda bildirilmelidir.

1.2.4.2.5. Değerlendirme

Görüşenin bu evresi görüşmeyi yapan kimsenin görüştüğü kişiler hakkında edindiği izlenimleri ve aldığı notları karşılaştırma ve görüşmenin amacına uygun olan kimseler hakkında olumlu kanaatkârı saptamaya ilişkindir. Amacı uygun olmayan adaylar objektif bir değerlendirmeden sonra elenmelidir. Olumlu not alanlar ise aldıkları notlara göre bir derecelendirmeye tabi tutulur. Bunların kimden kaç kişi alınacaksa son defa değerlendirilerek seçim yapılır ve görüşme süreci tamamlanmış olur (Eren, 1998, s. 272; Sabuncuoğlu, 2000, s. 98).

1.2.5. Görüşme Çeşitleri

Bir iş görüşmesi içeriğinin amacına ve işletmenin yapısına göre değişiklik gösterebileceği kesindir. Farklı görüşmeciler, farklı sorular sorabilir, adayların değişik yönleri üzerinde durabilirler ve farklı özellikler üzerinde tahminde bulunabilirler. Görüşmeleri çeşitlerine ayılırken birden çok sınıflama yapmak mümkündür. Ancak en genel anlamda *işletmelerde yaygın olarak kullanılan görüşmeleri yapılandırma derecelerine göre ve içeriklerine göre veya mülakatı yönetme biçimine göre olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.*

1.2.5.1. Görüşmenin Yapılandırılma Biçimine Göre

1.2.5.1.1. Yapılandırılmış Görüşmeler

Yapılandırılmış görüşmeye görüşmecinin yargılarının tutarlılığı ve doğruluğu tartışmalarıyla ilişkili olarak önem verilmektedir. Bu tür görüşme yönteminin maksadı, standartlaştırılmış soruların kullanımı aracılığıyla adaylar hakkında bilgiler elde etmektedir. Standartlaştırılmış sorular sayesinde adaylar arasında nesnel bir karşılaştırma yapılmış olur (Bingöl, 2003, s. 184).

Görüşme sırasında sorulara alınan cevaplar özel olarak hazırlanan bir mülakat formuna kaydedilir. Değerleme daha sonra adayların verdikleri cevaplar ayrı ayrı kaydedilir. Değerleme daha sonra adayların verdikleri cevaplar ayrı ayrı gözden geçirilerek yapılır (Can ve Kavuncubası, 2005, s.128).

Bu tür görüşmelerde sonucunun güvenilirlik analizi kolay yapılır, adaylar arası karşılaştırma daha objektif olur. Ancak sorular standart olduğu için adayların özel ve yaratıcı yönleri analiz edilmeyebilir, görüşmeyi yapanların adaylar hakkında özel görüş oluşturmaları da anlamsız olur. Görüşmecinin yapıldığı ortamdan ayrılan adayların görüşme için bekleyenlerle hemen temas kurması da söz konusu olduğundan bir noktadan sonra görüşmeye dahil olan adaylardan alınan cevaplar benzer olmaya başlar. Bu tür olumsuzluklarına rağmen, planlı görüşmede değerlendirme daha mekanik ve daha karşılaştırma yapmaya müsaittir (Erdoğan,1991, s. 68).

1.2.5.1.2. Yapılandırılmamış Görüşmeler

İşletmede personel seçimini yapacak olan görevli veya görevliler adayları analiz ederken aranacak özellikleri seçim çalışmasının amacı olarak belirlerler. Bu tür görüşmelerde, her adaya farklı sorular sorulmakta ve görüşme daha çok sohbet havasında gerçekleşmektedir. Bu tür görüşmeci, görüşme kapsamını oluşturmada özgürdür. Görüşmeci, performansla ilişkili olabilecek yada konuda bilgi sağlayabilecek özellikler üzerinde odaklanarak konudan konuya geçer. Standart görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş tutulmakla beraber daha canlı, daha esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde, dost havası içinde gerçekleşir. Görüşmecinin adayın davranışını ve kişiliği üzerinde doğru değerlendirmeler yapabilmesi için geniş bilgi ve deneyime sahip olması gerekir (Solmus, 2000, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139&hit=ny).

Serbest görüşme yönteminin sonucunda önemli olan görüşmeyi yapan kişinin aday hakkındaki kanaatidir. Başka bir ifadeyle görüşmecinin adaylar açısından zihniyetindeki tipe uygun olanlarını bulmasıdır. Bu yaklaşım nedeniyle serbest görüşmelerde genellikle her görüşmecinin adayda biraz kendisini aradığını söylemek mümkündür (Erdoğan,1991, s.68).

Serbest görüşmeler, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamak ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilir bir yöntemdir.

1.2.5.1.3. Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler

Personel seçiminde mülakatı biraz tutarlı yapmak isteyen işletmelerde çok zaman, planlı ve plansız görüşmenin birlikte uygulandığı görülmektedir. Bu tür görüşmelere karma görüşme demek mümkündür. Adayların karma görüşme yöntemiyle analiz edilmesi için, hazırlık aşamasında yapısı belirli sorular hazırlanmakta, uygulamanın başlangıcında adaylara bu sorular sorulmakta, görüşmenin seyrine göre

mülakatı yapanlar gerekli görürlerse, aldıkları cevaplara ilave sorular sorarak serbest mülakat yöntemine yönelmişlerdir (Erdoğan,1991, s.69).

Bu görüşme tekniğine göre adaylar hakkında daha fazla bilgi almak mümkün olacaktır. Ancak görüşmecilerin yeteri kadar uzmanlaşmadığı durumlarda veya görüşme sırasında kendilerince ilginç olan kişilerle daha fazla ilgilendiklerinde, önceden saptanan sorulara alınan cevapları ikinci plana itip, görüşmeyi plansız hale getirebilme ihtimalleri de mümkündür.

1.2.5.2. Görüşmenin İçeriğine ve Görüşmeyi Yönetme Biçimine Göre

1.2.5.2.1.Birebir Görüşme

En çok kullanılan esnek ama sonuçları çok tartışılan bir yöntemdir. Aday ile tüm görüşmeler birebir olarak yalnız yapılır. Bu yöntemde subjektif değerlemelerin görüşmeyi etkilemesi kaçınılmazdır; uygulanması halinde görüşme sürecinin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması şarttır. Birebir görüşmeler genellikle işveren firmanın bir temsilcisi tarafından yürütülür. Bu görüşmelerin yapısı önceden belirlenebildiği gibi, sohbet havasında da geçebilir. Amaç, söz konusu pozisyon için uygunluk derecesinin belirlenmesidir. Genel sorular sorulur ve adayın kendisini tanıtmaması istenir. Mülakatı yapan ile aday arasında geçen bir görüşme olduğu için öne çıkmak kolaydır; dolayısıyla kendini tanıtmak imkanı daha fazla olur. Ayrıca adayın konuştuğu ve görüştüğü kişinin tek kişi olması sıkılmasını ve endişe duymasını azaltır. Bu da adayın daha fazla bilgi vermesine olanak sağlar (Özkan, 2007, s. 34).

Bazı firmalar, birebir görüşmeleri çok rahat ve sohbet havasında yürütmeyi tercih eder. Bunun aday üzerinde rahatlatıcı etki yaptığına ve bilgi alış verişini kolaylaştırdığı savunulur. Buna karşılık birebir mülakatın en büyük dezavantajı değerlendirmenin tek bir kişi tarafından yapılması ve daha sübjektif kararların verilmesine neden olmasıdır. Amaç, tartışmalarda alınmayacak bilgi, duygu ve davranışlar hakkında bilgi almaktır.

1.2.5.2.2. Panel Görüşme

Bu yöntemde ikiden fazla görüşmecenin veya yöneticinin birlikte tek bir aday ile yaptıkları görüşmelerdir. Genellikle çok sayıda eleman farklı bölümlerde işe alınması planlandığında “ toplu alımlar” tercih edilir ve özellikle bankacılık sektöründe sıklıkla kullanılır. Adayı zorlayıcı bir yöntemdir. Şirket açısından bakıldığında ise iyi bir panel yöneticisi ve koordinasyon olduğu takdirde sağlıklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Erdoğan, 1994, s.71).

Panel mülakatlar, mülakatı yürüten kişi sayısının iki ya da daha fazla olduğu mülakat türü olduğu için, adaylar bir grup tarafından gözlemlenip değerlendirilir. Bu sebeple mülakatçılara fikirlerini tartışma ve karşılaştırma olanağı sağlar. Mülakatçı grubu uzmanlardan ya da işe alınacak adayların çalışacağı bölümlerin yöneticilerin oluşabilir. Mülakatçı grubu içerisinde bir başkan seçilir. Bu başkan hem adaylarla ilk teması kurar hem de mülakatı yönetir.

Geniş panellerin olumsuz yanı, kargaşa yaratabilmesidir. Bu durum, panel üyelerinin adayla ilişki kurmalarını zorlaştırabilir veya tutarlı bir şekilde soru sormalarını engelleyebilir. Panel üyeleri arasındaki grup dinamiği görüşmenin asıl amacının önüne geçebilir. Ancak görüşme öncesinde iyi bir hazırlık sürecinin geçirilmiş olması bu olumsuzluğu engelleyebilir. Mülakat panelinde yer alan her görüşmeci, her adayın adil ve eşit olarak değerlendirilip seçilmesi görevine ve panelin yürütülmesi işleyişine kendini tam olarak odaklamalıdır (Tınaz, 2005, s. 72).

1.2.5.2.3. Sıralı Görüşmeler

Sıralı görüşmeler birebir olarak yapılan ancak birbirini izleyen bir kaç mülakattan oluşur. Yani aday bir mülakattan çıkıp diğer mülakata girer.

Sıralı görüşmelerde, mülakatçılar, adaylarla söz konusu olan pozisyonun gerektirdiği tek bir özellik üzerine yoğunlaşırlar. Bu tecrübe teknik bilgi, yönetme becerisi gibi olabilir. Sıralı mülakatların, birebir mülakatlara kıyasla en önemli avantajı,

farklı mülakatçılara değerlendirme olanağı tanıdığı için alınan kararlardaki sübjektifliğin ve kişisel önyargıların etkisini hafifletmesidir (Öner, 1999, s. 105).

Sıralı mülakatlar organizasyon açısından uygulanması zor ve pahalı bir yöntemdir. Adaylar açısından düşünüldüğünde ise, art arda mülakatlara girmek ve benzer bilgileri her seferinde tekrar etmek adayı yorup performansını düşülebilir bu yüzden yanıltıcı olabilir.

1.2.5.2.4 Grup Görüşmeleri

Bu tür görüşmelerde görüşme grup şeklinde yapılır. Bu tür görüşmede değerlendirici panel mülakatının tam tersine tek kişi ile görüşülen adaylar birden çoktur. Bu tür görüşmelerin amacı, adayın grup içerisindeki davranışlarını incelemektir. Değerleyici, adayın verilen amaca ulaşmak için diğer grup üyeleri ile ne kadar koordineli çalıştığını, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl ele aldığını ve grup içerisindeki lider mi yoksa üye rolüne mi sahip olduğunu görmek ister (Tahiroğlu, 2002, s. 136).

İşletmelerin grup görüşmelerini tercih etmesinin nedenleri zaman kaybını önlemek ve adaylar arasında anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre değişen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolayca gözlenebilir. Grup görüşmesi iki yolla yapılabilir. Birinci yolda görüşmeci, 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler boş bulunan işin niteliğine uygun olarak seçilir. İkinci yolda ise adaylar bir konu üzerinde tartışır, bu sırada odada bulunan gözlemci, liderlik özellikleri taşıyan, düzgün konuşma yeteneğine sahip, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekleri diğer adaylara göre öne çıkanları belirler.

1.2.5.2.5. Yetkinlik Görüşmeleri

Yetkinliğe dayalı mülakatlar esasında geriye dönük yapılandırılmış mülakatların bir türü olarak kabul edilebilir. Geriye dönük yapılandırılmış mülakatlarda adayın geçmişte yaşadığı olaylardan hangi davranışları ne şekilde ortaya koyduğu belirlenmeye çalışılır. Burada görüşmeciler anlatılan olaylar içinden birtakım davranışsal göstergeleri seçim kriteri olarak dikkate alır ve buna göre adaylar değerlendirilir. Dolayısıyla yetkinliğe dayalı mülakatlarda adayın geçmişte yaşadığı olaylardan yola çıkılarak davranış göstergelerine ve bunlardan da yetkinliklere ulaşılmaya çalışılır. Yetkinliğe dayalı mülakatlarda istenen verimi alabilmek için belli bir sistem içinde hareket etmek gerekir (Wood, Payne, 1997, s. 108).

İyi hazırlanmış bir plan çerçevesinde başlayan bir yetkinliğe dayalı mülakat üç ana bölümden oluşur, Bunlar,

- Tanışma ve genel sorular (açılış),
- Yetkinlikleri ölçmeye yönelik sorular,
- Adayın sormak istediği sorular (kapanış).

Tanışma ve genel sorular kısmında amaç, adayın mülakat stresini üzerinden atmasına yardımcı olacak şekilde onu rahatlatmaktır. Bu nedenle daha çok sohbet havasında geçmelidir ve aday mülakat süreci hakkında kısaca bilgilendirilmelidir. Adaya mülakatın yetkinliğe dayalı mülakat olduğu anlatılmalı ve kendisine geçmişte yaşadığı bazı olaylar hakkında sorular yöneltileceği söylenmelidir. Ayrıca söz konusu iş ve organizasyon hakkında kısa açıklamalarda bulunmak yararlı olacaktır. Bunun ardından adayın başvuru formu ya da özgeçmişinden hareketle eğitim hayatı ve iş deneyimleri ile ilgili temel sorularla mülakata devam edilmelidir.

Yetkinliğe dayalı mülakatta en önemli kısım adayın aranan yetkinliklere sahip olup olmadığını belirleyebilmektir. Mülakatın bu ana kısmında değerlendirici adayın birtakım becerilerini ve yaptığı işlerle ilgili geliştirdiği davranışları onun geçmişteki deneyimleri ile ilgili spesifik örnekler yardımıyla ortaya koymaya çalışır. Bu nedenle adaya ne tür sorular yöneltileceği oldukça önemlidir. Sorular üç temel konuyu açıklığa kavuşturulmalıdır, (Berman,1997, s. 59)

- Adayın geçmişte yaşadığı olay,
- Bu olay karşısında adayın sergilediği davranışlar,
- Olayın sonuçları.

Bunun için adaylara açık uçlu sorular yöneltilerek olay ya da durum hakkında gerekli bilgiler alınır. Burada daha fazla ayrıntıya ulaşmak için adaya ana soruyu takip eden başka sorular da sorulmalıdır. Bu tip sorular mülakatın akışına göre önceden hazırlanmış değil de o anda ortaya çıkmış sorular da olabilir. Yetkinlikleri ölçmede kullanılacak sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir: (Ag.e; 45-50)

- Hayatınızdaki en önemli iki başarıyı anlatabilir misiniz? Sizi bu başarılarla götüren görevleri kim verdi? Bunlarla ilgili nasıl planlar yaptınız? Bu planları nasıl uyguladınız, ne tür engellerin üstesinden geldiniz? (Başarı Odaklılık)
- Okul ya da iş hayatınızda verdiğiniz en önemli karar neydi? Bu kararınıza hangi faktörler etki etti? (Karar Verme)
- Değişmesi gerektiğine inandığınız bir şirket politikası oldu mu? Bu değişimin gerçekleşmesi için neler yaptınız? (İnsiyatif Kullanma)

➤ İşinizle ilgili olarak herhangi bir problemi önlemeye çalıştığınız zamanlar oldu mu? Bununla ilgili olarak neler yaptınız? Sonuç ne oldu? (Problem Çözme)

1.2.5.2.6. Sunum Görüşmeleri

Bu tip görüşmelerde adaylara önceden üzerinde çalışmaları için bir problem ya da konu verilir ve bunun hakkında bir sunum yapmaları istenir. Bu konu görüşmeden bir süre önce adaylara gönderilebileceği gibi, iş görüşmesine geldiklerinde, görüşmeden hemen önce de verilebilir. Örnek olarak, satış operasyon bölümüne alınacak sorumluya pazarlama ve satış departmanları arasında, promosyonlarla ilgili çıkan hayali sorunu çözmesi için gereken imkanlar sağlanır ve kişinin bu sorunun altından nasıl kalktığı gözlemlenir (Mathis, Jackson, 1994, s. 257).

1.2.5.2.7. Stres Görüşmeleri

Stres görüşmelerin yapılma amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu uyum yeteneğini ve kendisini beklenmeyen olaylar karşısında ne kadar çabuk toparlandığını görmektir. Bu sebeple adaya dostça davranıştan düşmanca tutuma kadar çeşitli davranış biçimleri gösterilecek adayın tepkisi ve kendisini savunma biçimleri gözlemlenir.

Diğer bir deyişle, bu mülakat türünde, aniden ortaya çıkan olaylar karşısında adayın davranışlarını, tutumlarını tepkilerini ne ölçüde denetim altında tutabildiği ve dengeleyebildiği gözlemlenir.

Özellikle ikinci dünya savaşı sırasında Batı'da stratejik hizmet ofislerinde ajanlık görevi için personel seçmek amacıyla kullanılan stres mülakatlar, savaş sonrasında iş dünyasında yaygın olarak kabul görmüştür (Bingöl, 1998, s. 154).

Stres mülakatlarına daha çok koruma, güvenlik, danışma hizmetleri, çağrı merkezi operatörleri, gizli görevlerde çalışacak kişiler seçilirken uygulanırsa iyi sonuçlar verir (Can ve diğ. 1995 s.128).

Ancak bu mülakat yönteminin ne derecede geçerli ve güvenilir bir yöntem olduğu tartışma konusudur çünkü işin gerektirdiği stres ve mülakat esnasında yaratılan stres, birbiriyle aynı doğrultuda olmayabilir. İşin gerektirdiği strese kolaylıkla ayak uydurabilecek bir aday, mülakat esnasında yaratılan yapay stres ortamında farklı tepkiler gösterebilir.

Bunun yanında bu mülakatların önemli bir dezavantajı, işe alınmayan adayların işletme ve mülakatı yapan kişi hakkında olumsuz bir izlenim kazanmalarındır. Bu durumun önüne geçmek için, adaylara yapılan mülakatın türünü ve durumu anlatan bir açıklama yapılması durumunda adayın firma için ve görüşmeyi yapan kişi için oluşturacağı olumsuz yargı ortadan kalkacaktır.

1.2.5.2.8. Sorun Çözme Görüşmeleri

Sorun çözme görüşmeleri, adayların sorun çözme yeteneklerini belirlemek amacıyla yapılır. Bu görüşme türünde adaya bir sorun veya sorunlar dizisi verilerek çözüm yolları geliştirilmesi istenir.

Adaydan çözümü istenen varsayıma dayana sorun, işi yaparken karşılaşılabilecek türden olmalıdır. Bir örnek verecek olursak orta düzey bir yönetim pozisyonu için başvuran adaya sorun çözme görüşmesi sırasında şöyle bir sorun verilebilir: “Yöneticisi olduğunuz bölümde iki adaydan birini bir üst pozisyona yükselteceksiniz. Aday “a” işine bağlı, çalışma saatlerine uyan, iş birliğini seven ve iyi çalışan bir çalışan, aday “b” ise sık sık etrafından şikayetçi olan, işine geç kalan, kaba, fakat bölümünüzde en iyi üretimi gerçekleştiren bir çalışandır. Hangi iş göreni terfi ettirirsiniz”. Sorun çözme görüşmeleri, genellikle yönetici seçmelerinde kullanılır (Geylan; 1992, s. 112).

1.2.6. İş Görüşmelerinde Sorulan Sorular

İş görüşmesinde sorulan soruları içeriği açısından sınıflandıracak olursak genellikle; işle ilgili sorular, beklentiler ve motivasyonla ilgili sorular, kişilik ile ilgili sorular, eğitim soruları ve yeterlilikle ilgili sorular olmak üzere 5 alanda ele alınabilir: (Gürüz ve Yaylacı; 2004, s. 152)

➤ İşle İlgili Sorular

İşle ilgili sorular adayın iş geçmişi, deneyimleri, işindeki başarıları veya başarısızlıkları hakkında bilgi edinilir. Bu konuda görüşme boyunca adaylara sorulabilecek örnek sorular şunlardır:

- İşinizi kısaca anlatır mısınız ?(Sorumluluklar, deneyimler vb..)
- Eski işinizdeki başarılarınızdan bahseder misiniz?
- İşinizin en sevmediğiniz yönleri nelerdir?
- Eski işinizden neden ayrıldınız?

➤ Beklenti ve Motivasyonla İlgili Sorular

Adayın sorun çözme yeteneğini, adayı motive eden faktörleri, adayın hedeflerini, kariyer planlarını belirlemeyi hedefler. Bu tür sorulara örnek olarak;

- Kısa veya uzun vadeli kariyer hedeflerinizden bahseder misiniz?

- Bu hedefler doğrultusunda bizimle nasıl bir pozisyonda çalışmayı düşünüyorsunuz?
- Bizim şirketimizde ve bu görevde daha önce elde edemediğiniz neler arıyorsunuz?

➤ **Kişilik İle İlgili Sorular**

Adayın içe dönük veya dışa dönük olması, sosyallik, yaratıcılık, mantıklı olma, uyumluluk, liderlik, değişime açıklık gibi belirli kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla sorulur. Bu tür sorulara örnek olarak;

- Sizi başarılı kılacağına inandığınız en güçlü özellikleriniz neler?
- En çok eleştiri aldığınız konular neler?
- Strese dayanıklı mısınız?

➤ **Eğitim Soruları**

- En son bitirdiğiniz eğitim kurumu nedir?
- Mezun olduğunuz okul gerçekten idealinizdeki okul muydu?
- Katıldığınız kurs ve seminerler oldu mu?

➤ Yeterlilikle İlgili Sorular

Adayın sahip olduğu bilgi düzeyi, eğitim, deneyim gibi özelliklerinin iş yeterliliklerine uygun olup olmadığını belirlemeyi amaçlar. Bu tür sorulara örnek olarak;

- İşlemeyen veya yanlış giden bir durumla karşılaştığınızda tutumunuz ne olur?
- Yönetim kararlarının sizinkiyle aynı olmadığı durumlarda ne yaparsınız?
- Yetkinizi aşan durumlarda inisiyatif kullanabilir misiniz?
- Şirketimizdeki yoğun tempoya, değişikliklere ayak uydurabileceğinize inanıyor musunuz?
- Yönetim tarzınız nedir?

➤ Hobilerle İlgili Sorular

Bu tür sorular adayın boş zamanlarında yapmış olduğu uğraşlarının başvurduğu pozisyonla bağlantısını kurmak amacıyla sorulan sorulardır. Bu sorulara örnek olarak;

- Boş zamanlarınızda neler yaparsınız? Hobileriniz nelerdir?
- Üyesi olduğunuz dernek, oda veya klüp var mı?
- Pazar gününüzü genelde nasıl geçirmeyi tercih edersiniz?

1.2.7. Görüşmelerde Yapılan Hatalar

İşletmelerin eleman seçimindeki en önemli süreç olan görüşmeler esnasında, temelde görüşmeyi yapan kişilerin eğilimleri, kişisel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve böylece mülakatın başarısını olumsuz yönde etkileyen problemler oluşabilmektedir (Solmuş, 2005, <http://www.hrdergi.com.tr>).

