

T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

747936

## PERSONEL SEÇİMİNDE BEDEN DİLİNİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülşen Yıldırım

BURSA-2004

T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

147936

## PERSONEL SEÇİMİNDE BEDEN DİLİNİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman  
Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Gülşen Yıldırım

BURSA-2004

TC.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... ait .....

..... adlı çalışma, jürimiz tarafından  
..... Anabilim / Anasanat Dalı,  
..... Bilim Dalında Yüksek Lisans/ Doktora/  
Sanatta Yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan .....  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

İmza

Üye (Danışman).....  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

İmza

Üye.....  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

İmza

Üye.....  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

İmza

Üye.....  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

# **İÇİNDEKİLER**

<b>ŞEKİLLER</b>	<b>Sayfa</b> <b><u>No:</u></b> <b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

# **İNSAN KAYNAKLARINDA PERSONEL BULMA VE İŞE ALMA TEKNİKLERİ**

<b>1. ADAY ARAŞTIRMA VE BULMA</b>	<b>4</b>
1.1. Aday Bulmanın Önemi ve Amaçları	4
1.2. Aday Bulma İşlevini Etkileyen Faktörler	6
1.2.1. İşletme Politikaları	6
1.2.2. Personel Planları	6
1.2.3. Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı	6
1.2.4. Çevresel Koşullar	7
1.2.5. İş Gereklere	7
1.3. Personel Adayı Bulma Kaynakları	7
1.3.1. İç Kaynaklardan Aday Sağlama	10
1.3.2. Dış Kaynaklardan Aday Sağlama	12
<b>2. PERSONEL SEÇME</b>	<b>15</b>
2.1. Personel Seçmenin Tanımı ve Önemi	15
2.2. Personel Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler	16
2.3. Personel Seçme Süreci	19
2.3.1. Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme	20
2.3.2. Başvuru Formu Doldurma	22
2.3.3. Sınav / Test Uygulaması	23

2.3.4. İŖe Alma GrŖmesi	24
2.3.5. Adayın GemiŖinin ve Referanslarının İncelenmesi	28
2.3.6. Sağlık Muayenesi ve Diğer İŖlemler	28
2.3.7. İŖe Alma Kararı ve Teklifi	28
2.3.8. İŖe YerleŖtirme	29

## İKİNCİ BÖLÜM

# İNSAN İLİŖKİLERİ AÇISINDAN BEDEN DİLİNİN ÖNEMİ VE ROLÜ

<b>1. GENEL OLARAK BEDEN DİLİNİN İNSAN İLİŖKİLERİNDEKİ İLETİŖİMSSEL ÖNEMİ</b>	<b>29</b>
1.1. Kadın Ve Erkeğe Göre Beden Dili Farkları	33
1.2. Farklı kültürlerin Bedensel İfadeleri	35
1.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Beden Dili	41
1.3.1. Eğitimde Beden Dili	41
1.3.2. Performans GrŖmelerinde Beden Dili	44
1.3.3. Kariyer GrŖmelerinde Beden Dili	47
1.3.4. Sunumlarda Beden Dili	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERSONEL SEÇİMİNDE BEDEN DİLİNİN ROLÜ

<b>1. ÖN GÖRÜŞME</b>	<b>53</b>
1.1. İşveren Temsilcisi veya Yönetici Açısından Beden Dilinin Önemi	54
1.2. Aday Açısından Beden Dilinin Önemi	58
1.3. Bedenin İfade Ettikleri	60
1.3.1. Başın Kullanımı	61
1.3.1.1. İlgi Bakışı	62
1.3.1.2. Müfettiş Bakışı	62
1.3.1.3. Tehdit Bakışı	62
1.3.2. Kaşlar	63
1.3.3. Dudaklar	64
1.3.4. Ayakların İfadeleri	65
1.4. İş görüşmesinde Beden Dili	68
1.4.1. Gözler	71
1.4.2. El Kol Hareketleri	73
1.4.3. Parmaklar	76
1.4.4. İlgiyle Dinleme	77
1.4.5. Mesafe	78
1.4.6. Ses Tonu	79
1.4.7. Jest ve Mimikler	80
1.4.8. Bedenin Yönü ve Temas	83
1.4.9. Kılık Kıyafet	84
1.4.9.1. Renk	86

1.4.9.2. Makyaj	88
1.5. Mekanın Anlattıkları	88
1.5.1 Masalar-Oturma Düzenleri	90
1.5.1.1 Dikdörtgen Masa	94
1.5.1.2. Yuvarlak Masa	95
1.5.1.3. Kare Masa	97

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# PERSONEL SEÇİMİNDE BEDEN DİLİNİN ROLÜNÜ ARAŞTIRAN BİR UYGULAMA (ANKET)

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	
1.1. Araştırmanın Amacı	98
1.2. Araştırmanın Yöntemi	98
1.3. Araştırmanın Kapsamı	99
1.4. Araştırmanın Sınırları	101
2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	102
SONUÇ	135
KAYNAKÇA	
EK: ANKET VERİLERİ	

## **ŞEKİLLER**

	<b>Sayfa No:</b>
Şekil 1. Personel Bulma Süreci	<b>5</b>
Şekil 2. Personel Seçimi Ön Hazırlıkları ve Personel Kaynakları	<b>8</b>
Şekil 3: Hitler'in Makam Odası	<b>90</b>
Şekil 4: Dikdörtgen bir masada otorite oyunları	<b>94</b>
Şekil 5: Makam masası	<b>96</b>
Şekil 6:Kare masada oturma düzenleri	<b>97</b>





# GİRİŞ

Günümüz Türkiye'sinde, daha geniş bir ifade ile günümüz dünyasında globalleşmenin ve toplam kalitenin ön plana çıktığı, standartların her alanda aranır olduğu düşünülecek olursa; işveren veya yöneticilerin de işletmelerinde çalıştırmak üzere personelin en kapsamlı ve kaliteli nitelik sahibi olanı ile çalışmak istemesi tabii bir durumdur. Fakat, değişen-gelişen daha doğrusu güçleşen dünya düzenine karşı personel adaylarının da savunma mekanizmalarına ihtiyaç duydukları görülmüştür. Yöneticiler iyi personeli istihdam peşinde iken; personel adayları için de iş görüşmelerinden tam puan almak zorunluluğu doğmuştur. Artık sıklıkla karşımıza çıkan "beden dili", öğrenilmek istenen ve yoğun ilgiyle karşılanan bir kavram haline gelmiştir. Bazı hileleri sayesinde gerçekler bir nebze kapatılıp olmak istenen durumda görünme çabasına girilmiştir. Diğer bir ifadeyle beden dili bir "*hareketler bütünü*"dür.

Beden dili kavramı özel ve mesleki yaşantı için ilgi çekici bir kavram olup her düzeyden insanın ilgilendiği bir konudur. Söz konusu olan beden dili eylemleri, aslında bilinen ve sık kullanılan fiziksel ifadelerdir. Hareketlerimiz otomatikleşmiştir ve etrafımızdaki insanların anlatmak istediklerini sürekli farkında olarak veya olmayarak bedensel dilleri vasıtasıyla anlar ve yorumlarız.

Eğer beden dilimize önyargısız ve cesaretle yaklaşırsak birçok görüşme ve karşılaşmanın sonucunu başarılı kılmamız mümkün olur. Duyguların ve düşüncelerin kelimelere dökülemediği durumlarda bunu çok açık olarak hissederiz. Böyle anlarda bir bakış, başın bir dönüşü, kavrayan bir jest, savunucu bir mimik binlerce kelimedenden fazla anlam taşır. İnsanlar kelimeleri çoğunlukla gerçek duygu ve düşüncelerini örtmek için kullanırlar.

Beden dili öğrenmeyi personel adayı ve yönetici için cazip ve önemli hale getiren mevzu; işsizliğin yoğun olmasıyla birlikte ekonominin de istikrarlı bir seyir izlememesidir. Şöyle ki; arz edilen bir iş için onlarca kişinin talepte bulunduğu günümüzde yönetici açısından en iyi personeli seçebilmek önemliyken, personel adayı da rakipleri arasından seçilerek çıkma arzusundadır.

Beden dilini anlamak demek: davranış; anlamak demektir. Buna bağı olarak kişinin duygularını ve düşüncelerini anlamak anlamına da gelir. Çünkü; düşünceler duyguları, duygular davranışları, davranışlarda zamanla kişinin karakterini oluşturur. Beden dili vücudumuzun, bedenimizin doğal dilidir. Yapmacık davranışlar değildir. Fakat bazen ortamın gereklerine uymak için daha hassas davranılır. Saygın bir ortamda konuşmak ile arkadaşlar arasında konuşmak farklı olduğu gibi; kişi, iş görüşmesinde de normal durumun ötesinde bir çaba sarfederek olumlu, sempatik ve beğenilir görünmek ister. Burada da devreye beden dili ve bedeni yönetebilme becerisi girer. Davranışların, hareketlerin anlamları öğrenilmek istenir. Çünkü, beden dili kullanımı kendimizi ifade etmeyi ve karşımızdakini kolay anlamayı sağladığı gibi, konuşmaya bütünlük katarak kendimizin ve karşımızdaki insanın da iç dünyasını anlama yeteneği kazandırır.

Tezin de konusunu oluşturan “**İş görüşmelerinde beden dili**” beden dilinin başarılı ve yerinde kullanılması, diğer bir ifadeyle de kişinin kendisiyle ilgili bir pazarlamasıdır denilebilir.

Bu çalışmanın amacı; işletmelerin en verimli ve en başarılı personele sahip olmak isterken, personel alımlarından sorumlu yöneticinin; karşısında bulunan adayın beden dilini ve bu yolla anlatmak istediklerini, özelliklerini ve kişilik yapısını en doğru şekilde değerlendirebilmesi ve seçimini en kaliteliden yana yapmasını kolaylaştıracak bir kavram olan **beden dilini** her yönüyle irdelemektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İnsan kaynaklarından personel bulma ve işe alma teknikleri yer almaktadır. Bu bölümde aday araştırma ve bulmanın önemi ve amaçları ile personel bulma süreci irdelendikten sonra aday bulma işlevini etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Personel seçmenin tanımı ve önemi gelecek bölümlerin ana konusu olan beden dilinin kullanılması açısından da anlam ifade ettiği düşünüldükçe değinilen bir kısımdır. Personel seçme süreci, işe yerleştirmeye kadar devam eden basamaklar açısından açıklanan son konudur.

İkinci bölümde insan ilişkileri açısından beden dilinin önemi açılanmaya çalışılarak gelecek bölümde geniş yer alacak olan beden dili konusuna giriş yapılmıştır. Öte yandan beden dili kavramının insan yaşantısı ile ne denli içli dışlı olduğunu da vurgulamak ve yalnızca iş ilişkileri ile sınırlayarak kısır bir döngü haline gelmesini önlemek için bu bölümde beden dilinin kadın ve erkeğe göre değişen durumlarına da

değnilmiştir. Bunun yanında farklı kültürlerin bedensel ifadeleri incelenmiş ve çok zevkli bir bölüm oluşmuştur. Beden dilinin ne kadar önemli olduğunu ancak, farklı kültürlerin çatıştığı konularda görebiliyoruz. Çok acıkan bir insanın “yemek istiyorum” anlamında başını sallamasının farklı kültürde bir kişi tarafından istemiyor şeklinde algılanmasının meydana getirdiği sonuç aç kalan bir beden dili mağdurunun halini anlatıyor olmalı. Evet gerçekten zevkli, düşündürücü, bazen komik ve güldürücü... Diğer taraftan yine her ortamda ve her alanda beden dilinden söz ederek eğitimde, sunumlarda, kariyer görüşmelerinde ve performans görüşmelerinde beden dili özelliklerinin ve farklarının yakalanmasına çalışılmış ve akıcı bir seyir izlenerek konunun sıkıcı olmamasına özen gösterilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; beden dili anlayışı temel alınarak konunun ince ayrıntılarına inilmiş ve personel seçimi esnasında beden dilinin etkisini bulmak gayesiyle tüm bedensel davranışlar ayrı ayrı incelenmiştir. Hem işveren hem de personel adayı açısından yapılan her tür el-kol hareketleri, göz teması, jest ve mimikler vb. irdelenmiş, anlamlar çıkarılmış ve önerilerde bulunulmuştur. Bunun yanında İşveren temsilcisi veya yönetici açısından yine sadece iş görüşmesi esnasında beden dilinin önemi bir başlık altında toplanarak verilmiştir. Bunun karşılığı olarak aday açısından da beden dili incelikleri yakalanmaya ve işaret edilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde: ülkemizde de saygınlığını ispat etmiş bir kısım işletmenin personel alımlarıyla bizzat ilgilenen yöneticileri ile “Personel Seçiminde Beden Dilinin Rolü”nü ölçmeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasından elde edilmek istenen sonuç teori ile pratiğin ne kadar uyumlu olduğunu bulmanın yanında personel alımları konusunda profesyonel olan yöneticilerin görüşlerini istatistik yorumlar ışığında bir anlam yükleyerek değerlendirmektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

# İNSAN KAYNAKLARINDA PERSONEL BULMA VE İŞE

## ALMA TEKNİKLERİ

### 1. ADAY ARAŞTIRMA VE BULMA

#### 1.1. Aday Bulmanın Önemi ve Amaçları

İş ve faaliyetlerle ilgili konular belirlendikten sonra, bunların kimler tarafından yapılacağını saptamaya sıra gelir.<sup>1</sup> İşletmede çalışabilecek personelin araştırılması ve onların boş görevlere başvurmasının sağlanması sürecine personel bulma adı verilir.<sup>2</sup>

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği ya da çalışanların görevlerinde ayrıldığı durumlarda, yeni personele ihtiyaç duyulur. İşletmeler, çevrede oluşan koşullara uyum sağlayabilmek için personel gereksinimini saptadıktan sonra görev yerlerine uygun nitelikteki personeli ararlar.<sup>3</sup>

Açık bulunan görevlere personel aramanın amacı, bu görevlere başvuracakların sayısını çoğaltmak ve bunların arasından en yeterli olanını seçmeye olanak tanımaktır. Personel arama gereken nitelikteki personelin bulunabileceği bütün kaynakları taramak, bunların açık görevlere başvurmalarını sağlamaktır.<sup>4</sup>

Personel bulma ve seçimi yöntemleri personel yönetimi işlevinin en önemli görevlerinde birini oluşturur. Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öge işletmenin personeliidir. Yapılması gereken işleri yapacak nicelikte personelin sağlanması kadar, görevleri gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların seçimi işletmenin başarısı açısından önem taşır.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Mars Yayın Ltd., 2. Baskı, İstanbul, 1984, s.78

<sup>2</sup> Halil Can, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ankara, 1995, s.278

<sup>3</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül (Budak) Solakoğlu, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 1993., s.83

<sup>4</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1. Basım, Ankara, 1985, s.65-66

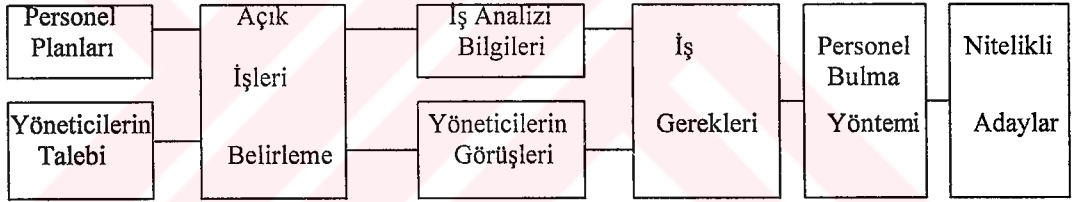
<sup>5</sup> Oktay Alpugan, Hulusi Demir, Meta Oktav, Nurel Üner, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım, 4. Basım, İstanbul, 1995, s.403

Personel bulma ve seçme işletmenin işe alma politika ve planlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. Tutarlı bir personel politikası ancak boş işe en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile mümkündür.<sup>6</sup>

Personel bulma, aday arama faaliyeti ile başlar ve bulunan bu adayların işe müracaat etmeleri ile son bulur. Bu faaliyet sonucu işletmelerin aralarında tercih yapabilecekleri adaylar grubu oluşur.<sup>7</sup>

Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, aday toplama olarak değerlendirilir. İşe alma sorumlularının, personel adaylarını araştırırken görevin yerine geçebilecek işleri, bireyin görevdeki mesleki gelişme olanaklarını, nüfusun yapısını, kişilerin öğrenim durumlarını ve eğitim olanaklarını gözlemeleri gerekir.<sup>8</sup>

İşletmelerin personel bulma işlevini yerine getirirken izledikleri süreç şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 1. Personel Bulma Süreci<sup>9</sup>

Şekilde görüldüğü gibi personel bulma işlevinde öncelikle açık olan işler belirlenir. Personel planları ve bölüm yöneticilerinin talebi hangi işler için aday aranacağını ortaya koyar. Daha sonra iş analizinden açık olan işler ile ilgili gerekli bilgiler alınır ve yöneticilerden ne tür eleman istedikleri öğrenilerek açık olan işlerin iş gereklileri ortaya konur. İş gereklileri personel bulma yönteminin seçiminde çok önemli rol oynarlar.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, 2000, s.72

<sup>7</sup> Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996, s.74

<sup>8</sup> M.Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül (Budak) Solakoğlu, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 1993., s.84

<sup>9</sup> Geylan, a.g.e., s.75

<sup>10</sup> Geylan, a.g.e., s.75

## **1.2. Aday Bulma İşlevini Etkileyen Faktörler**

Açık olan işlere aday bulmakla görevlendirilen kişi bu işlevi yerine getirirken bir takım kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altında kalır. Bu faktörler personel bulma işlevinin etkinliğini önemli ölçüde etkilerler.

Personel bulma işlevini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir:

### **1.2.1. İşletme Politikaları**

İşletme politikaları, ilgili oldukları konuda bir takım ilke ve kurallar koyarlar ve işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde yönetici ve kurmay personele yol gösterirler. Bu politikalar şunlardır:

- a-Mevcut Personele Öncelik Verme Politikası
- b-Ücret Politikası
- c-İstihdam Politikası

### **1.2.2. Personel Planları**

Personel planları gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı personeli nicelik ve nitelik olarak belirler. Personel planları ileride doğacak personel açıklarının hangi kaynaklardan sağlanması gerektiği konusunda belirleyici rol oynarlar. Personel planları sayesinde gelecekte bulunması gereken personeli önceden bilen personel uzmanı bu konuda gereken hazırlıkları yaparak bulma işlevini en az emek, zaman ve para harcayarak gerçekleştirir.

### **1.2.3. Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı**

Personel bulmakla görevlendirilen kişilerin hareket tarzı da personel bulma işlevini önemli ölçüde etkiler. Bu kişilerin, geçmişte, personel bulma konusunda gösterdikleri başarılar çoğu kez aynı hareket tarzının izlenmesine yol açar. Bu tarz bir uygulama ve zaman kazandırıcı olsa da, daha etkili personel bulma yöntemlerinin kullanımını engeller ve geçmişteki yanlışların süreklilik kazanmasına neden olur.

#### **1.2.4. Çevresel Koşullar**

İşgören bulma işlevini etkileyen faktörlerden biri de çevresel koşullardır. Ekonomik durum, işsizlik oranı, vasıflı personel arzında azalış ve rakip işletmelerin personel bulma çabaları gibi işletme dışından kaynaklanan bu faktörler personel bulmakla görevli uzmanlar tarafında sürekli gözlenmelidir. Personel planlaması yapılırken bu faktörlerin hepsi gözönüne alınarak gelecekteki personel talebi belirlenir. Ancak, çevresel koşullar çok çabuk değişir. Özellikle ekonomik durumu önceden net olarak belirlemek çok zordur. Bu nedenle personel planlarına dayanarak personel bulma çabasına girmeden önce, bu planlardaki tahminlerin doğruluğunun kontrol edilmesi gerekir.

#### **1.2.5. İş Gereklere**

İş gereklere, bir işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli olan nitelikleri ortaya koyar. Açık olan işlerin doldurulmasında iş gereklere görevliye, personel bulmada nasıl bir yol izlemesi gerektiğini gösterir.<sup>11</sup>

#### **1.3. Personel Adayı Bulma Kaynakları**

Personel planlamasıyla işletmenin şimdiki ve gelecekteki personel gereksinimleri nitelik ve nicelik olarak saptandıktan sonra bu personelin hangi kaynaklardan karşılanacağı aşamasına gelinir.<sup>12</sup>

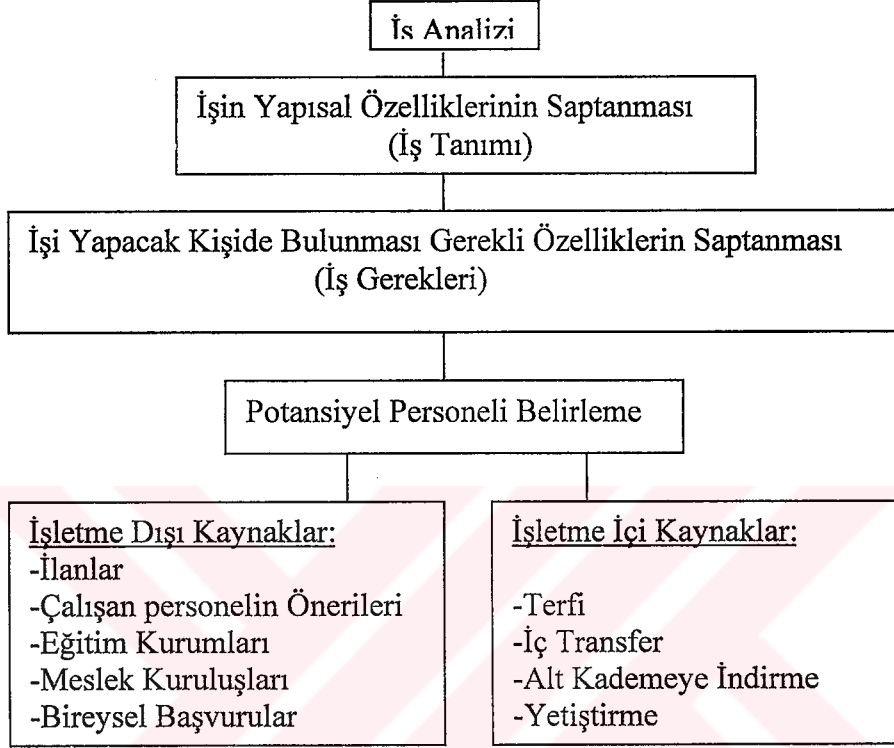
Adayların hangi kaynaklardan sağlanacağı, işletmenin personel politikasına, yöneticinin özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişir. Ayrıca işletmenin parasal kaynaklarının güçlüğü de adayların sağlanmasında rol oynayabilir. Bu faktörlere bağlı olarak işletmeler;

<sup>11</sup> Geylan, a.g.e., s.76-77-78-79

<sup>12</sup> Tengiz Üçok, *Yönetim İlkeleri*, Gazi Büro Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 1993, s.108

1-İşletme içi kaynaklar,

2-İşletme dışı kaynaklar, olmak üzere iki kaynaktan faydalanırlar.<sup>13</sup>



Şekil 2. Personel Seçimi Ön Hazırlıkları ve Personel Kaynakları<sup>14</sup>

İşgörenin iç yada dış kaynaklardan sağlanmasından önce iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir.Birinci nokta,ne gibi işlere eleman alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir?Bu çalışma iş analizi aracılığı ile gerçekleştirilir.İkinci nokta ise,iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır.

İşgören bulma ve seçimine gitmeden önce yapılması gereken önemli bir hazırlık da bu çalışmaları yürütecek personelin eğitimi ve yetiştirilmesidir.İşgören bulma,seçme ve iş yerleştirme uzmanlık isteyen bir iştir.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Zekai Öztürk,İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik,Ankara,1995,s.19

<sup>14</sup> Öztürk,a.g.e.,s.20

<sup>15</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu,Hikmet Seçim, İş İdaresi 212 Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi,Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Önlisans Programı,Fasikül 1,2002,s.54-55



Boş bulunan iş ve iş şartları, en uygun ve en etkin araçlarla kaynaklara duyurulur.<sup>16</sup>

Örgütlerde aday araştırma ve bulma sorumluluğu, İnsan Kaynakları birimine aittir. Özellikle büyük işletmelerde aday bulma işi daha fazla önem ve süreklilik gösterdiğinden, İnsan Kaynakları içinde bazı uzmanlar, sadece bu işle ilgilenebilmektedirler. Küçük işletmelerde ise; İnsan Kaynakları Yönetimi'nden sorumlu bir yönetici diğer işlevler yanında işgören sağlamadan da sorumlu olabilmektedir.<sup>17</sup>

İşgören sağlama, örgüt için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur. Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- 1-Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek,
- 2-En az maliyetle aday personel birikimi oluşturmak,
- 3-Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak,
- 4-Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- 5-Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- 6-Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği artırmak,
- 7-Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlemek.<sup>18</sup>

Aday bulmada dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar vardır. İlk olarak, işgören ihtiyacı (boş işler), mümkün olduğunca çok kişiye duyurulmalıdır. İkinci olarak; bu duyurular iş arayanların işletmeye başvurmasını özendirici bir biçimde yapılmalıdır. Daha fazla başvuru alındığı ölçüde, iş gereklerine uygun kişiler seçme şansı

<sup>16</sup> İlker Birdal, *İşletme Ekonomisi*, Çağlayan Kitabevi, 1. Baskı, 1986, s. 178

<sup>17</sup> Ahmet Cevat Acar, Tuğray Kaynak, İsmail Ataay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım-Yayın, İstanbul-1998, s. 122-123

<sup>18</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s. 106

artacaktır. Ancak, eleman aranan işler hakkında yeterli bilgi de verilmelidir ki, uygun niteliklere sahip olmayan kişiler başvurmasınlar.<sup>19</sup>

### 1.3.1. İç Kaynaklardan Aday Sağlama

İşletmenin mevcut çalışanları, personel temininde yararlanılabilecek “iç kaynakları” oluşturur. Giriş düzeyi dışındaki işler için personel ihtiyacı ortaya çıktığında genellikle işletmeler, öncelikle iç kaynaklara başvururlar.<sup>20</sup>

İşletme içi kaynaklara başvurulması, çalışanların yatay ve dikey atama yoluyla yeni işlere yerleştirilmesi demektir.<sup>21</sup> Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme söz konusu olur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir.<sup>22</sup> Boş bir görevin işletmede çalışan bir işgören tarafından yatay atama ile doldurulması, bu göreve aynı düzeyde başka bir elemanın atanması anlamına gelir. Yatay atama yoluyla işgören bulma, işletme açısından en ekonomik ve kolay personel bulma yöntemidir.<sup>23</sup>

İşletme içinden personel tedariki ilkesinin uygulanması işletmenin personel departmanında çalışanlarla ilgili ayrıntılı kayıtların tutulmasını gerektirir.<sup>24</sup>

Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılabilecek başlıca yöntemler arasında, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi sayılabilir. Bazı birimlerdeki işgücü ihtiyacı o birimdeki uygun kişi yada kişilerin mevcut işlerinin çeşitlendirilmesi suretiyle diğer bir ifadeyle iş genişletme yoluyla giderilebilir. Sözü edilen ihtiyaç yine o birimdeki uygun kişi yada kişilerin sorumluluklarının artırılması ve işlerine bir bütünlük kazandırılması diğer bir ifadeyle iş zenginleştirilmesi yoluyla da giderilebilir.

Çalışanların belirli sürelerle başka birim yada kurumlarda kendi işlerini yapmaları biçiminde gerçekleşen rotasyon uygulaması da daha çok kamu sektöründe görülmektedir. Rotasyon uygulaması özel sektörde genellikle uzmanlaşmış görevlerde

<sup>19</sup> Acar, Kaynak, Ataay, a.g.e., s.123

<sup>20</sup> Acar, Kaynak, Ataay, a.g.e., s.128

<sup>21</sup> Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, İşletmecilik Bilgisi, Avcı Ofset, 4. Baskı, İstanbul 2000, s.316

<sup>22</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.99

<sup>23</sup> Alpugan, Demir, Oktav, Üner, a.g.e., s.405

<sup>24</sup> Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. İstanbul 1974, s.81

ve özellikle uluslararası şirketlerde yada birçok yan kuruluşu olan holdinglerde görülmektedir.

İşgücü ihtiyacının kurumun kendi kaynaklarından karşılanmasının en yaygın yolu terfi yöntemidir. Terfiinin işgücü ihtiyacının giderilmesine katkıda bulunması gibi, bireyin motivasyonuna da yüksek düzeyde katkıları vardır.<sup>25</sup>

### **İçeriden personel bulmanın bazı üstün yönleri vardır:**

- a-Çalışanların moralini yükseltir.
- b-Seçme sürecinin niteliğini artırır; Çünkü, bir işletme kendi personelinin güçlü yada zayıf yönlerini daha iyi değerlendirebilir.
- c-Örgütün personelden daha iyi yararlanmasına yardımcı olur.<sup>26</sup>
- d-Çalışanların güdülenmesini sağlar.
- e-İşletme açısından kısa yoldan işgücü bulunmuş olur.
- f-Maliyetler açısından önemli bir artırım sağlanmış olur.
- g-Çalışanlar, yeteneklerine ve kendini göstermelerine bağlı olarak yükselebileceklerini bilirlerse, işyerinde daha güvenli ve istekli görev yaparlar.<sup>27</sup>
- h-İç kaynaklardan seçilenlerin, işi, işletmeyi, iş arkadaşlarını biliyor olması, “işletmede yeni olmak”tan kaynaklanan bir çok sorunu azaltıcı bir etki gösterir.<sup>28</sup>

### **Bu yararların yanında içeriden personel bulmanın sakıncaları da vardır:**

- a-Yeterince yetenekli kişilerin bulunmasını önleyebilir.<sup>29</sup>
- b-İç kaynaklardan personel sağlama, yeni fikirlerin girmesini engeller.<sup>30</sup>
- c-Bir görev için işletme içinden yükseltilerek seçim yapılması, yükselmeyenlerde moral bozukluğu yaratabilecek ve yükselmeyen personel, yükselmek için siyasi baskıları devreye sokabilecektir.

<sup>25</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, 2. Baskı, İstanbul 2000, s.173-174

<sup>26</sup> Can, Tuncer, Ayhan, a.g.e., s.280-281

<sup>27</sup> Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s.316

<sup>28</sup> Acar, Kaynak, Ataay, a.g.e., s.132

<sup>29</sup> Can, Tuncer, Ayhan, a.g.e., s.281

<sup>30</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s.108

Bu yöntemi benimseyen işletmelerin güçlü bir yönetim geliştirme programına gereksinimleri vardır.Boş pozisyonların işletme içerisinden doldurabilmesi için insan kaynakları biriminin sağlıklı bir personel değerlendirme ve kayıt sistemi kurmuş olması gerekir.<sup>31</sup>

### 1.3.2. Dış Kaynaklardan Aday Sağlama

Bir işletme için dış kaynaklar,halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir.<sup>32</sup> İşletmelerde,boş yerler için iç kaynaklardan yararlanılarak yeterli ve kabul edilebilir aday çıkarılmıyorsa,dış kaynaklara başvurulur.<sup>33</sup> Özellikle giriş düzeyindeki işler ile yedeği bulunmayan daha üst mevkilerin doldurulması için dış işgücü kaynaklarından yararlanır.<sup>34</sup>

#### **Başlıca işletme dışı kaynaklar şunlardır:**

- a-İlanlar,
- b-İş ve işçi bulma kuruluşları,
- c-Eğitim kurumları,
- d-İşyerine yapılan kişisel iş müracaatları,
- e-Geçici bir süre için personel alınması,<sup>35</sup>
- f-Rakipler,
- g-Sendikalar,
- h-İş yerinde çalışanların tavsiyeleri,
- ı-Akraba ve yakınların işe alınması.