İş görüşmelerinde yapılan hatalar genellikle görüşmelerin gerçekleştiği çok çeşitli şartlardan kaynaklanmaktadır. Görüşmeciler, yaklaşımlarına göre çeşitlenmektedirler. En tecrübeli görüşmeciler bile, pek çok sıkıntıdan yakınmaktadırlar. Bazıları, görüşmelerin güvenilirliğini arttırmanın tek yolunun görüşme tekniklerinin standartlaştırılması yada yeniden yapılandırılması gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca mülakat ortamı ile yer ve zamanın uygunsuzluğu, yanlış mülakat tekniğinin seçilmiş olması, mülakatın hazırlık-uygulama ve değerlendirme aşamalarına gereken özenin gösterilmemiş olması da mülakat hatalarına neden olabilir. İş görüşmelerinde yapılan hataların başlıcaları aşağıda yer almaktadır;

❖ Benzerlik Hatası

Görüşmecilerin benzerlik hataları yapmaları muhtemeldir çünkü; değerlendiriciler ilgi alanları, kişisel altyapısı ve hatta görünüşü kendilerine benzeyen adaylara yakınlık gösterebilirler. Ayrıca görüşmeciler kendilerinden farklı olan adaylara olumsuz yaklaşabilmektedirler. İşle ilgisi olmayan benzerlikler veya farklılıklar dahi bir görüşmecinin, bir adayın seçimine ilişkin kararlarında tek başına etkili olabilmektedir (Aldemir ve diğ; 2001, s. 126).

❖ Hale ve Boynuz Etkisi

Buna göre bazı görüşmelerde adaylar ilk anda çok kuvvetli bir izlenimin oluşmasına yol açarlar. Örneğin; giyimleri, kendilerine duydukları güven ya da oturma tarzları görüşmecileri etkileyebilir. Araştırmalara göre, görüşmeciler ilk anda çok olumlu bir izlenime kapıldılarsa o andan sonra görüşmede olan her şeyi o gözle görürler. Bunun yanında, ilk yargılarını desteklemek için, görüşmeciler çeşitli olumlu ip uçları aramaya başlarlar. Buna **Hale Hatası** denmektedir. **Boynuz Etkisi** ise, hale etkisinin tam tersidir. Tek bir olumsuz özellik ya da izlenim, genellikle görüşmecinin her şeyi bu olumsuz özelliği açısından değerlendirmesine neden olabilmektedir (Ergin, 2002, s.127).

❖ Acele Karar Verme (Ön Yargılı Davranma)

Ön yargılı davranma yada acele karar verme hatası, mülakatı yapan kişinin aday hakkında mülakatın ilk dakikalarında hatta mülakat başlamadan önce test sonuçlarını yada özgeçmiş bilgilerine dayanarak karar verme ve sonuca ulaşma eğiliminde olmasıdır. Bir araştırmaya göre, mülakat yapan kişilerin % 85' i bu hatayı yapmaktadır. Aday için, mülakatı yapan kişi ile doğru bir başlangıç üzerinden yola çıkmak önemlidir. Mülakatı yapan kişi, mülakatın ilk birkaç dakikasında aday hakkında yargılara varmakta ve mülakat uzadıkça da bu yargıları değiştirmektedir. Bu tür bir mülakat hatası mülakatı yapan kişinin aday hakkında daha fazla bilgiye ulaşmayı gereksiz görmesine sebep olmaktadır (Pekin, 2001, s. 64).

❖ Kalıp Yargılar

Görüşmecilerin, zihinlerindeki, kalıp yargıların görüşme sürecini etkilemesi, bütün yanlışlık kaynakları arasında en tehlikeli olanıdır. İnsanların zihninde herhangi bir gruba ait belli imge oluştuktan sonra, o imgenin o gruptaki bütün kişilere genellemesidir. Batılı ülkelerde, özellikle ırk konusundaki kalıp yargılar, ciddi olumsuz

sonuçlar doğurmaktadır. Görüşme sürecinde şu gruplara ilişkin kalıp yargılar işe karışabilmektedir (Ergin, 2002, s.88) :

- Şişmanlar,
- Kısa boylu erkekler,
- Çok makyajlı kadınlar,
- Yüksek sesle gülenler,
- Belirli bir şiveyle konuşanlar,
- Kulağı küpeli erkekler,
- Ülkenin belli bölgelerinden gelenler gibi ...

Ayrıca bu listeye eklenecek pek çok kalıp yargı olduğu da bilinmektedir.

1.2.8. Görüşmede Yapılan Hata Ve Yanlılıkların Önlenmesi

İş görüşmelerinde yaşanan hata ve yanlılık kaynakları bilindikten sonra, bunların azaltılması için çeşitli önlemler alınabilir. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- ◆ Görüşmeciler yeterli bilgi elde etmeden karar vermemeleri konusunda eğitilebilir,
- ◆ Yapılandırılmış görüşmeler uygulanarak, bütün adaylara aynı sorular sorulabilir,

◆ Birden fazla görüşmeci ile görüşmeler yürütülür. Bunlar insan kaynakları bölümlerinde çalışanlar, işe alınacak kişilerin bağlı olacakları yöneticiler gibi kişilerden oluşturulmalıdır.

◆ Hangi koşulda olursa olsun, görüşmeciler eğitimden geçirilmelidir.

◆ İnsan kaynakları elemanlarının dışındaki kişiler kendi işlerini aksattıklarını düşünerek görüşmeleri kısa kesmek isterler. İnsan kaynakları uzmanları bu eğilime direnerek, adaylara kendilerini ifade edebilecekleri yeterli zamanı vermeye çalışmalıdırlar.

1.2.9. İş Görüşmelerinde Beden Dili

İş görüşmeleri sırasında adayın gücü, bilgisi, eğitimi, yeteneği oldukça önemli noktalar olmasının yanı sıra görüşme sırasında adayın bu bilgiyi nasıl aktardığı, görüşme sırasındaki davranışları, duruşu, kullandığı ses tonu, jest ve mimikleri, giyimi farklı bir ifadeyle beden dili de en önemli etkenlerden biridir (Latif, Uçkun, 2004, s. 44).

Görüşme sırasında görüşmeci adayın söylediklerinin yanında davranışlarını da değerlendirir ve bu davranışları yorumlar. Bu yorumlamalar doğrultusunda adayın kullandığı beden dilini inceleyerek adayın kişiliği hakkında fikir sahibi olması ve bunun sonucunda adayın görüşülen pozisyon için uygun olup olmadığı ile ilgili yorumlamalarda bulunur. Bu sebeplerle, adayın görüşmeler kullandığı beden dili oldukça önem taşımaktadır.

Buna göre aşağıda iş görüşmelerinde mülakatçıların benzer şekilde yorumladığı davranış şekilleri şunlardır;

Dış Görünüş - Giyim; Yapılan araştırmalara göre, görüşmecilerin aday hakkındaki izlenimleri görüşmenin ilk karşılaşma dakikalarında oluşmaya başladığı bilinmektedir (Kaşıkçı, 2006, s. 184). Bu sebeple, görüşmeler sırasında görüşmecinin aday hakkında fikir edindiği özelliklerinden biri de adayın dış görünüşü ve giyimidir.

Bu yüzden adayların görüşmeye gittiklerinde kurum kültürüne ve pozisyonunun gereklerine uygun kıyafetlerle gidiyor olmaları adaylarla ilgili olumlu bir imaj oluşmasında etkili olmaktadır (Öner, 2008, s.126).

Tokalaşma; İş görüşmesi sırasında beden dilinin başlangıcını tokalaşma oluşturur. Adaylar açısından düşünüldüğünde, mülakatçı ile ilk karşılaştıkları anda yapılan sağlam bir tokalaşma iş görüşmesinde ilk sınavın verilmesi anlamına gelmektedir (Kaşıkçı, 2006, s. 184).

Göz Teması; Görüşmeler sırasında göz teması çok önemlidir. Görüşmeler sırasında göz kontağı kurmak, normal karşılanan bir davranış olarak karşılanırken aynı zamanda güven veren kendine güvenen bir aday profili sergilemekte olup göz kontağı kurmaktan kaçınmak ise güvensiz, pasif bir aday profili sergilemektedir. Bunun yanında göz kontağı kurarken aşırıya kaçmadan bir kontak kurmak gereklidir. Aksi halde çirkin ve meydan okuyucu bir davranış olarak düşünülebilir (Latif, Uçkun, 2004, s. 45).

Duruş, el, kol ve bacaklarının hareketleri; de görüşmeciler tarafından değerlendirilir. Omuzları çökmüş, kambur şekilde oturmak yorgun, güvensiz bir aday profili sergilerken bunun yerine kendinden emin bir şekilde dik oturmak ise pozisyona istekliliği yüksek, kendine güveni yüksek bir aday profili sergilemektedir (Arthur, 1986, 40 – 42).

Ses Tonu; Görüşmeler sırasında adayın kendini ifade ederken kullandığı ses tonu da oldukça önemlidir. Adayın söyledikleri, ses tonuyla ve yüz hareketleriyle bir bütünlük taşımıyorsa, karşısındaki kişi söylenenlerden çok sözsüz mesajlara inanma eğilimi gösterebilir (Metzler, 1997, s. 53).

2.BÖLÜM

2. SÖZSÜZ İLETİŞİM – BEDEN DİLİ

2.1. İletişim Kavramı ve Tanımı

İletişim sözcüğü, dilimize Fransızca ve İngilizce’de haberleşme anlamına gelen yazılışı aynı, söylenişi ayrı “communication” (komünikasyon) kelimesinden geçmiş olan bir kelimedir (Zıllıoğlu; 2003, s. 3). “Communication” kelimesinin kökeninde de Latince’deki “communicare” fiilinden türeyen, başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgi paylaşma, çoğunluğa genelleme, yayma, herkesin paylaşmasını ve yararlanmasını sağlama anlamına gelen “communicatio” sözcüğü bulunmaktadır (Köknel; 1997, s. 97).

Communication (Komünikasyon) sözcüğü veya farklı bir ifadeyle iletişim, ortaklık oluşturma anlamında kullanıldığında, iletişimi kaynak ile alıcı arasında ortaklık kurma amaçlı bir çaba olarak tanımlanabilmektedir. İlk kez, M.Ö. 4. ve 5. yüzyıllarda Aristo tarafından, bir hatibin, konuşmasıyla dinleyicilerini istediği biçimde etkileyebilme ve inandırıcı olma beceri ve sanatı olarak tanımladığı iletişimin daha farklı işlevlere sahip olduğu artık bilinmektedir. Bugün içinde bulunduğumuz globalleşmiş, hızla değişen dünyamızda iletişim, ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi, değiş tokuşu ve paylaşımı içerdiğini söyleyebiliriz. Çağdaş tanımıyla iletişim, farklı bakış açılarına sahip, ancak ortak sorun çözmede sistemin birer parçası olarak birbirlerine bağımlı olarak insanlar arasında işbirliği ve uzlaşma sağlamaya yönelik çabaların bütünüdür (Özarallı, 1997, s.71).

İletişim, en az iki bireyin, belirli bir olayla ilgili görüş açılarını, düşüncelerini ve yorumlarını karşılıklı olarak ileterek olayla ilgili ortak bir anlayışa geçme uğraşısı olarak tanımlanabilmektedir (Solmuş, 2004, s.114).

Başka bir tanıma göre iletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci şeklinde de tanımlanabilmektedir (Dökmen, 2000, s. 19).

Anlam alışverişinin olduğu her durumda iletişim gerçekleşir. İletişimi, anlam alışverişi olarak tanımlayabiliriz. İki insan birbirinin farkına vardığı andan itibaren iletişim devreye girer (Cüceloğlu, 2003, s. 45).

Tüm bu tanımlardan hareketle iletişim kavramını kısaca özetlememiz gerekirse, insanların duygu, düşünce, davranış, inanç ve tutumlarını, yazılı, sözlü veya sözsüz olarak başka kişilere aktarmasının yanı sıra “karşılıklı etkileşim” kavramını da içinde barındıran bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

2.2. Temel İletişim Süreçleri

İletişim bir süreç içerisinde gerçekleşen bir olaydır. Bu süreç içerisinde bir gönderici tarafından bilginin veya mesajın, alıcıya ulaşmasına kadar geçen belirli aşamaları içermektedir. Genel olarak iletişim süreci, çeşitli öğelerden oluşmaktadır. Bu öğeler şunlardır;

2.2.1. Gönderici

Kaynak olarak da adlandırılan gönderici, kendisine ulaşan veya kendisinde oluşan bilgi, duygu ya da düşünceleri alıcıya gönderen kişi ya da grup olarak tanımlanabilmektedir. Bir iletişim sürecinde iletişimin doğru işlemesi ve başarıya ulaşması büyük ölçüde göndericiye bağlıdır (Solmuş, 2004, s. 115).

2.2.2. Kodlama

İletişim her şeyden önce, göndericinin zihninde tasarladıklarıyla başlar. Gönderici, kendisine ulaşan bilgiyi ve verilere göre bir düşünce ya da imaj oluşturur. Bunları, alıcının anlayacağı şekilde kendi algılamasına bağlı olarak düzenleyerek kelimeler, şekiller, rakamlar ve semboller şeklinde kodlar ve mesaj olarak iletişim kanallarından geçirerek alıcıya ulaştırır. Göndericinin alıcıya aktardığı mesaj ve mesajı

aktarış biçimi iletişimi etkilemekte, bununla birlikte, alıcıya iletilmeyen mesajlar da iletişimin başlayamamasına neden olmaktadır (Solmuş, 2004, s. 115). Örneğin; öfke duygusu kullanılan kelimelerle, söylenilen kelimelerle ifade edilebileceği gibi kişinin yüz ifadesiyle de belirtilebilir.

2.2.3. Mesaj

Göndericiden alıcıya gönderilen duygu, düşünce ve isteklerini ortaya koyan sembollerdir. Gönderici, kullandığı kavramları bir mesaj oluşacak şekilde kodlar, iletişimin etkin biçimde gerçekleşebilmesi için mesajın hem gönderici hem de alıcı tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Etkin bir iletişim kurulabilmesi için bir mesaj hazırlarken; alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalı, soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanılmalı, semboller alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanılmalı, alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeler açıklanmalıdır (Eren, 2001, s. 396).

2.2.4.Kanal

Kanal, gönderici ile alıcı arasındaki bağlantıyı sağlayan yoldur. Hava (özellikle, yüz yüze iletişimde), telefon, faks, bilgisayar, konferans, bilgisayar, paneller, ilanlar, bültenler, dergiler, beden diline ait ifadeler iletişim sürecinde birer iletişim kanalı ya da aracı olarak işlev görürler. İletişimin kanalları, mesajların doğru kişilere doğru biçimde iletilmeleri konusunda önemli bir role sahiptir (Solmuş, 2004, s.116).

Örgüt yönetimlerinde çalışanlara göre farklı iletişim kanalları kullanılmaktadır. Bu amaçla yapılmış bir araştırmaya göre, üst yönetimler iletişim kanalı olarak, daha fazla ilan panoları, toplantılar ve bildirileri kullanırken ticari birlikler daha fazla konferans, toplantı ve haber bültenlerini, denetleyiciler, kişisel görüşme, toplantı ve haber bültenlerini, işçiler ise daha fazla teknik dokümanları, yüz yüze konuşmayı ve telefon konuşmalarını tercih etmektedirler (Caseria, 2000, s. 3).

2.2.5. Filtreleme /Çözümleme

Filtreleme ya da çözümleme, alıcının kendisine ulaşan mesajı algılayıp kendi duygu ve düşüncelerine göre değerlendirmesi ve yorumlaması ile ilgilidir. Bu noktada, mesajın alıcı için yeni olması, farklılığı, diğer mesajlara benzerliği, alıcının kişisel ihtiyaçları, geçmiş yaşantıları, beklentileri, alışkanlıkları, istekleri gibi faktörler mesajın nasıl yorumlanacağı üzerinde etkili olur (Solmuş, 2004, s. 116).

2.2.6. Alıcı

İletişim süreci içinde, insan kendisiyle kurduğu iletişim dışında tek başına bir iletişim kuramaz. Mutlaka alıcı veya alıcılar gerekir. Alıcı, işaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran ögedir. Hedef birim gelen mesajın türüne göre farklı alıcılar kullanır. Hedef birim psikolojik işleyiş bakımından kaynak birimin aynısıdır. Farklı olan sadece süreçlerin yönüdür. Kaynak birim mesaj göndermek işiyle uğraştığı halde, her birim kendisine gelen mesajı almak ve yorumlamak işiyle uğraşır. Yorumladığı mesajla ilgili bir geri- iletimde bulunduğu anda, hedef birim, işlevleri bakımından artık bir kaynak birim olmuştur (Tutar ve Yılmaz, 2003, s. 28).

2.2.7. Gürültü

Bir iletişim sürecinde, göndericinin gönderdiği mesajla, alıcının aldığı mesaj arasında bir fark varsa bu farka “gürültü” ismi verilmektedir. Gürültü, iletişimin en önemli kavramlarından biridir. İletişim modelinde, gürültü kaynağı sadece kanaldaymış gibi gösterilir fakat gürültü kaynağı hem kanalda hedef de alıcıda yer alır (Cüceloğlu, 2002, s. 74).

Bu tanımlamadan hareketle iletişimde gürültü kavramı, günlük hayatta kullandığımız gürültü kavramından farklı bir anlam içermektedir. İletişim süreci içindeki gürültü kavramı; iletişim sürecini bozan, iletişim kalitesini ve etkinliğini olumsuz bir şekilde etkileyen herhangi bir faktör olarak ifade edilebilmektedir.

İletişimin her aşamasında etkili olabilecek bir kaynak olan gürültü kavramını somutlaştırıcı örnekler verecek olursak; ortamda yer alan aşırı ses, ortamın aşırı sıcak veya aşırı soğuk olması, gibi fiziksel kaynaklar, konuşma sırasındaki gereksiz tekrarlar, kullanılan kelimelerin anlamını bozan beden dili hareketleri, birer gürültü faktörleridir.

2.2.8. Geribildirim

Geri bildirim, alıcının kendisine gelen mesaj ya da bilgiyi, kendi anlam çerçevesi içerisinde algılaması anlaması, yorumlaması ve buna paralel olarak da göndericiye bir iletişim kanalı aracılığıyla tepki (cevap) vermesidir. Farklı bir ifadeyle geribildirim, alıcının, göndericinin mesajına cevabıdır. Bu cevap sayesinde, gönderici mesajının anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. (Altıntaş ve Çamur, 2001, s. 10) Bu noktada, alıcının rolünün değiştiği ve mesaj alan değil mesaj gönderen(gönderici) konumuna geçtiği söylenebilir. Geri bildirim, olumlu (örn; göndericiyi onaylayacak biçimde tebessümlü bir bakış) ya da olumsuz (örn; çatık kaşlar ya da başı yukarıya doğru kaldırarak mesajı reddetme) biçiminde gerçekleşebilir. Geribildirim verilmesiyle birlikte, iletişim süreci tamamlanmış olacaktır (Solmaz, 2004, s. 117)

Etkin bir iletişimden bahsedebilmek için, iletişimde geri bildirim çok önemlidir. Bir iletişim sürecinde, pozitif bir geri bildirim şu anlama gelmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2002, 32):

- Mesaj alınmıştır,
- Mesaj algılanmıştır,

- Mesaj doğru bir biçimde yorumlanmıştır,
- Alıcı bir sonraki adım için hazırdır.

Geri bildirimin olmadığı bir iletişim “tek yönlü iletişim” olarak ifade edilebilirken, geri bildirimin olduğu iletişim ise “çift yönlü iletişim”dir. Geri bildirim, bir tür kontrol mekanizmasıdır ve iletişim sürecini etkinleştirir (Tutar ve Yılmaz, 2003, s.33).

Geri bildirim, göndericinin mesajını gönderdikten sonra alıcının iletişime katıldığı duygusunu hissetmesini destekleyen bir süreçtir. Geri bildirim sayesinde gönderici mesajını alıcının ihtiyaçlarına, gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olur.

2.3. İletişim Sürecinin İşleyişi

İletişim süreci mesajın tek yönlü veya çift yönlü gönderilme durumuna bağlı olarak iki açıdan incelenebilir:

2.3.1. Tek Yönlü İletişim

Tek yönlü iletişimde, alıcı kaynağın gönderdiği mesajı yalnızca edilgen bir biçimde alır, tepkisini dile getiremez. Bu iletişim türünde amaç sadece mesajı iletmektir (Gürgen, 1997, s. 24).

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi, bir gönderici – bir alıcı veya bir gönderici birden çok alıcı şeklinde olabilir. Alıcının mesajı istenilen biçimde ve özde algılayıp algılayamadığı ve ne ölçüde etkilendiği araştırılmaz. Bu durumda mesajın iletilmesiyle doğacak sonuçların anında değerlendirilmesi ya da denetlenmesi söz konusu olamaz. Bu iletişim türünde, gönderici, istek ve kişisel amaçlarına uygun olarak mesajı iletir.

Bireyin bu davranışı, doğasından gelen bencillik duygusunun etkisi altında, kendi düşünce ve duygularını başkalarına iletme isteği olarak yorumlanabilmektedir. Bunun yanında tek yönlü iletişim sürecinin işleyişi ile iletişimde amaç olarak güdülen anlaşmanın sağlanması oldukça zordur. Bunun yanında, tek yönlü iletişimin sayılan sakıncalarına karşın, uygulamaya hız kazandırması, mesajın açık ve anlaşılabilir nitelik taşıması halinde, çift yönlü iletişimin işlemesine gerek kalmaması, çift yönlü iletişime göre daha az kırtasiyecilik giderleri oluşturduğu gibi avantajları göz önünde bulundurularak birçok işletme tarafından kullanılan bir süreçtir (Sabuncuoğlu, s. 2001, 70).

2.3.2. Çift Yönlü İletişim

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz olmasına karşın, çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da etkin ve en geçerli yöntemdir (Sabuncuoğlu, 1998, 57).

Çift yönlü iletişimde gönderici ile alıcının rolleri değişmekte, alıcı iletinin kodunu çözüp onu göndericinin verdiği anlamla algılayarak geri bildirim için alıcı yeni bir gönderici durumuna gelmektedir (Tutar; Yılmaz; 2003, s. 40).

Eğer iletişimde geri-bildirimden yararlanılıyorsa bu iletişim çift yönlüdür. Çift yönlü iletişim yavaş ilerler. Ancak alıcı gönderilen mesajları alma, yorumlama, değerlendirme, karar verme ve yeni bir mesajı iletme yani cevap verme olanağı bulur. Alıcıdan gelen mesajı gönderici değerlendirir ve yeni bir mesaj gönderir. Böylece iletişim sürer, gider. Kaynak ve alıcı arasında gidip gelen mesajlar açıklık kazanır. İçerik ve kastedilen arasında uçurumlar olmaz. Çift yönlü iletişimde, özellikle örgütlerde iş görenler yönetimin amacı ve faaliyetleri konusunda görüşlerini açıklama fırsatı bulurlar.

2.4. İletişim Türleri

2.4.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim konuşma dili olarak da adlandırılmaktadır. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturur. Konuşma bireysel; dil ise toplumsal ve kültürel bir olgudur (Gürgen, 1997, s. 83). İletişimimizin en temel kodunu oluşturan konuşma dilinin doğası ve kaynağı Antik Yunan felsefesinden beri yoğun tartışmaların odağını oluşturmuştur. Günümüzde benimsenebilecek görüş dilin bir simge sistemi, kod olduğu görüşüdür. Dil toplumsal ve kültürel bir etkinliktir. Bu nedenle bir dilin yapısı ve sözcük dağarcığı kültürel sistemle yakından ilişkilidir. Buna bağlı olarak da bireylerin algılama biçimlerini etkiler. Bir dil anlamlandırma haritası dile getirilmek istenen anlamlar için seçenekler sunduğu gibi, bu anlamları biçimlendirir ve sınıflandırır (Zıllıoğlu, 1993, s. 145).

Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefon görüşmeleri, eğitim kursları, konferanslar, komiteler, oryantasyon programları gibi çeşitli iletişim çeşitleri sözlü iletişime verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (Tutar, Yılmaz; 2003, s.53).

2.4.2. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekandaki iletişim sınırlılıklarını genişletmede en etkin ilk iletişim biçimidir. Uzaktan haberleşmede bilgi ve deneyimleri zamanda biriktirmede sözlü iletişime göre daha güvenilir bir yol olan yazı ile iletmenin kökeni mağara resimlerindenidir. Yazının evrimi ve yaygınlaşması da toplumsal ve kültürel değişimle bağlantılı olarak gerçekleşmiş ancak buna bağlı yazı ve evrimi de gerek insan düşüncelerinin gerekse toplumsal ve kültürel değişimin yönü ve hızı üzerinde önemli bir etken olmuştur (Zıllıoğlu, 2003, s. 150).

Gönderici tarafından gönderilen mesajın kalıcı olması isteniyorsa, yazılı iletişim kanallarından yararlanılır. Bunun yanında gönderilecek mesaj eğer birden çok alıcıya gönderilecekse, gönderilen mesajın içeriği ve anlamı bozulmadan iletilmiş olmasına yardımcı olur. Bunun yanında, kırtasiyeciliğin artmasına, iletişim sürecinin yavaşlamasına neden olabileceği gibi gönderilen mesaj eğer alıcı tarafından doğru anlaşılmanışsa, yapılacak uygulamalarında yanlış olmasına neden olabilir.

Yazılı iletişim araçları içinde en önemli sayılabilecek birkaç yazılı iletişim türünü sıralayacak olursak; (Sabuncuoğlu, 2001, s. 85)

- Gazeteler, dergiler,
- Broşür ve el kitapları,
- Afişler,
- Bültenler,
- Yazılı raporlar,
- Mektuplar, birer iletişim aracı olarak gösterilebilmektedir.

2.4.3. Sözsüz İletişim – Beden Dili

Sözsüz iletişim, iletişimin en temel türlerinden birisidir, insanların beden hareketleri, birbirlerinin gözlerine bakmaları ya da kaçırımlarıyla, giyimleri, duruşları, oturuş biçimleri, aralarına koydukları fiziksek uzaklık gibi görsel simgelerle, ses tonlarındaki vurgularla, birbirleri hakkında sezgisel bilgi edinebilirler.

İletişimimizin temel bir yönünü sözsüz iletişim oluşturur. Bununla birlikte, sözsüz iletişimin bilimsel bir ilginin ve araştırmaların merkezi haline gelmesi yeni

sayılır. Kelimeleri kullanmadan, yapılan iletişim hem dünyada hem de ülkemizde son yıllarda daha çok dikkat çeken bir iletişim şekline gelmiştir. Aslında bu iletişim şekli, insanlığın tarih kadar eski bir iletişim şeklidir. Ancak, bilimsel olarak araştırılması ve öneminin anlaşılması oldukça yenidir.

Sözsüz iletişim dünya’da 1960'lardan beri incelenen ve 1970 yılında Juliusfast isimli araştırmacının yayınladığı kitapta iyice gündeme gelen bir konudur sözsüz iletişim. Ülkemizde ise beden dilinin önem kazanması dünyaya göre biraz daha geç olmuştur. 1997 yılında yayınlanan Allan Pease tarafından yazılmış 'Beden Dili' kitabına göre Charlie Chaplin’nin filmlerinde sözsüz iletişimin öneminin anlaşıldığı ve bu nedenle de filmlerinde sadece sözsüz iletişimi kullanmıştır. Prof. Dr. Albert Mehrabian yapmış olduğu bir araştırmaya göre, (Kaşıkçı, 2006, ss. 84-85)

- **Sözlerin Etkisi :%7**
- **Ses Tonunun Etkisi: %38**
- **Beden Dilinin Etkisi : %55**

Bu araştırmayı destekleyen birçok araştırmada mevcuttur. Bu görüşü destekleyen Birdsewhistel tarafından yapılmış, bir araştırmaya göre de; ortalama insanın bir gün içindeki konuşma süresinin 11 dakika civarında olduğunu, bir cümlenin de ortalama 2,5 saniye sürdüğünü tespit etmiştir. Yüz yüze konuşmada ise sözel öge %35 rakamından az olduğunu tespit etmiştir. Yine aynı araştırmanın sonucuna göre, iletişimin %65’i sözel olmayan yollarla gerçekleşmektedir. (A.g.e.)

Sözsüz iletişim, iki insan arasındaki mesafeyle başlar, duruş, oturuş, giyim, kuşam, yüz ve bedenin biçimi, selam, jest, mimik, hareketler gibi değişik birçok öğeden oluşan geniş bir yelpaze içinde sürdürülür. Sözsüz iletişimde insanın içinde bulunduğu alan; bu alan içinde yapılan hareketler baş, el, kol hareketlerinin oluşturduğu jestler, yüzün değişik ifadeleri yani mimikler rol oynamaktadır (Köknel, 1997, s. 52).

İnsan duygusal varlıklardır. Bu nedenle de kararlarımızı almamızda, davranışlarımızda genellikle duygularımız bizi yönlendirir. İnsanlar birbirleriyle iletişim kurarken, yazılı iletişim, hatta içinde sözsüz iletişimin olmadığı sözlü iletişim dahi insanların duygularını aktarmalarında yetersiz kalabilir. Gönderici tarafından, alıcıya gönderilmesi gereken mesajın, içine duyguların, heyecanın, coşkunun, korkunun iletilmesi için sözsüz iletişim olması gerekmektedir.

Dökmen'e göre, yüzümüzdeki ifade, el ve vücut hareketlerimiz, vücudumuzun duruşu ve göz temasımız, sözsüz iletişimde önemli bir yer tutmaktadır. Sözlü iletişimde vokal sistemimiz olarak nitelendirilen, ses telleri, dil, dişler, "gönderici" olarak kullanılmaktadır. Yüz ve beden ifadeleri, niyet edilerek ya da niyet edilmeden yapılır. İnsanlar, niyet edilen ifadeler yoluyla birbirlerine birtakım anlamlar iletirler. Örneğin; Baş "evet-hayır" anlamında sallamak, kaşları "hayır" anlamında kaldırmak, dudakları "belki" anlamında büzmek, omuzları "umursamamak" anlamında kaldırmak önceden niyet edilmiş ifadelerdir. Bu tür ifadeler, sözlü dil olmamakla birlikte, sözlü anlatımda kullanılan ifadelerle eş anlam taşıyan ifadelerdir. Niyet edilmemiş yüz ve beden ifadelerine ise "duygusal ifade" denilmektedir. Birçok kaynakta, "yüz ifadeleri" denildiğinde, duygusal yüz ifadeleri kastedilmektedir. İnsanların yüzlerinde aniden korku ya da hayret ifadesi belirmesi duygusal yüz ifadelerine bir örnektir. Bu tür ifadeler, niyet edilmeden yapılmadıkları için sözlü anlatımdan farklıdır. Araştırmalar, niyet edilmemiş yüz ve beden ifadelerinin kişiler arası iletişimde önemli bir yeri olduğunu göstermektedir (Solmuş, 2004, s. 122).

Özetleyecek olursak, sözsüz iletişimde iletiler hareketlerden oluşmaktadır. Hareketlerin bir bölümü doğuştan gelen, dürtülerden, güdülerden, içgüdülerden kaynaklanabileceği gibi bir kısmı da sonradan öğrenilir veya taklit edilir.

2.4.3.1. Sözsüz İletişimin İşlevi

Kişiler arası iletişimde sözsüz iletişimin önemli işlevleri vardır. Sözsüz iletişim; bireyin, diğerine bir anlam atfetmesi için yaptığı davranışlar bütünüdür. Anlamlar, aynı zamanda sözsüz iletişimin işlevlerini yapılandırmaktadırlar. Sözsüz iletişimin işlevleri şunlardır; (Devito, 1989, s. 214).

➤ *Vurgulama İşlevi*

Bazı sözsüz iletişim davranışları, sözel iletiye dikkat çekmek ve onu vurgulamak için kullanılmaktadır. Örneğin; sevdiğimiz insana “seni seviyorum” derken gözlerinin içine bakmaya özen gösteririz; çünkü ona karşı beslediğimiz duyguları bakışlarımızla vurgulamak isteriz.

➤ *Tamamlama İşlevi*

Tamamlama işlevine sahip sözsüz iletişim davranışları, sözel iletiyi güçlendirmek için kullanılmaktadır. Örneğin; birey bir başkasına kendisine nasıl yalan söylendiğini genellikle kaslarını çatıp basını iki yana sallayarak anlatır.

➤ *Yadsıma İşlevi*

Bazı sözel iletiler, sözsüz iletiler yardımıyla inkar edilebilmektedir. Yalan söyleyen bir insanın söylediğinin yalan olduğunu inkar etme amacıyla göz kırpması, sözsüz iletişim davranışlarında yadsımaya örnek olarak verilebilir.

➤ *Düzenleme İşlevi*

Düzenleme işlevi, sözel ileti akışını kontrol edip düzenlemektedir. Örneğin; bireyler arası iletişim sürecinde konuşmak istediğimiz zaman bazen öne doğru eğilip el hareketi ile iletişim akışına müdahale ederiz.

➤ *Tekrar İşlevi*

Sözel iletinin anlamını tekrar etmek ya da yeniden belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin; “haydi gidelim” dediğimizde kullandığımız el ve baş hareketleri ile sözel iletimizi destekleriz.

➤ *Yerine Geçme İşlevi*

Sözsüz iletiler bazen sözel iletilerin yerine geçebilmektedir. Bir şeyi reddetmek için “hayır” denmesi yerine sadece elin iki yana sallanması, kullanılan sözsüz iletinin, sözel iletiye ihtiyaç duyulmadan gerekli anlamı aktarmasına örnek olarak gösterilebilir.

2.4.3.2. Sözsüz İletişimin Özellikleri

Sözsüz iletişimin kendine has bir takım özellikleri vardır; bu özelliklerin en temellerini sıralayacak olursak (Cüceloğlu, 2000, ss. 34-35);

- **Sözsüz İletişim Duyguları Belirtir**

Düşünceler ve duygular en etkili olarak sözsüz iletişimle ifade edilirler. Yapılan araştırmalara göre, iletişim kurarken, İlk beş dakika içinde sözlü iletişimle ifade edilebilecek düşünceleri paylaştığınız halde, ikinci beş dakika içinde daha çok duyguları ifade etmeye çalışıldığı gözlemlenmiştir.

- **Sözsüz İletişim Etkilidir**

İnsanlar iletişim kurarken özellikle duygularını aktarırken, sözsüz iletişimle daha etkili ve dolaysız biçimde ifade etme olanağına sahip olurlar. Bu nedenle sözsüz iletişimin etkili olduğunu söyleyebiliriz.

- **Sözsüz İletişim Çift Anlamlıdır**

Kişinin sözlü veya sözsüz mesajları, farklı anlamları vurgular. Örneğin sinirli olan bir kişinin yüz ifadeleri, sesinin tonu ve bedeni, kızgınlık dolu mesajlar gönderdiği halde, sözleri bu kızgınlığı saklamaya çalışabilir. “Kızgın mısın” sorusuna hayır kızmadım şeklinde cevap verse de vermiş olduğu sözsüz mesajlarından kızgın olduğunu anlayabilirsiniz.

Sözsüz iletişim ve sözlü iletişim mesajları her zaman bu kadar çelişkili olmayabilir. Bu çelişkili davranışın birçok nedeni vardır: bir konuşma, görüşme ya da tartışmada kişi gerginliğini saklamaya çalışabilir; birinin kendi hakkında üzülmelerini istemediği anlar olur, ya da kendini düşündüğünden daha cazip göstermek isteyebilir. Bu çelişkileri kendinde ve başkalarında yakalamasını öğrenen kişi, insan ilişkilerinde daha güçlü bir duruma geçmeye başlar; bir iş yöneticisi bir baba, bir anne, bir arkadaş, bir sevgili olarak karşısındakiyle daha derin ilişkiler kurma olanağına sahip olur.

- **Sözsüz İletişim Belirsizdir**

Sözsüz iletişimde belirsizlik derecesi yüksektir. Örneğin, beraberce gülüp eğlendiğiniz bir geziden sonra eşinizin sessizliğini nasıl yorumlarsınız?

Örneğin;

- Eşiniz yorulmuş olabilir,
- Farkında olmadan onu kızdırmış olabilirsiniz,
- Gezi bittiği için üzgün olabilir,
- Baş ağrısı ya da benzeri bir rahatsızlığı olabilir.

Bu seçeneklerden hangisinin doğru olduğunu anlamak için, sözlü mesaja başvurmanız gerekebilir. Burada anlatılmak istenen şudur; Sözsüz iletişim, bireyin gerçek duygularını daha iyi yansıtabilir; ne var ki, değişik yorumlara açık olduğundan hemen yoruma sarılıp her şeyi anladığınız sonucuna varamazsınız. Yüz ifadelerini, ses tonunu, bedeninin gergin ya da gevşek oluşunu, duruş ve oturuş konumunu, el ve kol hareketlerini, kişinin iç aleminin belirtileri olarak alınmalıdır; fakat bunlardan çıkartılan anlam bir zaman süresi içinde başka gözlemlerle karşılaştırılmalı bir tek buna göre kararlar verilmemelidir.

2.4.3.3. Sözsüz İletişimin (Beden Dili) Unsurları

Bir kişiyle iletişim kurduğumuzda söylediklerimiz ne kadar önemli ise hareketlerimizle o kişide bıraktığımız intiba da o kadar önemlidir. El ve kol hareketleri, mimikler, dokunma, ses tonu, vurgulamalar, vücut pozisyonu bunların içinde yer almaktadır.

Beden dili ile gözle görülebilen beden bildirileri kastedilmektedir. Buna karşın sözlü dil veya kelimelerle yapılan konuşma ise seslerin ilgili anadilin kuralları çerçevesinde göndermelerin taşıyıcısı olduğu alandır. Bu nedenle bu iki alanı birbirinden ayırmak gerekmektedir. Beden dili araştırmaları özellikle, dilin ötesine geçerek sözlü olmayan bildirileri bir araştırma alanı olarak kabul etmektedir. Fakat bunlar arasında kesin bir ayrım yapması zordur. Sözlü dil ile sözsüz iletişim dili olan beden dili alanlarının yakınlığı duygu ve hislerimizi anlatan kelimelerden anlaşılmaktadır. Bu nedenle sözsüz iletişim (beden dili) üç ayrı grupta toplanabilir; (Schober; 2003, ss. 28-30)

➤ *Sessiz Olan Beden Dili*

Sadece görsel beden dilini kapsar. Örneğin, jestler ve mimikler, oturuş ve duruş şekli v.b.

➤ *Sesli Olan Beden Dili*

Dil ile yakından ilgili olan olgular, örneğin; ses tonu, vurgu ve konuşma araları ve gülmek veya içini çekmek gibi bağımsız ifadelerdir.

➤ *Nesnel Olan Beden Dili*

Kişilerin görüntüleri ve görüntülerini tanımlayan şeyler de sözsüz iletişime dahil edilebilmektedir. Örneğin, giyim, aksesuar, mekanlar gibi...

Bunların yanı sıra sesli beden dilinin de, sessiz beden dilinin de veya nesnel beden dilinin de ortak işlevleri söz konusudur. Bu işlevleri iki temel gruba ayırabiliriz; bunlardan birincisi; sözsüz iletişim yoluyla bir takım anlamlar iletilebilir. Örneğin, yakamıza astığımız rozetle mesleğimizi, başımızı sallayarak bir görüşü onayladığımızı veya red ettiğimizi, dostumuza elimize uzatarak ve dokunarak onu sevdiğimizi ifade edebiliriz. İkinci işlevi ise; sözlü iletişimi desteklemesi ve onun akıcılığına katkıda bulunmasıdır. Konuşan kişi, yüzünü ve bedenini kullanarak sözlü anlatımını destekler. Dinleyen ise, sergilediği yüz ve beden ifadeleri ile konuşana geri bildirim verir. Bu sırada ise konuşan kişi, karşısındakinin söylediklerini anlayıp anlamadığını ya da sıkılıp sıkılmadığını onun davranışlarına bakarak tahmin etmeye çalışır (Altıntaş ve Çamur, s.41).

Sözsüz iletişimi unsurlara ayırdığımızda 7 alt sınıf olarak gruplandırabiliriz. Bu gruplar şunlardır;

1. **Mimikler: Yüz İfadeleri**
2. **Jestler: El ve Kol Hareketleri**
3. **Başın Duruşu ve Hareketleri**
4. **Bedenin Duruşu: Bacakların Duruşu, Oturma Düzeni,**

5. İnsanlar Arası İlişkilerde Mesafe Bedensel Temas,
6. Giyim
7. Söyleyiş Tarzı: Sesin Tonu Vurgulamalar

2.4.3.3.1. Yüz İfadeleri - Mimikler

Kişiler arası iletişimde, vücudun en dikkat çekici bölgesi yüzdür. Bunun en temel nedeni de insanların yüz yüze iletişimlerinde içinde bulundukları duyguları genellikle açığa çıkartıyor olmalarından kaynaklanmaktadır. (Şimşek, 2000, s.65).

Charles Darwin'e göre yüz ifadeleri doğuştan gelen özelliklerdir ve evrenseldirler. Bu savını desteklemek için ilkel insanların arkadaşlık, memnuniyetsizlik gibi duygularını kelimelerden önce yüz ifadeleri ile anlattıkları örneğini vermiştir. Darwin'in dil gibi diğer iletişim becerilerinin geliştirilmediği zamanlarda insanların yüz ifadeleri aracılığıyla iletişim kurduklarını savunan tezine karşın, Birdwhistell ve Mead gibi teorisyenler yüz ifadelerinin dille bağlantılı olarak sonradan öğrenildiğini ve kültürden kültüre değiştiğini aktarmışlardır. Birdwhistell ve Mead ayrıca yüz ifadelerinin sözel iletileri desteklemek için kullanıldığını savunmuşlardır (Malandro, Barker, s. 124).

Birdwhistell ve Mead yüz ifadelerinin kültürden kültüre değiştiği konusunda hem fikir olsalar da, daha sonra yapılan araştırmalarda altı temel duygunun kültürler arasında ortak yüz ifadeleriyle temsil edildiği ortaya çıkmıştır. Bunlar mutluluk, korku, öfke, hayret, üzüntü ve tiksintidir. Bu duyguların dışında kalan duygular farklı yüz ifadeleriyle anlamlandırılırlar; söz konusu yüz ifadeleri duyguya göre ve kültürden bağımsız olarak gelişmektedir. Birey tüm sözsüz iletişim davranışlarını kontrol altına alabilmektedir; biri hariç: Yüzün kızarması. Yüz kızarmasına sebep olan duyguların yaşandığı anda damarlara daha çok kan pompalandığı için birey sadece yüzünün kızarmasını kontrol edememektedir (Baltaş, Baltaş, 2006, s. 47).

Yüz ifadeleri, niyet edilerek veya niyet edilmeden yapılabilir. Örneğin; başı iki yana sallayarak “hayır” anlamında kullanılması, niyet edilerek kullanılmaya örnektir. Bunun yanında insanın yüzünde aniden oluşan korku veya şaşkınlık ifadeleri niyet edilmemiş yüz ifadelerine örnek olarak gösterilebilir. Yapılan araştırmalara göre, insanın mimikleri gerçekleştiren çoğu çift olmak üzere 20 kas grubu bulunmaktadır. Teorik olarak bunların sadece gerilip gevşetilmeleri bile, yüzlerce durumu farklı biçimlerde ifade etmeyi mümkün kılmaktadır. Yüz kasları duygusal bir ifadeyi yansıtmaya açısından esas olarak üç grupta değerlendirilir. Bunlar (Baltaş, 1997, s. 49);

- Alın kasları,
- Göz kapakları ve çevresi kasları – Bakışmalar,
- Ağız bölgesi ve dudaklar şeklinde gruplandırılır.

Alın Kasları,

Duygusal ifadelerin yansıtılmasına yardımcı olmaktadır. Alnın hareketleri, kas ve göz hareketleri ile birleştirildiğinde ortaya çıkan ifade tümlenmektedir. Örneğin; alın kırıştırıldığında kaslar yukarı kaldırılıp gözler açılırsa şaşkınlık, kaslar çatılır ve gözlerde hiddetli bir bakış yer alırsa kızgınlık ifadesi ortaya çıkmaktadır. Alnın geniş ya da dar olması da sözsüz iletişim kodları üzerinde etkili olmaktadır. Geniş ya da dar alın yüzün ifadesini değiştirmeye yardımcı olmaktadır (Altıntaş, Çamur, 2001, s.55).

Kaşlar

Kaşlar bir yüzü yumuşatıp sertleştirebilirler. Kaşlar çatıldığında, yüze ilgili, şaşkın, endişeli bir ifade kazandırır. Endişeli, ilgili ya da kızgın anlarda kaşlar aşağı iner, korku, şaşkınlık ya da bir şeyin farkına varılması sonucu yukarı kaldırılırlar (Baltaş ve Baltaş, 2006, s.45).

Göz Kapakları

Göz kapakları daha çok tetikte olmanın ve doğal olmanın işaretidir. Kalın göz kapakları veya uyuklu görünen insanlar, soğukkanlı, yavaş hareket eden, kontrollü insanlar olarak bilinir. Gözleri tamamen açık insanlarda genellikle bir tetiklik, masumiyet ifadesi vardır. Göz kırpma, tamam anlamına gelebileceği gibi, ısıtıcı kişisel bir jest de olabilir (Altıntaş ve Çamur 2001, s. 55).

Gözler ve Bakışlar:

Kişiler arası ilişkilerde, mesajların en etkin verildiği organ gözlerdir bu nedenle de en etkili mesajlar gözlerle verilir. Toplum içinde yasarken bireyler birbirlerine bilinçli ya da bilinçsiz olarak sıklıkla bakmaktadırlar. Bu bakışlar birkaç saniyeden uzun sürmemektedir (Doğan, 2010, s. 24).

İletişimde insanlar gözlerini görme ötesinde kullanırlar. Bu kullanım göz göze bakışma, göz süzme, bir anlık bakış, gözlerini yere indirme, devirme gibi şekillerde ilişkiye isteyerek veya farkında olmadan anlamlar katar. İletişimde gözle konuşma iletişimdeki amaca, diğer kişiyle olan ilişkinin doğasına, duygulara, beklentilere, güç ilişkisine göre farklı anlamlar taşır (Erdoğan, 2005, s. 208).

İnsan, genellikle dinlerken karşısındaki kişiye kendi konuşma süresine nazaran iki kat daha uzun bakar. Konuşma esnasındaki bakışma düşünce ile çok yakından ilgilidir ve kişinin olaydan ne kadar etkilendiğini gösterir. Bakışların süresinin değişik uzunlukta ayarlanabilmesi konuşmayı rahatlatır. Bakışlar ve süreleri kişinin aslında ne demek istediğini anlayabilmemiz için önemli bir kaynaktır.