Dış kaynaklardan eleman temin etmenin en geçerli veya en çok kullanılan yolu ilan vermektir.

<sup>31</sup> Zekai Öztürk , a.g.e, s.21

<sup>32</sup> Acar,Kaynak,Ataay,a.g.e.,s.133

<sup>33</sup> Canan Çetin,Esin (Can)Mutlu,Yönetim Teori,Süreç ve Uygulama,Richard M.Hodgetts,Beta Basım,2.Baskı,İstanbul 1999,s.577

<sup>34</sup> Acar,Kaynak,Ataay,a.g.e.,s.133

<sup>35</sup> Hakan Koç,İş ve İnsan İlişkileri,Gazi Büro Kitabevi,2.Baskı,Ankara 1991,s.95

Çünkü diğerlerine göre ilanlar daha büyük kitlelere hitap ederler ve işe en uygun işgöreni bulma imkanı sağlarlar.<sup>36</sup>

İşgören bulmada dış kaynaklara başvurma nedenleri çeşitlidir.**Bunlar;**

**a-**İşletme yeni kuruluyorsa yada yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise,dışarıdan yeni işgören bulma zorunluluğu doğar.

**b-**Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman personele ihtiyaç duyuluyorsa,dış kaynaklara başvurulur.<sup>37</sup>

**c-**Psikolojik nedenlerle dış kaynaklara başvurulabilir.Örgüte yeni katılan personel kendini kabul ettirmek için çok çalışacak,böylece verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırarak diğer personeli de çalışmaya özendirip grup verimliliğinin artışı sağlayacaktır.

**d-**İşgücü arzının bol ve ucuz olması durumunda, ekonomik nedenlerle dış kaynaklardan personel sağlanması yoluna gidilebilir.<sup>38</sup>

**e-**Dış kaynaklardan eleman sağlanması iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanır.

**f-**İç kaynaklardan personel sağlamada karşılaşılan güçlükler nedeniyle dış kaynaklara başvurulabilir.<sup>39</sup>

#### **Dış kaynaklardan personel sağlamanın yararları şöyledir:**

**a-**Dış kaynaklardan personel sağlanması yeni düşünce ve yöntemlerin işletmeye girmesini kolaylaştırır.

**b-**İşin gereklerine uygun personel bulunması olanağı daha fazladır.<sup>40</sup>

**c-**Dışarıdan yetişmiş bir insanı işletmeye kazandırmak,profesyonel bir eğitimden daha ucuzdur.<sup>41</sup>

<sup>36</sup> Erhan Adal,Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt 3,Sayı 3,1986,s.399

<sup>37</sup> Alpugan,Demir,Oktav,Üner,a.g.e.,s.405

<sup>38</sup> Can,Akgün,Kavuncubaşı,a.g.e.,s.109

<sup>39</sup> Sabuncuoğlu,a.g.e.,s.102

<sup>40</sup> Can,Akgün,Kavuncubaşı,a.g.e.,s.112

<sup>41</sup> Öztürk,a.g.e.,s.21

### Sakıncaları ise ;

1-Dış kaynaklardan her zaman aranılan nitelikte personeli bulmak mümkün olmayabilir.

2-Dış kaynaklardan sağlanan personelin örgüte ve işe uyum sorunları ortaya çıkabilir.<sup>42</sup>

3-İşletme dışından kişilerin alınması, işletme içindeki kişilerin moralini bozar, motivasyonunu ve verimliliğini düşürür.<sup>43</sup>

Tablo 1: İşletme İçi ve Dışı İşe Alma Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları.<sup>44</sup>

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
İşletme İçi Kaynaklar	
<ul style="list-style-type: none"><li>* Moralin yükselmesi.</li><li>* Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi.</li><li>* Daha iyi performans için teşvik edilmesi.</li><li>* Yükselmelerin daha etkili olmasını sağlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Tek tür personel yetiştirilir.</li><li>* Yükselmeyen kişilerde moral bozukluğu olabilir.</li><li>* Yükselmeler için siyasi mücadeleler devreye girer.</li><li>* Güçlü bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır.</li><li>* Eğitim harcamaları artabilir.</li></ul>
İşletme İçi Kaynaklar	
<ul style="list-style-type: none"><li>* Taze kan, yeni bir bakış açısı.</li><li>* Bir profesyoneli eğitmekten daha ucuzdur.</li><li>* Yeni bir endüstri görüşü getirebilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Uygun kişi seçilmeyebilir.</li><li>* İşletme içindeki adayların morallerinin bozulmasına neden olur.</li><li>* Zaman ve parasal kayıp söz konusu olabilir.</li></ul>

<sup>42</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 112.

<sup>43</sup> Öztürk, a.g.e., s. 21-22.

<sup>44</sup> Öztürk, a.g.e., s. 22.

İç ve dış kaynaklardan etkinlikle yararlanabilmek için iş gören bulma işlerinin tümünün insan kaynakları bölümü tarafından merkezi olarak yürütülmesi gerekir. İş gören bulma işlemi her zaman iş gören seçiminden önce yerine getirilmesidir.<sup>45</sup>

## 2. PERSONEL SEÇME

### 2.1. Personel Seçmenin Tanımı ve Önemi

İşgören seçimi, işletmede boşalan görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından, işin gereklerine en uygun kişi ve kişileri seçmektir.<sup>46</sup> Objektif ilkelere dayalı bir iş gören seçimi hem iş için en uygun kişinin seçilmesi, hem de işletmeye karşı güvenin oluşmasını sağlar.<sup>47</sup>

Seçme işlemi, işletmenin personel departmanının, diğer bir departmandan mevcut personelin değiştirilmesi veya ilave personel alınması konusunda talep edilmesi ile başlar.<sup>48</sup>

İşgören seçimi, başvuran adaylardan hangilerinin işe alınacağına karar vermeyle ilgili faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlar ve işe alma kararının verilmesi ile sona erer.

Seçim faaliyetlerinde temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunu belirlemektir.<sup>49</sup>

İş gören, bulma ve seçme işlevinin merkezi olarak yürütüldüğü büyük işletmelerde iş gören seçimi bu konuda yeterli kılınmış uzman kişiler tarafından yerine getirilir. İş gören seçiminde yetkili olan kişinin temel görevi iş için başvuruda bulunan kişilerin eğitim ve deneyim düzeylerini objektif olarak değerlendirerek işin gereklerine uygun adayları belirlemektir. Adaylar açısından hangisine, nasıl karar verileceğini belirlemede aşağıdaki eşitlik göz önünde bulundurulur.

---

<sup>45</sup> Alpagun, Demir, Oktav, Üner, a.g.e., s. 406.

<sup>46</sup> Sabuncuoğlu, Seçim, a.g.f., s. 62

<sup>47</sup> Alpagun, Demir, Oktav, Üner, a.g.e., s. 406.

<sup>48</sup> Osman Telimen, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Sermet Matbaası, İstanbul 1978, s. 37

<sup>49</sup> Acar, Kaynak, Altaay, a.g.e., s. 14.

## **İşin Gerekleri = Aday Nitelikleri**

İşe alınan adayların nitelikleri işin gereklerine uymuyorsa yanlış bir iş gören seçimi yapılmış demektir. Yanlış seçilmiş bir iş gören, işletmeye ek bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür, iş kazalarını artırır ve iş gören devir oranını yükseltir.<sup>50</sup>

Gerçekte iş gören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşuludur. İş gören seçimindeki başarı, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür.<sup>51</sup>

Seçim işlemi olumsuz bir işlemdir. Bunun başlıca nedeni, insan tanımının zorluğudur. İnsan tanımadaki zorluk, işe ve işyerine en uygun adayın seçilmesine olumsuz etki yapar.<sup>52</sup>

İş gören araştırma ve seçme konusunda objektif bir yaklaşım sergileyen adama göre iş değil de, işe göre adam felsefesini benimseyen organizasyonlar, genelde insan kaynakları sistemlerini oluşturmaya ve kurumsallaşmaya çalışan organizasyonlardır.<sup>53</sup>

Personel seçimi sisteminin amacı, iş gören yeteneklerini ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için, çalışmak üzere örgüte başvurmuş olan adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları konuları, inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır.<sup>54</sup>

## **2.2. Personel Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler**

Personel seçme işlevinin başarı göstergesi, seçilen yeni personelden beklenen verimin en kısa sürede alınmasıdır. Ancak seçimin başarısını doğrudan etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şöyle özetlenebilir.

<sup>50</sup> Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 316-317.

<sup>51</sup> Dursun Bingöl, a.g.e s. 106.

<sup>52</sup> Öztürk, a.g.e., s. 27.

<sup>53</sup> Veysel Yıldırım, Genel İşletmecilik(I-II)Ders Notları, Değişim Yayınları, 1. Basım, Adapazarı, 2000, s.418-419

<sup>54</sup> Ural Sözen, Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları: 58, Ankara 1973, s. 8.



**1- İş Gücü Planları :** İş gücü planları, personel seçmekle görevli kişilere, işletme içinde hangi işlerin, ne zaman boşalacağı ve hangi kaynaktan doldurulması gerektiği konusunda yardımcı olur. Bu bilgiler, personel seçiminin rasyonel ve etkili bir biçimde yapılmasını sağlar.

**2- İş Analizleri:** İş analizi bilgileri, personel seçim sürecinin temelini oluşturur. İş gerekleri, diğer bir ifadeyle işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli vasıflar, iş analizi bilgilerinden yararlanarak elde edilir. Açık olan işin analiz bilgileri sağlıklı değilse, iş gerekleri yanlış olacaktır. Bu durum, yanlış personel seçimine neden olur.

**3- Personel Bulma Çabaları:** Personel bulma çabaları, sonucu , belirli niteliklere sahip, yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulamamışsa, bu adaylar arasından yapılan bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır. Bu nedenle personel bulma çabaları seçiminin etkinliğinde önemli rol oynar.

**4- Ahlâki Değerler:** Personel seçiminin başarısı, personel seçmekle görevli kişinin görev bilinci, objektifliği ve ahlaki değerlerinden önemli ölçüde etkilenir. Personel seçmekle görevli kişi veya kişilerin ahlâki standartlarının yüksekliği personel seçiminin başarı ihtimalini yükseltecektir.

**5- Örgütsel Kısıtlayıcılar:** Personel seçme işlevini etkileyen faktörlerden en önemlisi bütçe ve politikalarıdır. Bütçeler ve politikalar personel bulma ve seçme sürecini bir takım kısıtlamalar getirir.<sup>55</sup>

Bunların yanında, iş gücü pazarı, sendikalar dış etken olarak işin, iş görenin ve amirin durumu da iç etkenlerden olarak sayılabilir.<sup>56</sup> İş gören seçiminde gözden kaçan önemli bir nokta, seçme işlevinin sadece adaylar arasında en iyisini seçme şeklinde eksik yorumlanmasıdır. Seçme sürecinde aynı zamanda adayları işletme ve iş konusunda bilgilendirme, hatta iş ve işletmeyi adaya pazarlama söz konusudur. Bu süreç, ücret, istihdam koşulları ve bazen işin kendisi üzerinde pazarlık yapılan iki yönlü bir süreçtir.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Geylan, a.g.e., s. 85-86.

<sup>56</sup> Öznur Yüksel, a.g.e, s. 51.

<sup>57</sup> Ayşe Can Baysal, Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basın Yayın, İstanbul,1993, s. 82.

İşe yeni eleman alırken, bir takım tehlikelerle karşı karşıya kalınır. Bunlar ;

**a-Tam olarak neye gereksinim duyulduğunun hatalı tanımlanıp betimlenmesi.**

**b-Aranan kişisel özelliklerin yanlış betimlenmesi, bu konudaki en büyük hatalardan biri, işten ayrılan bir elemanın yerine geçecek kişide eskisiyle tam olarak aynı nitelikleri aramaktır.**

**c-Doğru insan tipinin kağıt üzerinde yanlış saptanması. Çok sayıda adayla karşı karşıya kalındığında, yüz yüze görüşülecek adayları, tüm özellikleriyle doğru adayı seçmek için zaman kalmaz. Bu da yanlış insanlarla mülakâta boş yere zaman harcanmasına yol açacaktır.**

**d-Yetersiz görüşme yeteneği ve deneyimi; görüşmede, güçlü yanlarını abartıp zayıf yanlarını küçük gösterebilen adaylarla başa çıkmakta yetersizlik.<sup>58</sup>**

Seçme işleminin doğruluk derecesini artırmak için alınabilecek tedbirler şunlardır:

1- Ölçüt geliştirme: Doldurulacak olan rollerin ve görevlerin, seçme işleminden sorumlu olan kişiye yeterli bir şekilde tanımlanması ve işteki fiili performansın herhangi bir şekilde ölçülebilir olması gerekir.

2- Gösterge değişkenlerinin belirlenmesi: Adayın, işteki performansını doğru bir şekilde gösterecek değişkenlere göre gözlenmesi gerekir.

3- Gösterge üzerindeki değişik sonuçları elde etmek için, yeterli sayıda aday sağlama: Seçme işlemindeki şans faktörünün saf dışı edilip edilmediğini ve bu işleminin daha önce uygulana gelmiş yöntemlerden daha iyi olup olmadığını saptamak için, göstergeye göre yüksek ve düşük puan alan adaylar bulmak gerekir. Böyle bir çeşitleme sağlanmadığında, gösterge ile ölçütler arasında ciddi bir korelasyon sağlamak güçleşecektir.

4- Seçilmemiş olan bir grup adayı işe alma: Bunlar gösterge değişkenine göre aldıkları puanlara önem verilmeksizin işe alınmalıdır.

<sup>58</sup> Jonn Finnigan, *Doğru İşe Doğru Eleman*, Rota Yayınları 1. Baskı, İstanbul, 1995, s. 47-48.

5- Fiili iş performansına göre adayları boylandırma: Bu derecelendirmenin amacı, boylandırma ile gösterge değişkeni puanları arasında korelasyon kurmaktır.

6- Seçilmemiş aday grubunun, gösterge değişkenine göre almış oldukları puanları veya bunların gözlem sonuçları ile ölçüt performansı arasında korelasyon kurma: Bu işlem, göstergenin gerçekten tahmin işini doğru olarak yapıp yapmadığını belirlemede gereklidir. Elde edilen korelasyon çok düşük olduğu takdirde, başka bir göstergenin kullanılması gerekir. Tatminkâr bir korelasyon elde edildiğinde ise, aşağıda belirtilmiş olan bazı standartlara göre, yedinci aşamaya geçilir.

7- Yalnızca gösterge değişkenine göre belirli bir puana ulaşmış olan adaylar arasındaki son seçme. Bir korelasyon saptandıktan sonra sadece, seçilmemiş fakat işte başarı göstermiş grupta olan adaylardan yararlanarak seçme işlemlerini daha doğru bir hale getirmek mümkündür. Alt sınır puanının tespiti, daha sonra anlatılacak olan bazı faktörlere bağlıdır.<sup>59</sup>

### 2.3. Personel Seçme Süreci

Personel seçimi; personel sağlama süreci sonucunda oluşturulan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçüsüne göre değerlendirilecek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği personel yönetimi sürecidir. Bu aşama personel sağlama sürecinin tersi nitelik gösterir. Personel sağlama süreci ile, açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı arttırılmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır.<sup>60</sup>

Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş analizinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Edgar H- Schein, **Örgütsel Psikoloji**, Çeviren: A. Sağtür / Ş. Öz- Alp, Kalite Matbaası 1. Baskı, Ankara, 1976, s. 26-27.

<sup>60</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 112.

<sup>61</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Basım 2. Baskı, İstanbul 1996, s. 108.

İş gören seçimi süreci içerisinde izlenecek aşamalar, işletmenin personel politikasına, büyüklüğüne, çalışılan iş kolunun niteliklerine, adayların sayısına ve özelliklerine bağlı olarak değişiklikler gösterir.<sup>62</sup>

İş gören seçimi konusunda işletmeler, biçimsel yada biçimsel olmayan bir yaklaşım benimseyebilirler. Daha çok küçük işletmelerin benimsediği biçimsel olmayan yaklaşımda genellikle karar verici iş veren veya yönetici, adaylarla görüşür. Onları değerlendirir ve seçim kararını verir. Genelde büyük örgütlerin benimsediği biçimsel veya sistematik seçim süreci ise aşağıdaki aşamalardan oluşur.

- 1- Başvuruların kabulü ve ilk görüşme,
- 2- Başvuru formu doldurma,
- 3- Sınav (Test uygulaması),
- 4- İşe alma görüşmesi,
- 5- Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi,
- 6- Sağlık muayene ve diğer işlemler,
- 7- İşe alma kararı ve teklifi,
- 8- İşe yerleştirme

Bu sıralama ve sınıflama evrensel ve değişmez değildir.<sup>63</sup>

İş gören seçiminde basamaklar işletmeye göre ve işletme içinde doldurulacak pozisyona göre değişiklik gösterebilir. Aynı zamanda, bir işletmede seçim aşamalarına verilen önem farklılık gösterebilir.<sup>64</sup>

### **2.3.1. Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme**

İş başvurusu, bireylerin örgütten işe girmek için talepte bulunmalarınıdır. Bu talepler, örgütün kamuoyuna personel aradığını bildirmesinden sonra veya böyle bir bildirim olmadığı halde kişilerin kendiliğinden, bizzat gelerek ya da posta yoluyla başvurması şeklinde olabilir.

<sup>62</sup> Alpagun, Demir, Oktav, Üner, a.g.e., s. 406.

<sup>63</sup> Acari Kaynak, Ataay, a.g.e., s. 143.

<sup>64</sup> Öztürk, a.g.e., s. 27.

Bu aşamada, önceden ve aday bulma faaliyetleri sonucu yapılan başvurular alınır ve incelenir. Bu inceleme, yazılı başvuruların incelenmesi ve ilk görüşme ile yapılır.<sup>65</sup>Bu görüşme süresi oldukça kısadır ve somut olarak işin gereklerine uymayanların elenmesi amacı güdülmektedir.<sup>66</sup>

Genellikle bu aşamada, insan kaynakları bölümünden bir yetkili adayla “nezaket görüşmesi” yapar. Bu görüşme sırasında adayların nasıl bir iş aradıkları, eğitim düzeyleri ve işletmeden beklentileri sohbet havası içinde öğrenilir. Görüşmede ise, işe uygun olmadığı anlaşılan adaylar elenir. İşe uygun adaylara ise başvuru formu doldurulur.<sup>67</sup>

İlk görüşme sırasında yalnızca adaylardan bilgi alınmaz, adaya da iş ve örgütle ilgili bilgi de verilir.<sup>68</sup>

#### **Başvuruların kabul edilmesinde şu adımlar izlenir.**

- Başvuru formu hazırlanmış olmalıdır.
- Başvuruları kabul edecek İnsan Kaynakları Merkezi görevlisi ya da görevlileri belirlenmiş olmalıdır.
- Başvuracak ya da telefonla arayacak adaylara ne tür cevapların verileceği belirlenmiş olmalıdır.
- Başvurular konusunda kurumun dış kapı grevlilerinin bilgilendirilmesi gereklidir.
- Başvuruların gizli tutulması için gerekli önlemler alınmış olmalıdır.
- Başvuru prosedürü kurumdaki mevcut iş akışını engellemeyecek biçimde belirli zamanlarda kabul edilmelidir.
- Başvuru formunun doldurulacağı rahat bir oda ve oturma ortamı sağlanmalıdır.
- Başvurular belirli bir süre kabul edilmelidir.

<sup>65</sup> Acer, Kaynak, Ataay, a.g.e., s. 145-146.

<sup>66</sup> Bingöl, a.g.e., s. 110.

<sup>67</sup> Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 317.

<sup>68</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., 2. 113.

- Başvuru için gelen adaylar, form doldurmak üzere bekletilmemelidirler.
- Form dolduranların olası sorunlarını cevaplandırarak yetkililer bulunmalıdır.
- Yapılan bütün başvuruların bir kaynaktan (İnsan Kaynakları Merkezi) yönlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Elemana ihtiyaç duyan birinciden üst ve İnsan Kaynakları Merkezi görevlisi arasında yoğun bir işbirliği sağlanmış olmalıdır.
- Başvuruda bulunanlarla olumlu bir iletişim kurulmalıdır.
- Başvuru prosedürü ciddiyetle gerçekleştirilmelidir.<sup>69</sup>

### 2.3.2. Başvuru Formu Doldurma

Adayın, işletmedeki açık pozisyon için başvurması uygun görüldükten sonra, başvuran kişinin konumu hakkında daha çok bilgi sahibi olmak üzere başvuru formu doldurulması sağlanır. Küçük ya da büyük, özel ya da kamuya ait hemen tüm işletmeler başvuru formu kullanırlar.<sup>70</sup>

Bu formlarda adayın ismi, adresi, medeni ve eğitim durumu, yaşı, daha önce yaptığı işler, çalıştığı yerler, yabancı dil bilgisi ve referans olarak göstereceği kişiler gibi sorular vardır. Adayın özgeçmişini tanımaya yönelik bu formlar kendisi tarafından doldurulması istenir. Yöneltilen soruların açık ve anlaşılır olması gerekir.<sup>71</sup>

Başvuru formları, adayların eğitim ve deneyim düzeyinin işin gereklerine uygun olup olmadıklarını belirlemesi açısından önemlidir. İşe başvuran adaylar arasında biran seçim yapma olanağı da sağlar. Böylece adayları teste tabii tutmak ve kişisel görüşme için gerekli olan emek ve zaman harcaması en aza indirilmiş olur.<sup>72</sup>

Formda yer alacak sorunların, iş başarısının yada başarısızlığının geçerli göstergeleri olacak biçimde seçilmeleri gerekir. Sorular, ahlaka aykırı soruları teşvik

<sup>69</sup> İlhami Fındıkçı, a.g.e ,s.189.

<sup>70</sup> Öztürk, a.g.e., s. 30.

<sup>71</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 108.

<sup>72</sup> Alpagun, Demir, Oktav, Üner, a.g.e., s. 407.

edecek, renk, ırk, dil ve siyasi düşünceleri açığa çıkarılacak nitelikte olmamalıdır. Ayrıca formların, dönemsel olarak gözden geçirilmeleri gerekir.<sup>73</sup>

### 2.3.3. Sınav / Test Uygulaması

İş gören seçiminde çeşitli testler kullanmanın amacı, adayların işe ve işyerine uygunluğunu belirlemek ve onlara yapabilecekleri en uygun işi yaptırmaktır. Adayın işe uygunluğu, işin gerektirdiği düşünsel ve bedensel niteliklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile gerçekleşir. Adayın, işyerine uygunluğu ise, istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko - sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlamasına bağlıdır.<sup>74</sup>

İşe alma testleri, iş gerekleri ile aday iş görenin nitelikleri arasındaki ilişki derecesini ortaya koyar.<sup>75</sup> Seçimi daha tutarlı yapmak isteyen işletmeler, işletmenin ve işin özelliğine göre test uygulaması yapmaktadırlar.<sup>76</sup> Uygulanacak testler, işin gereklerine ilişkin olarak adayların bir veya birkaç değişik yönden yeteneklerini gösterecek biçimde hazırlanmalıdır. İş gören seçiminde kullanılan testlerin başlıca türleri şunlardır:

a - Yetenek Testleri

b - Bilgi Testleri

c- Kişilik Testleri <sup>77</sup>

d - İlgi Testleri <sup>78</sup>

Bir testin iyi sayılabilmesi için güvenilirliğinin ve geçerliliğinin yüksek olması gerekir.<sup>79</sup> Etkin bir seçim sınavı uygulanır ve içerik açısından bazı özellikler taşır. Bu özellikler şunlardır:

a) Sınav işe ve işletmeye gerekli bilgileri ölçmelidir.

<sup>73</sup> Bingöl, a.g.e., s. 110.

<sup>74</sup> Geylan, a.g.e., s. 88.

<sup>75</sup> Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 317.

<sup>76</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul,1999, s. 49.

<sup>77</sup> Alpagan, Demir, Oktav, Üner, a.g.e., s. 407.

<sup>78</sup> İnal Cem Aşkun, İşgören, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, Eskişehir 1978, s. 54.

<sup>79</sup> Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul 1985, s. 80.

- b) Sorular açık olmalıdır.
- c) Sınav süresinde ve ortamında adaylar arasında fark olmamalıdır.
- d) Sınav geçici yada kısa sürede elde edilecek bilgileri değil kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir.<sup>80</sup>

Geçerlilik , bir testin ölçmeyi hedeflediği özelliği gerçekten ölçer olmasını ifade eder. İş gören seçiminde kullanılan testlerin geçerliliği, bu testlerin adaylarda aranan ve onların iş performansı ile ilgili olan bilgi, beceri, yetenek vb. özellikleri ne ölçüde doğru ölçtüğüne bağlıdır.<sup>81</sup>Bu doğrultuda, işe almada kullanılan testlerin iş analiz programına dayanılarak düzenlenmesi gerekir.<sup>82</sup>

Güvenilirlik ise, test sonuçlarının tutarlı olması demektir. Bir test bireye farklı zamanlarda uygulandığında benzer ve yakın sonuç veriyorsa, güvenilirdir.<sup>83</sup>

Uygulanan testlerin ne derece geçerli olduğu ve ne kadar güvenilir olduğunun araştırılması gerekir. Aksi halde, yanlış test, yanlış personel seçimine neden olur.<sup>84</sup>

#### 2.3.4. İşe Alma Görüşmesi

İşe alma görüşmeleri adaylarla yüz yüze yapılan konuşmalardır. İşe alma görüşmelerinde adayın işi yapıp yapamayacağı ve adayın diğer adaylara kıyasla nasıl biri olduğu belirlenmeye çalışılır. Bu görüşmeler, bir taraftan görüşmeciye aday hakkında bilgi edinme olanağı verirken diğer taraftan da işletme hakkında bilgi alma olanağı sağlar.<sup>85</sup>

İş görüşmesinin içeriğinde ;

- İş isteyen kişinin özellikleri,
- İş isteyen kişinin öğrenim durumu,
- İş isteyen kişinin iş tecrübesi,

<sup>80</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 52-54-55.

<sup>81</sup> Acar, Kaynak, Ataay, a.g.e., s. 154.

<sup>82</sup> Yalçın, a.g.e., s. 80.

<sup>83</sup> Acar, Kaynak, Ataay, a.g.e., s. 155.

<sup>84</sup> Geylan, a.g.e., s. 89.

<sup>85</sup> Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 317.



- İş isteyeninin çevresi ile ilişkileri,
- İş isteyeninin işinde ilerleme arzusu bulunmaktadır.<sup>86</sup>

Görüşme iki amaca hizmet eder. İlk olarak adayın eğitim, deney ve özgeçmişinin işin gerektirdiği özelliklerle uyum içinde olup olmadığı belirlenir. İkincisi ise, iş ve firma hakkındaki soruları cevaplanır.<sup>87</sup>

İşe alma görüşmelerinde, görüşmeci tarafsız ve ön yargılardan uzak olarak adayla görüşüp, edindiği izlenimleri objektif olarak değerlendirmelidir.<sup>88</sup> Görüşmeler için önceden hazırlık yapılması, bunların planlanması ve programlanması gerekir. Görüşme yapmanın ilkeleri ise şunlardır.

1-Görüşmenin hedeflerinin belirlenmesi,

2-Görüşmeyi yapacak kişi, görüşeceği aday hakkında önceden bilgi sahibi olmalıdır.

Bu hazırlıklar yapıldıktan sonra görüşme evresine geçilir.<sup>89</sup>

İşe alma görüşmelerinin genel olarak içerdiği aşamalar şunlardır.

-Adayla karşılıklı tanışma,

-Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi,

-Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan konuların sorularak öğrenilmesi,

-İşin gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini belirlemeye yönelik görüşme,

-Komisyon üyelerinin aday hakkında ayrıca öğrenmek istedikleri ve görüşme sırasında ortaya çıkan soruların yanıtlanması,

-Görüşme sonunda, adaya görüşme konusunda geri besleme yapılması,

-Cevabın kendisine nasıl verileceğinin belirtilmesi,

-Adayın oturduğu yer bakımından kuruma yakınlığının gözden geçirilmesi,

---

<sup>86</sup> Koç, a.g.e., s. 97.

<sup>87</sup> David A. Stumm, *Satış Yöneticisinin Başarı Teknikleri*, Çeviren; Betül Genç, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 1992, s. 30.

<sup>88</sup> Alpagan, Demir, Oktav, Üner, a.g.e., s. 407.

<sup>89</sup> Selçuk Yalçın, a.g.e., s. 80.

-Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi.<sup>90</sup>

Personel seçiminde adayların özellik ve yeteneklerini analiz etmede kullanılan değişik görüşme teknikleri vardır.

**1-Plansız Görüşme Yönetimi:** Plansız görüşme yönteminde görüşme biçimi ve soruları özel bir yapıya bağlı değildir, değerlendirme çalışması, dostane bir yapı içerisinde o andaki havaya göre yürütülür. Adaylara sorulacak sorular önceden kesin olarak belirlenmez. Sorulacak sorular görüşme anında saptanır.<sup>91</sup>

**2-Planlı Görüşme Yöntemi:** Bu yöntemde görüşmeci, görüşme öncesinde sorulacak soruların listesini ve adayın sorması olası soruların yanıtlarını hazırlamaktadır. Sorular kısa yanıtlu türdendir.<sup>92</sup>

**3-Karma Görüşme Yöntemi:** Karma görüşme türü planlı ve plansız görüşmenin birlikte uygulanmasıdır. Karma görüşme pratik ve yararlılığı nedeni ile personel seçiminde geniş bir uygulama alanı bulur. Görüşme sırasında adaya yöneltilen planlı sorular, adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı veren temel bilgileri sağlar. Adaya yöneltilen planlanmamış sorular ise, adaylar arasındaki belirli farkların tanımlanmasını kolaylaştırır.<sup>93</sup>

**4-Baskılı Görüşme Yöntemi:** Bu tür görüşmenin amacı adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir. Bu nedenle adaya dostça bir davranıştan düşmanca bir tutuma kadar çeşitli hareket biçimleri gösterilerek tepkisi ve savunma biçimleri gözlenir. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu görüşme türünde adayın kendi kendini kontrol yeteneği, olaylar karşısında tutum ve sağduyusu ölçülür.<sup>94</sup>

**5-Grup Görüşme Yöntemi:** Grup görüşmesinde görüşmeci birden fazla adayla aynı anda görüşmeyi gerçekleştirmektedir. Yöntem görüşmecinin birden fazla adaydan aynı anda fazla bilgi almasını sağlar.<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> Fındıkçı, a.g.e., s. 205.

<sup>91</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 66.

<sup>92</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 119.

<sup>93</sup> Geylan, a.g.e., s. 96.

<sup>94</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 115.

<sup>95</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 121.