Bakışma davranışı düşünsel olaylarla yakından bağlantılıdır. Bakıp bakmama ve bakışma arasındaki safhalar konuşmanın akışını etkiler. Bakışma ve konuşma davranışı arasında sabit bir ilişki vardır. Bu nedenle de konuşma sırasında uzun süre birbirimize bakarız. Bu nedenle de bakış yönünü gösteren sinyaller oldukça önemlidir. Bakış yönleriyle ilgili yapılan bir araştırmanın sonucuna göre (Araştırma sağ elini aktif olarak kullanan kişilerle ilgili sonuçları yansıtır. Sol elini aktif kullanan kişiler için ise bu araştırmadaki yönlerin tam tersi yönler geçerlidir.) (Yurdakul; 2003, s. 117);

➤ **Kişi sol üst tarafa bakıyorsa;**

Görsel hatırlamak ile ilgilidir. Daha önceden var olan bir nesne, kişi olay ya da durumun görsel olarak zihinde canlandırılması yoluyla hatırlanmaya çalışıldığını gösterir.

➤ **Sağ üst tarafa bakılıyorsa;**

Görsel tasarlamak ile ilgilidir. Daha önceden görülmemiş kişiler, nesneler, yaşanmamış olaylar ve durumlar ya da görülmüş; ama içeriği değiştirilmek istenen tecrübeler oluşturulmaya çalışılırken sağ üst tarafa bakılmaktadır.

➤ **Sol yana bakılıyorsa;**

İşitsel hatırlamayla ilgilidir. Önceden duyulmuş, yaşanmış tecrübelere ait sesler hatırlanmaya çalışılmaktadır.

➤ **Sağ yana bakılıyorsa;**

İşitsel tasarlamakla ilgilidir. Önceden hiç duyulmamış sesler, kelimeler organize edilmeye çalışıldığında ya da yaşanmış işitsel tecrübeyi farklılaştırmaya çalışılırken gözler sağ kulak hizasına kayar.

➤ **Sol alt tarafa bakılıyorsa;**

İşsel diyaloglarla ilgilidir. Kişi iç konuşmalar yaptığında bu yöne bakmaktadır.

➤ **Sağ alt tarafa bakılıyorsa;**

Hissetmek, tekrar yaşamakla ilgilidir. Bir duyguyu hissetmeye çalışırken, dokunuşları ya da yaşanmış bir durumu yeniden, içindeymiş gibi canlandırmaya çalışırken bu yöne bakılır.

Kişi bu göz hareketlerini refleksel olarak ve hızlıca yapar. Çoğu zamanda bu hareketlerden birkaçını birbirini takip ederek yapar.

Bakışma davranışı konuşmada ilişki sağlamanın yanı sıra, kişiler arasındaki mesafeyi de belirlerler. Bunun yanında ilişkilerde, kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri de bakışlarda etkilidir. Örneğin; dışa dönük kişiler, içe dönük kişilere göre daha çok göz teması kurmaktadırlar.

Bunun yanı sıra, Bakışlar, sözsüz iletişim davranışları çerçevesinde ele alındığında kendi içinde alt gruplara ayrılmaktadır (Özkan, 2006, s. 140);

İş Bakışı, Resmidir. Bakılan kişinin gözleri ve alnı arasında hayali bir üçgen oluşturulmakta bakışlar o bölgede yoğunlaşmaktadır.

Sosyal Bakış; Aile ve sosyal çevre içerisinde kullanılan bakış türüdür. Hayali üçgen bu kez gözler ve ağız arasında oluşturulmaktadır.

Mahrem Bakış; ise özel yaşamda, ikili ilişkilerde kullanılmaktadır. Göz seviyesinin altından başlayan bakıştır. Mahrem bakış, “Derin Bakış” olarak da adlandırılmaktadır.

Ağız ve Dudaklar;

Beklenmeyen bir durum karşısında tıpkı gözler gibi ağızda açılır. Ağzı sıkı sıkı kapamak reddetmek, istememek anlamını taşır. Gülümserken göz ve ağız kasları birlikte çalışır. Dudaklar birçok duygunun işaretidir: ‘dudak bükme’, ‘dudak sarkıtmak’, ‘dudak ısırma’ gibi. Örneğin; Çocuklar öfkeyle direnç gösterdikleri zaman alt dudaklarını öne çıkartırlar. Büyükler dudaklarını bükerek somurtur, dudakları büzerek üstünlük taslarlar (Altıntaş ve Çamur 2001: 60).

2.4.3.3.2. Jestler: El - Kol Hareketleri

Sözsüz iletişim boyutları arasında en önemlilerinden biri de jestlerdir. Jestler, sözsüz iletişim sözlüğünün bir parçası ve daha fazla iletişim ve anlayış paylaşımına hizmet ederler. Jestler kültürlerin hiçbir yerde yazmayan ancak herkes tarafından bilinen anahtar parçaları durumundadır. Simgelerin, özerk, kasti ve bilinçli üretilenler jestlerin, kültürel olarak spesifik, keskin anlamları vardır. Bu gizli anahtarlar kültürler göre değişebilir, aynı imalar, farklı kültürlerde farklı şekillerde ifade edilebilir (Molinsky, 2005, s. 3).

Jestler, başka bir ifadeyle el ve kol hareketleri, duyguların en güzel belirtileridir. Kızgınlık, korku, tiksinti, sevinç gibi çeşitli duygu ifadeleri sayesinde karşımızdaki kişinin sözcüklerle anlatılmak istenilen ifadelerin yerine, karşımızdaki kişinin el kol hareketlerine bakarak anlayabiliriz. Örneğin, karşımızda konuşan kişinin bu kişinin sözcüklerle bizimle beraber olmaktan çok memnun olduğunu söylemesine karşın, elindeki kağıdı sürekli büküp katladığını, parmaklarıyla masaya vurduğunu ve gözlerini bakışlarımızdan hep kaçırıldığını görürsek, bu kişinin bizimle beraber olmaktan rahatsız olduğunu düşünürüz (A.g.e. s. 4).

Bir kişi kendisini kontrol etmeye çalışsa da kızgınlığını, gerginlik ve rahatsız beliren hareketlerinden anlamamız mümkündür. Kızgın kişi, kendini ne kadar kontrol ederse etsin, yumrukları bir dereceye kadar sıkıdır, kolları önündedir ve kasları gergindir. Aynı şekilde, bize yaklaşmak isteyen fakat şu veya bu nedenle bunu belirtmekten çekinen kişi, bize ulaşmak, dokunmak istemesine bir takım belli belirsiz davranışlar yapar. Bunun yanında her şeyi açık seçik dürüstçe, bizden hiçbir şey saklamadan söylediklerini iddia eden kişilerin, eğer söylediklerinde samimi değilse, sık sık kollarını göğüslerinin üstünde kavuşturur, ellerini sanki bir perde gibi ağızlarını ve yüzlerini kapatıyor olmaları söyledikleri sözlerle değil kullandıkları jestlerle aslında doğrunun ne olduğunun bir gösteren birer örnektirler (Cüceloğlu, 2000, ss. 45 -46).

Anlama vurgu yapma amaçlı olarak da kullanılabilir. Mesela burna dokunma veya gözleri kırpma rahatsızlık veya yalan belirtisi olabilir. Missouri Üniversitesi'nde psikoloji alanında yardımcı doçent olan Dr.Jana Iverson'un yapmış olduğu yeni bir

araştırmaya göre, iletişimde kullanılan jestler birçok uzmanın düşündüğünden daha fazla sezgisel ve daha önemli olduğunu göstermektedir (Klinger, 2006, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/elindili.htm>).

Iverson, kısa bir süre önce Nature’da yayımlanan araştırmasında 8 - 18 yaşları arasında bir grup kör çocuktan, bir başkasına talimat vermelerini ve farklı şekillerdeki iki kapta bulunan suların miktarı hakkında hem gören, hem de kör yetişkinlerle konuşmalarını istemiş. Iverson araştırmaya katılanları gözlerken çok önemli bir şey fark etmiş: Çocuklar, kiminle konuşuyor olursa olsunlar, aynı sayıda el kol hareketleri yapıyorlarmış. Iverson’a göre, bu durumun nedeni bu el kol hareketlerinin sonradan öğrendiğimiz yeni şeyler olmadığından dolayıdır. Bunun yanında Iverson tarafından araştırılmış ve Journal of Non Verbal Behavior’da yayımlanması planlanan bir izleme çalışmasında ise, bütün çocukların daha konuşmaya başlamadan önce el kol hareketleri yaptığını (bunun, gören çocuklarda kör çocuklardan daha fazla olduğunu) ortaya koydu. Iverson’a göre el hareketleri sözcüklere destek olmaktadır, böylece insanların kendilerini daha eksiksiz ve net bir biçimde ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Iverson’a göre el hareketleri, nasıl düşündüğümüz konusunda bize bir şey söylemektedir; düşünce biçimimizin, daha çok hayali olan yönleri bulunmaktadır. El hareketleri, düşüncelerimizin, kelimelerle iyi aktarılamayan bölümlerini iletmemizi sağlar. (A.g.e.)

Günlük hayatta sık kullanılan, El ve kol hareketlerini çeşitli alt başlıklar altında incelememiz gerekirse aşağıdaki şekilde inceleyebiliriz;

2.4.3.3.2.1. El Hareketleri

➤ Elleri Ovuşturmak

Ellerini ovuşturmak insanların olumlu beklentilerini ilettikleri sözel olmayan yollardan biridir. Zar atan kazanma umudunu göstermek için zarı ellerinin arasında ovuşturur, tören düzenleyici ellerini ovuşturarak izleyicilere "Bir sonraki konuşmacıyı dinlemeyi uzun süredir istiyorduk" der ve heyecanla pazarlamacı satış müdürünün

odasına dalar ve ellerini ovuşturarak 'Büyük bir sipariş aldık, patron!' der. Ancak, akşamın sonunda ellerini ovuşturarak masanıza gelen ve 'Başka bir arzunuz var mı?' diye soran garson, sözel olmayan yollarla size bahşış beklediğini bildirmektedir. Kişinin ellerini ovuşturma hızı beklenen olumlu sonuçların kimin yararına olacağını düşündüğünü gösterir. Ancak, akşamın sonunda ellerini ovuşturarak masanıza gelen ve 'Başka bir arzunuz var mı?' diye soran garson, sözel olmayan yollarla size bahşış beklediğini bildirmektedir (Pease, 1997, s. 53).

➤ **Baş Parmağın Parmağa Sürtülmesi**

Başparmağın parmak uçlarına veya işaret parmağına sürtülmesi genellikle bir para bekleme hareketi olarak kullanılır. 'Bana on milyon borç ver' diyen birisi tarafından kullanılır. Bu hareketin profesyonel birisi tarafından müşterileriyle ilişki sırasında kullanılmaması gerektiği açıktır (A.g.e. s.55).

➤ **Kenetlenmiş Eller**

Kenetlenmiş eller hareketin üç ana konumu vardır: eller yüzün karşısında kenetlenmiş, otururken eller masanın üzerinde veya kucakta ve ayaktaiken eller apış arası hizasında kenetlenmiş şeklinde olabilir. Ayrıca ellerin tutulduğu yükseklikle kişinin olumsuz duygularının derecesi arasında da bir ilişki varmış gibi görünmektedir. Tüm olumsuz hareketler gibi saldırgan yaklaşımın ortadan kalkması için kişinin ellerini çözerek avuçların ve vücudun ön tarafının açık olacağı duruma getirilmesi için bir şeyler yapılması gerekmektedir (Kaşıkçı, 2006, ss. 114-115).

Bunların yanı sıra günlük hayatta en sık kullanılan el hareketlerini kısaca inceleyecek olursak; (Baltaş, 1999, ss.63-67)

➤ **Avuçlar**

İnsanın avuç içini kullanma şekli de kişinin duygu ve düşünceleriyle ilgili ipuçları verir. Açık duran bir el, karşıdakine kendi içini gösterir, güven ortamı yaratır, dostluk sunar, uyum ve uzlaşmaya davet eder. Bunun tam tersi, kapalı duran el ise, kişinin iç dünyasına kapandığını ifade eder. Böyle konuşan kişiye uyum sağlamak zordur. Bunun yanında, İki elin avuç içlerinin kişinin kendi göğsüne bakması; karşıdaki kişiyi kucaklama, onunla uyum içinde olma ifadesidir. En sık kullanılan avuç hareketleri aşağıda yer almaktadır (Baltaş, 2006, s. 61);

➤ ***Havaya Vurmak***

Bu hareket bir saldırganlık ifadesidir. Kişi savunduğu fikri sonuna kadar destekler, gerekirse kavga bile edebilir şeklinde yorumlanmaktadır

➤ ***Elin Yumruk Olarak Kullanılması***

Masaya vuran bir yumruk kabalık, duygulara hakim olamama ifadesidir. Sıkılmış bir yumruk aynı zamanda “bu konu için mücadeleye hazırım” anlamına da gelir.

➤ ***Parmağın Havaya Kalkması***

Konuşmaya otoriter hava verir. Karşı tarafın suçlandığı birçok durumda yetersiz eğitim sebebiyle sorumluluk altında olma ihtimali oldukça yüksektir (Altıntaş, Çamur; 2001, s. 69)

2.4.3.3.2.2. Kol Hareketleri

➤ **Kol Kavuşturma**

Bir canlının kendisini güvende hissetmediği zaman bir cismin arkasına saklanması doğal bir korunma davranışıdır. İnsan kendisini tehdit eden durumları yaşadığında, saklanma davranışı incelik kazanır ve altı yaş dolaylarında çocuk, cisimlerin arkasına saklanmak yerine kollarını kavuşturarak kendisini koruyucu bir engel oluşturur ve bu engelin arkasına gizlenir. Bu davranış kişinin tüm yaşamı boyunca devam eder. Birçok kimse kollarını alışkanlıktan kavuşturduklarını veya kendilerini böyle daha rahat hissettiklerini söylerler. Bu noktada yine psikolojinin altın kuralını hatırlamakta yarar vardır. Dışlaşan davranış insanın iç dünyasına yansır ve insan nasıl davranıyorsa, kendisini öyle hisseder (Pease, 1997, s.83).

➤ **Gizli Kol Kavuşturma**

İnsanlar bazen, yabancılarla çevrili oldukları bir topluluk içinde kollarını tam olarak kavuşturmak yerine, bir kollarını sarkıtıp, diğer kollarıyla bedenlerini kapatabilirler. Bu şekilde kol kapatma hareketine gizli kol kavuşturma veya yarı kapanma davranışı da denilmektedir. Bu gibi durumlarda rahatsızlık arttığı takdirde, bacaklarla yeni bir engel daha oluşturulur ve bacaklarda da kapanma görülebilir. Böylece kişi kendini tehdit altında hissettiği dış dünyaya karşı savunmuş olur. İnsanlarla çevrili ve ayakta durulan bir ortamda ortaya çıkan bu jest de kişinin durumla ilgili rahatsızlığının ve kendini tehdit altında hissetmesinin bir ifadesi olarak yorumlanır (A.g.e.; 85).

İster kol kavuşturma hareketi olsun ister gizli kol kavuşturma hareketi olsun her ikisinde de kişiyi bulunduğu ortamda rahatsız eden veya çekinmesine neden olan bir durum var demektir. Bu nedenle de kişi kendini güvenli hissetmediği sürece, bu engeli ortadan kaldırmaz. Kişi rahatladığında veya ortamla ilgili olan sıkıntısı geçtiği zaman kişi bu engellerini ortadan kaldırır ve kollarını serbest bırakır. Bunun yanında gizli kol

kavuşturma davranışında bulunan kişiyi kol kavuşturma davranışındaki kişiye göre iletişime çekmek daha kolaydır (Kaşıkçı, 2006, s. 115).

2.4.3.3.3. Başın Duruşu ve Hareketleri

Başın hareketleri bir tarafta insanın iç dünyasının yansıması olan anlatım jestlerini, diğer taraftan da şematik jestleri içerir. Çeşitli baş duruş pozisyonları vardır, üç temel başın duruşu pozisyonu vardır. Bu pozisyonlar şu şekilde sıralanabilir (Baltaş, 1994, s.50 - 51);

- Birincisinde baş yukarıda olup, duydukları konusunda nötr bir tavra sahip birisinin pozisyonudur. Baş genellikle hareketsiz olup ara sıra ufak eğilme hareketleri yapabilir. Bu konumda eli yanağa götürme değerlendirme hareketleri sık kullanılır.
- İkinci temel baş duruşu ise, Kafanın bir yana doğru eğilmesidir. Kafa bir yana doğru eğildiğinde bu kişinin ilgilenmeye başladığı anlamına gelir.
- Üçüncü temel baş duruşu ise, başın aşağıya eğilmesidir. Baş aşağıya eğikken tavrın olumsuz hatta yargılayıcı olduğunu gösterir. Örneğin, eleştirel değerlendirme hareket gruplarında genellikle baş aşağıya eğiktir ve karşınızdakinin başını kaldırmasını veya yana eğmesini sağlayamazsınız.

Bunların yanı sıra en yaygın olarak kullanılan baş hareketleri şu şekildedir (Altıntaş ve Çamur; s.65);

➤ **Başı Aşağı - Yukarı Sallama Hareketi;**

Başı aşağı – yukarı sallama hareketi genellikle onay anlamında kullanılan bir davranış türüdür. Başı iki yana sallama hareketi çoğu kültürde 'Evet' veya onay anlamına gelen olumlu bir harekettir. Doğuştan sağır, dilsiz ve kör olan kişilerle yapılan araştırmalarda bu kişilerin de onay amacıyla bu hareketi kullandıklarını göstermiştir. Bu da bu hareketin doğuştan gelebileceği kuramına yol açmıştır.

➤ **Başı İki Yana Sallama**

Genellikle 'Hayır' anlamına gelen kafayı yana sallama hareketinin de doğuştan geldiğini iddia edenler olduğu gibi bunun insanların ilk öğrendikleri hareket olduğunu iddia edenler de vardır. Bunlara göre yeni doğan bebek yeterince süt içtiğinde annesinin memesini reddetmek için kafasını yana sağlar. Aynı şekilde karnı doyan küçük bir çocuk da ebeveynlerinin kendisini kaşıkla yedirme girişimlerini reddetmek için aynı kafa sallama hareketini kullanır.

2.4.3.3.4. Bedenin Duruşu: Bacakların Duruşu, Oturma Düzeni

Karşımızdaki kişilerle iletişim kurarken bedenin duruşu açısından karşımızdaki kişiye göre durmayı ve oturmayı seçtiğimiz açılar oldukça önemlidir.

Ayakta duruş şeklinde olduğu gibi, bir insanın oturma biçimi sırasında bedeninin üst (belden yukarı) bölümünü kullanma biçimi, onun iç dünyası konusunda fikir verir. Dik bir oturuş, dik bir duruşta olduğu gibi, canlılık ve hayat enerjisi ifadesidir. Buna karşılık çökük bir oturuş çekingenliği ve kişinin azalmış hayat enerjisini gösterir. Bedenin yandaki kişiye eğilmesi tahmin edilebileceği gibi o kişiye duyulan bir ilginin işaretidir, Yanındaki veya karşısındaki kişiden aksi yöne eğilmek ise duygusal veya zihinsel olarak uzaklaşmayı ortaya koyar. İlginç olan zaman zaman sözler ile davranışların çelişmesidir. "Evet" diyen biri bazen geri çekilebilir. Böylece adeta kendi kelimelerinden de uzaklaşmış olur. Unutmamak gerekir ki; gerçeği yansıtan

bedenin verdiği işarettir. Televizyon programlarında özellikle açık oturumlarda veya politikacıların katıldıkları sohbet toplantılarında bu tür çelişkilere sık sık rastlamak mümkündür (Baltaş, Baltaş, 1997, s. 101).

2.4.3.3.4.1. Oturma Biçimleri

İnsanın oturma biçimi, kişilik özellikleri ve iç dünyasıyla ilgili olarak önemli bilgiler taşır. Oturma biçimini doğru olarak değerlendirebilmek için bu bilgileri dört açıdan incelemek gerekir. *Bunlar; sandalye veya koltuk üzerinde kapladığımız alan, beden duruşumuz (postür), bacaklarımızın kullanılış biçimi ve oturmak için seçtiğimiz yerdir* (Odabaşı, 2009, s. 95 – 97)

2.4.3.3.4.1.1. Kaplanan Alan

Bazı insanlar arkalarına yaslanır, oturdukları alanın bütününe kaplarlar ve durumdan memnun oldukları ve bulundukları yerden uzun süre kalkmayacakları izlenimini verirler. Buna karşılık bazı kimseler ise bulundukları sandalye veya koltuğun ucuna ilişirler, bütün ağırlıklarını bacaklarına verirler ve adeta diken üzerinde otururlar. Koltuğun ucuna oturmak, kalkıp gitmeye hazır olmak ya da misafire veya önem verilen birine hizmete hazır olmak gibi insanın yerinde durmaya istekli olmadığını gösterir. Böyle bir hareket isteği iç gerginliğin bir yansımasıdır (Baltaş, Baltaş; 1997, s.103).

Kadınların koltuğun biraz ucuna oturmalarındaki inceliğe dikkat etmek gerekir. Çünkü bazı kadınlar biraz uca oturup, ayaklarını paralel bir şekilde yana uzatarak veya bacak bacak üstüne atarak, bacaklarının daha uzun görünmesini sağlarlar. Bu oturuş biçiminde ağırlık ayaklar üzerinde toplanmadığı için, bunu "kalkmaya hazır olmak" biçimindeki oturuştan kolayca ayırmak mümkündür. Ayrıca kadının bu oturuşu, ayaklar beden dengesine destek sağlamadığı için, vücudun üst kısmının dik tutulmasını zorunlu kılar. Bu da bedenini ve boynunu dik tutan çekici bir kadın görüntüsünün ortaya

çıkmasına yardım eder. Sandalyelerin bir ucuna adeta bir başkasına yer bırakacakmışçasına oturanlar, haklarından vazgeçmeye ve geri çekilmeye hazır insanlardır. Bu insanların havayı bile daha az soluduklarını, böylece başkalarına daha çok oksijen bıraktıklarını düşünmek mümkündür. Bu kimseler varlık sebeplerini başkalarına hizmet etmekte görürler kendilerine dönük eleştirileri çok fazladır ve çeşitli sebeplerle sık sık suçluluk duygusu yaşarlar. Buldukları koltuğa kendilerini bütünüyle bırakanların belki o an için çok yorgun olduklarını düşünmek mümkün olabilir. Ancak bu kimseler büyük çoğunlukla iç dünyalarında rotalarını bulamamış, bu sebeple hareket etmekten kaçınan ve hareket etmeyi yük gibi gören kimselerdir (A.g.e. s. 104).

Oturulacak boş yer olduğu halde, bir koltuğun koluna oturanlar kendilerine fazlasıyla güven duyan kimselerdir. Bu kimseler çevrelerindekiyle kendi görüşlerini kabul ettirme eğilimindedirler ve çoğunlukla etrafındakilere üstünlük sağlamak isterler.

2.4.3.3.4.1.2. Beden Duruşu (Postür)

Ayakta duruş şeklinde olduğu gibi, bir insanın oturma biçimi sırasında bedeninin üst (belden yukarı) bölümünü kullanma biçimi, onun iç dünyası konusunda fikir verir. Dik bir oturuş, dik bir duruşta olduğu gibi, canlılık ve hayat enerjisi ifadesidir. Buna karşılık çökük bir oturuş çekingenliği ve kişinin azalmış hayat enerjisini gösterir. Bedenin yandaki kişiye eğilmesi tahmin edilebileceği gibi o kişiye duyulan bir ilginin işaretidir, Yanındaki veya karşısındaki kişiden aksi yöne eğilmek ise duygusal veya zihinsel olarak uzaklaşmayı ortaya koyar. İlginç olan zaman zaman sözler ile davranışların çelişmesidir. "Evet" diyen biri bazen geri çekilebilir. Böylece adeta kendi kelimelerinden de uzaklaşmış olur. Unutmamak gerekir ki; gerçeği yansıtan beden verdiğimiz işaretlerdir. Televizyon programlarında özellikle açık oturumlarda veya politikacıların katıldıkları sohbet toplantılarında bu tür çelişkilere sık sık rastlamak mümkündür (Baltaş, Baltaş, 1997, s.105).