**6-Sorun Çözmeye Dönük Görüşme Yöntemi:** Bu görüşme tipinde, adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilir ve onların bu konudaki görüşleri alınır. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir, adayın yaklaşımlarının ve çözümün tutarlılığına göre bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunması gibi yönleri değerlendirilir. Bu tür bir yaklaşım içerisinde gerçekleştirilen görüşme, adayları çok dar açıdan değerlendirir.<sup>96</sup>

İşe alma görüşmesinin en büyük yararı, görüşme daima yüz yüze yapıldığı için, adayı eylem halinde görmeye imkan vermesi, onun tutumları, davranışları, görünüşü ve tepkileri hakkında doğrudan fikir sahibi olmaya olanak sağlamasıdır. Görüşmenin sakıncaları ise uzman olmayan kişilerce yapıldığında yanlış değerlendirmelere gidilebilmesi yapay ortamlarda, kısa süre içinde, sınırlı bilgilerle, aday hakkındaki kesin yargıya varılmak zorunda kalınması, görüşmenin görüşmeyi yürütenin aday hakkındaki ön yargılarından etkilenmesi, psikolojik baskı nedeniyle adayın kendini yeterince tanıtmaya imkanının kısıtlanması gibi sonuçlara yol açmasıdır.<sup>97</sup>

### 2.3.5. Adayın Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi

Adayın deneyimi, öğrenimi, geçmişteki işyerleri ve yaptığı işler konusunda başvuru formunda ve yapılan görüşmede çeşitli bilgiler verir. Ancak, bu görüşme ve başvuru formlarından sağlanan bilgilerin doğru olup olmadığının araştırılması gerekir.

İşletme adayın geçmiş iş yaşantısı ve öğrenimi hakkında çeşitli kaynaklardan bilgi sağlayabilir.

#### **Bunlar ;**

- Akademik referans,
- Önceki çalıştığı işyeri,
- Adayın belirttiği kişiler,
- Kanuni kayıtlar.<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 69-70.

<sup>97</sup> Öznur Yüksel, **Personel Organizasyonu**, Ankara 1990, s.54.

<sup>98</sup> Öztürk, a.g.e., s. 32-33.

### **2.3.6. Sağlık Muayenesi ve Diğer İşlemler**

Sağlık muayenesi adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarının değerlendirilmesi amacıyla yapılır.<sup>99</sup>

Sağlık muayenesinin işe alma kararı verilmeden önce yapılması gerekir. Aday, başvuru formunu doldururken formun ilgili bölümüne bugünkü sağlık durumunu beyan eder. Bu bilgiler altında aday ya işletme doktoru tarafından ya da tam teşekküllü bir hastane tarafından muayene edilir.<sup>100</sup>

### **2.3.7. İşe Alma Kararı ve Teklifi**

İşe alma karar, önceki aşamalarda çeşitli yöntemlerle değerlendirilen adayın hangilerinin işe en uygun adayların seçilmesidir. Seçim kararı, seçilen adaylara bildirilir. Bu bildirim, işletme tarafından adaya yapılan bir işe alma teklifidir. İşgören seçimi, bu teklifin kabulü ve işe yerleştirme ile tamamlanır.<sup>101</sup>

### **2.3.8. İşe Yerleştirme**

İşe alınmasına karar verilen kişi sonuncu aşama olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli süre denenir ve işe yerleştirilir.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Acar, Kaynak, Ataay, a.g.e., s. 162.

<sup>100</sup> Geylan, a.g.e., s. 104.

<sup>101</sup> Acar, Kaynak, Ataay, a.g.e., s. 163-164.

<sup>102</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 121.

## İKİNCİ BÖLÜM

# İNSAN İLİŞKİLERİ AÇISINDAN BEDEN DİLİNİN ÖNEMİ VE ROLÜ

### 1. GENEL OLARAK BEDEN DİLİNİN İNSAN İLİŞKİLERİNDEKİ İLETİŞİMSEL ÖNEMİ

Vücut dili aracılığıyla iletişim bir milyon yıldan daha uzun süredir devam etmesine rağmen 1970'lerde popüler olarak son yirmi yıldır bilimsel olarak incelenmiştir. Bu yüzyılın sonuna gelindiğinde dünyanın dört bir yanındaki insanlar tarafından "keşfedilmiş" olacaktır. İnsan iletişimindeki etki ve anlamının resmi eğitimin bir parçası olacağı tahmin edilmektedir.

Son kertede toplum en iyi araştırma ve deney sahası olacaktır. Kendi eylemlerinizi ve başkasının eylemlerini bilinçli olarak gözlemek dünyanın en karmaşık ve ilginç varlığı olan insanın iletişim yöntemlerini anlayabilmenin en iyi yoludur.<sup>103</sup>

Beden dili, herkesçe bilinen ve kullanılan bir dildir. Daha çok bilinçaltından kaynaklanır. Bu yüzden de çok dürüsttür. Sözcükleri kullanırken yalan söylemek çok kolaydır fakat beden dili ile bu zordur.<sup>104</sup>

Kişi kendisini rahat hissetmediği zamanlarda bile rahat görünmesini sağlayacak beden dili hareketlerini ayna karşısında pratik yaparak öğrenebilir.<sup>105</sup>

Karşıdaki insanla iletişim kurarken, bir mesajı iletirken, 3 kanal kullanılır.

**Söz:** İçerikten bahsedilir, söylenen cümlelerin yazılı durumu,

**Ses:** Tonlama, vurgu, telaffuz,

**Beden dili:** Mimikler, vücudun duruşu, bakışlar, mesafe v.s. karşıdaki kişi üzerinde tüm etki bu üç kanaldan bırakılır. Karşıdakinin anlattıklarının sizin üzerinizdeki etkileri

<sup>103</sup> Allan Pease, **Body Language Beden Dili**, çev: Yeşim Özben, Rota Yayınları, İstanbul, 2002 s. 189

<sup>104</sup> Julius Fast, **Siz Sussanız da Bedeniniz Konuşuyor**, çev: Adalet Celbiş, Kuraldışı Yayınları., İstanbul, 1999, s:5

<sup>105</sup> Eileen Mulligan, **İş Dünyasında Yaşam Yönetimi**, çev: Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayınları, İstanbul:2002, s:137.

veya sizin verdiğiniz mesajın karşıdaki üzerindeki etkilerini düşünerek bu üç kanalla, toplamı %100 olacak şekilde yüzdeler birer not vermek gerekirse; **Söz: %7, Ses: %38, Beden Dili: %55'tir.**

Yukarıdaki sonuçlar Ferris ve Mahrebian'ın yaptığı araştırmanın sonuçlarıdır.

Ne söylediğiniz değil, nasıl söylediğiniz önemlidir. **“Hiçbir şeyi iyi söylemek”**, politikalarda önemli noktalara gelmek için önemli olabilir.

Aslı Özyürek'in İstanbul'da yaptığı bir araştırma, Türkiye'de batı bölgelerinde yetişenlerin beden dillerini daha az kullanırken, güney kökenli olanların çok daha fazla kullandığını gösteriyor. Aynı şekilde kültür düzeyi arttıkça beden dilinin kullanımının azaldığı görülmüş. Prens Charles, Kraliçe Elizabeth gibi soyluların, konuşurken hiç ellerini ve vücutlarını kullanmadığı görülür. İngiltere'de Eton College gibi okullarda öğrencilerin koltukaltlarına kitap yerleştirilip topluluk karşısında öyle konuşmaları sağlanır. Bir süre sonra çocuklar kollarını hareket ettirmemeyi öğrenirler.<sup>106</sup>

“Beden dili” veya “sözsüz iletişim” iki alanı karşılaştırır: Sözlü iletişim ve sözsüz iletişim. Üzerinde durulacak kısım sözsüz iletişimdir ve üçe ayrılır.

1. **Sessiz olan:** Sadece görsel beden dilini kapsar.<sup>107</sup>
2. **Sesli olan:** Dil ile yakından ilgili olgular (örneğin vurgu ve konuşma araları) ve bağımsız ifadeler (örneğin gülmek ve içini çekmek)
3. Kişilerin görüntülerini tamamlayan şeylerde sözsüz iletişime dahil edilebilir (örneğin kıyafet, ev, çalışma masası vs.).<sup>108</sup>

Daha iyi insan ilişkileri kurabilmek için, çevrede olumlu izlenim yaratacak beden dili özellikleri:

- ♣ **Göz İlişkisi:** İnsanların yüzüne bakanlar, bakmayanlardan daha çok hoşta gider. İnsanlarla, onları rahatsız etmeyecek ölçüde, ancak mümkün olduğu kadar çok göz ilişkisi kurmalı,

<sup>106</sup> Ahmet Şerif İzgören, **Dikkat Vücudunuz Konuşuyor**, Academyplus Yayınları, Ankara, 2000, s. 9

<sup>107</sup> Fast, a.g.e., s.71

<sup>108</sup> Otto Schober, **Beden Dili (Davranış Anahtarı)**, çev: Süeda Özbent, Arion Yayınevi, İstanbul, 2002, s.30

- ♣ **Yüz İfadesi:** Canlı olmalı. Mümkün olduğu kadar sıcak ve dostça tebessüm edip gülmeli. Yüz çevreye olan ilgiyi yansıtmalı, donuk ve ifadesiz görünmekten kaçınmalı.
- ♣ **Baş Hareketleri:** Karşıdaki konuşurken baş sık sık hafifçe aşağı, yukarı hareket ettirilerek konuşmacının dinlendiği ve anlaşıldığı hissettirilir. Söylenenleri kabul edip etmemek önemli değildir, konuşana “anlaşıldım” duygusu yaşatmalı.<sup>109</sup> Başın hafif dik olması uygun olur.
- ♣ **Jestler:** Çok aşırıya kaçmadan, jestler kullanılabilir. Elleri cepte tutmaktan ve kolları kavuşturmaktan, ellerle ağzı örtmekten kaçınmalıdır. Açık ve anlaşılır jestler tercih edilmelidir.
- ♣ **Postür (Beden duruşu):** Ayakta ise dik durulmalı, oturuluyor ise sandalye ve koltuk tam olarak doldurulmalı ve arkaya yaslanılmalıdır. Birisiyle konuşurken öne eğilip ilgi gösterilmelidir.
- ♣ **Yakınlık:** İnsanlara daima, onları rahatsız etmeyecek, mümkün olan en yakın mesafede durulmalıdır.
- ♣ **Yöneliş:** Daima konuşulan insana dönük durmalı. İkiiden fazla insanla bir grup oluşturulmuşsa, ilgi odağında olan muhatabın dışındaki gurup bireyelerine ilgi merkezi kapatmamalı ve mümkün olduğu kadar çok kişiyle merkezin açık olmasına dikkat etmelidir.
- ♣ **Bedensel temas:** İnsanları tedirgin etmeden mümkün olan her durumda bedensel temas kullanılmalıdır. Özellikle yaşı daha genç

---

<sup>109</sup> Fast, a.g.e., s.74

olanlara, aynı cinsten olanlara ve daha alt statüde olanlara bedensel temas kurmak için her fırsat değerlendirilmelidir.

- ♣ **Dış görünüş:** Grup normlarına, toplumsal rol ve statüye uygun giyinmeli, mümkün olduğunca renk katılmalıdır. Kadınlar erkeklerden daha çok renk kullanabilir. Saç ve el bakımına özen göstermeli çünkü; insanın kendisine gösterdiği özen, kendisine verdiği değerin ifadesidir.
- ♣ **Konuşmanın sözsöz özellikleri:** Çok fazla ve çok hızlı konuşmaktan kaçınılmalı, sesin yüksekliği ve tonu bulunulan çevreye göre ayarlanmalıdır. Dinlenilene eşit miktarda konuşmaya gayret etmelidir.<sup>110</sup>

Karşdakini anlamamanın yollarından biri de; beden dilini anlamaktan geçer. Beden dili iletişimin hemen her dalıyla ilişkili olsa da, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişim şekillerinden almaktadır. Diğer bir ifadeyle kişiler arası iletişimde daha etkin kullanılmakta ve gözlenilmektedir.<sup>111</sup>

Kişi-içi iletişimlerde de kişiler beden dillerini kullanmakta ve tepkiler vermektedir. Yoğun kişi-içi çatışmalar yaşayan insanların davranışlarının psikologlar tarafından gözlenilmesi birtakım ipuçları elde etmek içindir. Kişiler arası iletişim, kendi içinde **sözlü iletişim** ve **sözsöz iletişim** olarak ayrılmaktadır. Beden dili ise, sözlü iletişime destek olan (güçlendirici, anlamı kuvvetlendirici) sözsöz iletişimin kapsamındadır. Doğru kullanıldığında iletişime değer katar, yanlış kullanıldığında ise iletişime zarar verir ve kişiyi bazen oldukça güç, komik ve karmaşık durumlara sokabilir.<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Zuhul Baltaş-Acar Baltaş, **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000,s. 157

<sup>111</sup> Fast, a.g.e., s.89

<sup>112</sup> Schober, a.g.e., s.182



## 1.1. Kadın Ve Erkeğe Göre Beden Dili Farkları

Kadınlar ve erkeklerin vücut yapılarından ve hormonal farklılıklarından kaynaklanan beden dili davranış farklılıkları çok rahat gözlemlenebilir. Bu vücudun hemen her bölümünü kapsayan davranış farklılığıdır. Saçlarından ayak parmaklarına kadar varan bir dizi farklılıktır.<sup>113</sup> Bir bayanın saçlarını taraması ve geri atması ile bir erkeğin bunu yapış tarzı farklıdır. Saçlarını geri atan bayan bunu biraz ahenkle yaparken, bu davranışı saçları geri atılmayacak kadar kısa olan bir bayan da sanki uzunmuş gibi yapmaktadır.

Beyler yalan söylerken gözlerini ovuşturup, kulak memeleriyle oynar ya da gömlek yakalarını gevşetmeye çalışırken bayanlar burunlarıyla oynayarak yan taraflara bakarlar ya da makyajlarını kontrol ediyormuş gibi yaparlar. Beyler yalan söylediklerinde, gözlerine bir şey kaçtı numarasını yapıp bakışlarını yere çevirirler, bayanlar ise, gözlerine kirpik kaçmış gibi davranarak yukarı bakarlar.

Erkekler, saçlarıyla çok sık oynamazlar, daha ziyade aksesuarlarıyla oynarlar (kravat, ceket kolu, gözlük, kalem, yüzük v.s.). Bayanlar ise saçlarıyla çok sık oynarlar, saçlarını geri atarlar, saçlarını sallarlar.

Bayanları beylerden ayıran bir diğer özellikleri de dinleme sırasında ellerini çenesinin altına dayanak olarak tuttıkları el duruşlarıdır.

Otururken bayanların bacak bacak üstüne atmaları da farklılık gösterir. Beyler bacaklarını açarak oturarak güçlü, hakim insan mesajı verirken, bayanlar bu açıyı daha dar tutarlar.<sup>114</sup>

Oturma sırasında bayanın ayakkabısının topuğunu serbest bırakması ve ayağında ayakkabının sallandırması kadınsı bir davranıştır.

Erkeksi hareketlerde parmaklar çok etkin rol oynarken, kadınsı hareketlerde saçların uçlarıyla oynanması daha sık gözlenir. Bayanlar beylere göre daha çok gülebilen bir yapıya sahiptir. Beylerde ise bu davranış aşırıya kaçtığına basit olarak nitelendirilir.

---

<sup>113</sup> Fast, a.g.e., s.25

<sup>114</sup> Schober, a.g.e., s.130

Erkeklerin dürüstlük gösterisi olan ellerini açık olarak göğüs üzerine koyma hareketi bayanlarda korkulduğunda yapılan bir harekettir. Bayanlar mekan kullanımında alanı daha dar alırlar, erkekler ise daha geniş kullanır.

Erkekler daha uzun süreli bakışabilirlerken, bayanlar daha kısa süreli ve kesik kesik bakarlar.<sup>115</sup>

Personel seçiminde, işe başvuran adayın cinsiyeti önemli bir rol oynamaktadır. Fakat günümüzde profesyonel iş görüşmecileri bayan adaylar lehine bir ön yargıya sahiptirler.<sup>116</sup>

Kadınlar erkeklerden çok belirgin gülerler. Başın yana eğilmesi de buna dahildir.<sup>117</sup> Erkeklerle fotomontajla eğik olan kadın başlarının dikildiği fotoğraflar gösterildiğinde kadınlardan farklı reaksiyonlar göstermişlerdir. Kadınlara bu kişiler oldukça sempatik, hisli, duygusal, hoş, nazik, sevimli, dürüst, alçakgönüllü, yumuşak ve sevecen gelmiştir.<sup>118</sup> Buna karşın erkekler başları dik duran bu kadınları antipatik, hissiz, kaba, kalles, burnu havada, sert, ters, nahoş, sevimsiz, gürültülü, mesafeli bulmuşlardır.<sup>119</sup>

Davranış özelliklerine kadınların panik durumlarında yüksek ve ince sesle bağırmaları, kadınların kalabalıkta hareket edişleri gösterilebilir. Erkekler dürüstlüklerini anlatmak için parmaklarını açık olarak ellerini göğüslerinin üzerine koyarlar; kadınlar aynı hareketi gerçekten korktuğu zaman yaparlar. Kadınlara nazaran erkekler daha çok kollarını önlerinde bağlarlar veya kollarını partnerlerinin omuzlarına koyarlar. Kadın ve erkek birlikte yaptığı bir iş sebebiyle ellerini içiçe koyarlarsa erkeğin öncülük yaptığı kabul edilebilir.<sup>120</sup>

Erkeklerin kadınlara kıyasla daha dışa dönük ve sosyal ilişkilere hazır oldukları izlenmektedir. Türk kültüründeki bu farkı yansıtan bir veri, erkeklerin tek başına otururken merkezlerini diğer insanlara dönük olarak tutmalarındır (%39). Kadınlarda ise bu oran %14'e düşmektedir. Kadınların %79'u, erkeklerin %46'sı otururken merkezlerini insanların olmadığı yöne doğru yöneltmeyi tercih etmişlerdir.

---

<sup>115</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.88-94

<sup>116</sup> David C. Gilmore, Effects of Applicant sex Applicant Physical Attractiveness Type of Rater and Type of Job on Interview Decisions, Journal of Occupational Psychology, 1986, 59, s:103

<sup>117</sup> Fast, a.g.e., s.75

<sup>118</sup> Samy Molcho, Beden Dili (Sessiz Diliniz), çev:E. Tülin Batır, Gün Yayınları, İstanbul, 2000 s.108

<sup>119</sup> Fast, a.g.e., s.65

<sup>120</sup> Schober, a.g.e., s. 134-136

Toplumumuzda kadın ve erkeklerin dar alanda yakınlaşma biçimlerine değinilecek olursa, birbirlerini tanımayan bir kadın ve bir erkek kapıda karşılaşırsa kim yol verir? Dar bir yerden geçmek zorunda kalırlarsa insanlar bedenlerini ne tarafa dönük tutarlar?

Yapılan bir araştırmada bu soruların cevapları aranmış ve bir büyük şehirde Türk kültürünün değerlerinin birbirlerini tanımayan kadın ve erkeklerin yakınlaşmaları konusuna nasıl yansıdığı araştırılmıştır.

Bu yol verme sırasında erkeklerin %72'si yan durmakta, geri çekilmekte veya yüzünü yol verdiği kadına dönmektedir. Buna karşılık erkeklerin ancak %28'i kadınla aynı anda, çarparak veya önüne geçerek geçmeye çalışmaktadır.<sup>121</sup>

Böyle bir geçiş sırasında kadınların üçte birine yakın bölümüyle erkekler aynı anda hareket etmekte ve çoğunlukla çarpışmaya sebep olmaktadır. Kadınların sadece %11'i geçiş sırasında yüzlerini erkeklere dönmektedirler. İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre erkeklerin %62'si kadınlar yanlarından geçerken yüzlerini onlara dönük tutmaktadırlar.<sup>122</sup>

Buna karşılık Türkiye'de erkeklerin %25'i böyle dar bir alandaki geçişte kadınlara bedenlerini ve yüzlerini dönmektedirler. Ancak %46'lık bir çoğunluk yan durarak ve geri çekilerek yol vermektedir. Bu da geleneksel Türk kültürünün kadınlara karşı koruyucu ve kollayıcı özelliğini sürdürmekte olduğunu düşündürmektedir.<sup>123</sup>

## 1.2. Farklı Kültürlerin Bedensel İfadeleri

İlk insanlarda beden dilleri benzer işaretler ve davranışları içermektedir. Ama insanlar çoğalınca, guruplara ayrılınca; guruplar toplulukları, topluluklar toplumları ve kültürleri oluşturunca yaşam tarzlarına, alışkanlıklarına, iklimlerine inançlarına da bağlı olarak beden dillerinde de kültürel farklılıklar ortaya çıkmıştır. Kültürler arası beden dili farklılıklarının önemi yabancı bir ülkeye gidildiğinde ya da gelen yabancı insanları gördükçe gerekliliği daha da anlaşılır hale gelir.<sup>124</sup> İlk insandan bugüne kadar

<sup>121</sup> David C. Gilmore, a.g.m., 128

<sup>122</sup> Fast, a.g.e., s. 159

<sup>123</sup> Baltaş, a.g.e., s.115-118

<sup>124</sup> David C. Gilmore,a.g.m., s.85

değişmeden gelen davranışlardan birisi de ateş etrafında yemek yeme diğer bir ifadeyle barbeküdür.

Avrupa ve Amerika'da yaygın olan el ile selam verme hareketi Türk kültüründe çağırma anlamına gelir. Türk kültüründeki çağırma hareketi ise Yugoslavya ve Romanya'da hayvanları çağırma için kullanılır. Özellikle Amerikalı pilotların çok sık kullandığı selam verme tekniği gerek Amerika'da gerekse Avrupa'da popüler sayılabilecek hareketler gurubundadır ve genelde bu hareketlerin kullanıcıları da gurubunda popüler kişilerdir. Hareket sağ veya sol elin işaret ve orta parmağını birleştirerek baş parmakta açık ve bağımsızdır. Kaş üstü bir bölgeye dokunup yine aynı parmakların bu bölgeden hızla çekilip havada 1-2 saniye kalması şeklindedir.

Amerika ve Avrupa kültüründe bir şeyi göstermek için işaret parmağı kullanılırken bu tarz bir hareket Endonezya da görgüsüzlük olarak kabul edilir. Ve bu işaret baş parmakla kapalı avuç içi yukarı gelecek şekilde yapılır. Oysa Türk kültüründe bu hareket yapıldığında karşıdaki kişinin küçümsendiği anlaşılır.<sup>125</sup> Yine Endonezya'da çocukların başını okşamak pek hoş karşılanmaz, çünkü çocukların geri zekalı olacağına inanılır. Endonezya'da son pazarlık fiyatında para yere-masaya atılır. "Bundan başka beş kuruş vermem" anlamına getirilir.<sup>126</sup>

Amerika'da "den den" anlamında kullanılan işaret, işaret ve orta parmağın V şeklinde avuç içi karşıdakine dönük bir şekilde iken parmakların iki kere açılıp kapanması şeklinde yapılır ama bu davranışın Türk kültüründe bir anlamı yoktur. Bacak bacak üstüne atmak Amerika ve Avrupa'da gayet normal bir davranış olsa da Ayak tabanının görünmesine tepki gösterilir. İngilizler vücut dilini çok az kullanırken (hatta bu konuda özel dersler alınıyor.) Araplar bu konuda çok samimidirler.

Çin'de Buda Şahidi olmak isteyen birinin tapınağa gidip bir Buda Rahibi karşısında sağ ve sol elinin üç parmağını (baş parmak, işaret parmağı ve orta parmak) bir araya getirip kafalarına ritmik olarak vururlar. Bu işlemi yaparken de şunu söylerler: "Hiç evlenmeyeceğim, hiç hırsızlık yapmayacağım, hiç kötü söz söylemeyeceğim, hiç alkol almayacağım v.s." Bu hareket bir nevi kafalarına kazıma hareketi anlamına gelir. Yine Pekin'de ve Çin'in güneyinde yaşayan bazı Çinliler; çok uzun süreden beri ilk kez

<sup>125</sup> Fast, a.g.e., s.45

<sup>126</sup> Schober, a.g.e., s.142

karşılaştıklarında birbirlerinin gözlerine bakıp daha sonra iki elinin avuç içini ve dilini karşısındaki Çinli dostuna uzatarak selam verirler. Bu şekilde davranmalarının amacı ise görüşmedikleri süre boyunca birbirleri ile ilgili kötü şeyler söylemeyip hep iyi niyetli davrandıklarını aktarmak istemeleridir. Bu davranış şekli biraz daha yaşlı Çinlilerde görülmektedir.

Çin’de yere tükürmek serbestken onun üzerine basmak yasaktır. Tibet ve Pekin’de çay bardağı iki elle sıkı sıkı kavranmazsa servisi yapan kişiye saygısızlık yapılmış olur.<sup>127</sup>

Eğilerek selam verme uzak doğu kültürüne özgü bir davranıştır. Bu davranış hem selam verme hem de saygı gösterme anlamına gelmektedir. Eğilme işlemini yapan kişi hemen arkasını dönüp gitmez, birkaç adım geri geri yürüyerek saygısını devam ettirir.

Japonya’da servis sırasında çatal kaşık niyetine verilen çubukları tabağın içine çarpı şeklinde bırakmak hakarettir. Bu davranış, yemeğin beğenilmediği protesto edildiği anlamına gelir.<sup>128</sup>

Japonya’nın bazı kesimlerinde de üç kişilik fotoğrafların şanssızlığa davet çıkaracağı inancı vardır. Panama’da ise çok güzel bayanlara bazı turizm şirketleri ve büyük mağazalar indirimler yaparlar. Buna benzer bir uygulamayı ülkemizde Green Air Havayolları, uçuşlarını başlattığı bir dönemde yapmıştır. Yeşil gözlü olanlara özel indirimler uygulamıştır.<sup>129</sup>

Avrupa ve özellikle Amerikan kültüründe küçük bir çocuğu, eşini ya da küçük şirin bir hayvanı severken başını okşayabilirsiniz bazı Asya ülkelerinde bu davranış, ciddi rahatsızlıklara neden olur. Çünkü Hindistan ve Sri Lanka’da ruhun başta olduğuna inanılmaktadır.<sup>130</sup>

Peri bacalarını-Göreme’yi en çok ziyaret eden turistler Japonlardır. Burayı ziyaret etme sebebi buradaki doğal oluşumların birçoğunu berekete delalet görmeleridir.

---

<sup>127</sup> Fast, a.g.e., 128

<sup>128</sup> Schober, a.g.e., s.131

<sup>129</sup> Fast, a.g.e., s.125

<sup>130</sup> Fast, a.g.e., s.162

Anadolu'nun bazı yerlerinde ve Nepal'de oturan birinin bacaklarının üzerinden geçmek o kişinin boyunun (eğer çocuksa) kısa kalacağını, olgunsa hastalanacağını, başına bir iş geleceğini simgeler.<sup>131</sup>

Anadolu'da yaygın olarak görülen büyüğün ellerinden öpülüp elin altına götürülmesi “eli öpülen kişinin çok sevildiği, başının üzerinde yeri olduğu mesajını verir.”<sup>132</sup>

Türk kültürüne özgü bir diğer hareket ise; birine kızıp yazıklar olsun dediği zaman yapılan harekettir ki, o da şu şekilde yapılır: el, parmaklar açık şekilde iken alt yüzeyiyle bir yere bir kez ya da birkaç kez vurulur. Ve bu hareketin aynısı karşıdaki adamın yüzüne karşı o adam görecektir şekilde yapılır ve sahte bir tükürmeyle “tüh ona” denilir.<sup>133</sup>

Bacak bacak üstüne atmak Anadolu'da bazı yörelerde hala yanındakine, özellikle büyüğüne karşı saygısızlık olarak görülse de batı kültüründe yaygınca kullanılan bir davranıştır.<sup>134</sup>

Beden dili ilişkilerimizde kültürel farklar arttıkça, yabancı bir ülkede çevremizdeki insanların duygu ve düşünce akışını değerlendirebilmemiz oldukça güçleşebilir.<sup>135</sup> Örneğin Washington'da büyük bir markette, ne olduğu anlaşılmayan bir malı rahatça evirip çevirip incelemek isterken, bir market görevlisi gelip, orada bir başka işle uğraşsa, bundan huzursuzluk duyulur.<sup>136</sup> Çünkü ülkemizde böyle bir durumda, bulunduğumuz yere gelen bir market görevlisi paketleri karıştırdığımızı görünce bize “Ne arzu etmişsiniz?” diyerek müdahale edebileceği gibi “Her şeyi karıştırmayın” gibi bir uyarıda da bulunabilir. Dünyanın diğer ucuna gidip Tokyo'da bir alışveriş merkezine giren bir Türk bu kez, göz göze geldiği bir mağaza görevlisinin, önünde yerlere eğilmesini hayretle izler ve belki de bir süre kendisiyle nasıl bir ilişki kurulmak istendiğini anlayamaz.

Farklı kültür gruplarına girdikçe sözsüz iletişim mesajlarının ayrıntılarını değerlendirmek zorlaşır. Grupların sessiz dillerini anlamak için önemli ölçüde bilgilenmeye ihtiyaç vardır. Bunun için o insanların kültürünü, ilişkilerini, iletişimlerini

---

<sup>131</sup> Schober, a.g.e., s.125

<sup>132</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 57

<sup>133</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 62

<sup>134</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 82

<sup>135</sup> Fast, a.g.e., s.114

<sup>136</sup> Schober, a.g.e., s.111

ve dünyaya bakışlarını tanımak gerekir. Kültür, tarih boyunca insanın doğayla ve insanla ortaya çıkmış problemlerinin çözümünde de önemli bir kolaylaştırıcı role sahiptir.<sup>137</sup>

19. yüzyılda İngiltere’de (Victoria Döneminde) iyi yetişmiş bir genç kız ve kadın hiçbir şekilde bacak bacak üstüne atmaz. Bu eğitimin izlerini kraliyet ailesinde bugünde görmek mümkündür. Kraliçe Elizabeth bacak bacak üstüne atmak yerine, ancak ayaklarını bilekten kavuşturmuştur.<sup>138</sup>

“Evet” ve “hayır” hareketinin yalnızca baş ile yapılması: Tüm dünyada evet aynı şekilde yapılmaktadır. İnsanlar başlarını yukarıdan aşağıya doğru sallamaktadırlar. Hayır da tüm dünyada aynı insanlar başlarını iki yana doğru sallıyorlar. Hayır işaretini başlarını geriye atarak ve gözlerini devirerek yapan üç millet vardır. Türkler, Yunanlılar ve Suriyeliler. Arnavutlarda “evet ve hayır” işaretlerini tam ters kullanıyorlar. Diğer bir ifadeyle evet anlamında başlarını iki yana sallarken, hayır anlamında başlar yukarıya doğru sallanıyor. Bu durum Bulgarlarda da aynı şekildedir.<sup>139</sup>

Winston Churchill’in İkinci dünya savaşı sonrası işaret -ve orta parmaklarını kullanarak ‘V’ Victory (Zafer) kelimesinin ilk harfini yaparak zaferi sembolize etmesi tüm dünyada bu işaretin zafer için kullanılmasına sebep olmuştur. Aynı işareti avuç kendisine çevrilerek yapılırsa, İngiltere’de karşdakine hakaret edildiği anlamına gelir ve bir küfür sayılır. Fransızlar savaşlarda esir aldıkları İngiliz okçuları, kurtuldukları zaman yay kullanmasınlar diye işaret ve orta parmaklarını kesmişlerdir.<sup>140</sup>

Ülkeden ülkeye farklılıklar o düzeydedir ki, kuzey ülkelerinde insanlar fazla hareket yapmadan konuşurlarken, iki Arap uzaktan görülse sağır-dilsiz vatandaşlar anlaşmaya çalışıyorlar zannedilir. Danimarkalılar ve Kuzey Avrupalılar ise fazla hareket etmeden anlaşılır.<sup>141</sup>

Genellikle sol bacağın üzerine sağ bacak olmak üzere bir bacağın düzgünce bir şekilde diğerinin üzerine atılması hareketi; sinirli, veya çekingen savunma tavrını gösterir. Avrupa, İngiliz, Avustralya ve Yeni Zelanda, kültürlerinde kullanılmaktadır.<sup>142</sup>

<sup>137</sup> Baltaş, a.g.e., s.22

<sup>138</sup> Baltaş, a.g.e., s.95

<sup>139</sup> İzgören, a.g.e., s.11

<sup>140</sup> Schober, a.g.e., s.

<sup>141</sup> İzgören, a.g.e., s.18

<sup>142</sup> Pease, a.g.e., s.92

Japonlar üzerinde yapılan bilimsel bir araştırmada, bir Japon'un yüzünde stres reaksiyonlarını sadece kendisini yalnız hissettiği zaman mümkün olduğunu tespit edilmiştir. Gözlemlerini bildikleri zaman ise bu reaksiyonları göstermedikleri görülmüştür.<sup>143</sup>

Bakışma davranışı Amerika'daki orta tabaka Amerikalılar ve zenciler arasında oldukça farklıdır.<sup>144</sup> Zenci erkekler, beyaz orta tabakaya mensup erkekler gibi konuşurken birbirlerinin yüzüne bakmazlar. Bu kültürde başkasının gözüne bakmak saygısızlıktır. Zenciler bu alışkanlıklarını beyazlarla konuşurlarken de sürdürürler ve partnerlerinin yüzüne çok az bakarlar. Bu durum beyazların da bakmaları gereken durumlarda, başlarını yere eğmelerine yol açabilmektedir. Genellikle beyazlar bakışların kaçırılmasını utanma, kaçma veya boyun eğme olarak nitelendirirler. Oysa ki zenciler orta tabaka mensuplarının yüzlerine bakmalarını aşağılama veya yüzleşme olarak değerlendirirler.

Değişik kültürlerden kişilerin, iletişimleri beden dili açısından dünya çapında araştırılmıştır. Bu çalışmalarda kapalı yerde davranış ve bakışma en önemli konuları teşkil etmektedir. Araplar Amerikalılara ve Avrupalılara o kadar yaklaşırlar ki, karşılarındaki muhatap geri çekilmek zorunda kalır. Ancak bu onların tekrar yaklaşmalarına neden olur. Arap kültüründe selamlaşma ve konuşma oldukça yakın mesafede cereyan etmektedir. Japon olmayan kişilere utanç verici durumlardaki davranışlar garip gelebilir. Bir Avrupalının veya Amerikalının düşüncesizce söylediği bir sözden sonra, utanarak yere baktığı durumlarda, bir Japon elini ağzının önüne tutarak, sebep olduğu reaksiyona rahatlıkla bakabilir.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Schober, a.g.e., s.34

<sup>144</sup> Fast, a.g.e.,130

<sup>145</sup> Schober, a.g.e., s.167-169



### 1.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Beden Dili

#### 1.3.1. Eğitimde Beden Dili

Eğitmciler ilişki kurmak zorundadırlar, büyük gruplar karşısında konuşurlar, ders materyaline ilgi duymak ve çalışmalarını için kişileri motive etmek zorundadırlar, sosyal davranışlara öncülük ederler, duygu ve çelişkilerin üstesinden gelmek zorundadırlar v.s. Bütün bunları yaparken çoğunlukla sözsüz araçlar kullanırlar. Bu onlar için sözlü ifade ile birlikte önemli rol oynar.<sup>146</sup>

Her ne kadar beden dili, konuşmayı daha etkin ve destekleyici kılacak role sahip olsa da “beden dili” az kullanıldığından insanlara yeni bir kavram gibi gelir.<sup>147</sup> Başta Amerika’da olmak üzere bugün pek çok ülkede beden dili müfredat programı içerisinde olup zorunlu dersler arasında tutulmaktadır. Türk kültüründe ise; konuya daha çok özel sektör ilgi göstermektedir. Özellikle müşteri ilişkileri yönetimini (CRM: Customer Relationship Management) kabul etmiş ve uygulayan işletmelerde, personeline iletişim, beden dili eğitimleri veren kurumların sayısı gün geçtikçe artmaktadır.<sup>148</sup>

#### Eğitiminin Negatif Etki Oluşturan Beden Dili Hareketleri:

- ♣ Eldeki materyal veya kitabın arkasına saklanılacak şekilde tutulması; dinleyicilerle olan bağlantıyı koparmaktadır. Oysaki bağlantı korunacak şekilde tutulması gerekir.
- ♣ Kolların kavuşturulması, saklanma ve müdafaa fonksiyonunu yansıtabilmektedir. Muhataba yaklaşmanın tam tersine bir davranıştır.<sup>149</sup>
- ♣ Omuz üzerinden bakış bir ilişki bariyeridir. Çünkü hedef kitle vücudun tam kendilerine dönük olduğu davranışını olumlu algılar,

<sup>146</sup> Schober, a.g.e., s.115

<sup>147</sup> Fast, a.g.e., s.181

<sup>148</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.17

<sup>149</sup> Fast, a.g.e., s.62

♣ Derse kaldırma veya söz hakkı verme durumunda eğitimci ters kolla (kolun bedenin önüne geçmesi hali) yaptığı harekette kol muhatap ile eğitimci, arasında bir bariyer oluşturur.

### **Eğitimcinin Pozitif Etki Oluşturan Beden Dili Hareketleri:**

♣ Hedef kitleye (öğrenciye) tam olarak dönülmeli ve konuşma esnasında avuç içi gösterilmelidir. Kendi görevi çerçevesinde Beden dilini etkili olarak kullanmak öğretmenin davranış repertuarına dahildir.

♣ Pozitif bir ilişki kurabilmek için, kişinin kendisini algılamayı ve öğrencilerin beden dili sinyalleri ile kendi davranışlarını birlikte görmeyi öğrenmesi gerekir.<sup>150</sup>

Bedenin duruşu ve jest gibi bakışmalarında eğitim mesleği açısından özel bir anlamı vardır.<sup>151</sup> İnsan birisine gözleriyle sıcak, parlak, sevinçli, soğuk bakabilir ve birisini bakışlarıyla aşağılayabilir. Kendisinin emin olmadığını belli edebilir. Öğretmenlerde ve topluluk karşısında konuşmak zorunda olan kişilerde bakışma ile ilgili problemler salona girilmesi ve konuşmaya başlanması ile başlar. Pek çok sayıda göz ona bakar ve bu nedenle güvensizlik duygusuna kapılır. Acemilik devresinde bakışlarını kaçırma eğiliminde bulunsa da konuşmacının bunu sürekli olarak yapmaması gerekir. Çünkü her dinleyici konuşmacıyı partneri olarak görmek ister. Eğer araya topluluğa bakılmazsa topluluk onun görmemezlikten geldiğini düşünür. Bunun sonucu da olarak ya sinirlilik hali guruba yansır, ya da bu bakmama tavrı, hatalı bir yoruma, konuşmacının kibirli olduğu düşüncesine yol açar. Topluluğun önünde ondan uzak kalır ve ne kişi olarak doğru anlaşılır, ne de yaptığı açıklamalar etkili olur. Eğitimci uygun bir duruşla, iki metre uzaktan bütün topluluğu görebilmelidir. Herkese bakmak zorunda olduğunu düşünerek, bakışları gerçek ilişki sağlamadan odanın bir köşesinden diğerine sinirli bir tarzda gezmemelidir. Eğitimci daha ziyade bir dinleyiciye veya küçük bir grup dinleyiciye yoğun bir şekilde bakmalı ve buradan bütün topluluk ile ilişki

<sup>150</sup> Fast, a.g.e., 145

<sup>151</sup> Schober, a.g.e., s.84

kurmalıdır. Burada pozitif tutum içerisindeki bir dinleyici seçilmeli ve diğerlerine onlara da hitap ettiğini hissettirmelidir. Bakışların bilinçli olarak kullanıldığı bu tür çalışmalar (dinleyicilerin şahısları kişisel algılamalarını) ve öğretici ile topluluğun birbirlerine daha sıkı bağlanmalarını sağlar.

♣ Dinleyicilerden birine fazla uzun süre bakmamaya dikkat edilmelidir. Bu davranış muhatabı güvensizleştirir ve korkutur, saldırganlaştırabilir ve dominant dinleyiciler kimin daha fazla bakabileceğini test etmek isteyebilirler.

Öğretmenler ve öğrenciler kişisel (60-150 cm. civarında) ve sosyal mesafenin (3-4 metre civarında) kullanılmasına özen göstermelidirler. Eğitimci bu mesafenin önemini anlamalı ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Kişisel bir ilişki kurabilmek için öyle bir mesafe seçmelidir ki, bu mesafeden partner daha çok çalışmaya heveslenmeli, fakat kendini köşeye sıkıştırılmış hissetmemelidir.<sup>152</sup>

Harvard üniversitesinde gerçekleştirilen bir deney, demokratik yaklaşıma sahip öğretmenlerin sözel olmayan işaretlere daha duyarlı olduklarını gösteriyor.<sup>153</sup>

Eğitimde öğretmen ile öğrenci arasında sürekli bir etkileşim vardır. Öğrenciler kendilerine karşı hissedilen eleştirel ya da küçümseyici duyguları hemen algırlar. Eğitiminin dinlenip dinlenmediği ya da anlaşılıp anlaşılmadığı onların tepkilerini doğru yorumlamadan kesinlikle bilinemez.<sup>154</sup>

### **Bu tepkilerin nasıl farkında olunur:**

Göz teması sürekli olmalıdır. Bakışlar sürekli dinleyicileri taramalı, çatılmış kaşları, dalgın bakışları, donuk bakışları gözden kaçırmamalıdır. Bunlar verilen mesajları almayan dinleyicilerdir. Başını onayla anlamında sallayan dinleyici, “evet, seni anlıyorum ve katılıyorum, anlattıklarını takip ediyorum” diyor. Bu sinyal yoksa o zaman büyük bir olasılıkla onlara ulaşamıyordur. Bu durumda devam etmemeli anlatımın kesilmesi ve zayıf noktaların belirlenerek düzeltilmesi gerekir.<sup>155</sup>

<sup>152</sup> Schober, a.g.e., s. 116-123

<sup>153</sup> Mahmut Açı, **Eğitiminin Beden Dili**, Yakamoz Yayınları, Ankara,2002, s. 120

<sup>154</sup> Fast, a.g.e., s.142

<sup>155</sup> Açı, a.g.e., s. 122

### 1.3.2. Performans Görüşmelerinde Beden Dili

Performans konusunun bir işyeri açısından ne kadar önemli olduğu herkesçe bilinir. Bu nedenle de, başta psikologlar olmak üzere, sosyal bilimle uğraşanların çoğu, performansın ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda binlerce çalışma yapmışlardır. Ancak son yıllarda iş dünyasında, özellikle de teknolojiye bağlı olarak meydana gelen gelişmeler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, performans konusunun da yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Artık performans, içinde yer aldığı bağlamla birlikte çok boyutlu olarak incelenmektedir. Hatta bazı kuramcılar performans değerlendirmesi anlayışının yerine performans yönetimi kavramını getirmek istemişlerdir.<sup>156</sup> Yöneticilerin hangi adayın terfi ettirileceği konusunda kullandıkları ana kriter performans değerlendirmesidir. Fiziksel özellik ancak adayın performansının vasat olması durumunda terfi etme olasılığını arttırmaktadır.<sup>157</sup>

Performans yönetimi, birey, ekip ve örgüt performansının geliştirilmesi için tasarlanmış ve birincil amirlerin sahiplendiği ve sürdürdüğü bir süreç olarak tanımlanmıştır.<sup>158</sup>

İnsan kaynakları uygulamaları arasında en az sevileni performans değerlendirmesidir. Yöneticiler yapmaktan hoşlanmaz, çalışanlar gereksiz bulur, insan kaynakları yöneticileri ise örgütün değerlendirme politikası ve uygulamalarının bekçileri olarak hem bu konunun arkasında durmak hem de yaptıkları işin itibarının zedelenmesini izlemek durumunda kalırlar. Ancak bütün bu sıkıntılara rağmen performansın izlenmesi, ölçülmesi ve denetlenmesi gereken bir şey olduğu düşünülür. Aslında performans değerlendirmesi, performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir.<sup>159</sup>

<sup>156</sup> Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002, s:135-137

<sup>157</sup> Po-Pui Chung&Kwok Leung, **“Effects Performance Information and Physical Attractiveness on Managerial Decisions About Promotion”**, The Journal of Social Psychology, 128(6), s:791

<sup>158</sup> Schober, a.g.e., s.92

<sup>159</sup> Fast, a.g.e., s.123

Ödül sistemlerini de denetledikleri için, en etkili geri bildirim kaynağı yöneticiler olmaktadır. Özellikle de performansı doğrudan gözleme olanağı bulunan birinci basamak yöneticiler, değerlendirme sürecinin en önemli kaynağı olmaktadır.<sup>160</sup>

İşletmeleri böyle bir değerlemeye zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar özet olarak şöyle sıralanabilir:

- ♣ İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- ♣ İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak,
- ♣ Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- ♣ Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- ♣ Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- ♣ Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- ♣ Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- ♣ İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak,<sup>161</sup>

Performansı değerlendirilecek olan işgörenin ilk etapta dış görünüşü değerlendiriciye belli ip uçları verir.<sup>162</sup> Şöyle ki; yürüyüşüne bakarak bir insan hakkında oldukça bilgi edinilebilir.<sup>163</sup> Sert adımlarla yürüyen biri genelde kararlı biridir. Hızlı yürüyenler sabırsız ve saldırgan olmaya eğilimlidir. İnsanın yürüyüşü bedenini kullandığı biçimini sergiler. Bu da beden dilinin bir parçası olduğundan o kişi hakkında bazı genel yargılara varılabilir. Bu yargılarda çoğunlukla doğru çıkar.<sup>164</sup>

Bir performans değerlendirme görüşmesinde değerlendirmeyi yapan üzerinde olumlu veya olumsuz etki bırakacak bazı duruş ve davranışları incelemek yerinde olur.

<sup>160</sup> Ergin, a.g.e, s:135-137

<sup>161</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s:161

<sup>162</sup> Po-Pui Chung&Kwok Leung, a.g.m. s.110

<sup>163</sup> Schober, a.g.e., s.100

<sup>164</sup> Açıl, a.g.e., s.123

Buna Göre;

- ♣ Görüşme esnasında karşısındakinin yüzüne bakan, bakmayandan daha çok hoşta gider. Karşındaki insanla onu rahatsız etmeyecek ölçüde ancak mümkün olduğu kadar çok göz ilişkisi kurmak pozitif bir performans yargısına sebep olur.<sup>165</sup>
- ♣ Görüşme esnasında mümkün olduğu kadar sıcak ve dostça tebessüm eden ve gülen, yüzü çevresine olan ilgisini yansıtan ve donuk bir ifadeyle görünmekten kaçınan birey artı puan alır.<sup>166</sup>
- ♣ Konuşurken başı sık sık aşağı yukarı hareket ettirilerek konuşmacıya dinlenilip anlaşıldığı hissettirilir. Önemli olan söylenenlerin kabul edilip edilmemesi değil konuşmacıya “anlaştım” duygusu yaşatmaktır.<sup>167</sup>
- ♣ Çok aşırıya kaçmadan, jestlerde kullanılabilir. Ellerin cepte tutulmasından kolları kavuşturmadan ve eller ile ağzın örtülmesinden kaçınılmalıdır.
- ♣ Oturuluyorsa, sandalye veya koltuk tam olarak doldurulup arkasına yaslanılmalıdır.
- ♣ Karşındaki kişiye daima onu rahatsız etmeyecek, mümkün olan en yakın mesafede durmaya gayret etmelidir.
- ♣ Daima konuşulan insana dönük durulmalıdır. İki den fazla insanla bir grup oluşturulmuş ise muhatap olunan kişiler dışındakilere merkezin kapatılmaması gerekir. Mümkün olduğu kadar çok kişiye merkezin açık tutulması etkilidir.
- ♣ Kıyafete itina gösterilmeli uygun ve uyumlu giyinmeli, saç ve el bakımına özen gösterilmelidir. Unutulmamalıdır ki, kişinin kendisine gösterdiği özen, kendisine verdiği değerin ifadesidir.<sup>168</sup>

Yukarıdaki davranışlar performans değerlendirmesi esnasında değerlendirmeyi yapanın pozitif görüşüne ve sempatisine sebep olacak davranışlar iken; tersi yapılan

<sup>165</sup> Fast, a.g.e., s.125

<sup>166</sup> Schober, a.g.e., s.110

<sup>167</sup> Fast, a.g.e.,65

<sup>168</sup> Sırrı Er, *Konuşmak Sanattır*, Nesil Yayınları, İstanbul,2002, s.109

beden hareketleri antipatiye ya da bilinç altında bir negatif görüş oluşmasına sebep olabilir.<sup>169</sup>

### 1.3.3. Kariyer Görüşmelerinde Beden Dili

Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür.<sup>170</sup> Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek isterler.<sup>171</sup> Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki, bu olgu bir kariyer gelişimidir.<sup>172</sup>

Kariyer sözcüğü, çoğu kez meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde algılanır. Ancak, kariyer kavramının esas içeriği kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir.<sup>173</sup>

İşyerinde kariyer gelişimi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar şu şekilde belirtilebilir.

1. **Aşama:** Kişiler işyerinde görev alırlar. Kişilerin işyerinde çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.
2. **Aşama:** Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyeri ile ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir. Öncelikle birey burada kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının tam bir analizini yapmalıdır.
3. **Aşama:** İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf ve sorumluluklarının araştırılmasıdır. Birey işin özelliklerini ve olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirmelidir. Ayrıca kendi kişisel özelliklerini, rekabet avantajını, eğitimi, kişisel karakteri ve ilişkileriyle zayıf yönlerini ortaya koymalıdır.
4. **Aşama:** Tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedefinin belirlendiği aşamadır.

<sup>169</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s.45

<sup>170</sup> Fast, a.g.e., s.98

<sup>171</sup> Po-Pui Chung&Kwok Leung, a.g.m. s128

<sup>172</sup> Schober, a.g.e., s. 135

<sup>173</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.148

5. **Aşama:** Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işverenini yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır.
6. **Aşama:** Kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmasıdır.
7. **Aşama:** Bireysel kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmek için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir. Bu aşamada kişiye yardım edilmelidir.<sup>174</sup>

İşte tam bu noktada ilgili aşamaların birinci basamağında görsel etki diğer bir ifadeyle beden dili devreye girecektir.<sup>175</sup> O halde, ilk izlenim nasıl yaratılmaktadır? Eğer bilinçaltı düşünceleri analiz edilecek olursa, insanlar hakkında nasıl anlamlı varsayımlarda bulunulduğu. Görsel etkinin belli başlı alanları şunlardır:

**Yüz İfadesi:** Göz teması, gülümseme veya kaşlarını çatma görsel olarak etkili mesajlardır.

**Beden Dili:** Duruşun ve beden dilinin, insanlara ne anlattığını bilinmelidir.

**Giyim:** Her gün giyilen kıyafetlerin seçimi, zevk, kişilik ve tutum hakkında bilgi verir. Örneğin bir grup insan aynı kıyafeti giyiyorsa bu onların aynı kulüp üyesi olduğunu gösterir. Ama insanlardan çok farklı şekilde giyinilirse, insanlara yabancı, farklı veya yalnız biri bulunduğu anlaşılır.<sup>176</sup>

**Şıklık:** Eller, saçlar, koku bütünsel imajı oluşturan öğelerdir.<sup>177</sup>

Kariyer görüşmelerinde dikkat edilmesi gereken fiziksel özelliklerden bahsettikten sonra, eklemek gerekir ki dış görünüş kariyer belirlemede çok etkili olurken bunun yanında beden dilinin ifadelerini de tamamlamakta veya eksik bırakabilmektedir.

#### 1.3.4. Sunumlarda Beden Dili

Beden dili hayatın her alanında önemli ve dikkat çekicidir ama bir gruba sunum yaparken daha önemli hale gelir.<sup>178</sup> Özellikle sunum yapılacak grup, tanınmayan ve

<sup>174</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.152

<sup>175</sup> Schober, a.g.e., s.189

<sup>176</sup> Fast, a.g.e., s.62

<sup>177</sup> Judi James, BEDEN DİLİ-Olumlu İmaj Oluşturma, Alfa Yayını, Çev:Murat Sağlam, İstanbul, 1999, s:17

<sup>178</sup> Fast, a.g.e., s.85



heterojen insanların katılımından oluşuyorsa sunum çok daha önemli hale gelir. Sunum neyin anlatıldığı değil, nasıl anlatıldığı ile ilgilidir. Okunacak şeyler çok detay gelse bile gerekli şeylerdir.<sup>179</sup> İnsan bilerek veya bilmeyerek yaptığı hareketlerle sadece karşısındaki kişiyi değil, büyük toplulukları bile, -onlar bunu tam anlamıyla farketmeden- etkilemekte ve yönlendirmektedir.<sup>180</sup>

Birisine kitaplar, şemalar, grafikler vs. kullanarak görsel bir sunuş yapıyorsa dinleyicilerin bakışlarının nasıl denetleneceği önemlidir. Araştırmalar beyne iletilen bilgilerin %87'sinin gözler, %9'unun kulaklar ve %4'ünün de diğer duyular aracılığıyla iletilindiğini göstermiştir. Örneğin, siz konuşurken karşıdaki görsel sunuşunuza bakıyorsa ve söyledikleriniz gördükleriyle doğrudan ilişkili değilse mesajınızın sadece %9'unu özümseyecektir. Mesajın görsel sunuşunuzla ilgili olması durumunda görsel sunuşa bakıyorsa söylediklerinizin sadece %25-30'u ona ulaşacaktır. Bakışlarını azami şekilde kontrol edebilmek ve görsel sunuşu göstermek için bir kalem veya işaret çubuğu kullanılmalı ve aynı zamanda görülenler sözlü olarak ifade edilmelidir. Ardından kalemi görsel sunuştan kaldırarak onun ve sizin gözlerinizin arasında tutun. Bu hareket mıknatıs varmışçasına başını yukarıya kaldırmasını sağlayacak ve böylece söylediklerinizi görecektir ve duyacaktır. Konuşurken diğer elinizin avucunuzun görünür olduğundan emin olun.<sup>181</sup>

Sunum esnasında saniyeler içinde insanlar en iyi görüntüyü de (imajı) en kötü görüntüyü de yakalayabilir.<sup>182</sup>

### *Sunum Esnasında Beden Dili Açısından Dikkat Edilecek Hususlar:*

- ♣ Sunumun konusu ne kadar zevkli ve yararlı olursa olsun; konuyu anlatan kişinin animasyon yeteneği ve anlatış tarzı konuyu zevkli ve ilginç kılacaktır.

<sup>179</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.182-189

<sup>180</sup> Baltaş, a.g.e., s.12

<sup>181</sup> Pease, a.g.e., s. 124

<sup>182</sup> Schober, a.g.e., s.180

- ♣ Sunum alanı önceden görülmeli ve mümkünse masa düzeni olarak U düzeni tercih edilmelidir. Bu masa düzeni tüm katılımcılarla eşit kontak kurmayı sağlayacaktır.
- ♣ Katılımcıların sandalyelerinin kollarının olmasına dikkat edilmeli, aksi halde ellerini birbirine dolayan katılımcılar bir süre sonra beyinlerinden aldıkları “uyku vakti” mesajıyla uykuya dalacaklardır.<sup>183</sup>
- ♣ Sunum yerine tüm katılımcılardan önce gelip herşeyin yolunda olduğu kontrol edilmeli ve mümkünse katılımcıları sunucu karşılamalıdır. Önceden kurulacak birebir ilişkiler avantaj sağlayacaktır.<sup>184</sup>
- ♣ Sunum sırasında giyilecek kıyafetle önceden prova yapılmalıdır. Sözelimi ayakkabı sıkıyorsa sunum esnasında zor anlar yaşanabilir ve bu rahatsızlık istenmeyen mimiklerin meydana gelerek yanlış anlaşılmaya neden olabilir.<sup>185</sup>
- ♣ Konuyu anlatırken asla bir noktaya çivilenilmiş gibi durulmamalı. Adeta dans eder gibi ritmik bir şekilde bir iki adım ileri ve sağa sola yürünmelidir.
- ♣ Anlatım sırasında herkesin gözüne eşit bakılmalı, tam tersi yapılırsa adeta sunumu bir kişiye yapıyor ya da kimseye yapmıyor mesajı verilir.
- ♣ Cepte asla bozuk para taşınmamalı; bozuk parayla oynamak insanların dikkatlerini dağıtır.
- ♣ El ile bağdaş kurulmamalı; bu, dinleyicilerle sunucu arasına engel konulduğu mesajını verir.
- ♣ Anlatım sırasında bir yere dayanılmaması tavsiye edilir. Çünkü bu şekilde davranmak konuşmacının konuya hakim olmayan, bir dayanağa ihtiyacı olan insan görüntüsü çizmesine sebep olur.
- ♣ Eller kemer hizasında düğüm yapılmamalı; bu, gelecek sorulara ve tavırlara karşı engel oluşturulduğu mesajını verir.

<sup>183</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.182

<sup>184</sup> Fast, a.g.e., s.101

<sup>185</sup> Schober, a.g.e., s.142

♣ Konu anlatılırken parmaklar tehdit eder şekilde kullanılmalı, bilinçaltına yanlış mesajlar gönderilir.<sup>186</sup>

♣ Saate bakmamak hoş bir davranış olacaktır. Çünkü konuşmacı saate bakarsa sıkıldığını düşünen herkes saate bakacaktır ve sunumun bir an evvel bitmesini niteleyeceklerdir.<sup>187</sup>

Bir dinleyiciye söz verileceği zaman avuç içi yukarı gelecek şekilde el ona doğru uzatılarak “Buyurun” mesajı verilmeli. Birine söz verirken bir başkası da devreye girerse bu defa diğer el ile tıpkı trafik polisinin dur işareti gibi avuç içi o kişiye dönük olarak onu beklemeye almalıdır.<sup>188</sup>

Bir dinleyicinin konuya duyduğu ilgiyi bedeninin üst bölümünün, kolların, elin ve başın kullanılışı ortaya koyar. Dinledikleri konuya ilgi duyanların çoğunlukla bir ellerinin kapalı olarak yanakta durduğu ve işaret parmağının da şakak boyunca yukarı baktığı görülmüştür.

Başın hafif yana yatması da dinleyicinin konuya ilgi duyduğunun işaretidir. Toplulukta konuşma yaparken dinleyicilerin bu jestleri yapması ve hafif öne eğilerek dinlemeleri konuşmacının doğru yolda olduğunu gösterir. Eğer dinleyici arada başını hafifçe öne doğru eğerse konuşmacının kendisini daha rahat hissetmesi sağlanır.

Eğer el yanağa değmekten çıkıp, avuç başa destek olmaya başlamışsa, dinleyicinin ilgisi kaybolmuş ve sıkılmaya başlanmıştır.<sup>189</sup>

Bir topluluk karşısında konuşurken karşıdakilerin bir bölümünün bu durumda olduğu görülürse, dinleyicilere yöneltilecek birkaç soruyla konuşmaya kısa bir ara vererek, onların zihinsel olarak tazelenmeleri sağlanabilir.

Buna karşılık işaret parmağı yanak boyunca dik olarak uzanır, avuç içi çeneye destek olur ve orta parmak da yatay olarak dudakların çevresinde durursa, bu durum genellikle dinleyicinin, konuşmacının kendisi veya söyledikleri konusunda olumsuz düşüncelere sahip olduğunun işaretidir.

Bir konuşma sırasında bu jestle karşılaşıldığında uygun olan, ya dinleyiciyi de konuya katmak veya konuşmayı sürdürmemektir. Dinleyicinin eline bir şey vermek,

<sup>186</sup> Fast, a.g.e., s.111

<sup>187</sup> David C. Gilmore,a.g.m., s.78

<sup>188</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.182-189

<sup>189</sup> Fast, a.g.e., s. 88

onun bir hareket yapmasını sağlamak, bu jestin- dolayısıyla da olumsuz tavrın- değişmesine yol açabilir.

Birçok kiři bu jestin ilgi işareti olduğunu dűřünür. Ancak elin çeneye destek vermesi açık bir eleştiri işaretidir. Bacak bacak üstüne atmak, geri çekilmek ve merkezin kapanması kişinin konuşmacı veya konu ile ilgili eleştiri dozunun arttığının işaretidir.<sup>190</sup>

#### **Etkili bir konuşmacı olmak için:**

- ♣ Sesin perdesi ve tonu ayarlanmaya çalışılmalıdır,
- ♣ Dişleri gevşek bırakarak, ünsüzler üzerinde, onları seslendirirken dudakların hareketleri abartılabilir.
- ♣ Hız önemlidir. Eğer sözcükler ağızdan fırlayarak çıkarsa kimse onları işitmez. Çok yavaş olan sunumsa dinleyenlerin konsantrasyonlarının dağılmasına uyku halinin yoğunlaşmasına yol açar.<sup>191</sup>
- ♣ Duraklamalar, konuşmaya etkinlik kázandırdığı için yararlıdır.
- ♣ Konuşurken başı dik tutmalı, yere bakarak konuşulursa, dinleyenlerin dikkati dağılabilir.
- ♣ Daha anlaşılır olmak adına kolay ve hafifletilmiş bir dil kullanılmalıdır.<sup>192</sup>
- ♣ Yazarken vurgulamayı belirtmek için kullanılan virgüller ve noktaları konuşurken sözel olarak vermek gerekir. Konuşmanın belirli bir kısmını, dinleyici hangi kısmın daha önemli olduğunu anlayabilsin diye vurgulama yapmayı öğrenmelidir.<sup>193</sup>

Bir konuşmacı beden dili ile özgüven yansıttığında daha etkili olur. Kendine güvenen bir kişi sözlerini vurgularken ellerini kullanmakta daha rahattır. Dik duruşu karşısındakilere güven verir, elleri ile yüzüne dokunmaktan, eliyle ağzını kapatmaktan, başını ya da burnunu kaşırmaktan kaçınır. Bu hareketler konuşmacının kendine güveninin tam olmadığını gösterir.