2.4.3.3.4.1.3. Bacak ve Ayakların Kullanılışı

Oturma sırasında ayaklar ve bacaklar yük altında olmadıkları için doğrudan herhangi bir görevleri yoktur. Bu sebeple oturan bir insanın ayak ve bacaklarının kullanılış biçimi birçok anlam taşır (Odabaşı, 2009, s. 93).

Bacaklar diz kapağından kırılarak geri çekilir ve ayaklar sandalyenin altında tutulursa, bu kişinin bulunduğu ortamdan çok hoşnut olmadığını; söylenmesi gereken bazı şeyleri henüz söyleyemediğini veya söylemek istemediğini gösterir. Böyle oturan bir insanın iç gerginliği yüksektir ve kendini güvende hissetmediği için, bedenini mümkün olduğu kadar toplamakta ve geri çekmektedir. Ayağın sandalyenin kenarına takılarak veya bazen dolanarak oturulması daha yüksek bir iç gerginliğin yansımasıdır. Çoğunlukla bu durumda olan kişiler, görüşlerini değiştirmek istemeyen, kendilerini sıkışmış hisseden insanlardır. Bu sebeple sandalyeye dolanan ayakları kendilerine dayanak olur. Karşısındaki tarafından tehdit edilen kişi kendisini korumak amacıyla geriler ve sınırlarını daraltır. Gerileme davranışı kendisini hem bedenin bütününde, hem de ayaklarda ortaya koyar. Kişi ayaklarını oturduğu sandalyenin altına çeker. Bu görüntüye ilişkileri gergin olan sevgililerde ve gazete röportajlarında röportajcı tarafından sıkıştırılanlarda rastlanır (Kaşıkçı, 2006, s. 90).

Ayakları birbirine dolayarak oturmak da aynı yönde yorumlanabilecek yüksek gerginliği ve hareketsizliği gösteren bir oturma biçimidir. Ayakların sandalyeden ileri uzatılması, bacakları açarak oturma kişinin kendisine olan güveninin, durumundan memnuniyetinin ve saklayacak bir şeyi olmadığını işaretidir. Ancak ayakların çok fazla ileri uzatılması ve kimi zaman öndeki sandalyeye veya tabure altlığına yaslanması kişinin kendi alanının sınırlarını genişletme, çevreye yayılma istediğini yansıtır ve saldırganca bir davranış olarak yorumlanır (Odabaşı, 2009, s. 94).

Bulunduğu yerden memnun olmayan ve orayı terk etmeye hazırlanan birisi oturduğu yerde bunu ayak hareketleri ile ortaya koyar. Ayak tabanının yerden herhangi bir şekilde kesilmesi kişinin durumunda bir değişiklik yapmak istediğinin işaretidir. Herhangi bir tanıtma veya topluluk önünde yapılan konuşma sonrasında dinleyicinin bu

durumu alması olumlu bir işarettir. Özellikle bu oturma biçimi çene tutmak şeklindeki karar jestinden sonra geliyorsa yapılan konuşmanın amacına ulaştığı söylenebilir. Kişinin bir ayağı önde ellerini dizlerine koyarak doğrulması bir konuşmayı, sohbeti veya beraberliği bitirme işaretidir. Benzer şekilde bir ayağı önde elleri sandalyenin veya koltuğun kenarında olan bir kişinin de bulunduğu duruma son vermek istediğini bilmek gerekir. Eğer bu durum bir konferans veya tanıtım sırasında yaşanıyorsa kendinizi sözünüzü tamamlamış hissediyor bile olsanız karşınızdaki kişinin söze katılmasını sağlayın. Katkıda bulunmak istediği veya sizinle aynı fikirde olmadığı noktaları açıklamasına imkan verin. En son anlatılan üç beden duruşunun ifade ettiği anlama duyarlı olmak ve sözlü bir karşı çıkışla karşılaşmadan gereken yönde adım atmak kontrolün sizin elinizde kalmasını sağlar (A.g.e., 91).

➤ **Bacak Bacak Üstüne Atmak**

Bacak bacak üstüne atma biçimi çok sayıda anlam taşır ve kişinin iç dünyasıyla ilgili çok değerli ipuçları yansıtır. Bacak bacak üstüne atma doğuştan getirilen bir davranış olmak yerine sonradan öğrenilmiş bir davranış biçimidir. Günümüzde birçok kadın için bacak bacak atma kaygı kaynağı olduğu için özellikle diz hizalarından daha kısa etek giyen kadınlar, sürekli eteklerini çekiştirerek bu kaygıyı dışarıya yansıtmalarına tanık oluruz (Kaşıkçı, 2006, s. 96).

Bacak bacak üstüne atma davranışı, kavuşturulmuş kollar kadar olumsuz duyguları yansıtan bir özellik taşımaz. Ancak bu davranışın da dikkatle değerlendirilmesi özellikle üçlü ve dörtlü ilişkilerde büyük önem taşır. Bacak bacak üstüne atmak olumsuz ve savunucu bir tutumun ve artmış olan iç gerginliğin işareti olabileceğini de gösterebilir (A.g.e., s. 97).

➤ **Ayakları Kavuşturmak**

Kolları kavuşturmak için geçerli olan özellikler büyük ölçüde ayakları kavuşturmak için de geçerlidir. Eğer bu oturma biçimine oturan sandalyenin kollarına veya kendi dizlerimize sıkı sıkı sarılmak eşlik ediyorsa olumsuz duygu, düşünce ve tavırlarımızın, korku veya endişelerimizin gizlenmeye çalışıldığını düşünmek yerinde olur. Ayakların bu hareketinin kadınlarda değerlendirilmesinde çok dikkatli olmak gerekir. Çünkü kadınların ayak kavuşturmaları eteklerinin kısa olmasından kaynaklanabilir ve yukarda erkekler için sıralanan anlamları taşımayabilir. Ancak sadece kadınlara özgü yorumlanabilecek, ayak kavuşturma hareketleri de mevcuttur. Örneğin; otururken veya ayakta ayağın üst tarafının bacağın arka yüzüne temas ettirilmesi kadının kendisini bulunduğu ortamda yetersiz hissettiğinin işareti olabilir. Bu davranış daha çok utangaç, çekingen ve olgunlaşmamış kadınlarda görülür. Unutmamak gerekir ki, bir amaca hizmet etmeyen kişinin kendi bedenine olan teması, artmış olan iç gerginliğin işaretidir (Doğan, 2010, s. 50).

Bacak bacak üstüne atma veya ayak kavuşturma kişilerin iç dünyalarında yaşadıkları gerginlikten kaynaklanıyor; olumsuz duygu ve düşüncelerin korku ve endişelerin ortaya çıkmasını engellemek için kullanılıyorsa, bunları önlemek önemli ölçüde mümkündür. Gerginlik ve huzursuzluk bedenimize yansıdığına göre bu duygu ve düşüncemize yol açan konuya bilinçli bir biçimde yönelmemizde yarar vardır. Bedenimizin dilini tanımamız, zihnimize ve duygumuza önem vermemize ve onunla ilgilenmemize yardımcı olur. Eğer karşımızdaki kişi bu özelliklere dönük bir beden diline sahipse o kişiyi rahatlatarak yaklaşımlar yapılabilir. İnsanlarla iyi ilişki içinde olmanın temel kuralı, onlara önem verildiğini hissettirmektir. Kişiye adıyla hitap etmek, yumuşak ve sıcak bir sesle konuşmak, dostça davranmak, kişisel ve açık uçlu sorular sormak, anlattıklarına ilgi gösterip aynı konuda yeni sorular sormak, savunucu jestler içinde olan kişiyi rahatlatır kendisini güvende hissetmesini ve açılmasını sağlar (Baltaş, Baltaş; 1992, s. 98).

2.4.3.3.4.1.4. Seçilen Yer

Bir odaya girdiğimiz zaman seçtiğimiz yer kendimize olan güvenimiz ve o mekan içinde bulunanlar arasında kendimizi nerede gördüğümüz konusunda fikir verir. Yapılan araştırmalar odaya girdiklerinde kapıya yakın koltuk veya sandalyeye oturanların özgüvenleri düşük kimseler olduğunu ortaya koymuştur. Kapıya yakın bir koltuğa oturmak aynı zamanda kişinin kendisini diğer kişilerden daha az değerli ve önemli gördüğünün işaretidir. Bu kişilerin oturma biçimleri incelendiğinde de çoğunlukla sandalye veya koltuğun ucuna oturmak kalkmaya hazır olmak gibi durumdan rahatsızlığın ve düşük özgüvenin diğer belirtileri de bulunmuştur. Buna karşılık girdikleri odada ev sahibine veya merkeze yakın, yer seçenlerin özgüvenleri yüksek ve kendilerinden hoşnut kimseler oldukları ve bu kimselerin aynı zamanda koltuklarını ve sandalyelerini dolduracak biçimde oturdukları görülmüştür (Pease; 1997, s. 88).

İnsanların oturmak için seçtikleri yerler amaçları açısından daima en elverişli yerler olmayabilir. Örneğin; yıllardır büyük ilgi gören Ana-Baba okulunda sıralar daima arkadan öne doğru dolar. Oysa kişilerin böylesine gönüllü olarak katıldıkları bir toplulukta dinleyicilerin konuşmacıyı en iyi duyup onunla en iyi iletişim kurabileceği ön sıraları tercih etmesi beklenir. Ön sıralarda özellikle en ön sırada insanlar kendilerini savunmasız ve Çıplak hissetmektedirler. İnsanın önündeki koltuk ve diğer dinleyiciler doğal bir korunma yaratır ve güven duygusu verir. Bu sebeple de boş bir salonda dinleyiciler orta sıralardan başlayarak salonu doldururlar. Benzer şekilde bar, cafe ve benzeri eğlence yerlerine insanlar arkadaş olabilecekleri ilişki kurup konuşabilecekleri birilerini bulmak için gelirler. Buralara gelenler büyük çoğunlukla ya sırtlarını bir köşeye dayayarak veya diğer insanları gözleyebilecekleri bir kenara otururlar. Oysa bu yerler kişinin görülmek istediği diğer insanlar tarafından kolayca fark edilebileceği yerler değildir. Böyle bir eğlence yerine arkadaş bulmak amacıyla gelenler için uygun olan merkeze yakın bir yerde oturmak sırtını topluluğa dönmek ve insanların çoğunluğunun bulunduğu yere yan olarak oturmaktır. Böylece hem insanları ve çevrede

olup bitenleri görmek hem de diğer insanlarla doğrudan yüz yüze ve göz göze gelmenin doğuracağı rahatsızlıktan kaçınmak mümkün olur (A.g.e. s. 89).

2.4.3.3.5. İnsanlar Arası İlişkilerde Mesafe - Bedensel Temas

İnsanlar içinde bulundukları mekanı rastgele kullanmazlar. Birbirlerine olan duygularına göre konuşurken, aralarındaki uzaklık azalır veya artar. Kişiler arası iletişimde araya koyduğumuz mesafe, kendi başına bir anlam ifade eder ve kişisel mekanın sınırları, bir mesaj niteliğine bürünür. Kişiler arası mesafe uzamsal ilişkiler olarak da ifade edilmektedir. Sosyal alan dili, alanı kullanma biçimimizle neler ilettiğimizi incelemektedir (O’Hair, Fredrich, 2005, s.123).

Ülkeler gibi insanların da ilişkilerinde sınırları, haritaları vardır. Bireylerin tercihlerine göre kiminle yakınlaşıp yakınlaşmayacağını gösteren sınır hatları vardır ve sınırların ihlali durumunda çatışmalar oluşabilir. Bu sınırlar içinde bireylerin ‘yaşam alanı’ vardır ve yaşama alanı daralan canlılar saldırganlaşırlar (Kaşıkçı 2001:166).

Kişisel mekanlarla ilgili olarak, çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar arasında Antropolog Edward T Hall’ın Amerikalılar üzerinde yaptığı bir araştırma sonucuna göre; kişiler karşısında beslediği duygulara dayanarak seçer ve yine bu yolla, söz konusu kişinin kendisi için ne tür duygular beslediğini öğrenir. Buna bağlı olarak da “Mahrem Mesafe”, “Kişisel Samimi Mesafe”, “Sosyal Mesafe” ve “Genel Topluma Açık Mesafe Olarak” 4 ayrı gruba ayrılmıştır. Bunlar şu şekildedir; (Cüceloğlu, 2000, ss. 38 – 39)

2.4.3.3.5.1. Mahrem Mesafe

Kişiler arası mesafede 15 ile 45 cm. arasında kalan mesafe için kullanılır. Kişiler bu bölgeyi kendi en özel alanlarını koruduklarından tüm bölgeler arasında en önemlisi budur. İsminden de anlaşılacağı gibi, çok yakın olunan, duygusal bakımdan çok yakın hissedilen insanların bu bölgeye girmelerine izin verilir. Burada bir

de sadece fiziksel temas sırasında girilebilen ve vücuttan uzaklığı 15 cm olan bir alt-bölge vardır. Bu da yakın mahrem bölgedir. Yakın alan, mahrem alan olarak da adlandırılmaktadır. Mahrem alanın istenmeyen kişiler tarafından aşılması sıkıntı, gerginlik, huzursuzluk ve bireylerde adrenalin salgısının artmasına neden olduğu için olarak saldırganlık eğiliminde artış gibi duygusal değişikliklerin yaşanmasına sebep olur (Baltas ve Baltas 2006: 114).

2.4.3.3.5.2. Kişisel Mesafe - Samimi Bölge

Kişiler arası iletişimde, 46 cm ile 80 cm arasındaki mesafe için kullanılan bir terimi ifade eder. Birbirini tanıyan ve rahat konuşan iki insan bu mesafede kendilerini rahat hisseder. Bu da kokteyllerde, ofis partilerinde, sosyal etkinliklerde ve arkadaş toplantılarında başkalarıyla aramızdaki mesafedir (O’Hair ve Fredrich 2005: 123).

2.4.3.3.5.3.Sosyal Mesafe

Bu bölge, 80 cm 2 metre arasındaki mesafeler için kullanılır. İşlerin rahatça konuşulduğu, resmi ilişkilerin sürdürüldüğü bölge bu çemberdir. Bu mesafede genellikle, satıcılarla müşteriler ve iş yerinde beraber çalışan kişiler arasındaki konuşmalar sürdürülür (Baltas ve Baltas 2006: 116).

2.4.3.3.5.4. Genel Topluma Açık Mesafe

2 metreden başlayarak uzayan kişisel mekan genel, topluma açık, tanımadığımız kişiler için kullandığımız mesafeyi tanımlar. Kalabalık bir gruba hitap ettiğimizde durmayı tercih ettiğimiz rahat mesafe budur(O’Hair, Fredrich, 2005, s.124).

2.4.3.3.6. Giyim

Sözsüz iletişim kavramı içinde giyim de önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, kendisine saygısı olan kişiler görüntüsüne ve giyimine özen gösterirler.(Çakır, 2003, s. 51) Kıyafetlerin temizliği, ütüsü, ayakkabıların boyalı olup olmaması, kullandığımız parfüm ve makyaj çevremizde çeşitli etkiler bırakır. Kişinin kıyafetlerine gösterdiği özen, doğrudan kendisine verdiği değer olarak algılanmakta ve kişi bu algı doğrultusunda değerlendirilmektedir (Kamanlı, 2003, s. 88).

Doğru giyinmek insanda huzur ve emin olma duygusu yaratır. Etkili giyinmek başkalarının üzerinde “çarpıcı” bir etki bırakmaktadır. Bu etki hem iş hayatında hem de sosyal hayatta insanları ikna etmek ve kalıcı ilişkiler kurabilmek için çok önemli bir araçtır (Çakır, 2003, s. 51).

Giysiler aynı zamanda bir insanın güç derecesini de göstermektedir. Bu etkiyi en iyi üniformalar sağlamaktadır. Üniforma giyen bireylerin gücü ya da statüsü hakkında bir yargı oluşturmak kolaydır (Cialdini, 2001, s. 269).

2.4.3.3.7. Söyleyiş Tarzı: Sesin Tonu, Vurgulamalar

Söyleyiş tarzı kelimeleri söylerken kullanılan sesler, konuşan hakkında bilgi verir. Çoğu zaman, nasıl söylediğimiz, ne söylediğimizden çok daha önemli olabilmektedir (Cüceloğlu, 2000, s. 48). Dilin nasıl söylendiği, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi sözcüklerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özelliklerle gerçekleşir. *Örneğin, ses tonları kendi içinde,*

- *Yumuşak - İnandırıcı,*
- *Kızgın - Sert,*
- *Sıcak - Sempatik,*
- *Soğuk - Kayıtsız sesler olarak gruplanır.*

Konuşurken sesimize bu dört tondan birisini verebiliriz. Bu ses tonlarının her birinin etkisi farklıdır.

➤ *Yumuşak - İnandırıcı Ses,*

İnsanları yatıştırır, sahibine saygınlık kazandırır,

➤ *Kızgın - Sert Ses,*

İnsanları daha da kızdırır, sorunları içinden çıkılmaz hale getirir, bir anlaşmaya varma olanağını azaltır.

➤ *Sıcak - Sempatik Ses,*

Yardım arzusunu gösterir, güven verir, işbirliğini özendirir.

➤ *Soğuk - Kayıtsız Ses,*

Lütfediyormuş gibi bir duygu uyandırır, çok meşgulumuş izlenimi verir, ilgisizlik gösterir, düşmanlık uyandırır (Baltaş, Baltaş; 1992, s. 108).

2.4.3.4. Farklı Kültürlerde Beden Dilinin Kullanımı

Beden dili (sözsüz iletişim araçları), sözlü iletişim kadar önemli bir iletişim türüdür. Aynı kültüre ait kişiler birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları sözsüz iletişimi algılayabilirken, başka kültürlerden insanlarla konuşurken kullanılan sözsüz iletişimi anlamayabilir, daha da kötüsü yanlış anlayabilirler. Sözün taşıdığı duygu anlamı ve içeriği ile davranışlar arasındaki uyum, inandırıcılığın çok önemli bir unsurudur. Bedenin genel hareketleri/duruşu (postür) jest kavramıyla, yüzün genel hareketleri/duruşu (gestür) ise mimik kavramıyla anlatılır. Söz – davranış uyumunu başaran kişiler ilgiyle izlenir. Mimik soluk alırken yani söz söylenmeden önce gelir ve söz, mimiğin anlamının tekrar edilmesi olarak nefes verilirken söylenir. Gereksiz jest ve mimik gülünçlük izlenimi uyandırır, aşırı abartı ise tabiliği yok eder (Vural, 2004, s. 219).

Mimik de dil ve yazı dili gibi bir şeydir. Aynı milletten olanlar aynı heyecan ve duyguları anlatmak için, genel olarak birbirine benzeyen pozları alırlar ve mimikleri

yaparlar. Söz ve yazı ancak fikirlerin dili olduğu halde, mimik daha çok heyecanların ve duyguların ve biraz da fikirlerin dilidir (Baltacıoğlu, 1994, s. 76).

Hiç şüphesiz, aynı kültürden ya da ayrı kültürden olan insanlar, birbirleri ile sözlü olduğu kadar, sözsüz iletişim öğelerini kullanarak da, iletişim içerisinde bulunurlar. Beden dili anlama ve yanlış anlamaya verdiği imkanlarla sonsuz iletişim araştırmasına konu teşkil edebilir. Her ülkede selamlaşmalar, kültürlerle doğru orantılı olarak son derece farklı profiller çizebilir. Fransızlar, her gün yeniden karşılaştıkları birisinin elini sıkarak selamlaşırlarken, Japonlarda selamlaşma, vücudu selamlaşılacak kişi ya da kişiler karşısında eğmek sureti ile ifade edilmektedir. Bu eğilmelerin adedi, derinliği, karşısındakinin hareketleri ile uyumlu (senkronize) olarak yapılması duruma göre değişmektedir. İki kişi birbirlerini eğilerek selamladıklarında, toplumsal hiyerarşi içerisinde birbirlerine göre nispi durumlarını, selamlaşmalardaki vücut açılarına bakarak anlamak mümkündür. Daha çok eğilen taraf, normal olarak diğerine göre daha düşük bir sosyal konuma sahiptir. Alt statüyü temsil eden taraf selamı başlatır, diğeri tüm seramoninin tamamlanış şeklini ve zamanını tayin eder (Ferraro, 1990, s.59).

Gülme, tebessüm etme ya da göz kapaklarını kapama iletişim ifadesi olabilir. Bir tebessüm tatmin, anlaşma, mahcubiyet olabilir ya da hiç bir şey olmayabilir. Bazı kültürlerde yüz ifadelerinin iletişimde direkt yansıtılması normal bir uygulama iken, Asya kültürleri gibi kültürlerde de duygularını göstermek istenen bir şey değildir. Birisinin gözlerinin içine direkt bakmak, gözlerini kaçırmak, önüne doğru bakmak, gözlerin buluşması gibi görsel kontakları değişik kültürlerde değişik manalara gelmektedir. Arapların gözlerin içine doğru bakması ruhun söylenilen sözleri tasdik edip etmediğini anlamak için gereklidir. Buna karşın Japon çocuklarına, okullarda öğretmenlerinin direk gözlerinin içerisine değil, boyun hizasına doğru bakmanın daha doğru bir şey olduğu öğretilmektedir. Fransızlar; insanların gözlerinin içlerine bakarak konuşmayı tercih ederler, gözleri kaçırarak konuşan kişinin dürüstçe konuşmadığını düşünürler (Moron, Harris; 1987, s. 60).

Sözsüz iletişimin bir aracıda konuşmacılar arasındaki mesafedir. Meksikalılar iş görüşmesi için bir yabancıya yanına yarım metre kadar mutlu bir şekilde gelirlerken, Asyalılar, İskandinavlar, Anglo-Saksonlar ve Germenler bir metrelik mesafeyi kişisel

alan olarak algırlarlar. Bu yüzden, Meksikalı iş adamı bir İngiliz'e 16-18 inçten daha fazla yaklaşırsa, İngiliz alanına girildiğini hisseder, geri adım atar ve Meksikalı'ya iş yapmak istemediği mesajını verir. Latinler, Araplar, Afrikalılar için yakınlık bir güven işaretidir. Açıkça görülüyor ki kültürel mesafe farklılıklarını anlamak genel konuşma açısından önemlidir.

Özellikle yüksek bağlamlı kültürlerde sözsüz iletişimin önemi daha da artar. Bu kültürlerde, bireyler sözlü ve doğrudan mesajlar vermekten çok, sözsüz ve dolaylı mesajlar vermeyi tercih ederler. Buna karşılık, düşük bağlamlı kültürler, sözsüz mesajları algılamak yerine sözlü ve doğrudan mesajlar üzerinde yoğunlaşırlar. Kültürler arası bu farklı algılama çeşitli iletişim problemlerinin ortaya çıkmasına sebep olabilir (Gegez, Uygacı, 2003, s. 102).

3. BÖLÜM

3.İŞ GÖRÜŞMELERİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Beden dili, iki insan arasındaki duruş, oturuş, giyim, kuşam, yüz ve bedenin biçimi, selam, jest, mimik, hareketler gibi değişik birçok öğeden oluşan geniş bir yelpaze içinde sürdürülebilen bir iletişim şeklidir. Sözsüz iletişimde insanın içinde bulunduğu alan; bu alan içinde yapılan hareketler baş, el, kol hareketlerinin oluşturduğu jestler, yüzün değişik ifadeleri yani mimikler rol oynamaktadır (Köknel, 1997, s. 52).