<sup>190</sup> Baltaş, a.g.e., s.78-81

<sup>191</sup> Fast, a.g.e., s. 92

<sup>192</sup> [www.bodylanguagetraining.com.tr](http://www.bodylanguagetraining.com.tr)

<sup>193</sup> Fast, a.g.e., s. 94

Masada otururken söylediklerinin geçerliliğinden çok emin olan biri iki elinin parmaklarını birleştirir ve yukarı doğru tutar. Böylece dinleyicilere sözlerinin doğruluğundan çok emin olduğu mesajını verir.<sup>194</sup>



---

<sup>194</sup> Fast, a.g.e., s. 128

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# PERSONEL SEÇİMİNDE BEDEN DİLİNİN ROLÜ

### 1. ÖN GÖRÜŞME

Hangi yeteneklerde veya tekniklerde uzman olunursa olunsun, hepsi iyi iletişim kurma yeteneği tarafından atırılacaktır.<sup>195</sup>

İşverenle konuşurken söyledikleri ilgiyle karşılanırsa pozitif yargı oluşturur. Biraz ileri görüşlülük etkili olacakken, baş hafifçe yukarı kaldırılıp birkaç saniye göz temasında bulunmalıdır. Gözlerin onun üzerinde bir yere bakmamasına kesinlikle dikkat edilmelidir. Bu davranış aldatılmışlık hissi uyandırır.<sup>196</sup>

Doğru ve sağlıklı bir iletişim için geri bildirim çok fazla önemi vardır. Bu açıdan geri bildirimde yer alması gereken özellikler şunlardır:

- ♣ Vericiyi tam olarak dinlemek ve anlamaya hazır olmak.
- ♣ Kelimelerin sözlük anlamları dışında “vericide” ne anlama geldiklerini tanımayı istemek
- ♣ Kodu açılan mesaj ile kodlanan mesajın anlam bütünlüğünü kontrol etmek.
- ♣ İletişimi önyargı ve dirençle kesmemek.
- ♣ Vericinin duygularını anlayabilmek, farklı insanların bakış açılarından bakmayı başarabilmek.
- ♣ Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında kelimeleri ve bedeni kontrol etmek duygusal gerginliğin bedene ve ses tonuna yansımalarını önlemek.
- ♣ Karar anında bile iletişimi kapatmadan doğru dinlemek ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürmek çabasından vazgeçmemek.

Bütün iletişimlerde verici kişinin en çok ilgilendiği konu, geri bildirimdir. Mesajın alıcıda yarattığı etki ve alıcının iletişime katılarak aldığı yer ancak geri bildirimlerle açıklık kazanır.<sup>197</sup>

<sup>195</sup> Mulligan, a.g.e., s.137

<sup>196</sup> [www.bodylanguagetraining.com.tr](http://www.bodylanguagetraining.com.tr)

<sup>197</sup> Baltaş, a.g.e., s.32

En fazla 10 dakika önce, ideali 5 dakika önce görüşme yerinde bulunmak ve ortamı analiz etmek psikolojik açıdan faydalı olacaktır. Çevrede bulunan insanlar, rahatsız etmeden gözlemlenmeli ve durumun müsaitliği ölçüsünde kat sekreteriyle kurum hakkında bilgi almaya yönelik sohbetlerde bulunmalı.<sup>198</sup>

Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkilenme, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi meydana getiren unsurlar, karşılaşılan kişinin beden dilinden, kullandığı kelimelere ve kişinin kıyafetine, fiziki durumuna, bulunduğu ortama kadar geniş bir dağılım gösterir. Netice “o kişinin” değerlerinde bir yer bulur ve o çerçeve içerisinde yorumlanır. Bu idrak olumlu veya olumsuz olabilir.<sup>199</sup>

Görüşülen kişi ile ilk karşılaşma görüşmeciler arasında bilinçaltında gerçekleşen bazı ön yargıların oluşmasına sebep olur. Bu kararlar her zaman açık ve bilinçli olmayabilir.<sup>200</sup>

İnsanların konuşmaları gibi davranışları ile sürekli vermekte oldukları mesajlar da değerlendirilir ve anlamlandırılır. Bu nedenle konuşurken kullanılan sözcükler gibi davranışlar ve tavırlar da dikkatle oluşturulan mesajlar olmak durumundadır. Bu da kişiyi bazen rol yapmak zorunda bırakır.<sup>201</sup>

### 1.1. İşveren Temsilcisi veya Yönetici Açısından Beden Dilinin Önemi

İşveren veya personel sorumlusunun üzerinde durması gereken en hassas konu işe alınacak olan elemanın sosyal ilişkileri olmalıdır. Bu konuda sözlü olmasa da bedensel ifadeleri ipucu verir. Sosyal olmayan kişi işyeri için uygun bir seçim olmayacaktır.

**Coopers ve Lybrand** “Personelin birbirine davranış şekli, bir organizasyonun etkinliğinin ölçüsüdür. Eğer birbirimize karşı kötü davranıyorsak bu, müşterilere ne kadar iyi davranırsak davranalım, sıranın onlara da geleceği anlamına gelir” diyerek bu görüşü de desteklemiştir.<sup>202</sup>

<sup>198</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.198

<sup>199</sup> Fast, a.g.e., 165

<sup>200</sup> Er, a.g.e., s.105

<sup>201</sup> Meltem Yaman, **Vücut Dili, İzlenim Yönetimi, İletişim**, İş Yaşamı Dergisi Sayı:4 Ekim 2002

<sup>202</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s.102

Yöneticiler dikkat etmelidirler ki, eğer personellerine kötü davranırlarsa onların çalışma istekleri, buna bağlı olarak da verimlilikleri düşecek; daha da kötüsü, aynı davranışları nihayetinde çok kötü sonuçlara yol açacak bir şekilde müşteriye taşıyacaklardır.<sup>203</sup>

İş görüşmecisinin amacı çok karmaşıktır. Denilebilir ki, mülakatçılar pek çok şeyden etkilenmektedirler. İlk izlenimler ideal aday tipi, cinsiyet, yaş, iş hakkında bilgi sahibi olma, görsel hareket ve tavırlar bunlar içindedir.<sup>204</sup>

İş görüşmesinde adayları dikkatlice gözlemlemek gerekir. İşveren konuşurken birbirleri ile uzun süre göz temasında (**göz kilitlenmesi**) bulunmaktan kaçındıklarını görülecektir; çünkü bu davranış birbiri ile bakışan iki kişinin işveren aleyhine planlar kurduğu izlenimini verir.<sup>205</sup>

Birlikte çalıştığı ekipten uzakta ya da onun arkasında duran bir yönetici onların huzursuz olmasına ve ekibin birlik ruhunun zedelenmesine yol açar.<sup>206</sup>

Bir işveren veya yönetici personelinin kendisini onaylayıp onaylamadığını beden dilinin verdiği bazı ip uçlarıyla anlayabilir. Şöyle ki; beden dilini kısmen çözümlenmek bile işe yarayabilir. Örneğin bir çalışanın beden dilini okuyarak gergin mi, rahat mı olduğu anlaşılabilir. Kendini rahatsız hissediyorsa yöneticinin yaklaşımı ona göre olmalıdır. Özellikle sert konuşmalardan kaçınmak için önemli bir durumdur.

Ne gibi ip uçları aranmalı? Bir kişi kendini rahatsız hissetmiyorsa bunu bedeninin duruşuyla belli eder. Bedeni gergin ve savunmaya hazır bir duruşta.<sup>207</sup> Tipik bir savunma hareketi kolları göğüste kavuşturmaktır. Bu arada kişinin yüzünde ciddi bir ifade olur. Dudakları sıkılmış, kaşları aşağı inik olabilir. Bedenin hareketleri hızlı ve kesik kesiktir. Sık sık gözlerini kaçıır.

Kendisini rahat hissedenen birinin bedeni de hareketleri de rahat ve gevşek olur.<sup>208</sup>

Bir iş görüşmesinde eğer yönetici özgür ve bağımsız bir kişilik arıyorsa, bu özellikleri kesin olarak ifade eden bir beden dili işareti yoktur. Bu nedenle bağımsızlıkla

---

<sup>203</sup> James, a.g.e., s.93

<sup>204</sup> Gilmore, a.g.m., s:103

<sup>205</sup> Fast, a.g.e., s. 81

<sup>206</sup> Fast, a.g.e., s. 81

<sup>207</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s.88

<sup>208</sup> Fast, a.g.e., s.77



saldırıcılık karıştırılabilir. Özgür kişilikli bir aday genelde saldırgan da olabilir ama bazen de değildir. Her saldırgan karakterli kişi de özgür kişilikli değildir.

Dik ve özgüven yansıtan bir duruşun, açık ve uyanık ifadeli bir yüzün bunun göstergesi olduğu söylenir. Fakat herkes bu duruşu bilinçli olarak taklit edebilir.<sup>209</sup>

Adayla olan bir iş konuşmasında karanlıkta kalan ve beden dili ile kendini gösteren noktalar araştırıldığında: Bayan adaylarda ellerle engel oluşturulması, onun bir şeyleri sakındığını gösterir. Soru soran kişinin kaşlarının kalkık olması, onun büyük bir dikkat sarf ettiğini ve daha sonra eğik olan başı onun saldırı arzusunu ifade eder. Ellerin gerilmesi ve iç içe kenetlenmesi, gözlerin oraya buraya kayması, hızlı nefes alıp verme gerginlik ve stresi gösterir, birlikte gülmeler ise ortamı yumuşatır.<sup>210</sup>

Görüşme esnasında büro içerisine stratejik olarak yerleştirilen belli nesnelere ince bir şekilde oda sahibinin statü ve gücünü arttırabilir. Örneğin:

Misafirlerin oturması için alçak kanepeler.

Üzerinde kilidi olan bir telefon.

Misafirin rahat uzanamayacağı bir yere yerleştirilmiş olan ve sigarasını külünü silkelerken onu rahatsız edecek pahalı bir kül tablası.

Masanın üzerine bırakılmış şekilde duran ve üzerinde “Gizli” yazan bir takım kırmızı dosyalar.

Oda sahibinin fotoğrafları ve aldığı ödül ve belgelerle dolu bir duvar.

Şifreli kilidi olan ince bir evrak çantası.<sup>211</sup>

Konuşmada karşıdaki görüşmeciye veya personel adayına hemen cevaplayamayacağı bir soru sorup, göz reaksiyonları takip edilebilir. Sorguya çekilen kişinin üzerine fazlaca gidildiği durumlarda, bu kişinin tedirgin görünmemek veya çok düşündüğünü belli etmemek için stratejiler geliştirdiğini gözlemlemek mümkündür.<sup>212</sup>

Aşağıdakiler bir değerlendirme sırasında çok yardımcı olabilecek fiziksel (**Sözsüz İpuçları**) göstergeleridir:

<sup>209</sup> Fast, a.g.e., s.131

<sup>210</sup> Schober, a.g.e., s.112

<sup>211</sup> Pease, a.g.e., s.187

<sup>212</sup> Schober, a.g.e., s.60

- Sandalyede çok fazla dönüp durarak, sanki orada olmak istemiyormuş gibi kıpırdanmak.
- Çok az yerine, çok fazla göz temasında bulunmak. Yalancılar kusurlarını fazlasıyla örtmeye çalışırlar. Yalancıların karşısındakine bakmaktan kaçındıklarını bilirler ve “yalan söylemediklerini kanıtlamak için” çok fazla göz temasında bulunurlar.<sup>213</sup>
- Yüzde aniden belirip kaybolan şaşkınlık, gücenme, öfke belirten ifadeler. Bunlar, görüşme videoya alınıp görüntü kareleri dondurulmadıkça kolay kolay görülmezler, ama bazen görüşmeyi yapan kişi bunları yakalayabilir.<sup>214</sup>
- “Rahatlatıcı” jestleri fazlasıyla yapmak. Görüşmeci yüzüne ya da bedeninin üst kısmına dokunur. Saçlarıyla oynayabilir, kollarını kavuşturabilir.

Sözsüz ipuçlarının yanında, beden hareketleri ve sözlerle meydana çıkan anlamlar da vardır. (sözlü ipuçları)

- Yanıtlamadaki gecikme; bir sorunun bitimiyle yanıtın başlama süresi arasında geçen zaman. Yalan söyleyecek kişi genellikle daha geç yanıt verir. Çünkü önce düşünmek zorundadır.
- Dilbilimsel uzaklık; “Ben”, “o” gibi zamirleri kullanmamak, kendisinin dahil olduğu olayları anlatırken soyut konuşmak. Şahıs zamirlerini kullanmamak.
- Yavaş ama hızı değişen konuşma biçimi; kişi konuşurken bir yandan da düşünmeye çalışır, kendini böylece ele verir. Yalan söyleyen kişi daha önemsiz bir şeye işaret ederek birden hızlı konuşmaya başlar. Özel bir soruya karşılık verirken konuşma hızındaki bu ani değişim bir şeylerin yolunda gitmediğinin işareti olabilir.
- Suskunluk dönemlerini sona erdirmek için fazla hevesli olmak; gereksiz anlarda bile konuşmaya devam etmek. Yalan söyleyen kişi fazla konuşarak boşlukları doldurmaya çalışır ve suskunluk anlarında rahatsız olur. İyi

<sup>213</sup> David C. Gilmore, a.g.m., s.95

<sup>214</sup> Fast, a.g.e., 116

görüşmeciler bu hileyi öğrenmiş ve görüşme yaptıkları kişinin nasıl davrandığını gözlemlemek için sessiz araları biraz uzun tutmuşlardır.<sup>215</sup>

- Fazla “yükselen vurgu” kullanmak; cümle sonunda vurgunun düşmesi yerine, bir soru gibi yükselir. Konuşmacı “Bana şimdi inanıyor musun?” der gibidir.

Birçok gözlemci için yalan ve kaygı belirtilerini birbirinden ayırmak oldukça zordur.<sup>216</sup> Deneyimli ve kibirli bir yalancı masum görünebilir; dürüst ama kaygılı olan bir kişi de bir yalancı gibi algılanabilir. İkincisinin sinirli yüz kasılmaları, bir suç işlerken yakalanmış birinin yaptığı gibi, boyun eğmenin klasik belirtileri gibi yorumlanabilir.<sup>217</sup>

## 1.2. Aday Açısından Beden Dilinin Önemi

Adayın iş görüşmesinde başarılı olabilmesinin en önemli koşulu hazırlık yapması ve görüşmeye hazırlıklı gitmesidir. Hazırlık aşamasında adayın sergileyeceği davranışlar aşağıdaki gibi olmalıdır.

1. Sorulabilecek sorulara hazırlıklı olmak
2. Görüşmelerde uygulanabilecek testlere hazırlıklı olmak
3. Firma hakkında önceden bilgi sahibi olunması
4. Görüşmeye dinç ve sakin bir yapıyla katılmak<sup>218</sup>

Eğer beden diline önyargısız ve cesaretle yaklaşırsa birçok görüşme ve karşılaşmanın sonucunu başarılı kılmak mümkün olur. Duyguların ve düşüncelerin kelimelere dökülmediği durumlarda bu çok açık olarak hissedilir. Böyle anlarda bir bakış, başın bir dönüşü kavrayan bir jest, savunucu bir mimik binlerce kelimedenden fazla

<sup>215</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s.85

<sup>216</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s.101

<sup>217</sup> Adrian FURNHAM, Doğru Hamleler, University College, Londra

<sup>218</sup> <http://ulinka.uludag.edu.tr>

anlam taşır. İnsanlar kelimeleri, çoğunlukla gerçek duygu ve düşüncelerini örtmek için kullanırlar.<sup>219</sup>

İş başvurularını kabul eden bazı insanlar iktidar talep eden bir davranışın belirtilerini göstererek, sessiz kalmaktan-bağırmaya, küfretmekten-alimliğe kadar farklı davranışlarda bulunabilir. Bu kendinden daha düşük mevkide bulunanları, orada tutmak için başvurulan bir davranıştır. Oturduğu oldukça büyük arkalıklı deri koltuk, masanın karşısında oturan kişinin kendisini rahatsız hissetmesine sebep olabilmektedir.<sup>220</sup>

Bir iş görüşmesine gidildiğinde ve misafir koltuğuna oturulduğunda kişi paniğe kapılmış ya da kendisini çaresiz hissetmiş olabilir. Mülakatı yapan çok büyük ve korkunç görünürken aday kendisini minik ve önemsiz hisseder. Böyle bir durumda mülakatı yapan büro mobilyalarını kurnazca kendi statü ve gücünü arttıracak ve böyle yaparken de adayını azaltacak şekilde düzenlemiş olabilir. Koltuk ve oturma düzenlerini kullanan belli stratejiler bir büroda böyle bir atmosfer doğurabilir.<sup>221</sup>

Böyle bir kişi öncelikle tanışmayı seçmek yerine, karşısındaki insanın ne kadar aşağıda olduğunuzu göstermek için bazı çalışmalar yapabilir.

Kapı çaldıktan sonra içerden biri "Gel!" diye bağırarak olursa görüşmeci kendisini okul müdürünün odasına giden bir çocuk gibi hissedebilir.

İşveren temsilcisi veya yönetici iş başvurularını kabul ederken iktidar sahibi olduğunu göstermek için bazı duruş biçimleri sergileyebilir.

Bunlar:

- ♣ Birini selamlarken koltuktan kıpırdamamak,
- ♣ El sıkışırken elin ucunu tutarak üstün olduğunu göstermek,
- ♣ Karşıdakinin elini çok sert sıkarak acıtmak,
- ♣ Biriyle konuşurken ona çok yakın durmak,
- ♣ Diğer kişilere küfretmek,
- ♣ Bağırmak,
- ♣ Kendisiyle konuşulurken yaptığı işe devam etmek,<sup>222</sup>

<sup>219</sup> Fulya İler, **Bedensel Dil**, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:1, Ocak-2002

<sup>220</sup> James, a.g.e., s.63-65

<sup>221</sup> Pease, a.g.e., s.183

<sup>222</sup> Fast, a.g.e.,145

- ♣ Birilerini dinlerken parmak uçlarıyla tempo tutmak,
- ♣ Kollarını başının üstüne koyup koltuğun arkasına yaslanmak,
- ♣ Masaya ayaklarını uzatarak oturmak,
- ♣ Davet edilmemiş, münasip olmayan herhangi bir dokunuş,
- ♣ Birilerinin selamlamasına karşı aldırışsız olmak.

Bu tür davranışlardan biriyle karşılaşıldığında uygulanabilecek en iyi teknik, çok az hareket etmek ve herşeyi bilen kendine güvenen bir gülümseme takınmaktır.<sup>223</sup>

Aynı büroda çalışan ve aynı işletmede yüksek bir mevkiye gelme şansı olan iki kişi özel sohbetlerinde de bu çekişmeyi sürdürürler. Sözlü darbeler ve müdafaalar gündemde ise, o zaman bakışmalar olur, gülümseme ise sadece konuşmaya istekli olduğunu veya üzgün olduğunu belli etmemek, örtmek için kullanılır. Saldırgan kendinden emin bir tavırla, açıkça ayaklarını uzatır ve hatta masanın üzerine koyar. İş arkadaşı ise bunu odaya ve yüksek mevkiye sahip çıkma gösterisi olarak algılar ve karşı çıkar.<sup>224</sup>

### 1.3. Bedenin İfade Ettikleri

Beden dili bir insanın davranışları, hareketleri, bilinçaltı, düşünceleri ve duygularının bir işareti olarak yorumlanabilir. Beden dilini incelemek kişiyi zihin okuyabilen bir insan haline getirmediği gibi insanların duruşlarından en derin, en gizli düşüncelerini öğrenme yeteneğini de kazandırmaz. Beden dilinin öğreteceği şey kişinin kendi bilinçaltıyla konuşabilmesidir.<sup>225</sup> Beden dili, karşılaşılan biriyle konuşmadan (sözsüz) kurulan iletişimidir. Bu iletişim karşıdaki kişinin, bize karşı doğru hislerinin ve bizim sözlerimizin nasıl anlaşıldığını anlatır. Anlatmak istenilenler %60-80 beden dili sayesinde iletilir. Karşıdaki kişinin beden dilini okuyabilme ve anlama kabiliyetiniz, o insan üzerinde iyi ya da kötü bir etki bırakmak anlamına gelir.<sup>226</sup>

<sup>223</sup> James, a.g.e., s.63-65

<sup>224</sup> Schober, a.g.e., s. 113

<sup>225</sup> James, a.g.e., s. 47

<sup>226</sup> www.bodylanguagetraining.com

Sosyal psikologların uzun yıllar sürdürdükleri çok sayıda araştırmanın sonucuna göre insanların birbirleriyle yüz yüze kurdukları ilişkilerde sözsüz hareketlerin oranı %90'dır. Jestler, göz ve baş hareketleri, beden duruşu, yüz ifadeleri, mesafe, temas gibi beden dili unsurlarıyla ifade edilir. Bu hareketler, düşmanlık, sıkıntı, güven, saldırganlık, hoşlanma v.b gerçek duygu ve tavırları yansıtmak konusunda söylenen kelimelerden çok daha önemli rol oynarlar.<sup>227</sup>

### 1.3.1. Başın Kullanımı

Başın küçük hareketi dahi kişiler arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde etkilemektedir. Küçük çocuklar, eğer oyun arkadaşları başlarını yana doğru eğmişlerse ellerindeki oyuncakları daha kolay verirler.<sup>228</sup> Baş hareketleri yetişkinler arasında da karşılıklı intibayı etkiler. Kendini üstün görme, nezaket, hassasiyet ve soğukluk gibi düşüncelere yol açar. Ressamlıkta tipler arasındaki hislerin benzeri araçlarla anlatıldığı gözlenmiştir; güçlü kişilerin başları diktir. Bir konuşmada kaşların yukarıya çekilip, başın geriye atılması partnerin anlaşıldığını veya içyüzünün ortaya çıktığını anlatır.<sup>229</sup>

Başkalarıyla ilişkilerde gizlenen bir durumu keşfetmenin en kolay yolu: Karşıdaki kişi sözleriyle sizinle aynı fikirde olduğunu söylerken kafasını yana doğru sallayıp sallamadığına bakmaktır. Örneğin "Ne demek istediğini anlıyorum" veya "Burada çalışmak gerçekten hoşuma gidiyor" veya "Yeni dönemde mutlaka birlikte çalışalım" derken bir yandan da kafasını yana doğru sallayan biri, kulağa ne kadar inandırıcı gelirse gelsin kafa sallama hareketi olumsuz bir tavır olduğunu ve söylediklerini ciddiye almayarak onu biraz daha sorgulamak gerektiğini gösterir.<sup>230</sup>

Baş kullanılarak yapılan üç ana bakış türünden bahsedilebilir. Bunlar İlgi Bakışı, Müfettiş Bakışı, Tehdit Bakışıdır.

<sup>227</sup> Er, a.g.e., s. 101

<sup>228</sup> Sigmund Frey, *Die nonverbale Kommunikation*, Sel- Stiftungs-Reihe 1984 s.54

<sup>229</sup> Schober, a.g.e., s. 61

<sup>230</sup> Fast, a.g.e.,65

### 1.3.1.1. İlgi Bakışı

Başın hafif yan yatırılması karşındaki kişide konuyla ilgilenildiği hissi uyandırır.<sup>231</sup> Buna **ilgi bakışı** denilebilir. Yana yatırma 5-10 derecelik bir eğimden oluşur. İlgi çekici bulunan durum karşısında başın hafif yan yatırılması ve onaylar hissinin verilmesi, bununla beraber kaşların hafifçe kaldırılması halinde muhatabın daha uzun ve ilgili konuştuğu görülecektir. Bu duruşu özellikle bayanlar etkili bir şekilde kullanmaktadırlar.<sup>232</sup>

### 1.3.1.2. Müfettiş Bakışı

Baş biraz geridedir. Baş geri atıldığında burun da otomatik olarak havaya kalkmış olur. Başı geriye bir-iki santimetrelik kaldırılış bile karşındaki insanda kendisine tepeden bakıldığı hissini uyandırabilir.<sup>233</sup> Yukarıya kalkık bir baş, duruma karşı çıkıştan üstünlüğe kadar çeşitli duyguları yansıtabilir.<sup>234</sup>

### 1.3.1.3. Tehdit Bakışı

Baş biraz aşağı doğru iner, karşdakine tehdit duygusu verir.<sup>235</sup> Ayrıca hafif aşağı bakan baş hareketleri, uysal, kabullenmiş bir duygu durumunu da anlatır.

Başın durumları iletişim süresince iletişimin içeriğini etkin olarak belirler ve aktarır. Başın hareketleri kişi ve kişilere dönük bir durumda ise anlaşılma duygusu, onların tersindeki bir yöne dönük ise anlaşılamayacağı duygusu oluşur. İnsan kendisine yakın bulduğu kişi veya görüşlere doğru başıyla hafifçe yaklaşır, uzak bulduğu kişi veya görüşlerden de başıyla hafifçe uzaklaşır. Bu son derece küçük hareket insanın geçek duygularını ortaya koymak açısından büyük önem taşır. İnsanın şematik baş jestleri oldukça çeşitlidir. Şematik jestler arasında en çok kullanılan “evet” ve “hayır”

<sup>231</sup> Pease, a.g.e., s. 105

<sup>232</sup> İzgören, a.g.e., s. 79

<sup>233</sup> İzgören, a.g.e., s. 80

<sup>234</sup> Baltaş, a.g.e., s. 50

<sup>235</sup> İzgören, a.g.e., s. 82

jestleridir. Başın yukarıdan aşağıya doğru sallanması “evet” anlamında algılanırken, başın sağa-sola sallanma hareketi %92 oranında hayır olarak algılanmıştır. Bundan başka başın şematik jestleri çok küçük hareketlerle karşıdaki insanları cesaretlendirici, destekleyici veya reddedici mesajlar verebilir. Bu kısa mesajlar insan ilişkilerinde büyük önem taşır.

Örneğin, karşıdaki kişinin söylediklerini dinlerken başın hafifçe yukarı kaldırılması, konuşan kişide büyük rahatsızlık meydana getirir. Bu durumda konuşmacı söylediğini tekrarlamaya veya sesini yükseltmeye ihtiyaç duyar. Buna karşılık başı hafifçe sallamak konuşmacıda “anlaşıldım” duygusu oluşturur, rahatlık verir ve iletişimi kolaylaştırır.<sup>236</sup> Son olarak bir deney başın en küçük hareketinin dahi izleyici üzerindeki etkilerini göstermesi açısından önemlidir. Frey, Mona Lisa’ya iki nüsha daha ekler bu üç resmin bıraktığı etkiler hakkında şunları söyler: “Mona Lisa’nın gülümsemesindeki sır, başının duruşunda saklıdır. Eğer başını yana, baktığı yöne doğru eğerseniz; bakışları aşağılayıcı, kışkırtıcı ve gülümsemesi yok olur.”Bu tespit başın ifade edilmek istenen duyguya katkısının ne denli fazla olduğu anlaşılır.<sup>237</sup>

### 1.3.2. Kaşlar

Kaşlar, gözlerin tentesidir. Yüzün ve gözlerin vereceği mesajı güçlendirir, tamamlar. Kızgınlık, şaşkınlık, alay, sempati, çapkınlık... gibi mesajları iletir. Kaşlar, hemen hemen tüm duygulara destek olur, anlam kazandırır.

Kaşları çatıldığı zaman karşıdaki insana sinirlendiği mesajı verilir. Kaşları birkaç saniye süreyle kaldırmak da karşıdakine güldüğü v.s anlatır.

İçeride dönük insanların yalnız başına yürüdükleri zaman kaşları sürekli çatıktır.<sup>238</sup>

İnsanın yüzünde mimikleri gerçekleştiren çoğu çift olmak üzere yaklaşık yirmi kas gurubu bulunmaktadır. Teorik olarak bunların sadece gerilip gevşetilmeleri bile yüzlerce durumu ifade etmeyi mümkün kılar. Bir çalışmada deneklerden “mutluluk”, “hüzün”, “kıskançlık” duygularını yaşadıkları çeşitli durumlarla ilgili izlenimlerini hatırlamaları istenmiş ve bunların kayıtları yapılmıştır. Alın kasları, kaşlar arasındaki

<sup>236</sup> Baltaş, a.g.e, s. 52

<sup>237</sup> Frey, a.g.e., s. 61

<sup>238</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 48



kaslar, ağız çenesi kasları, çene kemiği üzerinden şakağa uzanan kaslardan alınan kayıtlarda, bu üç duygusal ifadenin farklı kas guruplarıyla aktarıldığı görülmüştür. Bu farkların duyguya bağlı ve kültürden bağımsız olduğu birçok farklı araştırma ile kanıtlanmıştır.<sup>239</sup> Bir konuşmada kaşların yukarıya çekilip, başın geriye atılması konuşmacının anlaşıldığını anlatır.<sup>240</sup>

### 1.3.3. Dudaklar

Sözlü iletişimin kapısı dudaklardır. Tıpkı gözler gibi. Dudaklar da alacağı şekle göre birçok anlam taşıyabilir.

Sağa aşağı kıvrılmış bir dudak önemsemiyorum, alay anlamına gelirken; sola üste açılmış ve dişlerin hafif görüldüğü dudak kızgınlık belirtisidir.<sup>241</sup>

Pişmanlık belirtisini de dudaklardan anlamak mümkündür. Bu, dudakların sıkılıp dişlerin kenetlendiği bir pozisyonudur. Yalan söyleyen çocuklar da elleriyle dudaklarını kapatırlar. Ayrıca utanma durumunda da söylenen şeyden rahatsızlık duyan kimse - özellikle çocuklar - ağızlarını elleriyle kapatırlar. Bu da kültürler arası ortak sayılabilecek davranışlardan birisidir. Öğretilmemiş bu davranışı yapmanın temelinde yalan söyleyen bölümü diğer bir ifadeyle ağız-dudakları devreden çıkarma düşüncesi vardır.

Dudak bükme olmasa da alt dudağını uzatıp, sağ ve sol dudak etini çeneye doğru aşağı çekme hareketi, henüz birkaç aylık bebeklerde bile görülebilen refleks, ağlama hazırlık hareketlerindedir. Bu hareketten sonra çocuk hemen ağlamaya başlar.

Dudaklar gülmenin merkezi kabul edilir. Amerikalı aktörlerin gülme sırasında dudaklarının açısını sağa doğru genişletmeleri daha bir karizmatik görünmelerini sağlar. Uzmanlar gülen insanların daha az kalp krizi geçirme riski taşıdığını ifade ederler. Gülme davranışı esnasında vücut pozitif hormonlar salgılar, kasların çalışması gevşer ve daha rahat hissedilir.

<sup>239</sup> Baltaş, a.g.e., s. 48

<sup>240</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s.45

<sup>241</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s.45

#### 1.3.4. Ayakların İfadeleri

Ayaklar vücudun tekerlekleridir. Ayaklarla farkında olmadan birçok mesaj verilir. Bacakların oturuş pozisyonundaki hali de yere basış şekli de mesajlarla yüklüdür.

Cinsiyet farkından kaynaklanan ve kültürden kültüre değişen farklı davranış örneklerini ayaklarda görmek mümkündür. Bazen kafadan geçen düşüncenin oluşturduğu etki doğrudan ayaklarda gözlenir.<sup>242</sup> Beyni meşgul eden bir olayın tepkisi ayakların yere sert bir şekilde vurulması şeklinde dışa vurulur. Beğenilen bir şarkıya ritim tutarken de ayaklar yere vurulur.<sup>243</sup> Tepkinin beynin bu kadar uzağında ortaya çıkmasının nedeni beynin kendisine gelen uyarıları nöronlar üzerinden ayaklara göndermesidir. Ayakları yere vurmanın temelinde ise saldırı hazırlığı vardır.

Bacak bacak üstüne atan kimse kendisini diğer kimseye oranla daha rahat ve elinde kozu varmış gibi görür.<sup>244</sup>

Bacak bacak üstüne atma biçimi çok sayıda anlam taşır ve kişinin iç dünyasıyla ilgili çok değerli ipuçları yansıtır. Bu davranış kavuşturulmuş kollar kadar olumsuz duyguları yansıtan bir özellik taşımaz. Ancak bu davranışında dikkatle değerlendirilmesi özellikle üçlü ve dörtlü ilişkilerde büyük önem taşır. Bacak bacak üstüne atma olumsuz ve savunucu bir tutumun ve artmış olan iç gerginliğin işareti olabileceği gibi karşılıklı ilişkideki incelik ve zarafeti de yansıtabilir.

Ayak duruşu kadar ayakkabı seçimi de kişilikle ilgili önemli ipuçları vermektedir. Toplu bulunulan ortamlarda ayakkabı temizliği ve tarzı ilk dikkat çekecek olan nesnelere dendir. Ayakkabı bilinci bayanlarda daha gelişmiştir.<sup>245</sup> Topuklu ayakkabılar zariflik ve çekicilik kazandırmanın yanı sıra bayanlara daha uzun olma hissi verilir.

Özellikle topuklu ayakkabı giyen bayanların araba kullanmaması tavsiye edilmektedir. Çünkü, beyinle ayak arasındaki bağlar çok güçlüdür.<sup>246</sup>

---

<sup>242</sup> Molcho, a.g.e., s. 95

<sup>243</sup> Fast, a.g.e., 132

<sup>244</sup> Molcho, a.g.e., s.98

<sup>245</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m.,s. 25

<sup>246</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 80-84

Yürürken ayak hareketlerinin farklarını görebilmek için öncelikle genel bakışın biraz keskinleştirilmesi gerekir. Serbest yürüyüşün ideal resmi; ayak tabanının yer üzerinde ritmik yuvarlanmasıdır, buradan çıkan her sapma bir ifadedir.

Arka ayak, son anda uzun koşucular gibi topuk ve parmaklarla bedeni öne doğru itiyorsa; bu gizli kalmış bir hırsa işarettir. Böyle insanlar görüşmelerde kendilerine bir fayda oluşturmak için son anda beklenmedik bir mücadeleye girerler.

Kişi ayağı yere degeceği anda biraz daha geri çekilirse, bu kişinin o anda gösterdiğinden daha çok ve net büyüklük gösterebilecek biri olduğunu gösterir.

Ayak yere paralel endişeli ve yuvarlanmadan yassı olarak basıyorsa, bu insanın oldukça dikkatli ve güvensiz olduğunu gösterir.<sup>247</sup>

Ayak parmak uçlarında yukarı doğru çekilmiş tabanı yuvarlamadan vurgu topuk ile yapıyorsa hız ve adım yavaşlatılır. Burada hız cesareten büyüktür. Bu tür insanlarda dikkat edilmesi gereken, bir konuya atılımla başlayıp en kritik noktada fren yapabilecekleridir.<sup>248</sup>

Daha önemli görünmek isteyen; ya da korkan insanlar gerçek değerleri keşfedilmemiş olanlar görüntülerine biraz daha etki katmak adına parmak uçlarında yürürler. Ters olarak başkaları sanki küçülmek istemesine dizleri üzerinde yaylanırlar.

Parmak uçlarında yürüten yer ile fazla teması olmayan insanlar realiteden uzaktırlar. Basması gereken yere basmaz. Bu kendisine güven hissetmediğini sinyal eder, kimseyi rahatsız etmek istemez. Ancak bu yanıltıcı bir sinyaldir ve yanlış anlaşılmalara sebep olabilir.<sup>249</sup>

Otururken kucağa birşeyler alarak (çanta kitap, v.s) ve ayaklarda bilekten kilitlenerek karşıdaki kişiyle araya engel konulabilir. Bu, tedirgin ruh halinin de belirtisidir.<sup>250</sup>

Ayakları kavuşturmak daha çok erkeklerde rastlanan bir oturma biçimidir. Eğer bu oturma biçimine oturlan sandalyenin kollarına veya kendi dizlerine sıkı sıkıya sarılmak eşlik ediyorsa olumsuz duygu , düşünce ve tavırların, korku ve endişelerin gizlenmeye

---

<sup>247</sup> Molcho, a.g.e., s. 108

<sup>248</sup> Fast, a.g.e., 120

<sup>249</sup> Molcho, a.g.e., s. 108

<sup>250</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 60

çalışıldığı anlaşılır. Kadınların ayak kavuşturmaları eteklerinin kısalığından kaynaklanabilir ve erkekler için sıralanan anlamları taşımayabilir.<sup>251</sup>

Otururken veya ayakta ayağın üst tarafının bacağına arka yüzüne temas ettirilmesi kadının kendisini bulunduğu ortamda yetersiz hissettiğinin işareti olabilir. Bu davranış daha çok utangaç, çekingen ve olgunlaşmamış kadınlarda görülür.

Ayağın sandalyenin kenarına dolanarak oturulması veya takılarak oturulması yüksek bir iç gerginliğin yansımasıdır. Çoğunlukla bu durumdaki kişiler, kendilerini sıkışmış hissedilen insanlardır.<sup>252</sup>

Ayakların sandalyeden ileri doğru uzatılması, bacağı açarak oturma kişinin kendisine olan güveninin, durumundan memnuniyetinin ve saklayacak birşeyi olmadığını ifadesidir. Ayak tabanının yerden herhangi bir şekilde kesilmesi kişinin durumunda bir değişiklik yapmak istediğinin işaretidir.<sup>253</sup>

Ayaklar X (çarpı) işareti şekli verdiğinde bu olumsuz tavır veya gizlenen bir problemi haber veren bir duruştur. Eğer hoşnut olunmayan bir ortam, açılmayan bir dert, baş edilemeyen bir problem yaşıyorsa, ayakların böyle bir pozisyon aldığı görülecektir.<sup>254</sup> Ayağı çapraz durumda olan kişilerin sakladıkları bir itiraf veya verebilecekleri fazladan tavizleri olduğu söylenebilir.<sup>255</sup>

Karşıdaki kişi bilekleri kilitlediğinde aslında zihinsel olarak “dudaklarını ısırma” olduğu görülmüştür. Bu hareket olumsuz bir tavır, duygu, sinirlenme veya korkuyu gizlemeye çalışma hareketidir.<sup>256</sup>

---

<sup>251</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m.,s.82

<sup>252</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 64

<sup>253</sup> Baltaş, a.g.e., s. 95-104

<sup>254</sup> İzgören, a.g.e., s.70

<sup>255</sup> Allan Pease, **Body Language How to Read Other's Thoughts by Their Gestures**, Camel Publishing Company, Sydney 1981.

<sup>256</sup> Pease, a.g.e., s. 98

#### 1.4. İş görüşmesinde Beden Dili

İş görüşmesinde en önemli konulardan birisi de "beden dili" dir. Görüşmede değerlendirmeye alınan en önemli konuların başında gelmektedir. Bu nedenle adayın beden dilini çok iyi kullanabilmesi görüşmeciyi etkileme açısından önemli olacaktır. Bu konuda beden dili hakkındaki öneriler şunlardır:

1. Adayın güler yüzlü olması gerekir, gülümseme-tebessüm diyalogun rahat bir ortamda gerçekleşmesini sağlar,
2. Adayın görüşmeci ile göz temasında bulunması olumlu bir davranıştır, gözünü görüşmeciden kaçırarak aday olumlu izlenim bırakmayacaktır,
3. Görüşme esnasında ellerin anlatım için kullanılması olumlu olacaktır, ancak el ve kol hareketlerinin aşırıya kaçmaması gerekir,
4. Görüşme sırasında görüşmeciye çok fazla yaklaşılmamasında ve mesafenin korunmasında yarar vardır,
5. Görüşme esnasında oturma şekline dikkat etmek gerekmektedir, ne çok rahat bir pozisyonda ne de çok sıkılgan bir pozisyonda oturmak uygun değildir,
6. Aday, görüşme sırasında görüşmeciyi dikkatle izlemeli ve dikkatini başka noktalara vermemelidir,
7. Aday konuşmasında görüşmeciye uygun bir üslup kullanmalı ve ciddi bir yaklaşım sergilemelidir.<sup>257</sup>

Beden dili kullanımıyla ilgili önemli noktalardan biri, iş başvurusu yapılan yerlerdir. İş görüşmeleri sırasında kişi kendisini gergin hisseder.

Herşeyden önce iş başvurusu yapılacak kurumu, stratejilerini, misyonunu, ürünlerini bilmek gerekmektedir. İş başvurusunda bulunduğu işletmeyi tanımayan kimsenin şirket kültürüne geç adapte olacağı düşünülür.<sup>258</sup>

<sup>257</sup> <http://ulinka.uludag.edu.tr/15.09.2003>

<sup>258</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.197

Bununla birlikte fiziksel çekiciliğin günümüzde iş görüşmeleri açısından negatif olduğu kadar pozitif bir etkiye de sahip olduğu araştırma bilgileri tarafından destek bulunmaktadır.<sup>259</sup>

Görüşmeye 5 dakika da olsa geç gidilmemelidir. Görüşmenin önemli kriterlerinden biri zamanı kullanma becerisidir. Artık işletmeler zamanını uygun ve etkili kullanan personele yatırım yapmaktadır. Görüşmeye gecikmek negatif puan kazandırmanın dışında, o görüşmeye soluk soluğa girmeye ve konuşmanın ahenginin bozulmasına neden olacaktır. Bu da kendini ifade etmede zorluklar ortaya koyabilir.<sup>260</sup>

Eğilme, karşıdaki insana duygusal olarak destek verilmesi gereğini hissettirir. İşverenle konuşan bir personel adayını ona biraz yüksek bir konumdan bakarsa söyledikleri pek pozitif bir etki oluşturmaz.<sup>261</sup>

İşe alınacak adaylarla yapılan görüşmeler sırasında adayların çoğunun görüşmenin belli bir noktasında bileklerini kilitledikleri, diğer bir ifadeyle bir tavır ya da duyguyu gizlemeye çalıştıkları görülmüştür. Bu hareketle ilgili araştırmaların başlangıcında mülakata katılanın duyguları hakkında sorular sormanın bileği ve dolayısıyla da zihni açmak konusunda başarısız olduğu görülmüştür. Ancak, çok geçmeden işe alma görüşmesi yapan yöneticinin masanın karşı tarafına geçmesi ve mülakat yapılan adayın yanına oturarak masa engelini ortadan kaldırması durumunda mülakat yapılanın bileklerinin çözüldüğü ve daha açık kişisel bir ortam oluştuğu keşfedilmiştir.<sup>262</sup>

Görüşme sırasında elde çanta, ajanda ya da PALM gibi teknik bir ajanda olması olumlu imaj bırakır. Çanta açıldığında içinde gibi dağınık bir görüntü olmamasında yarar vardır. Görüşme sırasında not almak gerekebileceğinden ajandanın etkili kullanılması gerekir.

İkram edilen çay, kahve mutlaka kabul edilmeli ve ortamın bir parçasıymış gibi rahat davranılmalı.

Görüşmeye karşıdakine sempatik bir tarzda selam vererek başlanmalı. Tebessüm puan kazandırır. Bilgi verirken gülümsemeli ve tokalaşmalı. Uygun zamanlarda iyi göz

<sup>259</sup> Rotem Kowner-Toshiki Ogawa, "The Contrast Effect of Physical Attractiveness in Japan", The Journal of Psychology, 127(1), s:61

<sup>260</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.197

<sup>261</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.155

<sup>262</sup> Pease, a.g.e., s.98

kontakta kurulup tebessüm ihmal edilmemeli. Şevkli ve cevap vermeye istekli olunmalı. Enerjik davranmalıdır.<sup>263</sup>

Görüşmeye erken gidip ortamdaki alınan ilk imajın kısa bir özetinin yapılmasında ve bunun hoş bir izlenim olduğunun belirtilmesinde yarar vardır.

Görüşülecek kurumun kimliği, görüşülecek kişinin pozisyonu bacak bacak üstüne atılıp atılmamasında önemli rol oynar. Genelde en uygunu bacak bacak üstüne atılmadan rahat edilecek bir pozisyonu almaktır.

Görüşmenin gidişatını genelde görüşmeyi organize eden kişi belirler. Başvuru yapan adayın kurum hakkında birşeyler bildiğini düşünüyorsa ve bilginin doğruluğundan eminse orayı niçin seçtiğinin nedenlerinden biri olarak gösterilebilir.

Eğer iş değiştirilecekse asla eski kurumun kötülenmemesi gerekir. Yoksa bu davranış çok profesyonelce bir davranış olmayacaktır. Tercih nedenleri arasında kariyer olabilir, farklı bir kurum kimliğini yaşamak olabilir, farklı bir iş koluna yönelmek olabilir, evinize yakın bir yer tercihi olabilir v.s.

İş görüşmelerinde uygun ortam oluştuğunda adeta bir markayı pazarlıyor gibi başvuru yapanın kendini pazarlaması konusunda acele etmesi gerekir. Ve bunda tereddüt edilmemelidir. Yaygın olmasa da kişiler de markalaşabilir. Markalaşma yetenekler, deneyimler, işe katma değeri, nitelikler gibi özelliklerin birleşmesinde oluşan bir bütündür.<sup>264</sup>

Görüşme sonrasında görüşmenin sonucunun ne zaman öğrenileceği sorulmalı. Görüşmeden ayrılırken muhataba, zaman ayırdıkları için teşekkür edilmeli. Sadece görüşülen kişiye değil aynı zamanda sekretere ve görüşülen diğer kişilere iyi günler dilemek hoş bir davranış olur. Sağlıklı iletişimi sağlıklı beyinler kurar karşındaki kişinin pozisyonu ne olursa olsun, küçümsenmeden iletişimde bulunmaktan asla çekinmemelidir.<sup>265</sup>

İş görüşmelerinde karşılaşılabilecek bazı beden işaretlerinin anlamları aşağıdaki gibidir.

♣ Eller başın arkasında kenetlenmiş, dirsekler yana açık: Görüşme bitmiştir.

<sup>263</sup> Mehmet Öner, *Kişisel Kariyer Planlaması*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.248

<sup>264</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., 96

<sup>265</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.199

- ♣ Gözlüklerin takılması: Asıl bölüme şimdi geldik.
- ♣ Gözlüklerin çıkarılması: Anlaşamadık.
- ♣ Öne eğilme: Konu ile ilgileniyorum.
- ♣ Geriye yaslanma: Kaçınma yanlış noktaya eğilme. Adaylar bu hareketi sıkıştıkları yerde yaparlar.
- ♣ Göz teması: İlgi
- ♣ Kollar kavuşturulmuş: Ölçülü olumsuz tavır, tehdit, farketme, reddetme

### 1.4.1. Gözler

Göz ifadesinin oluşumu göz çevresindeki kaşlar sayesinde, bakışların sıklığı, canlılığı, parlaklığı, gözbebeğinin büyüklüğü ya da küçüklüğü boyun kaslarının gergin ya da gevşek oluşundan kaynaklanır.<sup>266</sup> İyi bir göz teması ilgiyi, samimiyeti ve öz güvenini teyit eder.<sup>267</sup>

Yüzün ifade edeceği otuz kadar mimiğin hemen hemen hepsi gözler tarafından desteklenir, diğer bir ifadeyle sadece kişinin gözüne bakıldığında bile aslında nasıl bir duygu içinde olduğu anlaşılır. Beden dili açısından bakıldığında gözler davranışları ifade etmenin en önemli araçlarından biridir. Korku, öfke, şaşkınlık, neşe, heyecan, anlaşılama gibi duygular kolaylıkla gözlerden anlaşılabilir.

Göz teması güçlü bir araçtır. Çok az kullanılırsa, sinirli ve güvenilmez; çok fazla kullanılırsa, güçlü ve saldırgan görünmeye sebep olur. İnsanların gözlerinin içine bakmak nefes almaya benzer, diğer bir ifadeyle farkına varmadan yapılan bir şeydir. Bilinçli olarak yapmak istense ve kişi buna yoğunlaşırsa göz temasını sürdürmek daha zor hale gelir.

El sıkma şiddeti veya gülümseme ölçüsünde olduğu gibi göz temaslarının da karşıda bulunan kişiye göre değiştiği görülecektir. Bazı insanlar, ya gereğinden fazla ya da gereğinden az göz teması kullandığı için bu konuda duyarlıdırlar.<sup>268</sup> Konuşmaların büyük kısmında yere bakarak konuşulur, sadece ara sıra kafa kaldırıp ufak bir bakış

<sup>266</sup> Molcho, a.g.e., s.136

<sup>267</sup> Mulligan, a.g.e., s:140

<sup>268</sup> James, a.g.e., s.77



atılırsa, bir empati oluşur ve karşıdaki de daha az bakmaya başlar. Eğer konuşmacı gözlerini karşısındakine dikerse, kişi kendisini rahatsız hissedip gözlerini kaçırabilir.<sup>269</sup>

İki kişi konuşurken konuşma sürelerinin üçte ikisi kadar bir süre birbirlerine bakarlar. Kişi bir söz ya da bir soru yüzünden rahatsız edildiğinde, muhtemelen gözlerini kaçırıp başka tarafa bakarken, sinirlendiğinde ise gözlerini karşıdakinin gözlerine diker.

Doğal bir sohbet esnasında, dinlemek konuşulurken kullanılan daha fazla göz teması gerektirir. Bu istekle dinlendiği ve dürüst bir biçimde konuşulduğu anlamına gelir. Karşılıklı konuşulurken muhatap başka tarafa bakıyor ve sadece söz sırası kendine geldiğinde karşısındaki ile göz teması kuruyorsa; dinlerken sıkılmış, kendi düşüncelerini dile getirirken de güvenilmez imajı vermiş olur.

Eğer kişi etkin olamıyorsa veya özgüven eksikliği çekiyorsa; iş yaşamında daha sık göz teması kullanılmalıdır. Fakat aşırıya kaçmamak gerekir.<sup>270</sup>

İletişim için gerçek bir temel ancak karşıdakiyle göz göze gelindiğinde atılabilir. Görüşme esnasında karşıdaki kişilerin kendilerinin izlendikleri hissine kapılmamaları için koyu renk gözlük takmaktan kaçınılmalıdır.

İş görüşmesi yaparken karşıdakinin alnında bir üçgen olduğunu hayal edip, bakışları bu bölgeye yönlendirmek ciddi bir ortam oluşturur. Karşıdaki görüşmeci iş yapmak konusunda personelin ciddi olduğunu anlar. Bakışların karşıdakinin göz seviyesi altına düşmemesi koşuluyla etkileşim kontrol edilebilir.<sup>271</sup>

Direk göz teması pek çok kişinin karşısındaki kişiye güveninin ifadesidir. Fakat diğer ülke ve kültürlerden insanların gelenekleri konusunda dikkatli olunmalıdır. Çünkü; göz teması bazı kültürlerde saygısızlık anlamına gelir.<sup>272</sup> Görüşme sırasında karşıdaki muhatabın gözüne, rahatsızlık vermeden bakılmalıdır.<sup>273</sup>

Karşıdaki insanın sizden hoşlanıp hoşlanmadığını anlamak için gözlere, gözbebeklerine bakmak yeterlidir. Gözbebeklerinin büyümüş olması dikkat ve ilgiyle dinlediğine işarettir. Heyecanlanma ve aşırı ışıktaki gözbebeklerinin büyümesine neden

---

<sup>269</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s:61

<sup>270</sup> James, a.g.e., s.77

<sup>271</sup> Pease, a.g.e., s.121

<sup>272</sup> www.bodylanguagenb.com.tr

<sup>273</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.199

olmaktadır.<sup>274</sup> Belli ışık durumlarında, kişinin ruh hali ve tavrı olumludan olumsuz veya olumsuzdan olumluya geçerken gözbebekleri küçülür veya büyür. Heyecanlanan birisinin gözbebekleri normal büyüklüklerinin dört katına çıkabilir. Tam tersine, kızgın, olumsuz bir ruh hali göz bebeklerinin “minik boncuk gözler” ya da “yılan gözleri” olarak küçülmesine yol açar.<sup>275</sup>

Bakışma bir konuşma esnasında katılımcılar üzerinde kolayca gözlenebilecek bir davranıştır. Bakışma davranışları o andaki dikkat hakkında bilgi verir ve o andaki bilgi alma ve işleme kapasitesi hakkında ipucu verir. İnsan genellikle dinlerken karşısındakine kendi konuşma süresine göre iki kat daha uzun bakar.<sup>276</sup> Direk gözbebeğine yöneltmiş bir bakış konuşmacıya düşüncelerinin desteklendiği mesajını verir. Boyun kaslarının kasılmış bunun bir tehdit uyarısı olarak gösterilir.

Anne-çocuk arasında, birbirini seven iki insan arasında ya da sevgi dolu bir olay karşısında derin şefkatli bakışlar oluşur. Göz kasları gevşemiş, baş hafif yana eğik, boyun gevşeyip yumuşamıştır. Her koşulda önemli olan göz hareketinin farkına varmak ve ona cevap verebilmektir.<sup>277</sup>

#### 1.4.2. El Kol Hareketleri

Antropologlar, insanın evrim basamaklarında ellerin çok önemli bir rolü olduğunu belirtmektedirler. Antropologlara göre zekanın artması, büyük ölçüde serbest hale gelen ellerde yatan olağanüstü üretim potansiyeline cevap olarak ortaya çıkmıştır. Antropolog Lorenz Oken 1809 yılında yapmış olduğu açıklama “insan karakterini dik yürümeyle kazanmıştır; eller serbest hale gelince işlevi artmış ve bedenin özgürlüğüne paralel olarak beyni de özgür hale gelmiştir” der.<sup>278</sup> İnsan beyninin düşünüp hayal ettiğini, eller gerçekleştirir. Ellerin tecrübeleri beyne yeni düşünce ufukları açmıştır. İnsanın işaretparmağı ve başparmağının evrimi, bilim ve tekniğin bugüne kadar geliştiremediği olağanüstü duyarlılıkta hareketli bir organın ortaya çıkmasına yol açmıştır.<sup>279</sup>

<sup>274</sup> İzgören, a.g.e.,s. 41

<sup>275</sup> Pease, a.g.e., s.118

<sup>276</sup> Schober, a.g.e., s. 52

<sup>277</sup> Molcho, a.g.e., s. 138-145

<sup>278</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 55

<sup>279</sup> Pease, a.g.e., s. 53

Bir çocuğun parmaklarının ucunda bir santimetre karede 6.000 sinir hücresi sonlanmaktadır. Bu inanılmaz kapasite ile insan, parmakları arasındaki bir saç kılı veya toz zerresi algılanabilir.<sup>280</sup>

Ellerin üst üste gelip vücudu sarar durumda olması kapalılık, savunma, bazen de artistik poz olarak kullanılır. Kapanma duruşu tam kapanma ve yarı kapanma şeklindedir. **Yarı kapanmada** eller ve ayaklar tam birleşmez. Kollardan biri serbest iken diğer kol vücudun önünden diğer kola uzanan bir engel oluşturur.<sup>281</sup> **Tam kapanmada** ise eller birbirini sarar, buna ayakların bilekten kilitlenmesi de eklenirse bu durumda karşımızdakinin ikna olması pek mümkün değildir.

Ellerin birbirleriyle olan bağları vücudun önünde ya da arkasında olmasına göre değişik anlamlar içerir. Bir elin bir eli bilekten (genelde sağ el sol eli bilekten kavrar) vücudun ön kısmında kavraması saygı ve çekinme anlamına gelir. Elin bileği vücudun arkasında bilekten yakalaması ise üstünlük ve konuya hakimiyet anlamı taşımaktadır. Elin bilekten yukarıya çıkması kişinin gerginleştiğine işaret eder.

Bir elin yan taraftan sarkarken diğer elin onu koldan ya da dirsekten yakalaması ise yarı kapalılık halidir. Küçük çocuklar bu hareketi bir utanma, çekinme hareketi olarak da kullanmaktadır. Yetişkinler ise bu hareketi yeni katıldıkları ortamlara henüz alışmadıkları zaman yaparlar. Elin avuç içlerinin hızla birbirine sürtülerek ileri geri götürülmesi bir hazırlık bir heyecanı ifade eder.

İşverenle görüşürken elleri onun görebileceği bir yere koymalıdır. Yöneticinin bilinçaltında; saklanan eller, güvenilir biri olmadığı imajını oluşturur.

Elleri saklamamak gayesiyle konuşma esnasında abartılı el kol hareketleri yapmaktan da kaçınmalıdır. Bu el kol hareketleri konuşmadan daha fazla dikkat çekecektir.<sup>282</sup>

Elin vücuda göre açısı anlamlarla yüklüdür. Aşağıya indirgenmiş hali pasiflik anlamına gelirken, yukarıya kaldırılmış hali aktiftir.<sup>283</sup> Ellerin yukarıda, avuçların açık olma hareketi teslimiyeti ifade eder. Mahkeme salonlarında suçlunun ellerinin önde

<sup>280</sup> Açıl, a.g.e.,s. 50

<sup>281</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., 82

<sup>282</sup> www.bodylanguagetraining.com.tr

<sup>283</sup> Schober, a.g.e.,45

olması pasifize olduğunu ve pişmanlığını ortaya koyar. Ellerinin arkada bağdaş kurması gerçekleşseydi, kafa tutuyor ve yaptığından pişmanlık duymuyor mesajı verirdi.<sup>284</sup>

Kişinin eli açıkken söylediği bir şey karşısındakini rahatsız etmeyecektir. Bir otorite kurma hissi uyandırmayacaktır.<sup>285</sup> Açık el iletişim kurmak, ikna etmek ve “bak elimde bir şey saklamıyorum, doğruyu söylüyorum” demek için iyi bir kullanımdır. Ayrıca açık tutulan el karşıdaki şahsa (gruba) karşı saygı ifadesi de içerir.<sup>286</sup>

Bir eşyanın veya durumun ellerle anlatılması, kaynağını çok eski zamanlardan alır. İnsanların kendilerini kelime ve çizgilerle ifade edemedikleri dönemde, tek iletişim araçları el işaretleri olmuştur.<sup>287</sup> Geçmişte el işaretleriyle cisimler, izlenimler, duygular ve düşünceler anlatılmıştır. Ancak insanın dil becerisinin ileri düzeyde geliştiği günümüzde el işaretleri, hâlâ ifadeyi tamamlayıcı ve anlamı pekiştirici etkilere sahiptir.<sup>288</sup>

### **Elin Anlattıkları**

♣ Kişi iş görüşmesi sırasında elleriyle anlattığı konuya hassasiyet kazandırmaya çalışabileceği gibi, konuyla ilgili gücünü göstermeye de çalışabilir. Bu davranışı, bazen zihnindeki bir sorunun cevabını bulamadığında ancak çok yakın olduğunda parmaklarının arasında havayı tutar gibi yaparak gösterir.

♣ Kişi, güçlü kavrama jestini bir konudaki kararlılığını göstermek için kullanır. Sıkılmış yumrukla yapılan bir konuşma dinleyicilerin dikkatini çeker ve heyecanlandırır.

♣ İki elin makas gibi kişiden yana doğru açılması şiddetli bir reddediş ifadesidir.

♣ Elin yumruk olarak kullanılması: Yumruk insanı koruyan doğal bir silahtır. Yumruğu masaya vurmak kabalık, duygulara ve duruma egemen olamamanın bir işaretidir.

---

<sup>284</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 60-62

<sup>285</sup> Kowner-Ogawa, a.g.m., s:61

<sup>286</sup> Açıl, a.g.e., s. 52

<sup>287</sup> Schober, a.g.e.,68

<sup>288</sup> Baltaş, a.g.e., s.55

♣ Elin sıkılarak işaret parmağının havaya kalkması ya da karşıdaki kişiyi göstermesi direnç ve rahatsızlık oluşturur. Tehdit ve otorite ifade eden bir harekettir.<sup>289</sup>

♣ Ellerini ovuşturmak insanların olumlu beklentilerini ilettikleri bir yoldur.

♣ Yöneticiler genellikle astlarına talimat veya tavsiyelerde bulunurken, ellerini çatı şeklinde birleştirirler. Bu hareketi özellikle muhasebeciler, avukatlar, yöneticiler ve benzeri meslek mensupları kullanır.<sup>290</sup>

### 1.4.3. Parmaklar

Eski inanışlarda parmakların çok önemli yeri vardır. Parmakların şifa dağıttığına inanılır ve her parmağın bir görevi olduğu inancı hakimdir. Hâlâ birçok Uzakdoğu ülkesinde meditasyon yöntemiyle parmaklar çok önemli görevlerde kullanılmaktadır.<sup>291</sup> Ortaçağlarda ilaç yapanlar yaptıkları ilacı karıştırmak için orta parmaklarını kullanmışlardır. Bunun da nedeni kalbe tek bir sinirle bağlı olan orta parmağın diğer parmaklara göre daha hassas olması, ilahtaki negatif etkiye daha duyarlı olmasıdır. Anadolu'nun eski kültürlerinde yüzüğün orta parmağa takılma nedeni de buna bağlıdır.