İş Görüşmesi ise, bir pozisyonla ilgili aday olan kişi ile bu kişinin ilgili pozisyona uygun olup olmadığına karar verecek kişi veya kişiler arasında bu amaçla yürütülen bir haberleşme aracıdır (Çelik, 1997, s. 14).

Bu görüşme sırasında işe alım yetkilerinin adayla ilgili işe alım kararı vermelerinde adayın özgeçmiş bilgilerinin pozisyona uygunluğu önemli bir faktör olmasının yanı sıra görüşme sırasında adayın mimiklerinin, jestlerinin, davranışlarının, görünüşünün, kullandığı ses tonunun ve diksiyonunun farklı bir ifadeyle görüşme sırasında adayın kullandığı beden dilinin de işe alım sürecinde etkili olduğu bilinmektedir.

Bu çalışmanın konusu; iş görüşmeleri sırasında adayların sergiledikleri beden dilinin, kendileriyle ilgili işe alım kararı üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla; iş görüşmeleri ve beden dilinin incelenmesi ve iş görüşmelerinde beden dilinin etkisini ortaya koyabilmek için iş görüşmelerinde adayların sergiledikleri beden dilinin işe alım kararı üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan bir uygulama çalışmasıdır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, iş görüşmesi sırasında adayların sergilediği beden dilinin işe alım kararı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda yürütülen çalışmada, işe alım yetkililerinin iş görüşmesi sırasında adayların kullandıkları beden dilinin işe alım kararında etkisinin incelenmesidir.

3.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırma, danışmanlık sektöründe çalışan işe alım yetkilileri ile gerçekleştirilmiştir. Bilindiği gibi günümüzde insan kaynaklarının önemi her geçen gün artmasına karşın halen danışmanlık firması sayısı sınırlı sayıdadır ve bu şirketlerde çalışan sayısının çok fazla olmaması nedeniyle araştırma kapsamına alınacak kişi sayısı sınırlı sayıda kalmıştır. Bunun yanında zamanın sınırlı olması, işe alım yetkililerine ulaşmanın zorluğu, anket doldurmaya herkesin çok sıcak bakmaması gibi faktörlerinde etkisiyle ulaşılabilecek kişi sayısı 150 ile işe alım yetkilisi ile sınırlı kalmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Veri Toplama: Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara anket uygulanması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilerek, anketlere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişilerce kullanılmayacağı belirtilerek, katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, katılımcıların anket sorularını daha rahat ve gerçekçi şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Katılımcılara sunulan soru formları iki farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işe alım yetkililerine ilişkin demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mülakat uygulama süresi) elde etmeye yönelik geliştirilmiş dört soru yer almaktadır.

Soru formunda yer alan ikinci bölümde ise, iş görüşmelerinde adayların sergiledikleri beden dili ile ilgili değerlendirmeler yapmaya yönelik geliştirilmiş olan envanterden oluşmaktadır.

Her bir soru formu, araştırma kapsamında yer alan danışmanlık firmalarının insan kaynakları departmanında görev alan insan kaynakları yöneticilerine veya işe alım yetkililerine yapılan görüşmeler sonrasında kendilerine elden veya e-mail yoluyla iletildi. Bu kişiler tarafından soru formları katılımcılara ulaştırıldı. Anket formlarının geri dönüşü ise; tamamlanması ardından tekrar ilgili yöneticiler veya işe alım yetkilileri aracılığı ile gerçekleşmiştir. Uygulama Temmuz 2008 ile Eylül 2008 tarihleri arasında gerçekleştirildi.

Anketlerin Hazırlanması: Seçme yerleştirme süreçleri ve Beden dili ile ilgili yürütülen kapsamlı literatür çalışması sonrasında, iş görüşmelerinde adayların kullandığı beden dilini belirleyen boyutlar göz önünde bulundurularak sorular belirlenmiştir. Oluşturulan anket formu, 5’li Likert tipinde hazırlanmış toplam 16 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket ölçeği, iş görüşmelerinde kullanılan beden dilinin dört farklı boyutunu içermektedir. Bunlar, iş görüşmeleri sırasında adayların kullandığı tüm yüz ifadelerini, bakışlarını, el ve kol hareketlerini değerlendiren “mimikler – jestler”, adayların görüşme sırasındaki duruş ve oturuş şekillerini değerlendiren “genel davranış biçimleri”, adaylarının giyimini ve görünüşünü değerlendiren “dış görünüş” ve adayların görüşme sırasında kullandıkları ses tonunu, diksiyonunu, değerlendiren “ses tonu - diksiyon” olarak belirlenmiştir. Bu gruplara ilişkin soruların dağılımı ise, 2., 3., 4., 5., 6., 8., 15. sorular “mimikler-jestler”, 7.,11.,12., 16., sorular “genel davranış biçimleri”, 1.,9., 10. sorular “dış görünüş” ve 13. ve 14. sorular ise, “ses tonu – diksiyon” olarak gruplandırılmıştır. Katılımcıların her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkka katılma derecelerini gösteren “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” “hiç katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 5,4,3,2,1 olarak belirlenmiştir.

Çalışmada kullanılan soru formları Ek 1’de sunulmaktadır.

Evren ve Örneklem; Araştırmanın evrenini, danışmanlık sektöründe yer alan ve İstanbul’ da faaliyet gösteren tesadüfi olarak seçilmiş 22 insan kaynakları danışmanlık firmasının işe alım yapan çalışanları oluşturmaktadır. Belirtilen kapsamdaki toplam çalışan sayısı 230’ dur. Tarafımızca hazırlanan anketler, belirtilen firmaların işe alım yapan çalışanlarına elektronik posta yoluyla veya elden dağıtılmış, anket sonucu geri gelen anket sayısı 150 geçerli anket sayısı ise 140 adet olmuştur. Geri dönüş oranı %65 tir.

Verilerin analizi: Bu çalışmada anket yolu ile elde edilen veriler, SPSS 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Örneklem grubu hakkında bilgi edinmeye yönelik olarak betimsel istatistiklerden, hipotezleri test etme ve değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirme amacı ile t-test, ANOVA çözümlerinden (varyans analizleri) ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bağımsız iki örneklem ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelerken t-test, bağımsız üç ya da daha fazla örneklem ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelerken ise ANOVA çözümünden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri de yapılmıştır.

Pilot Çalışma; Araştırma uygulanmadan anketin güvenilirliği ölçebilmek için 20 kişilik bir grup üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Bu uygulama sonucunda Araştırmada kullanılan anket envanterinin güvenirliği Cronbach Alpha katsayısı ile iç tutarlılık açısından incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda test envanteri için Alpha değeri .918, dir. Bu değer de kabul edilebilir oran olan .75’ten yüksek bir oranda gerçekleşmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezi; iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları beden dilinin işe alım kararında önemli bir etkisinin olduğu ve bu etkinin işe alım yetkilisinin demografik özelliklerine göre farklılaşmakta olduğudur.

Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezleri ise, iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları “mimiklerin ve jestlerin” işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin işe alım yetkilisinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği,

İş görüşmeleri sırasında adayların “genel davranış biçimlerinin” işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin işe alım yetkilisinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği,

İş görüşmeleri sırasında adayların “ses tonu ve diksiyonunun” işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu ve işe alım yetkilisinin demografik özelliklerine göre bu etkinin farklılık gösterdiği şeklindedir.

İş görüşmeleri sırasında adayların dış görünüşünün işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu ve işe alım yetkilisinin demografik özelliklerine göre bu etkinin farklılık gösterdiği şeklindedir.

3.6. Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 140 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede anketinin güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,868$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Güvenilirlik Değeri *

Cronbach Alfa	N
,868	16

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 1’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 16 maddelik anket yapısı korunmuştur.

Tablo 1. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	58,8357	38,901	,428	,865
S2	57,6357	41,212	,390	,865
S3	57,6571	39,910	,535	,859
S4	57,8429	40,306	,432	,863
S5	57,8357	40,671	,408	,864
S6	57,6214	40,553	,414	,864
S7	58,1071	39,363	,477	,862
S8	58,1857	38,512	,519	,860
S9	57,7429	39,833	,460	,862
S10	57,7286	39,437	,537	,859
S11	57,6500	39,812	,545	,859
S12	58,1429	38,872	,525	,859
S13	57,8500	39,596	,548	,859
S14	58,3000	38,715	,531	,859
S15	58,1286	36,573	,689	,851
S16	58,1643	37,836	,603	,855

Mimikler-Jestler faktörünü güvenilirlik analizi sonucu aşağıda verilmiştir. Tablodaki Cronbach Alfa değerinden faktörünün $\alpha = 0,749$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,749	7

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 7 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 2. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S2	23,7000	7,852	,385	,734
S3	23,7214	7,138	,585	,695
S4	23,9071	7,135	,516	,707
S5	23,9000	7,529	,421	,727
S6	23,6857	7,627	,380	,736
S8	24,2500	6,793	,463	,721
S15	24,1929	6,401	,530	,704

Genel Davranış Biçimi faktörünü güvenilirlik analizi sonucu aşağıda verilmiştir. Tablodaki Cronbach Alfa değerinden faktörünün $\alpha = 0,708$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,708	4

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 3’te sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 4 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 3. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S7	11,5286	2,812	,490	,648
S11	11,0714	3,088	,527	,635
S12	11,5643	2,708	,529	,624
S16	11,5857	2,762	,451	,676

Dış Görünüş faktörünü güvenilirlik analizi sonucu aşağıda verilmiştir. Tablodaki Cronbach Alfa değerinden faktörün $\alpha = 0,637$ gibi kabul edilebilir bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,637	3

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4’te sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 3 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 4. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	8,1857	1,390	,349	,438
S9	7,0929	1,624	,320	,480
S10	7,0786	1,411	,523	,185

Ses Tonu Diksiyon faktörünü güvenilirlik analizi sonucu aşağı’da verilmiştir. Tablodaki Cronbach Alfa değerinden faktörünün $\alpha = 0,636$ kabul edilebilir bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Bunun yanında faktör iki maddeden oluştuğu için her bir maddenin güvenilirliğe olan katkısı ölçülememiştir.

Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,636	2

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınıandığı bir testtir. Eğer verilerin normal dağıldığı tespit edilirse sonuçların hedef kitleyi temsil ettiği ve buna bağlı olarak geçerli olduğu varsayılır.

Tablo 5- Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

		GOrt
N		140
Normal Parametreler	Ortalama	3,8643
	Standart Sapma	,41654
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,070
	Pozitif	,039
	Negatif	-,070
Kolmogorov-Smirnov Z		,825
Anlamlılık		,503

Analiz sonuçları ölçeğin anlamlılık değeri $p > 0,05$ ’den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca ölçe verilen cevapların normal dağılım göstermesi ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir.

3. 7. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde iş görüşmesi sırasında adayların sergilediği beden dilinin işe alım kararı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada beden dilinin temel bileşenlerini oluşturan; “Mimikler-Jestler”, “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” ve “Ses Tonu - Diksiyon” boyutları ve söz konusu boyutların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

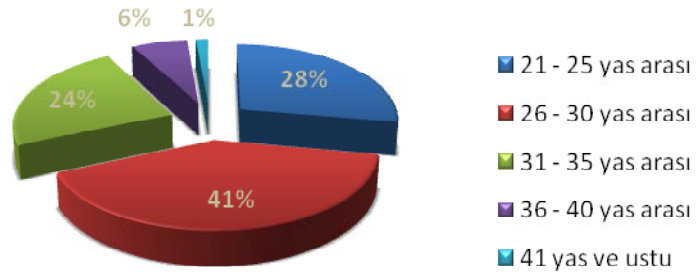
3.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 6’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 28’i 21-25 yaşları arasında, % 41’i 26-30 yaşları arasında, % 24’ü 31-35 yaşları arasında, % 6’sı 36-40 yaşları arasında, % 1’i 47 yaşın üzerindedir.

Tablo 6. Yetkililerin Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	21 - 25 yas arası	39	27,9	27,9	27,9
	26 - 30 yas arası	57	40,7	40,7	68,6
	31 - 35 yas arası	33	23,6	23,6	92,1
	36 - 40 yas arası	9	6,4	6,4	98,6
	41 yas ve ustü	2	1,4	1,4	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

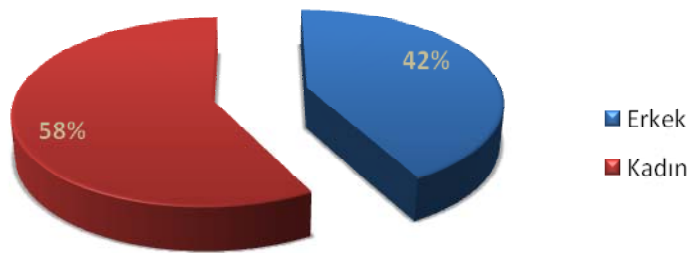


Şekil 2. Yetkililerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 7’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 42’si erkek, % 58’i kadındır.

Tablo7. Yetkililerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Erkek	59	42,1	42,1	42,1
	Kadın	81	57,9	57,9	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

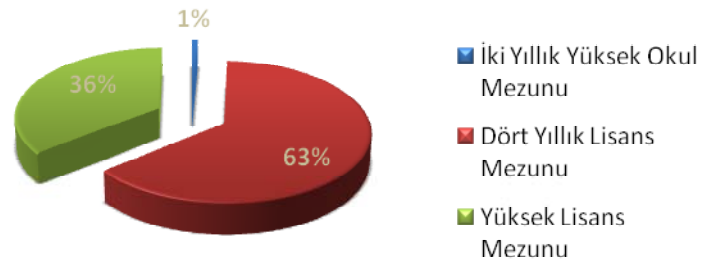


Şekil 3. Yetkililerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 8’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 1’i iki yıllık yüksek okul mezunu, % 64’ü dört yıllık lisans mezunu, % 36’sı ise yüksek lisans mezunudur.

Tablo 8. Yetkililerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

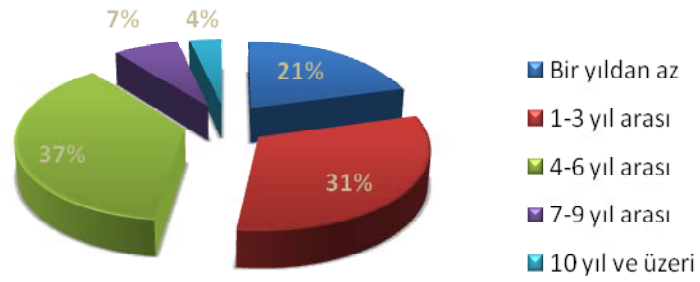
		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	İki Yıllık Yüksek Okul Mezunu	1	,7	,7	,7
	Dört Yıllık Lisans Mezunu	89	63,6	63,6	64,3
	Yüksek Lisans Mezunu	50	35,7	35,7	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

**Şekil 4. Yetkililerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 9’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 21’inin bir yıldan az, % 31’inin 1-3 yıl arası, % 37’sinin 4-6 yıl arası, % 7’sinin 7-9 yıl arası, % 4’ünün ise 10 yıl ve üzeri süre çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Yetkililerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Bir yıldan az	29	20,7	20,7	20,7
	1-3 yıl arası	44	31,4	31,4	52,1
	4-6 yıl arası	52	37,1	37,1	89,3
	7-9 yıl arası	10	7,1	7,1	96,4
	10 yıl ve üzeri	5	3,6	3,6	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	



Şekil 5. Yetkililerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

3.7.2. Beden Dilinin İş Görüşmesine Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 10’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 4’ü bu görüşü hiç katılmıyorum, % 25’i katılmıyorum şeklinde yanıtlarken, % 24’ü katılıyorum, % 4’ü tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 44’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış katılıyorum veya katılmıyorum şeklinde bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 10. Yetkililerin “İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	5	3,6	3,6	3,6
	Katılmıyorum	35	25,0	25,0	28,6
	Kararsızım	61	43,6	43,6	72,1
	Katılıyorum	34	24,3	24,3	96,4
	Tamamen Katılıyorum	5	3,6	3,6	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 11’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 64’ü katılıyorum, % 28’i tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiş olup, % 9’luk bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 11. Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kararsızım	12	8,6	8,6	8,6
	Katılıyorum	89	63,6	63,6	72,1
	Tamamen Katılıyorum	39	27,9	27,9	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 12’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 1’i katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 62’si katılıyorum, % 28’i tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 9’luk bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 12. Yetkililerin “Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	1	,7	,7	,7
	Kararsızım	13	9,3	9,3	10,0
	Katılıyorum	87	62,1	62,1	72,1
	Tamamen Katılıyorum	39	27,9	27,9	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el / kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan adaylar kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 13’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 2’si katılmıyorum, şeklinde ifade ederken, % 62’si katılıyorum, % 19’u tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 16’lık bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 13. Yetkililerin “Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el / kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan adaylar kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	3	2,1	2,1	2,1
	Kararsızım	23	16,4	16,4	18,6
	Katılıyorum	87	62,1	62,1	80,7
	Tamamen Katılıyorum	27	19,3	19,3	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 14’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya

katılan yetkililerin % 1'i katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 64'ü katılıyorum, % 19'u tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 16'lık bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 14. Yetkililerin “İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	2	1,4	1,4	1,4
	Kararsızım	23	16,4	16,4	17,9
	Katılıyorum	89	63,6	63,6	81,4
	Tamamen Katılıyorum	26	18,6	18,6	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 15’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 1'i katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 58'i katılıyorum, % 32'si tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 9'luk bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum şeklinde bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 15. Yetkililerin “İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	2	1,4	1,4	1,4
	Kararsızım	12	8,6	8,6	10,0
	Katılıyorum	81	57,9	57,9	67,9
	Tamamen Katılıyorum	45	32,1	32,1	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş Görüşmesi süresince adayın farkında olmadan kendini tekrarlayan davranışlar içine girmesi (örneğin saçları ile oynaması, elini ağzına ya da kulaklarına götürmesi gibi) bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.” İfadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 16’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 5’i katılmıyorum, şeklinde ifade ederken, % 51’i katılıyorum, % 13’ü tamamen katılıyorum, şeklinde ifade etmiştir. % 31’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 16. Yetkililerin “İş Görüşmesi süresince adayın farkında olmadan kendini tekrarlayan davranışlar içine girmesi (örneğin saçları ile oynaması, elini ağzına ya da kulaklarına götürmesi gibi) bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	7	5,0	5,0	5,0
	Kararsızım	43	30,7	30,7	35,7
	Katılıyorum	72	51,4	51,4	87,1
	Tamamen Katılıyorum	18	12,9	12,9	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesi sırasında adayın jest(el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 17’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 1’i bu görüşü hiç katılmıyorum, % 8’i katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 56’sı katılıyorum, % 9’u tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 25’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 17. Yetkililerin “İş görüşmesi sırasında adayın jest(el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	2	1,4	1,4	1,4
	Katılmıyorum	11	7,9	7,9	9,3
	Kararsızım	35	25,0	25,0	34,3
	Katılıyorum	79	56,4	56,4	90,7
	Tamamen Katılıyorum	13	9,3	9,3	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 18’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 2’si katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 56’sı katılıyorum, % 27’si tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 14’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 18. Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	3	2,1	2,1	2,1
	Kararsızım	20	14,3	14,3	16,4
	Katılıyorum	79	56,4	56,4	72,9
	Tamamen Katılıyorum	38	27,1	27,1	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesine gelen adayın özensiz bir kıyafetle veya görüşmeye uygun olmayan abartılı bir kıyafet ile geliyor olması kendisi hakkında olumsuz bir fikir edinmemi sağlar.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 19’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 2’si katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 61’i katılıyorum, % 26’sı tamamen

katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 11’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 19. Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın özensiz bir kıyafetle veya görüşmeye uygun olmayan abartılı bir kıyafet ile geliyor olması kendisi hakkında olumsuz bir fikir edinmemi sağlar.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	3	2,1	2,1	2,1
	Kararsızım	16	11,4	11,4	13,6
	Katılıyorum	85	60,7	60,7	74,3
	Tamamen Katılıyorum	36	25,7	25,7	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında adayın ciddiyetsiz bir şekilde (masaya yaslanma, koltukta aşırı rahat oturma gibi) oturuyor olması ve/veya oturduğu yerde çok hareket etmesi, bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 20’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 1’i katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 64’ü katılıyorum, % 28’i tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 7’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 20. Yetkililerin “Görüşme sırasında adayın ciddiyetsiz bir şekilde (masaya yaslanma, koltukta aşırı rahat oturma gibi) oturuyor olması ve/veya oturduğu yerde çok hareket etmesi, bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	2	1,4	1,4	1,4
	Kararsızım	10	7,1	7,1	8,6
	Katılıyorum	89	63,6	63,6	72,1
	Tamamen Katılıyorum	39	27,9	27,9	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında kambur, omuzları çökmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip

olurum.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 21’de 3zetlenmiştir. Buna g3re araştırmaya katılan yetkililerin % 6’sı katılmıyorum bulurken, % 52’si katılıyorum, % 11’i tamamen katılıyorum bulduklarını ifade etmiştir. % 30’luk bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 21. Yetkililerin “G3rüşme sırasında kambur, omuzları 3kmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip olurum.” G3rüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	9	6,4	6,4	6,4
	Kararsızım	42	30,0	30,0	36,4
	Katılıyorum	73	52,1	52,1	88,6
	Tamamen Katılıyorum	16	11,4	11,4	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “G3rüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 22’de 3zetlenmiştir. Buna g3re araştırmaya katılan yetkililerin % 2’si katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 66’sı katılıyorum, % 17’si tamamen katılıyorum bulduklarını ifade etmiştir. % 15’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 22. Yetkililerin “Görüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	3	2,1	2,1	2,1
	Kararsızım	21	15,0	15,0	17,1
	Katılıyorum	92	65,7	65,7	82,9
	Tamamen Katılıyorum	24	17,1	17,1	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında adayın ses tonunun tek bir tonda olması, çok kısık bir sesle konuşması veya çok yüksek bir sesle konuşuyor olması aday hakkında olumsuz bir izlenim uyandırır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 23’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 9’u katılmıyorum şeklinde bir ifade de bulunurken, % 46’sı katılıyorum, % 8’i tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 36’lık bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 23. Yetkililerin “Görüşme sırasında adayın ses tonunun tek bir tonda olması, çok kısık bir sesle konuşması veya çok yüksek bir sesle konuşuyor olması aday hakkında olumsuz bir izlenim uyandırır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Katılmıyorum	13	9,3	9,3	9,3
	Kararsızım	51	36,4	36,4	45,7
	Katılıyorum	65	46,4	46,4	92,1
	Tamamen Katılıyorum	11	7,9	7,9	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el - kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 24’te özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 1’i hiç katılmıyorum şeklinde bir ifade de bulurken, % 7’si katılmıyorum, % 51’i

katılıyorum, % 14’ü tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 26’lık bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 24. Yetkililerin “Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el - kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	2	1,4	1,4	1,4
	Katılmıyorum	10	7,1	7,1	8,6
	Kararsızım	36	25,7	25,7	34,3
	Katılıyorum	72	51,4	51,4	85,7
	Tamamen Katılıyorum	20	14,3	14,3	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 25’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 1’i hiç katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 9’u katılmıyorum, % 56’sı katılıyorum, % 10’u tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 24’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır.