#### **Parmakların Anlamları:**

. Baş parmak kullanımı üstünlük göstergesi olarak kullanılır.<sup>292</sup> Baş parmak baskın parmaaktır; motor olarak en güçlü ve tutma eylemini sağlayan bir öğedir. Kendisine fazlaca güvenen şahıs başparmağı ile pantolon askılarının altında gezinir ve yumruğu da parmağından ileridedir.<sup>293</sup>

**İşaret parmağı** açık diğer parmakların kapalı olduğu el duruşu tehdit içeriklidir.<sup>294</sup> Hem en duyarlı hem de en bilgili parmaaktır. Bir yön ya da nesne gösterilmek istendiğinde elin tamamı kullanılır. Bir şeyi tam anlamı ile belirtmek sınırlamak istendiğinde ise işaret parmağı kullanılır.<sup>295</sup>

<sup>289</sup> Açıl, a.g.e., s.59

<sup>290</sup> Pease, a.g.e., s.57

<sup>291</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 15

<sup>292</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.68

<sup>293</sup> Molcho, a.g.e., s.198

<sup>294</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.69

<sup>295</sup> Molcho, a.g.e., s.206

Parmakların vücutta bulunduğu yer ve buluma şekli de çeşitli mesajlar içerir. Bir konuşma sırasında başını kaşıyan kişi söyleyeceklerini tasarlıyordur.<sup>296</sup>

**Orta parmak** Orta parmak kendi varlığını temsil eden parmaştır. Kendine eş değerleri arasında en büyüğüdür ve kişinin kendisine bakış açısının sembolüdür.<sup>297</sup>

Yukarıda geçen baş parmak ve işaret parmağı iş yaşamında sıklıkla ve özellikle kullanılan anlam yüklü parmaklardır. Kullanılma şekillerine göre iş ile ilgili anlamları ifade ederler.<sup>298</sup>

#### 1.4.4 İlgiyle Dinleme

Dinlemek sadece sessiz kalmak değil, aynı zamanda alınan bilgiyi iyice sindirmek ve ona göre tepki vermektir.<sup>299</sup>

Bir dinleyicinin konuya duyduğu ilgiyi bedenün üst bölümünün, kolların, elin ve başın kullanılışı ortaya koyar. Dinledikleri konuya ilgi duyanların çoğunlukla bir ellerinin kapalı olarak yanakta durduğu ve işaret parmağının da şakak boyunca yukarı baktığı görülmüştür.<sup>300</sup>

İki insan konuşurken birbirlerinin söylediklerine katılıyorlarsa ritmik beden dili hareketleri ile bunu belli ederler. Sözlerinizle karşıdaki insanane ulaşmayı başardığımızda onun hareketleri ile sizinkiler uyum içinde olur. Bu tam olarak anlaşma noktasıdır. Bir personel; müşteri ile konuşurken, başını sallayarak ona, “seni dikkatle dinliyorum. Söylediklerine tümüyle katılıyorum” sinyalini verir. Bu sinyal karşısındaki müşteriyi rahatlatır. O da aynı hareketleri yapmaya başlar. Böylece ikisi arasında sıcak ve yakın bir uyum ortamı oluşur.<sup>301</sup>

İyi bir dinleyici olabilmek için söylenilecek şeylerle ilgili olarak düşünceler sakinleştirilmeli ve karşıdakinin söyleyeceği şeye yoğunlaşmak zorunludur.<sup>302</sup>

---

<sup>296</sup> Schober, a.g.e.,175

<sup>297</sup> Molcho, a.g.e., s.207

<sup>298</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 72

<sup>299</sup> Mulligan, a.g.e., s:139

<sup>300</sup> Baltaş, a.g.e., s.78

<sup>301</sup> Fast, a.g.e., s.71

<sup>302</sup> Mulligan, a.g.e., s:139

Karşı tarafı sonuna kadar, cümlesini bölmeden beden dili ile de anlaşıldığını ifade ederek dinlemek gerekir. İletişimde en sık yapılan hata konuşmanın sonunu dinlemeden, konuşmayı bölerek, araya girmektir. İletişimde mesajlar genelde en sonda saklıdır.<sup>303</sup>

Dinlemek başlı başına bir sanattır. Belki de karşıdaki kişiyle aynı fikirde olunmayabilir ama mesaj tam dinlenmediğinden sanki karşıdaki dinleyenin kafasındakini söylüyor gibi anlaşılır.<sup>304</sup>

#### 1.4.5. Mesafe

Bir yöneticinin çalışanları ile arasındaki mesafeye bakarak onun karakteri hakkında pek çok şey öğrenilebilir. Yönetici bu mesafeyi davranışları ile ayarlar. Ofiste masa yönetici ile işgören arasında bir engel oluşturur. Kendisi masanın arkasında oturup odasına giren kişiyi masanın karşısına oturtan yönetici otomatik olarak kendi patronluğunu vurgular. Görüşmeye gelen çalışan ile arasına mesafe koymuştur.<sup>305</sup>

Çok yakın mesafelere, sadece yakın ilişkide bulunmak istenilen kişilerin girmesine müsaade edilir. Onlarla olan bu sıkı ilişki; dokunarak, sıcaklıklarını hissederek, nefeslerini ve kokularını duyarak daha da pekiştirilir. Yabancıların bu bölgeye girmesi bir tehdit olarak değerlendirilir. Birbirine dokunma kişisel mesafede yalnız gelenekler çerçevesinde mümkündür. Bakışlarla kurulan ilişkinin çeşitleri güven ve karşılıklı ilginin derecesini aydınlatması açısından önemli bir rol oynar. Bu sınırlarda olan fikir alışverişi kişisel ve çoğunlukla duygusaldır. Sosyal mesafeler birlikte çalışan, birbirlerine saygılı davranan, fazla samimi olmayan kişiler için geçerlidir. Dışarıdan bakıldığında bu buluşmaların resmi olduğu hemen anlaşılır. Oturma düzeni ve mobilyalar genellikle bu resmi atmosferi sağlar.<sup>306</sup>

Konuşurken çok yakınınızda duran insanlar, uygun bir işaretle durdurulabilir. Yaklaştıkları zaman doğrudan gözlerinin içine bakarak bir adım geri attıktan sonra

---

<sup>303</sup> Schober, a.g.e.,185

<sup>304</sup> Kaşıkçı,, a.g.e., s.199

<sup>305</sup> Açıl, a.g.e., s.125

<sup>306</sup> Schober, a.g.e., s:89

ikinci kez onlara tekrar bakmadan önce, aradaki mesafe gözler ile ölçülürse. Mesaj alınacaktır.<sup>307</sup>

Konuşma sırasında koltuğa çok kasıntı oturmamaya dikkat etmeli. Konuşmanın gidişine göre bazen eğilerek ilgili görünürken, bazen dik oturularak güven hissettirilmelidir.

Oturma alanını belirleme şansı varsa (bazı işletmelerde görüşme odaları vardır) sırt kısmının boşluğa (kapı, pencere v.s) gelmemesine dikkat edilmelidir. Arka tarafın boş boşlukta olması insanın kendisini boşlukta hissetmesine neden olabilir ya da her açılan kapıda geri dönüp bakılması, rahatsız edici bir sahnenin oluşmasını sağlayabilir.<sup>308</sup>

#### 1.4.6. Ses Tonu

İletişimde, gönderme becerilerinin önemi, iletişimin yalnızca bazı bilgi ve mesajları söz ile ifade etmekten fazla, bir tutumlar bütünü olmasından kaynaklanır. İletişim sadece kelimeleri söylemekten çok daha fazla öğeyi içerir. Gönderme becerileri, mesajın aktarılması için seçilmiş olan sözcükler, beden dili ve sestten oluşan bir bütündür. Kelimeler %10, ses tonu %30 ve beden dili %60 rol oynar.<sup>309</sup> Bireysel antenler genellikle karşı taraftan gelen mesajlar konusunda fazlasıyla duyarlıdır. Alaycı, umursamaz, can sıkıcı ve rahatsız edici bir tonda söylenen bir şeyi işitmek konusunda çok hızlı olunabilir. Halbuki kendisi bu tarz bir ifade kullanırken daha az dikkatlidir.<sup>310</sup>

Hatırlanan sesler büyük çoğunlukta hoş olmayan seslerdir. Çünkü güzel bir ses ve doğru bir telaffuz, amacına ulaştığı için, fark edilmez. Ancak amacıyla uyuşmayan rahatsız edici bir ses, onu hemen fark etmeye sebep olur.<sup>311</sup> Tatlı ve samimi bir sesle söylenen basit bir “aferrin”, iğneleyici veya samimiyetsiz bir ifadeyle söylenen çok daha abartılı övgü sözlerinden daha güçlüdür.<sup>312</sup>

Allen Bell, Psikolojik ses ölçüsü (“psychological stress evaluator”:PSE) adını verdiği aleti ile insan tarafından algılanamayan ses titreşimlerini analiz ederek ses

<sup>307</sup> James, a.g.e., s.66

<sup>308</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.199

<sup>309</sup> Baltaş, a.g.e., s.31

<sup>310</sup> Mulligan, a.g.e., s:143

<sup>311</sup> Baltaş, a.g.e., s.31

<sup>312</sup> Mulligan, a.g.e., s:143



tellerinin yalan söylendiği zamanki zorlanmasını, doğal olmayan gerilimini ve düzen değişikliğini tespit etmiştir. Yapılan çalışmalarda PSE'nin tespitlerinin %95 oranında başarılı olduğu görülmüştür.<sup>313</sup>

#### 1.4.7. Jest ve Mimikler

İnsan yüzü, tek bir anlamı değil, birbirinden çok farklı pek çok anlamı dile getirecek şekilde düzenlenmiştir. Buna karşılık, insan beyni de, bu farklı anlamların hepsini birden çözecek şekilde programlanmıştır. Hattâ bir insan yüzü, çoğu zaman birden fazla duyguyu dile getirir: hayret ve korku, hayret ve sevinç gibi. İnsan beyni de, bu farklı ifadelerin hepsini birden değerlendirir ve çözer. Yapılan araştırmalar, farklı duyguların beynin farklı bölgeleri tarafından çözüldüğünü, birden fazla yüz ifadesini bir arada okumak için de yine özel bir bölgenin görevlendirildiğini göstermiştir.<sup>314</sup>

Yüzde görünür hale gelen hisler konuşulan kişilere ruhsal durum hakkında bilgi ve onlarla konuşup konuşmak istenmediği, konuşmak veya dinlemek mi istendiği, söylenenin anlaşılıp anlaşılmadığı, söylenenden şüphe mi edildiğini veya desteklenip desteklenmediğini anlatır. Mimik duygusal yaşamla ilgilidir ve yönlendirme denemelerine açıktır.

Çoğunlukla iletişim esnasında sakın görünmek istenir, içindeki huzursuzluğu göstermemek için yüze ve jestlere hakim olunabildiği halde, örneğin asabi bir ayak sallayışı kişiyi ele verebilir. İletişim olayına iştirak eden herkes, yüz ifadesinin sürekli okunduğunu bilir ve ona bilinçli olarak hakim olmaya çalışır.

Görüşme esnasındaki yüz ve ayak hareketlerinin ilişkisi şöyledir: Ayaklar kafadan uzak olduğu için, konuşmaya odaklanıldığında onlar unutulur. Böylece ayaklar vücudun en gerçekçi uzvu halini alır. Yüz ifadesi neyi sinyal verirse versin, ayakların bilinçsiz hareketi, gerçek ruh halini ortaya koyar.

Yüzün belli bölgelerinin hareketi duygu anlatımı dışında bambaşka fonksiyonlar edinmişlerdir. Bir konuşmayı başlatabilir, tamamlayabilir ve destekleyebilirler. Bakışma davranışları o andaki dikkat hakkında bilgi verir ve o andaki bilgi alma ve işleme

<sup>313</sup> Baltaş, a.g.e., s.31

<sup>314</sup> Ümit Şimşek, *Binlerce Diliyle İnsan Yüzü*, Morötesi Yayınları, İstanbul-2002, s:87

kapasitesi hakkında ip ucu verir. İnsan genellikle dinlerken karşısındakine kendi konuşma süresine nazaran, iki kat daha uzun bakar. Konuşmacı rahatsız edilmek istemez ve konuşmasının belli yerlerinde dinleyicilere bakarak tasdiklenmek ister. Konuşma esnasında bakışma düşünme ile sıkı sıkıya bağıntılıdır ve kişinin olaydan ne kadar etkilendiğini gösterir. Bakışların süresinin değişik uzunlukta ayarlanabilmesi konuşmayı kolaylaştırır. Gülümsemenin yanı sıra vurgu vs. ve bakış süresi, kişinin ne demek istediğini anlayabilmek için önemli bir ip ucudur.<sup>315</sup>

Mimik her şeyden önce duygusal olaylarla ilgilidir. Oysa bakışma davranışı düşünme olayları ile ilgilidir., bakıp bakmama ve bakışma arasındaki safhalar konuşmanın akışını etkiler.<sup>316</sup>

Pipo, gözlük gibi aksesuarları olanlar, karar verme durumlarında bunları duygu ve düşüncelerini yansıtmak için kullanırlar. Örneğin gözlük kullanan biri karar anında çenesini tutmak yerine gözlük çerçevesinin bir ucunu ağızına sokabilir. Elindeki kalemi veya parmağını ağızına götürmesi de karar vermesi beklenen kişide gözlenebilecek jestlerdir<sup>317</sup>

İnsanın yüzünde mimikleri gerçekleştiren çoğu çift olmak üzere yaklaşık 20 kas grubu bulunur. Teorik olarak bunların sadece gerilip gevşetilmeleri bile, yüzlerce durumu farklı biçimlerde ifade etmeyi mümkün kılmaktadır.<sup>318</sup>

Jestler ve mimikler diğer kişilere görsel sinyaller gönderen hareketlerdir. Bir jestten söz edebilmek için yapılan hareketin bir başkası tarafından ve yaşanan duygu ve düşünceyle ilgili bir bilginin karşıdaki kişiye iletilmesi gerekir. Aslında her jest, düşünce ve duygu ürünü olduğu için doğal olarak bu özellikleri barındırır.

Yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri; baş, el, kol, ayak, bacak, ve beden kullanımı da jestleri oluşturur. Bir işin gecikmesi nedeniyle koşarken, elin ayağın birbirine karıştığı ve huzursuz olunduğunun hissedilmesi hoş gitmeyebilir. Ancak duygusal durumla ilgili sinyaller gayet açık ve belirgin bir şekilde jest ve mimiklere yansır. Bu işaretlerin fark edilmemesi için özel bir çaba harcamak gerekir.

---

<sup>315</sup> Fast, a.g.e.,35

<sup>316</sup> Schober, a.g.e., s:38-53

<sup>317</sup> Baltaş, a.g.e., s.82

<sup>318</sup> Baltaş, a.g.e., s.49

Bir iş görüşmesinde ayağı ve kolları kullanma biçimi, göğüs ve ayak uçlarının baktığı yön konuşma ile ilgili düşünce ve duyguları yansıtır.<sup>319</sup>

Dikkat edilmesi gereken nokta dışa vurulan duygularla ilgili işaretlerin gerçekten karşı tarafa iletilmek istenenler olup olmadığıdır.<sup>320</sup>

Jest konuşma ile yakından ilişkilidir. İnsanlar konuşma yerine benzetme yapan işaretler ve anlamı belirli jestler, daha doğrusu simgeler kullanırlar.<sup>321</sup> Konuşmayı destekleyen jestin iki fonksiyonu bulunur. Konuşmacı jestler aracılığıyla konuşmasının içeriğini daha iyi açıklar, böylece dinleyiciye yöneliktir. Diğer yönden konuşmacının emin olmadığı ifade ve düşünceleri aşmak, ayrıca yeni fikirlerin doğmasını sağlamak açısından kendisi için gereklidir. Destekleyici jestlerin çokluğu ve azlığı konuşmaya veya bildiriye ne kadar içten katılım olduğuna bağlıdır. Yorgunluk, anlaşılıp anlaşılmama korkusu, cesaretsizlik vb. endişeler jestlerin azalmasına yol açar.

Jestler sözlerle anlatılan şeyi beden-dilsel gösterebilmektir. Kelimelerin yerine simgelerin kullanılmasını sağlar. Jestler ve simgeler birbirlerine çok yakın olabilirler. Eğer sağ işaret parmağı konuşmayı tasdik etmek için kullanılırsa ve bu jesti git anlamına gelen ve olumsuzluk gibi, kesin bir anlam taşıyan hareket izlerse, o zaman konuşmaya eşlik eden bu hareket simgeye dönüşür.<sup>322</sup>

Genellikle bir jestin bir kelimedenden daha fazla anlatım gücü vardır. Kişinin jestleri onu ele verebilir. Burun kendi başına alın, gözler ve ağız gibi anlatım gücüne sahip değildir. Ancak yine de burun kıvrırma, güvensizlik, korkuyla irkilme, tikslenme halinde burnun büzüşmesi, kızgınlıkta ve korkuda genişlemesi, antipati ve kızgınlıkta burundan hızlı hızlı soluma ve bir koku duyulduğunda koklama burnun fonksiyonları arasındadır.

Eller en az bakışlar kadar anlatım gücüne sahiptir. Ellerin hareketinden bir kişinin nasıl davranacağını kestirmek mümkündür: yakalayıcı, tereddütlü, başına buyruk veya desteğe muhtaç. Acı bir olay hakkında soru sorarken parmaklar birbirlerine geçirilir ve dışa karşı savunma sergiler.

Duygusal jestlerin çoğu kendi kendine dokunmak şeklinde iken, başkalarına karşı olan tutumu gösteren jestler karşıdaki kişinin vücuduna yöneliktir. Kolların

---

<sup>319</sup> Fast, a.g.e.,60

<sup>320</sup> Baltas, a.g.e., s.37

<sup>321</sup> Schober, a.g.e.,42

<sup>322</sup> Fast, a.g.e.,75

kavuşturulması savunmayı, kolların uzatılması içtenlik, kolların veya bacakların huzursuzca hareketi ise diğerinden kaçış olarak değerlendirilebilir.

Karşısındakine karşı açık davranmak ve ilişkiye hazır olmak ellerin öne ve yukarı açık olması ile birlikte ortaya çıkar. Tekliflerin yapıldığı ve herşeyin açıkça konuşulduğu sohbetlerde bu hareket sık sık görülür; ilgi ve güven ile reaksiyon gösterilir. Bunun tersi olan hareket ellerin üst tarafının dışa ve öne doğru yöneltilmesi ve savunma şeklindedir.<sup>323</sup>

#### 1.4.8. Bedenin Yönü ve Temas

Bütün araştırmalar bedensel temasın canlıların hayatında önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Türkler, duygularını aktarmak için temas ögesinden Batı toplumlarına kıyasla daha fazla yararlanan milletlerdendir. Birbirini öpme, kolları ya da sırtı tutma bizdeki insan ilişkilerinde sık ve bol olarak kullanılır. Aile bireyleri arasındaki ilişkilerde sarılma, öpme, kucaklama ve okşamanın yaşanması, ilişkileri geliştirir. Temas ögesinin varlığı büyüklere de, çocuklara da güven verir.<sup>324</sup>

Birisinden hoşlanmanın ve ona karşı sıcak duygular beslendiğinin belli edilmesinin en iyi yolu dokunmaktır. Bazen bir el sıkış, omuza bir dokunuş doğal biçimde yapıldığında “senden hoşlanıyorum, seninle daha iyi iletişim kurmak istiyorum” mesajını verir.<sup>325</sup>

Kuşkusuz aşırıya kaçan bir dokunuş rahatsız edicidir. Dokunulmaktan nefret eden insanlarda vardır. Ama akıllı biri dokunduğu kişinin tepkisini hemen sezebilir.<sup>326</sup>

Karşıdaki çalışma arkadaşına dokunmak gerekmediği sürece kesinlikle dokunulmamalıdır. Çünkü karşıdaki insan bunu bir taciz olarak anlayabilir.(ilişkilerin, boyutu çok önemlidir.)<sup>327</sup>

Bilinçli bir yönetici sözlerini beden dili mesajlarıyla güçlendirebilir. Örneğin bir çalışanını eleştirirken ona dokunabilir ve böylece, “merak etme, seni eleştiriyorum ama

<sup>323</sup> Schober, a.g.e.,96

<sup>324</sup> Baltaş, a.g.e., s.119

<sup>325</sup> Fast, a.g.e.,45

<sup>326</sup> Açıl, a.g.e., s.124-126

<sup>327</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.170

senin için kötü bir niyetim yok” der. Öte yandan överken de dokunmaktan kaçınıyorsa bunun anlamı, “başarılısın ama sakın bu seni şımartmasın”dır.<sup>328</sup>

Tokalaşma ne ezik ne de üstünlük taslayıcı bir tarzda olmalıdır. Toklaşma samimi olmalı. Aşırı hafif tarz güvensizliği, aşırı sert tarz da kompleksli bir kişilik taşındığını ortaya koyar.<sup>329</sup>

Kişilerin otururken veya ayakta birbirlerine karşı olan mesafeleri, birbirlerine duyduğu yakınlığın bir göstergesidir. Birbirine yakın oturan kişilerde dayanışma ve güven duygusu meydana gelir. Bu oturuş daire biçiminde ise dış dünyanın kapalı iç dayanışmanın da daha açık durumda olduğu söylenebilir.<sup>330</sup>

İnsan ilişkilerinde bedenün üst yarısının ve ayakların dönük durduğu yön kişinin gerçekte zihinsel ve duygusal enerjisinin dönük olduğu yöndür. Beden dilinin insanın iç dünyasıyla ilgili olarak verdiği ip uçlarından birisi de göğüs ve ayak uçlarıyla işaret edilen yönün, insanın bulunmak istediği yerle ilgili gerçek niyetini ortaya koymasıdır.

Birbirlerini dinlemeye istekli olan kimseler genellikle birbirlerine karşı 90 derecelik bir açıyla dururlar. Yan yana veya 90 derecelik açıyla oturan kişilerin yönleri birbirlerine duydukları ilginin yansımasıdır. Eğer kişiler farklı yönlere bakıyorlarsa zoraki bir şekilde bir arada oldukları düşünülebilir.<sup>331</sup>

#### 1.4.9. Kılık Kıyafet

Görüşmeye son derece uygun, şık ama abartılmamış bir kıyafetle, mümkünse takım elbise ile gidilmelidir. Bayanların da takım elbise giymesi uygun olacaktır ama etek mini olmamalı, ceket, gömlek uyumluluğunda bir kıyafette oldukça uygun olabilir.

Ayakkabılar çamursuz ve boyalı olmalı.<sup>332</sup>

İnsanların karşısına mümkün olduğu kadar temiz, düzenli, bakımlı ve iyi giyimli olarak çıkılmalıdır. Bunun için mutlaka büyük maddi imkanlara sahip olmak gerekmez. Saça, bakıma, el ve ayak temizliğine özen gösterilmeli. İnsanın kendisine bakımı,

<sup>328</sup> Mahmut Açıl, a.g.e., s.124-126

<sup>329</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.199

<sup>330</sup> Molcho, a.g.e., s.248

<sup>331</sup> Baltaş, a.g.e., s.123

<sup>332</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.197

kendisine olan saygısının aynasıdır. Kendi bakımına ve dış görünüşüne her ne sebeple olursa olsun özen göstermeyen bir kişi, başkalarından da kendisine saygı beklemiyor demektir.<sup>333</sup>

İnsanlar karşısındaki kişiyi, ilk intibaya göre kafalarında bir yere oturturlar. Görüşmeye giden kişi kendisini nereye lâıyk görtüyorsa, ona uygun bir dış görünüşe sahip olmaya çalışır.<sup>334</sup>

Yüz ve beden kadar giysiler de kendimiz hakkında ne düşündüğümüzü ilan eder.<sup>335</sup> Giyim tarzımızla ya da neyi neden taşıdığımızla, hangi grup içinde ne rolde olduğumuz anlaşılır.<sup>336</sup> Bu genelde, aslında yansıtmayı arzuladığımız imajla ters düşer. O zaman birşeyleri yanlış yaptığımız duygusuna kapılırız. Çevreye verilen mesaj vermeyi istediğimiz mesaj değildir.

Özellikle de iş görüşmesine gidilecekse giyilenler kişi hakkında sayısız tanım yapar. Bir iş görüşmesine giderken kendinizi rahat hissettiğiniz giysiler giyilmelidir. O zaman kişi kendisine daha fazla güvenir ve bunu da yansıtır.<sup>337</sup>

İş görüşmelerinde ve daha sonra iş yaşamında etkili olabilmek için etkili giyinmek çok önemlidir. Etkileyici giyinmek bir bakıma akıllıca giyinmekle paraleldir. Bunun için birkaç ipucuna değinmek faydalı olacaktır.

*Kaliteli kıyafetler* muhtemelen maddi olarak biraz zorlarsa da uzun vadede sık ve güvenli giyinmeyi garantiler. Uzun vadede tasarruf edilmiş olur.

Sahip olunan kıyafetler konusunda titiz davranmalıdır. İş elbiselerine *itina gösterilirse*, daha uzun ömürlü olurlar.

Son moda giysilerden kaçınmalıdır. Kıyafetler satın almadan önce denenmelidir. Rahat olunacak kıyafetler tercih edilmelidir. Kıyafetlerin görünüşünde belli aralıklarla değişiklik yapılabilir. Örneğin düğmeleri değiştirilebilir. Çalışılan işe uygun, yakışan kıyafet giyilmelidir. Aksesuar ve saç görünümünde abartıdan uzak kalınmalı yakışan tarzları denemeye çalışmalıdır.<sup>338</sup>

---

<sup>333</sup> Baltaş, a.g.e., 163

<sup>334</sup> Er, a.g.e., s.110

<sup>335</sup> Fast, a.g.e., s. 70

<sup>336</sup> Molcho, a.g.e., 264

<sup>337</sup> Fast, a.g.e., s. 70

<sup>338</sup> James, a.g.e., s.81-88

### 1.4.9.1. Renk

Renk konusunda kendinizi nasıl görmek ve göstermek istediğinizin etkisi çok büyüktür. *Yeşil* giyinmek konsantre olmanıza yardımcı olur. Ve yapılması gereken şeylere karşı daha dikkatli olmayı sağlar. *Mavi* stres anında sakinleştirir. Fakat yaratıcı olmak ve görünmek isteniyorsa *mor* giyinmelidir. İnsanlara güven verir; geleceği, profesyonelliği, teknolojiyi simgeler. Ayrıca sakinleştirici bir renktir. Mavi ve özellikle lacivert kozmik bir renk olarak kabul edilir; sonsuzluğu, otoriteyi ve verimliliği çağırır.<sup>339</sup>

Kesinlikle otorite belirtilmek isteniyorsa *kırmızı* giyilmelidir. Kırmızı kendinizi güvenli hissetmenizi sağlar. Ayrıca enerjinin gücünü artırır. İstenilen yaptırılacaktır.<sup>340</sup>

*Kırmızı* renk sıcaklık, çekicilik, heyecan, enerji ve yeme hissi verir. Bilinçaltında saldırı mesajı verdiği de söylenir.

*Yeşil* doğanın rengidir. Askeri renktir otoriteyi de gösterir.

*Sarı* sıcaklık verir, alımı teşvik eder.<sup>341</sup>

*Siyah* ciddi gösterir. Bu renk giyeni tipik bir örnek yapar. Böyle göze çarpmak çok zordur.<sup>342</sup> Gücü ve tutkuyu temsil eder. Hırsın da ifadesidir.<sup>343</sup>

*Kahverengi* giyinmek iş görüşmelerinde tavsiye edilmez çünkü; itici bir etkisi vardır. Aynı zamanda teklifsiz, rahat bir renk olarak kabul edilir. Karşıdakinin kendisini resmîyetten uzak daha rahat hissetmesini ve açılmasını sağlar.<sup>344</sup>

*Gri* bilinenin aksine gözün en kolay ayırdığı ve algıladığı renklerden biridir. Diplomatik ve ağır bir renktir. Ama hareketsizliği, yavaşlığı ve ciddiyeti temsil eder. Puslu belirsiz bir hava gibi yaratıcılığı öldürdüğü öne sürülür.<sup>345</sup>

Hatta bazı şirketlerde iş başvurusunda bulunan kişiye “Şirketimiz işe başladığınızda size bir araba verecek ne renk istersiniz?” sorusuna “Siyah” cevabının alınması

<sup>339</sup> İzgören, a.g.e., s. 142

<sup>340</sup> www.bodylanguage.net

<sup>341</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s. 181

<sup>342</sup> www.bodylanguage.net

<sup>343</sup> İzgören, a.g.e., s. 141

<sup>344</sup> İzgören, a.g.e., s. 136

<sup>345</sup> İzgören, a.g.e., s. 144

karşısında şirket; hırslı, yükselmeyi hedefliyor, diye düşünür. Lacivert, mavi, ve gri genel anlamıyla istikrarlı iyi çalışacak disiplinli bir elemanı, kırmızı ise işten çok macera düşünen bir elemanın ipucudur.<sup>346</sup>

A. Ne renk araba alırdınız sorusuna aday,

Sarı : Fazla uzun çalışmayacak geçici bir elemanı anlatabilir.

Beyaz : Yavaş ama kalıcı ve devamlı bir personel.

Siyah : Yükselmeyi hedefleyen, tuttuğunu koparan.

Yeşil : Uyumlu problem çıkarmayı sevmeyen, yaratıcı.

Mor : Ani duygusal iniş ve çıkışları olabileceğinin göstergesidir.

*Renklerin dekorasyondaki kullanımını ;*

İş görüşmesi esnasında, özellikle büyük işletmelerde sadece eleman seçimi esnasında kullanılan odalar bulunmaktadır. Bu odalarda duvar ve aksesuar seçimine özellikle dikkat edilir. Bu durumun amacı adayın rahat hissetmesini sağlamaya yönelik olduğu gibi; adayın açık ifadeler kullanmasını ve dürüst olmasını da sağlamaktır. Buna göre;

Pembe : Uzaklaştırıcı, tatlı/yoğun, monoton.

Yeşil : Uzaklaştırıcı, soğuk, durağan /rahatlatıcı, dinlendirici.

Sarı : Yakınlaştırıcı, açık, ışık, şaşalı, hafif, / teşvik edici, canlı davetkar.

Turuncu: Sıcak, kuru, ön plana çıkan, / teşvik edici, canlı davetkar.

Kırmızı: Yakın, ışık, sıcak, canlı, / heyecanlandırıcı, hırslandırıcı.

Mavi : Uzaklaştırıcı, durağan, / pasif, soğuk, taze, pratik.

Mor : Arzulayıcı, susatıcı, / yadırganan, gariptenen, pasif.

Beyaz : Genişletici, uzaklaştırıcı, / rahat, hijyenik, temiz.

Açık gri : Uzaklaştırıcı, hafif / rahat, kolay, uygun.

Koyu gri : Ağır, sıkı, yakınlaştırıcı / bunaltıcı, yerleştirici.

Siyah : Ağır, sıkı, yakınlaştırıcı / bunaltıcı, boğucu, sıkıcı. Olarak yorumlanır.<sup>347</sup>

<sup>346</sup> Fast, a.g.e.,151

<sup>347</sup> İzgören, a.g.e., s. 148



### 1.4.9.2. Makyaj

Elbiseler bir günden diğere değiştirilebilir fakat yüzler değiştirilemez. Bakımlı biri neredeyse her türlü kıyafetin içinde iyi görünürken, dağınık ve yağlı saçları olan biri en iyi kıyafetlerin içindeyken bile kötü görünür. Günlük yaşantının bir parçası haline getirilen bakım, oldukça sağlıklı bir hayat tarzı, dengeli beslenme olumlu imajın en önemli bileşenleridir.<sup>348</sup> Parfüm şişesinden çıkmış gibi parfüm kullanmak kesinlikle olumlu bir görüş doğurmayacağı gibi olumsuz olması kuvvetli muhtemel bir durumdur. Ağır makyajdan kaçınıp doğal olmaya çalışılmalıdır.<sup>349</sup>

Diğere bir ifadeyle, erkek tıraşlı ve temiz kokular sürünerek, bayanlar hafif makyajlı olarak iş görüşmesine gitmelidir.<sup>350</sup> Erkek ve bayan adayların rahatsız edecek düzeyde parfüm kullanmamaları yerinde olur.<sup>351</sup>

### 1.5. Mekanın Anlattıkları

Sosyal bir birey olarak insan, günlük yaşantısında birçok insanla aynı ya da yakın ortamlara girip çıkmaktadır. Aile hayatında, iş hayatında, okul hayatında bir araya gelen insanlarla belli mesafeler dahilinde ilişkiler kurulur. Belirlenen mesafelerde, bulunulan mekanlarda iletişim kurma işlemine “proksemi” diğere bir ifadeyle “mekan kullanım dil bilimi” denir. Proksemnin üstadı kabul edilen Amerikalı Edward T. Hall adlı bilim adamı mekansal iletişimde 4 farklı iletişim mesafesi tanımlamaktadır. Bu mesafeler merkez biz olmak üzere radyo dalgaları gibi çevreye yayılır.

Bizimle iletişimde olacak insanlar bu mesafelere tecavüz ettiklerinde sorun çıkmaya başlar. Samimi olduğumuz insanlar biz izin verdikçe ilk 45 cm.’lik yakın mesafemize sokulabilirler. Bunlar aile fertleri, eşler ve dostlardır. Bu alan kişinin en sansürlü, en özel alanıdır.