Tablo 25. Yetkililerin “Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır. ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	1	,7	,7	,7
	Katılmıyorum	12	8,6	8,6	9,3
	Kararsızım	34	24,3	24,3	33,6
	Katılıyorum	79	56,4	56,4	90,0
	Tamamen Katılıyorum	14	10,0	10,0	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

3.7.3. Demografik Özelliklerin Beden Dilini Oluşturan Faktörlere Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde beden dilinin temel bileşenlerini oluşturan; “Mimikler-Jestler”, “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” ve “Ses Tonu - Diksiyon” boyutları ve söz konusu boyutların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Beden dilini oluşturan bileşenlere ait ortalama değerler Tablo 26’da verilmiştir. Tablodaki değerlerden “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” ve “Ses Tonu - Diksiyon” faktörlerine ait ortalama değerlerin birbirine oldukça yakın seyrettiği sadece “Mimikler-Jestler” faktörünün diğer 3 faktöre oranla ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede “Mimikler-Jestlerin” işe alım sürecinde diğer faktörlere oranla daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 26. Beden Dilini Oluşturan Faktörler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Mimikler-Jestler	140	2,57	5,00	3,9847	,43846
Genel Davranış Biçimi	140	2,50	5,00	3,8125	,53655
Dış Görünüş	140	2,33	5,00	3,7262	,54716
Ses Tonu Diksiyon	140	2,00	5,00	3,7536	,60720

Beden dilini oluşturan faktörler ile yaş arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları eklerde sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden “Mimikler-Jestlerin”, “Genel Davranış Biçimi” ve “Dış Görünüş” faktörleri ile yaş arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bunun yanında yaş ile “Ses Tonu - Diksiyon” faktörü arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

Beden dilini oluşturan faktörlere ait değerlendirmelerin yaşa bağlı olarak değişimi eklerde sunulmuştur. Tablonun ortamla sütunundaki değerlerden, “Mimikler-Jestlerin”, “Genel Davranış Biçimi” ve “Dış Görünüş” faktörlerinde farklı yaşlardaki

katılımcıların ortalama değerleri arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. “Ses Tonu ve Diksiyon” faktöründe ise 31-35 yaşı arasındaki katılımcılar diğer yaşılarıdaki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Bu bulgular varyans analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların “Mimikler-Jestlerin”, “Genel Davranış Biçimi” ve “Dış Görünüş” faktörlerinin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin yaşlarına göre farklılık göstermezken, 31-35 yaşı arasındaki katılımcıların “Ses Tonu ve Diksiyon” faktörünü diğer katılımcılara oranla daha etkili buldukları sonucuna varılmıştır.

Beden dilini oluşturan faktörler ile cinsiyet arasındaki ilişki t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları eklerde sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden “Mimikler-Jestlerin”, “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” ve “Ses Tonu - Diksiyon” faktörleri ile cinsiyet arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Beden dilini oluşturan faktörlere ait değerlendirmelerin cinsiyete bağlı olarak değişimi eklerde sunulmuştur. Tablonun ortamla sütunundaki değerlerden, “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” “Mimikler-Jestlerin” ve “Ses Tonu ve Diksiyon” faktörlerinde erkek ve kadın katılımcıların ortalama değerleri arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir.

Bu bulgular t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” “Mimikler-Jestlerin” ve “Ses Tonu ve Diksiyon” faktörlerinin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Beden dilini oluşturan faktörler ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları eklerde sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden “Genel Davranış Biçimi” ve “Dış Görünüş” faktörleri ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bunun yanında eğitim düzeyi ile “Mimikler-Jestler” ve “Ses Tonu - Diksiyon” faktörü arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

Beden dilini oluşturan faktörlere ait değerlendirmelerin eğitim düzeyine bağlı olarak değişimi eklerde sunulmuştur. Tablonun ortamları sütunundaki değerlerden, “Genel Davranış Biçimi” ve “Dış Görünüş” faktörlerinde farklı eğitim düzeylerindeki katılımcıların ortalama değerleri arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. “Mimikler-Jestlerin” ve “Ses Tonu ve Diksiyon” faktöründe ise yüksek lisans mezunu katılımcılar dört yıllık lisans mezunlarından, dört yıllık lisans mezunu katılımcılar ise iki yıllık yüksek okul mezunu katılımcılardan daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Bu bulgular varyans analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların “Genel Davranış Biçimi” ve “Dış Görünüş” faktörlerinin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermezken, “Mimikler-Jestlerin” ve “Ses Tonu ve Diksiyon” faktörünün etkinliğine ilişkin değerlendirmelerin eğitim düzeyi ile doğru orantılı olarak güçlendiği sonucuna varılmıştır.

Beden dilini oluşturan faktörler ile çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları eklerde sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden “Mimikler-Jestlerin”, “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” ve “Ses Tonu - Diksiyon” faktörleri ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Beden dilini oluşturan faktörlere ait değerlendirmelerin çalışma süresine bağlı olarak değişimi eklerde sunulmuştur. Tablonun ortamları sütunundaki değerlerden, “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” “Mimikler-Jestlerin” ve “Ses Tonu ve Diksiyon” faktörlerinde erkek farklı çalışma sürelerine sahip katılımcıların ortalama değerleri arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir.

Bu bulgular varyans analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” “Mimikler-Jestlerin” ve “Ses Tonu ve Diksiyon” faktörlerinin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Beden dilini oluşturan faktörlere ilişkin değerlendirmeler arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımı incelenmiş ve analiz sonuçları eklerde verilmiştir. Tablonun Pearson Korelasyonu satırlarındaki değerlerden tüm faktörler arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle beden dilini oluşturan davranışların bir bütünlük arz ettiği ve birbirinden bağımsız faktörler olmadığı sonucuna varılmıştır.

Daha açık bir ifade ile beden dilini oluşturan bir davranışın etkinliği hakkında belli bir görüşe sahip bir kişi benzer değerlendirmeyi diğer faktörler için de yapmaktadır.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan işe alım yetkililerinin verdiği yanıtlara göre genel anlamda iş görüşmeleri sırasında adayların kullandığı beden dilinin işe alım kararı üzerinde etkili olduğu hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmada iş görüşmelerinde kullanılan beden dili “mimikler – jestler”, “genel davranış biçimleri”, “ses tonu – diksiyon” ve “dış görünüş” şeklinde 4 alt grup şeklinde incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, bu dört alt grubun birbirleriyle olan ilişkileri incelendiğinde verilerin birbirine yakın seyrettiği fakat bu gruplar içinde “mimikler – jestler” faktörünün biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş görüşmelerinde beden dilini oluşturan alt gruplar içinde “mimikler – jestler” faktörüne işe alım yetkililerinin diğer faktörlere oranla daha fazla önem verdiğini söyleyebiliriz.

Araştırmada, iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları “mimiklerin ve jestlerin” işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin işe alım yetkilisinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği hipoteziyle ilgili olarak; “mimiklerin ve jestlerin” işe alım kararı üzerinde en etkili faktör olduğu görülmektedir. Bunun yanında bu etkinin işe alım yetkililerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği hipoteziyle ilgili olarak sonuçlar yaş açısından bir farklılaşmanın görülmediği, cinsiyet açısından bir farklılaşmanın görülmediği, mülakat yapma süresi açısından yine bir farklılaşmanın olmadığı ancak eğitim seviyeleri açısından bir farklılaşmanın olduğu

ve işe alım yetkililerinin eğitim seviyeleri arttıkça adayların görüşme sırasında sergiledikleri beden dilinden etkilenmesi de artmaktadır.

Araştırmanın bir diğer alt hipotezi olan, iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları “genel davranış biçimlerinin” işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin işe alım yetkililerinin demografik özelliklerine göre farklılaştığı ile ilgili olarak, “genel davranış biçimlerinin” işe alım kararı üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörün demografik verilere göre farklılaştığı hipoteziyle ilgili olarak, yaş ortalamaları, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mülakat yapma süresi açısından hiçbir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer alt hipotezi olan, iş görüşmeleri sırasında adayların “dış görünüşünün” işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin işe alım yetkililerinin demografik özelliklerine göre farklılaştığı ile ilgili olarak, araştırma sonuçlarına göre, işe alım kararı üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörün demografik verilere göre farklılaştığı hipoteziyle ilgili olarak ise, yaş ortalamaları, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mülakat yapma süresi açısından hiçbir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer alt hipotezi olan, iş görüşmeleri sırasında adayların “ses tonu - diksiyon” işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin işe alım yetkililerinin demografik özelliklerine göre farklılaştığı ile ilgili olarak, araştırma sonuçlarına göre, işe alım kararı üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörün demografik verilere göre farklılaştığı hipoteziyle ilgili olarak ise, cinsiyet açısından ve mülakat yapma süreleri açısından bir farklılaşmanın olmadığı bunun yanında yaş ortalamaları açısından belirgin bir farklılaşmanın olduğu görülmekte olup 31 – 35 yaş arasındaki işe alım yetkililerinin adayların kullandıkları “ses tonu ve diksiyon” faktöründen daha fazla etkilendiği görülmektedir. Eğitim seviyesi açısından ise, işe alım yetkililerinin eğitim seviyeleri arttıkça adayların kullandıkları beden dilinden daha çok etkilendikleri görülmüştür.

Buna göre araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, işe alım yetkililerinin demografik özelliklerine göre işe alım kararı almada adayın beden dilinden etkilenmede büyük

farklılaşmaların olmamasına karşın, işe alım görüşmelerinde beden dilinin etkin olduğu hipotezi büyük ölçüde desteklenmiştir.

TARTIŞMA

Beden dili, kişiler arasındaki iletişimin önemli bir bölümünü oluşturur. Adayın görüşme esnasında söylediklerinin yanı sıra davranışları, duruşu ve mimikleri de görüşmecilerin aday hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına olanak tanır (Kekezoğlu, 2004, s.64).

Görüşmecinin aday hakkındaki izlenimleri, görüşmenin ilk dakikalarından itibaren oluşmaya başlar. Aday dış görünüşüyle, daha görüşme başlamadan görüşmeci üzerinde olumlu ya olumsuz etki bırakabilir. Araştırmamızda da iş görüşmeleri sırasında adayların “dış görünüşünün” işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucu literatürdeki diğer kaynaklarla karşılaştırıldığında literatürü destekler şekildedir. Buna göre, literatüre göre, kişinin tipik kıyafeti, onun hayat tarzı değerleri, kişiliği ve başkaları üzerinde bırakmak istediği izlenimi ile ilgili mesajlar olarak yorumlanmaktadır (Ertürk, 2006, s.113). Bu doğrultuda, İş görüşmelerinde adayların giyim tarzları kendileri hakkında mülakatçılara izlenimler sunmaktadır. Konuyla ilgili diğer kaynaklara bakıldığında, İş görüşmeleri sırasında adayların dış görünüşüne önem vermeleri gerektiği üzerinde durularak, adayların kıyafetlerinin uygun ve abartıdan uzak olması gerektiğini belirtilmekte olup iş görüşmeleri sırasında erkeklerin, siyah çorap, siyah pantolon ve siyah ayakkabıyı tercih etmeleri, üzerine uygun bir gömlek giymeleri, bayanların ise; mini ve dar olmayan siyah ya da lacivert etek, beyaz gömlek ve etek rengindeki ceket giymelerinin daha profesyonelce algılanacağını ifade edilmektedir (Kaşıkçı, 2006, ss.183-184).

Görüşmecilerde ilk izlenimden sonra adaylar hakkında izlenimde bulunacakları diğer bir faktör adayların kendileriyle el sıkışma farklı bir ifadeyle tokalaşma biçimleridir. Araştırmaya katılan görüşmecilerin çoğunluğuna göre; iş görüşmesine gelen adayların kendinden emin bir tavır içinde, ellerini ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması kendilerinde olumlu bir izlenim oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, daha önce yapılmış olan (Navarro, Karlins 2008, s.158) araştırmanın sonucunu destekler nitelikte, el sıkışmasının bir başka insanla kurulacak ilk temas olduğuna dikkat çekerek,

el sıkışmasının şekli ve gücünün karşıdaki insanda bırakılacak ilk izlenim olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında literatürde konuyla ilgili yapılmış olan diğer çalışmalar da en doğru el sıkışmasının güvenli bir şekilde eğilmeden, bükülmeden, kasılmadan, ne çok sert, ne de pelte gibi yumuşak olmayan bir tarzda görüşmecinin elini avuç içleri tam karşı karşıya sıkmak olduğunu belirtmekte (Odabaşı, 2009, s.91) olup araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

İş görüşmeleri sırasında önemli olan diğer bir unsur da adayların duruş ve oturuş biçimleridir. Araştırmaya katılan görüşmecilerin çoğunluğuna göre; iş görüşmesi sırasında adayın ciddiyetsiz, kambur, omuzları çökmüş kendine güvensiz bir şekilde oturuyor olması kendilerinde olumsuz izlenim oluşturmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç literatürle karşılaştırıldığında şu görüşleri desteklemektedir: “Bulunduğu ortamda bir yere ilişerek oturduğu sandalye veya koltuğa iğreti bir şekilde oturan kişiler çevrelerine çekingenlik, güvensizlik ve aynı zamanda tedirginlik mesajı verirler. Böyle bir kişiye kambur bir duruş ve omuzların çökmesi de eşlik ederse karşı tarafa tam bir güvensizlikle birlikte hayat enerjisi kalmamış bir insan mesajı verilmiş olur” (Odabaşı, 2009, s.96) şeklindedir. Buradan iş görüşmelerinde adayların duruş ve oturuş biçimlerine oldukça özen göstermeleri gerektiği söylenebilir.

İş görüşmeleri sırasında adayların görüşmeci ile kurdukları göz kontağı da etkili olmaktadır. Araştırmaya katılan görüşmecilerin çoğunluğuna göre; iş görüşmesi süresince adayın kendileriyle göz teması kuruyor olmasının kendilerinde olumlu izlenimler oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu literatürle karşılaştırıldığında, benzer sonuçlara rastlanmış olup, “Göz kontağı kurmaktan kaçınan kişilerde güvensizlik, içe dönüklük, utangaçlık gibi kişilik özellikleri olabileceği gibi, karşılarındaki kişiden bir şeyler sakladıkları anlamına da gelebilir (Ertürk 2006, s.111) görüşü desteklenmektedir. Göz kontağının kişiler arası ilişkilerde önemli olduğu kadar iş görüşmelerinde de oldukça önemli olduğu araştırma sonucuyla bir kez daha ortaya konulmuştur.

Araştırmada çıkan diğer bir sonuç ise mimikler ve jestlerin beden dilinin diğer faktörlerinden işe alım sürecinde daha etkili olduğudur. Konuyla ilgili literatür

incelendiğinde bu sonucu destekleyecek şekilde (Doğan, 2010, s.26-28) mimikler kişinin duygu ve düşüncelerini bir ayna gibi yansıttığını, jestlerin ise; bedenini kendini daha iyi ifade etmesine yardımcı olduğu gibi kişinin içinde bulunduğu ruh halini de çok iyi yansıttığını ifade ettiğini belirtmektedir. Bunun yanında adayların iş görüşmeleri esnasında kullandıkları sözler ve jestlerin uyumlu olması gerektiğine dikkat çekerek, adayların sözler ve jestleri arasındaki muhtemel bir çelişkinin görüşmecileri olumsuz etkileyeceğini belirtmektedirler. Buradan iş görüşmelerine gidecek adayların mimikler ve jestlerinin diğer beden dili boyutlarından daha etkili olduğu, adayların iş görüşmeleri esnasında mimik ve jestlerine dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir.

Görüşmeler sırasında, adayın gücü; bilgisine, yeteneğine ve davranışına bağlıdır. Bunun yanında bu bilgiyi aktarmakta bir o önemlidir, buna göre yeri geldiğinde konuyu destekleyip süsleyebilmek, ses tonunu ayarlamak, uygun jest ve mimikleri kullanabilmek gereklidir. (Latif, Uçkun, 2004, s. 44). Araştırmada iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları “genel davranış biçimlerinin” işe alım kararı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görüşmeleri sırasında bireylerin davranışları; profesyonel niteliklerini ve deneyimleri kadar önemlidir. Davranış biçimi; görüşme yapan kişiye adayın olumlu bir kişi olup olmadığına dair ipuçları verir ve adayın kişiliği konusunda kısa sürede karar vermesine yol açar. Ayrıca adayların davranış biçimleri, şirket kültürüne uyum konusunda görüşmecilere fikir vermektedir (Öner, 2008,s.145).

İş görüşmelerinde görüşmeciler, özellikle ilk görüşmede adayın bireysel değerleri üzerinde fazla durmazlar. Daha ziyade ses tonu, konuşma yeteneği, konu belirleme ve sözcük seçme gibi söylev özellikler onların ilgisini çeker (Latif ve Uçkun, 2004, s.47). Yapılan araştırmada bu görüşü destekler nitelikte adayların ses tonu – diksiyon özelliklerinin işe alım kararı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda diğer literatür çalışmaları da incelendiğinde benzer ifadeler rastlanmış olup, “Ses tonunun inceliği ve kalınlığı insan üzerinde farklı ifadeler uyandırır. Örneğin; ses tonu kalın ve gür olan bir kimsenin ‘dur’ demesi farklıdır”. Bu farklılık işe alım kararına etki etmektedir. Adayı ele veren sesinin tonu olmaktadır. Ses tonu mülakatçıya önemli ipuçları vermektedir. Adayın, çekingen, girişken, dinamik ve pasif, dayanıklı veya dirençsiz olduğu sesinin tonundan kolaylıkla anlaşılabilmektedir. Ayrıca adayın

söyledikleri ses tonuyla ve yüz hareketleriyle bir bütünlük taşımıyorsa, karşısındaki kişi söylenenlerden çok sözsüz mesajlara inanma eğilimi gösterebilmektedir (Erdem, 2009, s.172).

Özetle; araştırmada iş görüşmeleri sırasında adayların kullandığı beden dilinin işe alım kararı üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Buradan İnsanlar arası iletişimde olduğu gibi işveren adına görüşülen kişiyle de kurulan başarılı iletişimin yolunun beden dilini iyi kullanmaktan geçtiği ve işe alım kararı üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş görüşmeleri; bireylerin yaşamlarını şekillendirmelerinde ve hayatlarını idame ettirecekleri işe yerleşmelerinde birey açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan işe alacak olan firma ve firma yetkilisi açısından da; firmadaki işe alınacak bireylerin verilen görevi yerine getirmesi, firmaya beklenen katkıyı sağlayabilmesi açısından önem arz etmektedir. İşin niteliklerine göre yanlış eleman seçimi gerek firmaya gerekse adaya zaman ve maddi kayıplar yüklemektedir. Bu nedenle doğru işe doğru eleman almanın ilk önemli adımı aday ve yetkili arasında yapılan görüşmedir. İş görüşmesi sırasında aday ve yetkili arasında kurulan iletişim ile adayın görüşülen pozisyon için uygun olup olmadığı, firma için yararlı olup olmayacağı, diğer bir ifade ile işe alınıp alınmayacağı hakkındaki ilk izlenimler edinilmektedir.

Bu nedenle iş görüşmesinde adayın yetkinlikleri, almış olduğu eğitimler, iş tecrübeleri, işin niteliklerinin uygun olup olmamasının yanında sergilediği beden dili özellikleri de işe alım kararı üzerinde etkili olmaktadır.

Bu görüşmeler sırasında, görüşme yapan işe alım yetkilileri görüştükleri adayların görüşme sırasında kullandığı yüz ifadeleri, el – kol hareketleri, beden duruşları, oturuş şekilleri, ses tonları, dış görünüşü ve giyimi farklı bir ifadeyle beden dillerini kullanış biçimleri ile ilgili olarak adaylar hakkında bir izlenim sahibi olur (Uçkun, 2004, s.47).

Bu doğrultuda, işe alım mülakatı sırasında adayların kullandığı beden dilinin, kendisiyle ilgili verilecek işe alım kararı üzerinde etkisi ile ilgili bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya göre, adayların kullandığı mimikler ve jestlerin, genel davranış biçimlerinin, ses tonu ve diksiyonunun ve son olarak dış görünüşünün haklarında oluşacak izlenim ve çıkarımlara etki ettiği ve böylece işe alım yetkililerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma gösterse de karar verme sürecini etkilediği düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında da, iş görüşmeleri sırasında adayların kullandığı beden dilinin işe alım kararı üzerinde etkili bir faktör olduğu görüşü desteklenmiştir.

Araştırmadan çıkan diğer sonuçlara göre, iş görüşmeleri sırasında beden dilini etkileyen faktörlerin birbirleri arasındaki pozitif yönlü ilişkilerdir. Buna göre beden dilini oluşturan faktörlerin herhangi birinden etkilenen bireyin diğer faktörlerden de etkilendiği, diğer bir ifade ile beden dilini oluşturan faktörlerin birbirinden bağımsız olmayıp, bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun yanında, işe alım sürecinde adayların kullandıkları beden dilinin yetkililer üzerinde oldukça etkili olduğu, ancak yetkililer üzerinde en önemli olan beden dili faktörünün “Mimikler” ve “Jestler” olduğu yapılan araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmadan; işe alım görüşmesini yapan yetkilinin; adayların beden dilinden etkilenme düzeyleri, cinsiyetlerine ve çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermediği ancak yaş ve eğitim düzeyine göre farklılıkların olduğu, 31-35 yaş aralığındaki yetkililerin, adayların “Ses Tonu ve Diksiyon” özelliklerine diğer yaşlardaki yetkililerden daha çok önem verdiği, yüksek lisans mezunu yetkililerin de adayların “Ses Tonu ve Diksiyon”, “Mimikler ve Jestler” ine diğer eğitim düzeyindeki yetkililerden daha çok önem verdikleri ortaya konulmuştur.

Bu doğrultuda, araştırma sonucuna göre demografik veriler açısından çok büyük farklılıklar taşımamakla birlikte iş görüşmeleri sırasında adayların kullandığı beden dilinin, literatürdeki bilgileri destekler şekilde, işe alım yetkililerinin adaylarla ilgili olumlu veya olumsuz bir izlenim oluşmasına neden olduğu ve bu izlenimin işe alım kararını etkileyen bir faktör olduğu şeklindedir.

İş görüşmeleri sırasında adayların sergiledikleri beden dillerini daha etkin kullanmaları ve kendileriyle ilgili işe alım kararları üzerinde olumlu bir etki oluşturmaları için adaylara verilmesi gereken bir takım öneriler aşağıdaki şekildedir;

- Görüşmeye gitmeden önce görüşmeye gidecekleri kurum kültürü hakkında önceden bilgi edinmeli ve kurum kültürüne uygun bir kıyafet seçiminde bulunmaları gerekmektedir. Bu kıyafet seçimi ne çok özensiz

olmalı ne de aşırı abartılı olmalıdır. Bayanlar, temiz bakımlı saçlar, abartılı olmayan hafif bir makyaj ve yine abartılı olmayan bir parfüm seçmeyi tercih etmelidirler. Erkekler ise, temiz saç ve tıraş olmuş bir şekilde, abartılı olmayan bir parfüm seçmeyi tercih ederek görüşmeye katılmalıdırlar.

- İşe alım görüşmesi sırasında tokalaşma önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle de, iş görüşmesi sırasında aday tokalaşırken işe alım yetkilisinin çok aşırı bir şekilde sert veya bir şeyden iğreniyormuş gibi parmak ucundan sıkıyor olması yerine, işe alım yetkilisinin elini tam kavrayarak kendine güvenli bir şekilde sıkıyor olması gerekmektedir.
- Adayların iş görüşmesi sırasında kullandığı mimikleri de işe alım kararı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle de, görüşme süresince aday yüz ifadelerini, anlattıklarıyla bir bütünlük teşkil edecek şekilde kullanmalı ve görüşme süresince abartılı olmayacak bir şekilde gülümsemeye özen göstermelidir.
- Adayların iş görüşmesi sırasında kullandığı jestleri de işe alım kararı üzerinde etkili olduğu için adaylar görüşme boyunca jestlerini de kullanmaya özen göstermelidir. Jestleri etkin kullanmaktan kastedilen, adayın tüm konuşması boyunca anlamsız ve abartılı bir şekilde el ve kol hareketlerini kullanması anlaşılmamalıdır. Adaylar jestlerini etkin kullanabilmesi için adayların sadece anlattıklarıyla bir bütünlük içinde el kol hareketlerini kullanması gerekmektedir.
- Adayların, görüşme süresince işe alım yetkilisi ile kurduğu göz teması da oldukça önemlidir. Bu nedenle, adaylar görüşme süresince işe alım yetkililerinden sürekli gözlerini kaçırmak veya gözünü işe alım yetkilisinden hiç ayırmadan sabit bakmak yerine, kendine güvenli ve doğal bir şekilde işe alım yetkilisine bakılmalıdır.

- Adayların görüşme süresince sergiledikleri davranış biçimleri de işe alım kararının verilmesinde önemli bir faktördür. Bu nedenle de, görüşme süresince adaylar sergiledikleri davranış biçimlerine özen göstermelidirler. Bu kapsamda, adayların beden duruşları oldukça büyük önem taşımaktadır. Adaylar, görüşme süresi boyunca kambur, omuzları çökmüş bir şekilde oturuyorlarsa işe alım yetkililerinin kendileri hakkında enerjileri tükenmiş veya kendine güvensiz olduğu izlenimi oluşturmaya neden olur. Bu nedenle de görüşme süresince adayın koltukta dik, kendinden emin bir şekilde oturuyor olması gerekmektedir. Ancak, koltukta kendinden emin oturmadan kastedilen koltukta aşırı rahat oturma, masaya yaslanma şeklinde bir davranış biçimi değildir. Araştırma sonucu gösteriyor ki, bu şekilde bir oturuş şekli adaylarla ilgili olumsuz bir izlenim oluşmasına neden olmaktadır.
- Bunun yanında görüşme süresi boyunca farkında olmadan yapılan kendini tekrarlayan davranışların yapılması da adayla ilgili olumsuz bir izlenim oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle görüşme süresi boyunca adaylar bu tür davranışlar yapmamaya özen göstermelidir.
- Adayların görüşme süresince kullandığı ses tonu ve diksiyon da önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle de, görüşme süresince adaylar, ses tonlarını ne çok kısık ne de çok yüksek bir şekilde kullanmamalıdır. Tek bir ses tonuyla konuşmak yerine, etkin bir ses tonuyla konuşmaya özen göstermeli ve konuşma süresince gerekli olduğu durumlarda vurgulamalar yapmaya özen göstermelidirler.

Son söz olarak, İş görüşmeleri sırasında adayların geçmiş iş deneyimlerinin, eğitimlerinin, referanslarının, bilgi ve yeteneklerinin görüştükleri pozisyon için uygunluğunun yanı sıra adayların görüşme sırasında sergiledikleri beden dillerinin de işe alım yetkilileri üzerinde kendileriyle ilgili olumlu veya olumsuz bir izlenim oluşturduğunu ve bu izlenimin işe alım kararı üzerinde etkisinin olduğunu

söyleyebiliriz. Bu nedenle, iş görüşmesi yapacak olan adayların dış görünüşlerinden, mimiklerine, jestlerine, görüşme sırasında kullandıkları ses tonlarına ve görüşme sırasındaki davranış biçimlerine mutlaka özen göstermesi gerektiğini söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aldemir, C., A. Ataol, G. Budak (1998). *Personel Yönetimi*. 3. Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Aldemir, C., A. Ataol ve G. Budak (2001). *Personel Yönetimi*. 3.Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Altıntaş, E. ve Çamur D. (2001). *Sözsüz İletişim ve Beden Dili*. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arthur, D. (1986). *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees*, New York: Amacom.
- Baltacıoğlu, İ. H., (1994). *Türke Doğru*. 3. Baskı. Ankara: Atatürk Kültür Merkezi Yayınları.
- Baltaş, A., Baltaş, Z., (1997). *Beden Dil*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baltaş, A., Baltaş, Z., (2004). *Bedenin Dili*, 38. Basım. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barutçugil, İsmet (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Berman, J. (1997). *Competence-Based Employment Interviewing*, London: Quorum Books.
- Bingöl, Dursun (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Byars, L. and Leslie R.W., (2000). *Human Resources Management*, 8th Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Caldwell, H., (2003). *Mükemmel Adayı Seçme*. Çev. S. Yarmalı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cialdini, R., B., (2001). *İknanın Psikolojisi*, Çev: F. Yalın, Ankara: MediaCat Yayınları.
- Cüceloğlu, D., (1991). *İnsan Ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

- Cüceloğlu, D., (2002), *Yeniden İnsan İnsana*, 28.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D., (2003), *Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*. 12.Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, Ö., (2003), *Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi*. 4. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Çetin, C. (1990). *Personel Seçiminde Görüşme*. 1. Basım. İstanbul: Çağlayan Basımevi.
- Devito, J. A.(1989). *Human Communication: The Basic Course*. Fifth Edition, New York: Harper and Collins.
- Doğan, R., İ.(2010). *Bedenin Dili*. 2. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2000). *İletişim Çatışmaları Ve Empati*. 12. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları Ve Empati*. 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdem, O. (2009). *Duygusal İletişim ve Beden Dili*. 5. Baskı. İstanbul: Yakomoz Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1990). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*. İstanbul: Erk Yayınları.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.(2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferraro, G.P.(1990) *The Cultural Dimension of International Business*. Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- Finnigan, J. (1997). *Doğru İşe Doğru Eleman*. Çev: M. Kılıç. 2.Basım.İstanbul: Rota Yayınları.
- Fındıkçı, İ.(2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gatewood, R.D. , Hubert S. F. (1990), *Human Resource Selection*, Chicago: Dryden Press.

- Gegez, E. M. Arslan, E. Cengiz, M. Uydacı (2003). *Uluslararası Pazarlama Çevresi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Basım Yayım.
- Gürüz D. ve G. Ö. Yaylacı, (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediat Yayınları.
- Holley, W. H. and Jennings, K. M., (1987). *Personnel Human Resources Management Contrubutions and Activities*. 2'nd Edition. Chicago: Dreyden Press.
- Kaşıkçı, E. (2006). *Yüreğini Bedenine Yansıt - İmaj-İletişim-Beden Dili*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kaynak, T. Z. Adal, İ. Ataoy, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A. Acar, O. Özçelik, G. Dünder ve R. Uluhan (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım.
- Köknel, Ö. (1997). *İnsanı Anlamak*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Latif, H., G. Uçkun (2004). *Mülakat – Avantajlı Stratejiler*, 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Malandro, L. A., L. Barker, D. A. Barker, (1989). *Nonverbal Communication*. Second Edition, Boston: McGraw Hill.
- Mathis, R. L., and J H. Jackson(1994). *Human Resources Management*. 7.bs. Usa: Vest Publishing Corporation.
- Metzler, K. (1997). *Creative Interviewing (The Writer's Guide To Gathering Information By Asking Questions)*. 3. Baskı. Boston: Allyn and Bacon.
- Moron, R., Harris, P.R.(1987). *Managing Cultural Differences*. 2nd Edition, Houston: Gulf Publishing Company.
- Mucuk, İ., (2005). *Modern İşletmecilik*. 15.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Navarro, J., M. Karlins, (2008). *Beden Diliniz*. Çev. T. Taftaf. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Odabaşı, H. (2009). *360 Derece İletişim*. 1. Baskı. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- O'Hair, D., Fredrich, G., W., (2005). *Strategic Communication in business and Professions*. Boston: Houghtan Mifflin Company.
- Öner, M. (1999). *İşe Alma Ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Öner, M. (2008). *İş Görüşmesi Aş Görüşmesi*, 1. Basım. İstanbul: Crea Yayıncılık.

- Ören, K. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özarallı, N. (1997), *Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Özer, K. (2002). *İletişimsizlik Becerisi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özışık, G., G., (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Özkan, Z.(2006)., *Kazandıran Beden Dili*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Pease, A. (1981). *Body Language -Beden Dili*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sayers, F. C., E. Bingaman, R. Graham and M. Wheeler (1993). *Yöneticilikte İletişim* Çev: D. Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.
- Schler, R. (1995). *Managing Human Resources*. 5 th Edition. New York: West Publishing.
- Selamoğlu, A. (1998). *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı*. İstanbul: Tühis Yayını.
- Schultz, P. D.ve S. S. Ellen, (1998). *Psychology and Work Today An Introduction to Industrial And Organizational Psychology*. 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Solmuş, T.(2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, A. (2000). *Eğitim İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Telman N. ve Türetgen, I. Ö.,(2004). *Eleman Seçimi*. 1.Baskı. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tekeli, H. (2001). *Turizm Pazarlaması ve Planlaması*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H., ve M. K. Yılmaz (2003). *Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Vural, B. (2004). *Toplum Önünde Etkili ve Başarılı Konuşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Werther, W. B. and D. Keith, (1993). *Human Resources and Personnel Management*. 4. Baskı. McGraw Hill, Inc.,
- Wood, R., T. Payne, (1998). *Competency Based Recruitment and Selection*. England: John Wiley& Sons. Harrogate.
- Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi*, 4. Baskı. İstanbul: Küre Kitapevi.
- Yıldız, G. (1989). *İşletmelerde İşgören Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Matbaası.
- Yurdakul, K. (2003). *Bireysel Mükemmelliğin Sanatı NLP*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Zıllıoğlu, M. (1993). *İletişim Nedir?* 1.Basım. İstanbul: İstanbul Yayınevi.

Makaleler

- Acar, A. C.(2000). Personel /İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma. *Personel Yönetimi Dergisi*. Temmuz – Ağustos, 17.
- Baltaş, A., Z. Baltaş (2002). Doğru İşe Doğru İnsan. İstanbul: *Kaynak Dergisi*. Temmuz – Eylül. 34.
- Carlson, R.E.(1987). Selection Interview Decisions: The Effects Of Interviewer Experience, Relative Quato Situation, And Applicant Sample On Interview Decisions, *Personnel Psychology*. Vol. 20. Iss. 1, January. 259-280.
- Çelik, Y. (1997). İşletmelerde Eleman Seçimi Ve Mülakat Teknikleri, *İşveren Gazetesi*, Sayı:688, Ankara: MESS Yayınları. Haziran – Temmuz, 14.
- Erkmen, C. (2005). Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemine Sorgulayıcı Bir Yaklaşım, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Editör: D. Yalın, İstanbul: Hayat Yayıncılık. 37-44.
- Ertürk, D. Y. (2006). Bedenin İki Yansıması: Bedenle İletişim, İletişimde Beden, İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi. Sayı: 24, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayıncılık. 103 -114.

- Gravelle, M.(2004). The Five Most Common Hiring Mistakes and How To Avoid Them. *The Canadian Manager*, vol. 29. Iss.3. February. 11 - 32.
- İnsan Kaynakları Uygulamalarında Seçme Ve Yerleştirme Süreçlerinin Önemi Ve Süreci Etkileyen Temel Kriterler.(2000). *Human Resources Dergisi*. Mart-Nisan. 34.
- Konuk, E, (2000). Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı. 1.Baskı. *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- McGovern, T. (1978). Interviewer Evaluations of Interviewess Nonverbal Behavior. *Journal Of Vocational Behavior*. Vol. 13. 163-171.
- Molinsky, A., L., (2005). Cracking The Nonverbal Code Intercultural Competence and Gesture Recognition Across Cultures. *Journal of Cross - Cultural Psychology*, Vol. 36 No. 3, May.
- Tozar, Z. (2002) Beden Dili. *Bilim Ve Teknik Dergisi*. İstanbul: Tübitak Yayınları. Sayı 12. Mart.
- Türkiye'den Örneklerle E-İş Gerçeği, (2001). *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*. Mart – Nisan. 91-92.

Tezler

- Baytok, M., (1998). *Uzman Sistemler İle Personel Seçimi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kekezoğlu, E. (2004). *Personel Seçiminde Mülakat Süreci ve Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, Ö., (2007). *Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: Ahp, Electre ve Topsis Örneği*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi.

İnternet Kaynakları

- Bayraktar, O. (2008). *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>. (23.05.2009).
- Eroğlu, M., (2003). *İş Görüşmeniz mi var? "*. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1240>. (05.04.2007).

- Klinger, C. (2006). *Elin Dili Var*, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/elindili.htm>. (14.04.2009)
- Solmuş, T. (2000). *Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği*, İş Güç Dergisi, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139&hit=ny. (21.08.2008)
- Solmuş, T. (2005). *İK Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları ve Mülakat Yanlılıkları-1*, <http://www.hrdergi.com.tr>. (08.11.2007)
- Şahan, A.(2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1494-insankaynaklarinda-stratejik-planlama.html>. (06.09.2009)

EKLER

EK 1: ANKET

Sayın Yetkili,

Bu soru formu iş görüşmesi sırasında adayların sergilediği beden dilinin işe alım kararı üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacı ile Yüksek Lisans Tez Çalışması için hazırlanmıştır. Yanıtlarınızın araştırmaya dahil edilebilmesi için tüm soruların eksiksiz yanıtlanması gerekmektedir. Katılım tamamıyla serbest olmak ile birlikte vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak ve yanıtlarınız gizli tutulacaktır.

İlginiz ve katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla
Nilay AKGÜNER

1. Yaşınız:

☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 40 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz:

☐ Erkek ☐ Kadın

3. En Son mezun olduğunuz eğitim kurumu:

☐ Lise
☐ İki yıllık yüksek okul
☐ Dört yıllık lisans
☐ Yüksek lisans
☐ Doktora ve üstü

4. Ne kadar süredir mülakat yapmaktasınız?

☐ Bir yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

ARAŞTIRMA SORU FORMU

1. İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz.

☐ Tamamen Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Hiç Katılmıyorum

2. İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur.

☐ Tamamen Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Hiç Katılmıyorum

3. Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
4. Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el / kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan adaylar kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
5. İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
6. İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
7. İş Görüşmesi süresince adayın farkında olmadan kendini tekrarlayan davranışlar içine girmesi (örneğin saçları ile oynaması, elini ağzına ya da kulaklarına götürmesi gibi) bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
8. İş görüşmesi sırasında adayın jest(el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
9. İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
10. İş görüşmesine gelen adayın özensiz bir kıyafetle veya görüşmeye uygun olmayan abartılı bir kıyafet ile geliyor olması kendisi hakkında olumsuz bir fikir edinmemi sağlar.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
11. Görüşme sırasında adayın ciddiyetsiz bir şekilde (masaya yaslanma, koltukta aşırı rahat oturma gibi) oturuyor olması ve/veya oturduğu yerde çok hareket etmesi, bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum
12. Görüşme sırasında kambur, omuzları çökmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip olurum.
()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum

13. Görüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur.
() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum
14. Görüşme sırasında adayın ses tonunun tek bir tonda olması, çok kısık bir sesle konuşması veya çok yüksek bir sesle konuşuyor olması aday hakkında olumsuz bir izlenim uyandırır.
() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum
15. Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el – kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır.
() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum
16. Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır.
() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

EK 2**ARAŞTIRMA SONUÇLARINA İLİŞKİN TABLOLAR****Beden Dilini Oluşturan Faktörler ile Yaş Arasındaki İlişki**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
Mimikler-Jestler	Gruplar Arası	,503	4	,126	,647	,630
	Grup İçi	26,220	135	,194		
	Toplam	26,722	139			
Genel Davranış Biçimi	Gruplar Arası	,452	4	,113	,385	,819
	Grup İçi	39,564	135	,293		
	Toplam	40,016	139			
Dış Görünüş	Gruplar Arası	1,074	4	,268	,894	,469
	Grup İçi	40,541	135	,300		
	Toplam	41,615	139			
Ses Tonu Diksiyon	Gruplar Arası	4,638	4	1,159	3,358	,012
	Grup İçi	46,610	135	,345		
	Toplam	51,248	139			

Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Mimikler-Jestler	21 - 25 yas arası	39	3,9780	,43546	,06973
	26 - 30 yas arası	57	3,9273	,45826	,06070
	31 - 35 yas arası	33	4,0563	,45308	,07887
	36 - 40 yas arası	9	4,1111	,28372	,09457
	41 yas ve ustü	2	4,0000	,20203	,14286
	Toplam	140	3,9847	,43846	,03706
Genel Davranış Biçimi	21 - 25 yas arası	39	3,8526	,53101	,08503
	26 - 30 yas arası	57	3,8026	,59337	,07859
	31 - 35 yas arası	33	3,8106	,49225	,08569
	36 - 40 yas arası	9	3,8056	,41037	,13679
	41 yas ve ustü	2	3,3750	,17678	,12500
	Toplam	140	3,8125	,53655	,04535
Dış Görünüş	21 - 25 yas arası	39	3,7521	,49393	,07909
	26 - 30 yas arası	57	3,6667	,55635	,07369
	31 - 35 yas arası	33	3,7576	,62513	,10882
	36 - 40 yas arası	9	3,9630	,42310	,14103

	41 yas ve ustü	2	3,3333	,00000	,00000
	Toplam	140	3,7262	,54716	,04624
Ses Tonu Diksiyon	21 - 25 yas arası	39	3,7564	,61635	,09870
	26 - 30 yas arası	57	3,6491	,54252	,07186
	31 - 35 yas arası	33	4,0303	,66072	,11502
	36 - 40 yas arası	9	3,5556	,46398	,15466
	41 yas ve ustü	2	3,0000	,00000	,00000
	Toplam	140	3,7536	,60720	,05132

Beden Dilini Oluşturan Faktörler ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	t-testi				
	t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
Mimikler-Jestler	1,191	138	,236	,08923	,07493
Genel Davranış Biçimi	1,461	138	,146	,13366	,09146
Dış Görünüş	1,092	138	,277	,10218	,09359
Ses Tonu Diksiyon	1,570	138	,119	,16227	,10338

Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişimi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Mimikler-Jestler	Erkek	59	4,0363	,48742	,06346
	Kadın	81	3,9471	,39798	,04422
Genel Davranış Biçimi	Erkek	59	3,8898	,50273	,06545
	Kadın	81	3,7562	,55618	,06180
Dış Görünüş	Erkek	59	3,7853	,60573	,07886
	Kadın	81	3,6831	,49973	,05553
Ses Tonu Diksiyon	Erkek	59	3,8475	,65820	,08569
	Kadın	81	3,6852	,56150	,06239

Beden Dilini Oluşturan Faktörler ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
Mimikler- Jestler	Gruplar Arası	1,936	2	,968	5,351	,006
	Grup İçi	24,786	137	,181		
	Toplam	26,722	139			
Genel Davranış Biçimi	Gruplar Arası	,585	2	,293	1,017	,364
	Grup İçi	39,430	137	,288		
	Toplam	40,016	139			
Dış Görünüş	Gruplar Arası	1,236	2	,618	2,097	,127
	Grup İçi	40,379	137	,295		
	Toplam	41,615	139			
Ses Tonu Diksiyon	Gruplar Arası	5,193	2	2,596	7,723	,001
	Grup İçi	46,056	137	,336		
	Toplam	51,248	139			

Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Mimikler-Jestler	İki Yıllık Yüksek Okul Mezunu	1	3,2857	.	.
	Dört Yıllık Lisans Mezunu	89	3,9133	,42292	,04483
	Yüksek Lisans Mezunu	50	4,1257	,42968	,06077
	Toplam	140	3,9847	,43846	,03706
Genel Davranış Biçimi	İki Yıllık Yüksek Okul Mezunu	1	3,2500	.	.
	Dört Yıllık Lisans Mezunu	89	3,7837	,55799	,05915
	Yüksek Lisans Mezunu	50	3,8750	,49552	,07008
	Toplam	140	3,8125	,53655	,04535
Dış Görünüş	İki Yıllık Yüksek Okul Mezunu	1	3,3333	.	.
	Dört Yıllık Lisans Mezunu	89	3,6629	,53299	,05650
	Yüksek Lisans Mezunu	50	3,8467	,56025	,07923
	Toplam	140	3,7262	,54716	,04624
Ses Tonu Diksiyon	İki Yıllık Yüksek Okul Mezunu	1	2,0000	.	.
	Dört Yıllık Lisans Mezunu	89	3,6742	,59877	,06347
	Yüksek Lisans Mezunu	50	3,9300	,54408	,07694
	Toplam	140	3,7536	,60720	,05132

Beden Dilini Oluşturan Faktörler ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
Mimikler-Jestler	Gruplar Arası	,215	4	,054	,274	,894
	Grup İçi	26,507	135	,196		
	Toplam	26,722	139			
Genel Davranış Biçimi	Gruplar Arası	1,746	4	,437	1,540	,194
	Grup İçi	38,269	135	,283		
	Toplam	40,016	139			
Dış Görünüş	Gruplar Arası	,242	4	,061	,198	,939
	Grup İçi	41,373	135	,306		
	Toplam	41,615	139			
Ses Tonu Diksiyon	Gruplar Arası	1,649	4	,412	1,122	,349
	Grup İçi	49,599	135	,367		
	Toplam	51,248	139			

Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Mimikler-Jestler	Bir yıldan az	29	4,0246	,42010	,07801
	1-3 yıl arası	44	3,9318	,42411	,06394
	4-6 yıl arası	52	4,0082	,44588	,06183
	7-9 yıl arası	10	3,9571	,63905	,20209
	10 yıl ve üzeri	5	4,0286	,06389	,02857
	Toplam	140	3,9847	,43846	,03706
Genel Davranış Biçimi	Bir yıldan az	29	3,9224	,49146	,09126
	1-3 yıl arası	44	3,9034	,55305	,08337
	4-6 yıl arası	52	3,7115	,56095	,07779
	7-9 yıl arası	10	3,7750	,47799	,15115
	10 yıl ve üzeri	5	3,5000	,25000	,11180
	Toplam	140	3,8125	,53655	,04535
Dış Görünüş	Bir yıldan az	29	3,7701	,43738	,08122
	1-3 yıl arası	44	3,7576	,49994	,07537
	4-6 yıl arası	52	3,6987	,64426	,08934
	7-9 yıl arası	10	3,6333	,61764	,19532
	10 yıl ve üzeri	5	3,6667	,40825	,18257
	Toplam	140	3,7262	,54716	,04624

Ses Tonu Diksiyon	Bir yıldan az	29	3,7759	,62086	,11529
	1-3 yıl arası	44	3,6818	,55080	,08304
	4-6 yıl arası	52	3,8365	,63184	,08762
	7-9 yıl arası	10	3,8000	,71492	,22608
	10 yıl ve üzeri	5	3,3000	,44721	,20000
	Toplam	140	3,7536	,60720	,05132

Beden Dilini Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişki

		Mimikler-Jestler	Genel Davranış Biçimi	Dış Görünüş	Ses Tonu Diksiyon
Mimikler-Jestler	Pearson Korelasyonu	1	,610(**)	,546(**)	,559(**)
	Anlamlılık		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140
Genel Davranış Biçimi	Pearson Korelasyonu	,610(**)	1	,581(**)	,498(**)
	Anlamlılık	,000		,000	,000
	N	140	140	140	140
Dış Görünüş	Pearson Korelasyonu	,546(**)	,581(**)	1	,456(**)
	Anlamlılık	,000	,000		,000
	N	140	140	140	140
Ses Tonu Diksiyon	Pearson Korelasyonu	,559(**)	,498(**)	,456(**)	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140