Kişisel sınırlar 45 ile 115 cm. arasındaki bölgedir. Arkadaşlar genelde bu alanlarda buluşur. Sosyal bölge 115 cm. ile 3.6 m’lik alandır. Yoldan geçen birisi ya da toplu

<sup>348</sup> James, a.g.e., s.88

<sup>349</sup> Öner, a.g.e., s.233

<sup>350</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.198

<sup>351</sup> <http://ulinka.uludag.edu.tr>

taşıma aracındaki insanlar bu mesafelerdedir. Ortak alan ise 3.6 metreden başlar ve üzerindeki alanlardır.

Herkes birey olarak alanlarını türlü şekillerde belirler, kendisine özgü özel bir hava taşımasını ister. Mesela; elini bir şeyin üzerine koyan kişi karşısındakine onu sahiplendiği mesajını verir.<sup>352</sup>

Mekan kullanımında önemli noktalardan biri mesafe, bir diğeri ise konumdur. Konuşma sırasındaki vücut konumu karşıdaki insanla konuşmacı arasındaki üstünlüğü vurgulayan noktalardandır.<sup>353</sup>

Yükseklik; liderlik, üstünlük hissi verir. Bir duruşma sırasında hakim yüksek bir kürsüde, sanığın ise hakimden daha alçak bir noktada olması gibi. Meclis başkanı diğer bakanlara göre daha yüksek bir kürsüde oturur.<sup>354</sup> Dilenciler dilenirken eğilirler.<sup>355</sup>

Mesafe bütün ilişkilerde önemli bir duygusal belirleyici olduğuna göre, kişi kendisini çok yakın hissettiği kişilere yaklaşır, hatta onlara temas eder. Ama pek de hoşnut olunmayan kişiler söz konusu olunca onlardan uzaklaşmaya ve araya mesafe koymaya çalışılır.<sup>356</sup>

İyi karşılanacağından kesinlikle emin olunmadığı sürece, öteki insanın mahremiyet sınırları aşılmamalıdır. Arkadaşça omuza yaslanmak veya birine çok yakın oturmak tam anlamıyla iyi niyetle yapılmış olsa da hiç hoş olmayan sonuçlara yol açabilir.<sup>357</sup>

Bir de ofis düzenleri düşünülecek olursa; bir aday karşısında genelde kahverengi, maun ve kocaman bir masa ile karşılaşır. Arkada Atatürk resmi, ne olduğuna bir türlü anlam verilmeyen genelde devlet dairelerinde görülen bordo bir deri veya kumaş kaplı çerçeve, otomatik olarak büro sahibine karizma kazandırır. Onun koltuğu deri ve uzun, görüşmeye giden adayın koltuğu ise yerle bitişik gibidir. Hitler'in makam odası, bu güçlü ele geçirme yöntemlerine en iyi örneklerden biridir.

Hitler'in çalışma odası Uzun dikdörtgen biçimdedir. İçeri giren kişi, ona otoriteyi, kanı, içgüdüleri çağrıştıran ve heyecanı arttıran kırmızı bir halıyla karşılaşır ve yürümeye, fakat ortaya geldiğinde bocalamaya başlar. Masa, normalde olması gereken

---

<sup>352</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.148

<sup>353</sup> Molcho, a.g.e., 187

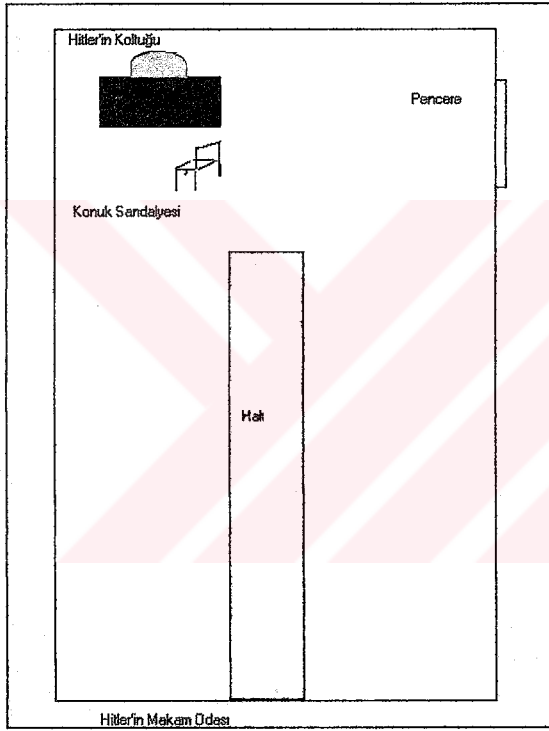
<sup>354</sup> Fast, a.g.e.,132

<sup>355</sup> Kaşıkçı, a.g.e., s.154

<sup>356</sup> Baltaş, a.g.e., s.113

<sup>357</sup> James, a.g.e., s.60

yerde diğer bir ifadeyle karşıda değildir ve oturacağı sandalyeye ulaşması için halının dışına çıkması gerekmektedir. Kararsız kalıp bir süre sonra halıdan ayrılır ve alçak sandalyeye oturur. Karşısında hemen kısa bir mesafede beyaz düz bir duvar vardır. Arkası ise büyük bir boşluktur ve arkasındaki pencereden gelen ışık arkasının sağlam olmadığını ona tüm görüşme boyunca hatırlatır.



şekil 3: Hitler'in Makam Odası <sup>358</sup>

### 1.5.1 Masalar-Oturma Düzenleri

Amerika'da bir psikoloğun muayenesinde on denek sırasıyla görüşmeye alınmış. Psikolog bu kişilerle hep masanın arkasından görüşmüş. İkinci on kişiyle olan görüşmede ise deneklerle psikolog arasına masa konmamış. Psikolog görüşmesini arada

<sup>358</sup> İzgören, a.g.e., s.196

herhangi bir engel olmadan yapmış. Görüşme sonrası yapılan anketlerde çok ilginç bir sonuçla karşılaşılır: İlk grupta kendisini rahat hisseden bir kişi varken, ikinci grupta kendini rahat hissedenlerin sayısı beşe yükselmiş. Psikolog aynı psikolog, davranış biçimi ve görüşme tarzı aynı. Sadece oturma düzeni değiştiği için insanların duyguları da değişmiştir.<sup>359</sup>

İnsanlar bir masada karşılıklı olarak oturduklarında bilinçaltı olarak masayı iki eşit bölgeye ayırırlar. Her biri masanın yarısını kendi bölgesi olarak belirler ve ötekini kendi bölgesine müdahalesini reddeder. Bir restoranda rekabet pozisyonunda oturan iki kişi bölge sınırlarını tuz, biber, şekerlik ve peçetelerle belirler.<sup>360</sup>

Ofis düzenleri, toplantı masaları, oturma yer ve bölgeler iş yaşamında ufak tefek savaşların yaşandığı, şirketin gidişini etkileyebilen, kişisel etkinlik derecesini belirleyen taktikler sağlar hale dönüşmüş durumdadır. Profesyoneller bunları bilinçli bir titizlikle, liderliklerini pekiştirecek, müzakerelerden başarılı çıkmalarını sağlayacak şekilde kullanmaktadırlar.<sup>361</sup>

Masa ve koltukta kişinin özel alanına girer. Eğer insanlar kendi eşyalarını masaya koyar veya sormadan koltuğa otururlarsa, sahibi olan kişi kendisini kötü hisseder.<sup>362</sup>

Oturma biçimi büyük ölçüde kullanılan koltuğun biçimine ve yapılan işe bağlıdır. Yürüyüş biçimi gibi, birisinin oturma şeklinde, onun zihin yapısı üzerinde düşünülür. Koltuğa yığılarak oturmak hem edilgen hem de saldırgan görünebilir. Koltuğuna gömülmüş ellerini ya da ayaklarını inceleyen birinin bu oturma biçimi oldukça engelleyicidir. Çoğu zaman böyle oturan birisi, otoritesini, olumsuz bir tarzda dayatıyor olabilir. Eğer koltuğa yığılarak oturan kişi ellerini başının arkasında bağlıyorsa oturma biçiminin yarattığı iktidar talebi daha da artacaktır. Bu duruşa daha çok bir gülümseme eşlik edebilir.<sup>363</sup>

Ayak ayak üstüne atarak oturmak kolları da göğüste kavuşturmadıkça aşırı derecede savunmacı görünmeyecektir. Eğer kollar göğüste kavuşturulursa, eski kafalı ve kurallara bağlı bir insan görüntüsü çizilir.

---

<sup>359</sup> İzgören, a.g.e., s. 88

<sup>360</sup> Pease, a.g.e., s. 174

<sup>361</sup> İzgören, a.g.e., s. 88

<sup>362</sup> James, a.g.e., s. 60

<sup>363</sup> Fast, a.g.e., 90

Bir ayağı diğer dizin üzerinden sarkacak şekilde atmak, iktidar talep eden bir davranış kadar, özgüveni de gösterir. Ayakları, sanki kendisi de orada oturmak istiyormuş gibi koltuğun altına çekerek gözden uzaklaştırmak veya doğrudan kapıya doğru uzatmak, bir an önce dışarı çıkmak isteğini belirtebilir.

Koltuğun ucuna oturarak ya da ayaklarını koltuğun ayaklarına dolayarak, ellerle koltuğun kollarına yapışmak, her an dışarı atılmayı bekliyormuş gibi oturmak güvensizlik belirtebilir.

Dirsekler koltuğun kollarında, öne doğru hafifçe eğik, eller parmak uçlarında birleşmiş, hafifçe sallanan bir baş hareketi söz konusu ise bu oturma şekli dikkatlice dinlendiği izlenimi verir.

Bir konuşmacıyı dinlerken aynı fikirde olunmadığını göstermenin en yaygın yolu tavana bakan kısılmış gözlerdir. Öne doğru eğilmiş dinleme duruşundan uzaklaşarak arkaya yaslanılabilir. Karşıdaki konuşmacı hala aynı konuda konuşmayı sürdürüyorsa kollar göğüste kavuşturulabilir.

Dinleyiciler çoğunlukla, ayaklarıyla yerde veya parmaklarıyla masada ritim tutarak, veyahut bir kalemi açıp kapatarak hızla tekrarlanan hareketlere başvurur. İç çekme, kolları kavuşturma, saate veya uzağa bakma aynı şeyi gösterir.<sup>364</sup>

Üzerinde oturan insan kadar koltuğun kendisi de bir üstünlük işaretidir. Hiç kimse alçak, kolsuz ve sağlam görünmeyen bir koltukta üstünlük gösteremez. Üstün bir tip genelde ayaklarını masanın altına uzatarak oturur. Aşırı göz teması, meydan okuyucu ve saldırgan görünmeye sebep olabilir. Aşırı göz teması kullanan insanlar, anlamsız emirlerini yerine getirtmek ister görünür. Hiç göz temasının kurulmaması ise karşıdakini hiçe sayma anlamına gelebilir.<sup>365</sup>

İnsanlar buldukları çevrelerde nasıl algılanıyorsa, tarzları ve nesnelere ilişkileri, alışkanlıkları, özellikleri onların toplum içerisindeki statüsü hakkında bilgi verirler.<sup>366</sup> Bir çalışma odasına girildiğinde çalışma masasının konumu ve durumu masa sahibi hakkında bilgi verir.<sup>367</sup>

---

<sup>364</sup> Fast, a.g.e., 111

<sup>365</sup> James, a.g.e., s.69-72

<sup>366</sup> Molcho, a.g.e., s. 243

<sup>367</sup> Molcho, a.g.e., 147

Büyük bir masa, masa sahibinin rahatına düşkün işini ciddiye alan bir kişi. Kendi görevinin önemli olduğuna inanan ve bunu çevresine de göstermek isteyen bir kişiyi temsil eder. Eğer masanın büyüklüğü sadece statü sembolünü teşkil ediyorsa bu dekorasyonundan anlaşılır. Küçük bir masa sahibinin çok fazla büro işleri ile ilgilenmediğini ve kağıt karmaşasını önemsemediğini gösterir. Ama o belki de alçak gönüllü ve çabuk çalışan masasının üzerindeki işi çok çabuk bitiren ve daha çok telefonla iş gören bir kişidir.

Masa odanın ortasında duruyorsa, kişi mekana hakim-kendine güveni sağlam demektir.

Masa bir köşeye sıkıştırılmış gibi duruyorsa masa sahibi bulunduğu noktadan sağlam bir bakış açısı ile her yere hakim olmak istiyordur. Eğilimi herşeyi bilme yönünde ve partnerine sadece koşullu güven duyar.

Mekanın yan duvarına çekilmiş bir masa odaya giren kişi ile anında bir yüzleşmeyi engeller ve kişinin o noktaya dönmesini gerektirir.<sup>368</sup>

Masanın yerleştirilmesi ışık alması ile de ilgilidir. Çalışma ışığı, karşıdan vuran ışık, yandan gelen ışık, sanatsal ışık gibi ışığın şekli ve geliş açısı masa sahibinin kendisini hangi ışık altında gösterdiğinin ifadesidir.<sup>369</sup>

Bir masanın üzerinde duran tek dosya belirli bir dili ifade eder. Bu adam şu anda önünde duran işe konsantre olmuş ve bunu bitirene kadar sadece onunla ilgilenecektir. Düzenle konulmuş birkaç dosya o kişinin aynı anda kafasında birkaç iş olduğu, bu düzende çalışacağını sıralamayı belirlediğini birbirleriyle olan bağlantılarını incelediğini ve buna göre sıraladığını gösterir. Bir masanın üzerine yığılmış renkli birçok dosya o kişinin çalışkan biri olmadığını ve daldan dala atlayan biri olduğunu gösterir. Düşünceleriyle işe başlamış onu masaya yatırmış ya da daha önce yaptığı birşeyi eklemek gereğini düşünmüştür. Üzerinde hiç kağıt bulunmayan bir masa ise en yüksek noktadır. Bu masanın sahibi bir makam sahibi ve yönetim fonksiyonlarını icra etmektedir, kararlar bildirir ve büyük projeler peşindedir. Çalışma kısmını başkaları yapar.<sup>370</sup>

<sup>368</sup> Molcho, a.g.e., s. 243

<sup>369</sup> Fast, a.g.e., 151

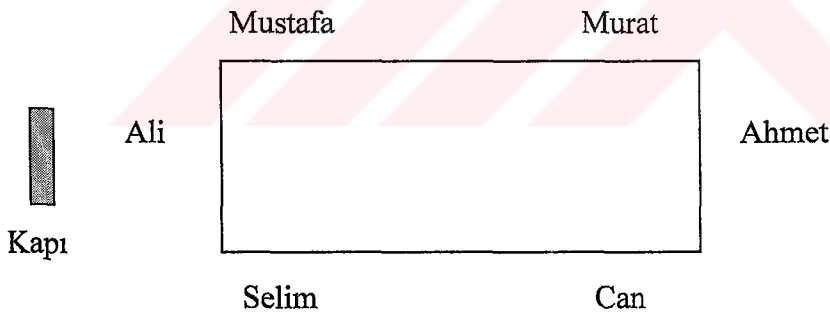
<sup>370</sup> Molcho, a.g.e., s. 193

Alet-edevat ile dolu bir masada aynı zamanda “Çin Seddi” kurulmuş sayılabilir, sahibinin siper aldığına işarettir. Masa kenarına paralel dizilmiş takvim, fotoğraflar, ajandalar v.s. kişinin alanına kimsenin giremeyeceğini kararlarını kendisinin vereceğini gösterir.<sup>371</sup>

Mekan estetik ve bakımlı görünüyorsa burada mekan sahibinin daha seviyeli ve düzeyli konuşmalar yapacağından emin olunur. Hafif konuşmalarla yassı dokümanlarla karşısına çıkılmamalıdır, iyi bir intiba ve açık görüşler onu daha fazla etkiler.<sup>372</sup> Nesnel açıdan daha sade ve kullanım açısından iş görür halde düzenlenmiş bir mekanda bu etkileme çabalarının sarfedilmesine gerek olmayabilir. Bu mekanın sahibi sadece rasyonel işlerle ilgili olup ana konuyu duymak ister.<sup>373</sup>

#### 1.5.1.1 Dikdörtgen Masa

Dikdörtgen masalar otorite oyunlarının en çok oynandığı masalardır. Herkes oturduğu yere göre daha fazla önem kazanır veya kaybeder.



Şekil 4: Dikdörtgen bir masada otorite oyunları.

Burada lider büyük ihtimalle Ahmet'tir. Liderler masanın baş tarafına otururlar ve arkalarını kesinlikle boşluğa, pencere veya kapıya vermezler. Böyle bir toplantıya bir grubun başında ilk olarak girerler ve ilk olarak çıkarlar. Ve yüksekte otururlar. Yükseklik, liderlik duygusunu pekiştirir.<sup>374</sup>

<sup>371</sup> İzgören, a.g.e., s.85

<sup>372</sup> Fast, a.g.e., 120

<sup>373</sup> Molcho, a.g.e., s. 243

<sup>374</sup> İzgören, a.g.e., s.92

Ahmet lider kabul edildiği zaman liderin konumuna göre en avantajlı kişi Murat'tır. Liderin sağ kolu konumundadır. İkisinin açları ileride ortak noktada buluşur, masa birbirlerinin mahrem bölgelerini rahatsız etmelerini engeller. Can'da aynı şekilde avantajlıdır, o da lidere yakındır ve herhangi bir rekabet duygusu oluşturmaz.

Açılar konusunda Ali en dezavantajlı konumdadır. Çünkü karşılıklı duruş özellikle aynı cinsler üzerinde olumsuz bir etki oluşturur. Mustafa ve Selim'in konumları ise toplantıdan en uzak, katılıma en kapalı oturuş yeridir. Önerileri daha az dikkate alınacak, katılımları daha az değerli olacaktır. Tabii bütün bu konumlar lidere göre değerlendirilmiştir. Yönetici durumunda bir başkasının olması durumunda bu etkiler değişecektir.<sup>375</sup>

### 1.5.1.2. Yuvarlak Masa

Katılımın en fazla sağlandığı masalardır. Yuvarlak masalarda statü azalır, iletişim artar. Yine liderin sağında ve solunda oturanlar avantajlı durumda, tam karşısında oturanlar ise muhalefet durumundadır. Katılım gerektiren uzun soluklu toplantılar yuvarlak masalarda yapılmalıdır.

Yuvarlak bir masa rahat,teklifsizlik ortamı meydana getirir ve herkes eşit miktarda masa bölgesi üzerinde hak iddia edebildiğinden eşit statüdeki kişiler arasındaki tartışmalarda idealdir. Masayı kaldırarak daire şeklinde oturmak da aynı sonucu verir.<sup>376</sup>

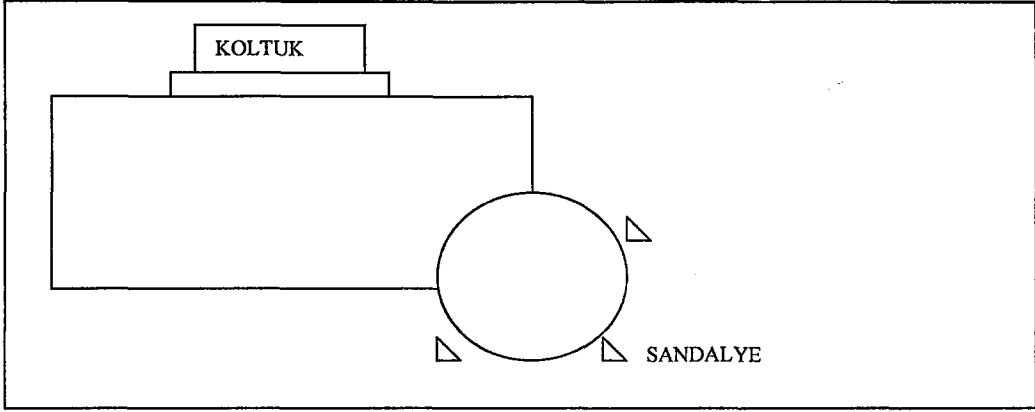
Normal olarak çalışma masası da olan kare masa iş çalışmaları , kısa konuşmalar, azarlama v.b şeyler için kullanılırken genellikle etrafına toplanılabilen bir kahve masası gibi olan yuvarlak masa ise teklifsiz rahat bir ortam yaratmak veya karşıdakini ikna etmek için kullanılır.

---

<sup>375</sup> İzgören, a.g.e., s.89

<sup>376</sup> Pease, a.g.e., s. 178





**Şekil 5: Makam masası.**

Son dönemde üretilen makam masaları. Yuvarlak bölümde yapılan toplantılarda aradan masa çıkıyor ve iletişim artıyor. Masanın yuvarlak oluşu iletişimi arttırmakta ve açılardan ileride bir yerde buluşması ortaklık duygusunu oluşturmaktadır.<sup>377</sup>

Yuvarlak bir masada oturduğunda bu bir çember görüntüsündedir ve burada hiç kimsenin üstünlüğü söz konusu değildir. Bu masanın genellikle UNO ya da UNESCO gibi doğu batı endüstri zirvelerinde ya da OPEC gibi kimsenin birbirine üstünlük sağlama durumunda olmadığı yerlerde kullanıldığı görülüyor ki, burada bu düzende dahi seviye gözönüne konulabiliyor. Diğer bir ifadeyle yuvarlak masa düzeninde de güç statü belirlenebilir. Daha büyük gelişimlerde yuvarlak masa gücün sorgulandığı uygun yer olabilir. Bu yüzden kurul toplantılarında: köşeli, üstün ve astın daha rahat belirlenebildiği masalar tercih edilir.<sup>378</sup>

Böyle bir konferans masasında 1. aynı doğru üzerinde, 2. köşelerde, 3. yüz yüze, 4. mesafelerle oturulur. Bu oturma düzeninde güç bağlantıları ve mensup olunan gruplar yansıtılır.<sup>379</sup>

<sup>377</sup> İzgören, a.g.e., s.91

<sup>378</sup> Fast, a.g.e.,85

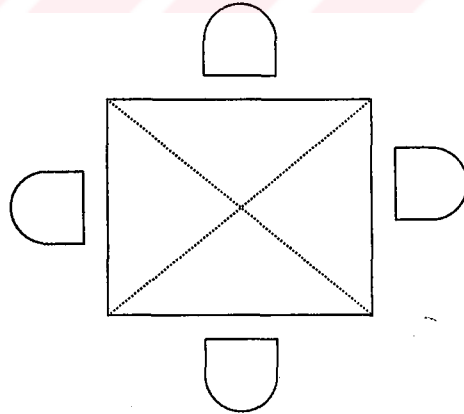
<sup>379</sup> Molcho, a.g.e., s.116

### 1.5.1.3. Kare Masa

Kısa sonuca yönelik toplantıların yapıldığı masalardır. Katılım sağlama şansı daha azdır. Dikdörtgen masalardaki otorite oyunları kare masalarda uygulanmasa da, iletişimi azaltır. Katılım gerektirmeyen çabuk bitmesi gereken toplantılar için önerilir. Yönetici için görevlendirir, fırça atar, çabuk sonuç alınır bir oturma şeklidir.<sup>380</sup>

Kare masalarda oturmanın belirli kuralları vardır. Yükselme noktasında şef oturur. Masanın başında sağında ve solunda öncelikli üyeler, müdürler, ya da teknik çizgi en önemli elemanlar oturur. Başta oturan kişiden uzaklaştıkça önemler ve görev gereklilikleri azalmaktadır. Baş sırada öncelikli karar verme yetkisine sahip beyler oturur, köşelerde uzmanlar, çizgi üzerinde uzananlar ve karşı sıradakiler konu ile ilgili diğer kişiler. Bu üçgen içindeki düzen gücü ve hakimiyeti gösterir.<sup>381</sup>

Kare masalar eşit statüye sahip kişiler arasında bir rekabet veya savunma ilişkisi meydana getirir. Kare masalar kısa, belli bir amaca yönelik konuşma yapmak ya da üst-üst ilişkisi oluşturmak için idealdir. En fazla yardım genellikle yanında oturandan ve bu durumda da soldakinden çok sağdakinden gelir. En fazla direnç ise karşıda oturandan gelir.<sup>382</sup>



Şekil 6:Kare masada oturma düzenleri.

<sup>380</sup> İzgören, a.g.e., s.92

<sup>381</sup> Molcho, a.g.e., s.117

<sup>382</sup> Pease, a.g.e., s. 177

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# PERSONEL SEÇİMİNDE BEDEN DİLİNİN ROLÜNÜ ARAŞTIRAN BİR UYGULAMA (ANKET)

## 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Tezin teori kısmında önemle üzerinde durulan, personel seçiminde beden dilinin önemi ve gerekliliğine karşı uygulama bölümünde gerçekler araştırılmaya çalışılmıştır.

Personel seçiminde beden dilinin, günümüz işletmeleri açısından ne kadar önemli bir konu olduğunu yukarıdaki bölümlerde vurgulamaya çalıştık. Personel alımlarında uzman yöneticilere uygulanan bir anket yardımıyla yöneticilerinde teoriyi destekleyip desteklemediklerinin incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmuştur.

### 1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma anket şeklinde olup, personel alım görüşmelerine bizzat katılan ve bu konuda yetki sahibi olan 24 yöneticiye 16 ana başlık halinde uygulanmıştır. Anketin uygulandığı istatistiksel yığını oluşturan personel alımlarından sorumlu yöneticilerin tamamının ankete katılımlarının sağlanması mümkün olmadığından **kısmi derleme** yapılmıştır. Örneklem 24 yöneticiden oluşmaktadır. Kısmi derlemenin sınıflandırılmasında gözönünde tutulması gereken ölçüt, örneklemi oluşturmada kullanılan seçim tekniğidir. Evreni başka bir deyişle yöneticiler kitlesini oluşturan ve örneklem girmesi mümkün birimler arasında fark gözetilerek hepsine seçilme olasılığı tanınmazsa **olasılıklı seçim** değil **bilerek seçim** yapılmış olur. Bilerek seçimde genellikle gözlemi kolay olan veya örneklemin simgeleyici yeteneğini arttıracak olan birimlerin seçilmesine özen gösterilir. Dolayısıyla, araştırma esnasında bilerek seçim yoluna gidilmek zorunda kalınmıştır. Çünkü; yukarıda da vurgulandığı gibi ana kütlenin

incelenmesi, mümkün olmayan bir durum olarak karşımıza çıkmıştır. Bu durumda söz konusu işletmeler için, bazı kriterler geliştirilmiş ve bu doğrultuda çalışmalara devam edilmiştir. Bu kriterler: güven, ülke çapında yaygınlık, tanınma oranı, çalıştırılan eleman sayısı olarak gösterilebilir.

### 1.3.Araştırmanın Kapsamı

Uygulama 11 işletmenin sorumlu 24 yöneticisini kapsamaktadır. Bu işletmeler *Maret A.Ş.*, *Migros*, *Koç Allianz*, *Lirtek Yapı Denetim Anonim Şirket*, *Timaş Yayın Dağıtım Anonim Şirketi*, *Ersel Kalıp Ticaret Anonim Şirketi*, *İ.E.D.A (İnceleme Eğitim Danışmanlık Anonim Şirketi)*, *Meşale Çay Kazanları İmalat Ticaret Anonim Şirketi*, *Aras İthalat İhracat Anonim Şirketi*, *Mega Yapı Ürünleri Anonim Şirketi*, *Lale Dağıtım Pazarlama Turizm Anonim Şirketi* yöneticileriyle yapılan anket çalışmasından oluşmaktadır. Adı geçen işletmelerin insan kaynakları birimleri veya bu birime denk yetkili sorumlularıyla randevu alınmak suretiyle yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Mümkün olmaması durumunda da elektronik posta aracılığıyla bağlantı kurulmuştur.

Anket uygulanan şirketler hakkında genel bilgiler aşağıdaki gibidir.

**Maret A.Ş.:** Hayvancılığın gelişmesi, verimliliğin artması, diğer yandan toplumumuzun dengeli beslenmesi için gerekli olan et ve et mamullerinin hijyenik şartlarda, en yeni teknolojiye göre üretimini sağlamak ve ihracat imkanları yaratmak amacıyla 1984 yılının Ocak ayında, KOÇ HOLDİNG A.Ş. liderliğinde proje çalışmalarına başlanmıştır. 1984 yılının Kasım ayında MARET A.Ş. kurulmuş ve Teşvik Belgesi alınmıştır. 1 Ekim 1985 yılında İstanbul ili, Kartal ilçesi, Tepeören köyünde 200 dönümlük bir arazi üzerine büyük ve entegre bir tesisin inşaat faaliyetleri başlatılmıştır. MARET tesislerinde yılda 500 bin küçükbaş ve 80 bin büyükbaş hayvan standartlara ve İslami kaidelere göre kesilip ve işlenmektedir. MARET A.Ş. tesisleri, 1987 yılının Mart ayında 15.0 milyar liralık bir yatırımla tamamlanmıştır.

Tam kapasitede yaklaşık 470 personelin istihdam edildiği MARET tesisleri gerek

boyutları, gerekse teknolojisi açısından yurtiçi ve yurtdışı emsalleri ile rekabet edebilecek düzeydedir.

**Migros:** 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin girişimleri ile kurulan Migros, gıda ve tüketim maddelerini belediye kontrolü altında üreticiden sağlamak ve bu ürünleri sağlığa uygun koşullarda ve ekonomik fiyatlarla İstanbullulara ulaştırma amacıyla kurulmuştur. 2003 sonunda "haftada 1" mağaza hedefine ulaşarak, yurt içinde ve yurt dışında Migros ve Şok isimleriyle toplam 484 mağazaya ulaşmıştır.

**Koç Allianz:** Koç topluluğu ile sigorta şirketi Allianz'ın birlikteliğinden doğan Koçallianz bireysel emeklilik ve sigorta şirketi Sektördeki pazar payı %11 ve tüm sigorta branşlarındaki toplam prim üretimi 307 milyon Euro'dur. İki şirketin ortak satış ve pazarlama kanalları ise 800 acente ve Koçbank şubeleri, 12 bölge müdürlüğü ve direkt satış ofislerindeki 400'ü aşkın müşteri temsilcisi ile yurt içi ve yurt dışında faaliyetlerine devam etmektedir.

**Lirtek Yapı Denetim A.Ş.:** Geleceğin malzemelerini araştırarak bugünü geleceğe taşıma amacıyla kurulan LİRTEK; danışmanlık, tanıtım ve pazarlama konularında hizmet vermek üzere yapılanmış güçlü bir kuruluştur. Müşteri portföyünde bulunan; inşaat şirketleri, alüminyum doğrama imalatçıları, mimarlar, dekoratörler ve devlet kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu malzemelerin temin edilmesi ve bunların doğru kullanılması için yola çıkmış 250 kişiye varan çalışanıyla kısa zamanda Türk yapı sektöründeki çağdaş çizginin referansı olmuştur.

**Timaş Yayın Dağıtım A.Ş.:** Timaş Yayınevi 1982 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Bugüne kadar 800'e yakın kitap çeşidiyle yayın dünyasının önde gelen yayınevlerinden birisidir.

**Ersel Kalıp Ticaret A.Ş.:** Firma 1980 yılında makina kalıp ve yedek parça imalatına başlamıştır. Faaliyet alanımız kesme, bükme, sıvama, plastik, enjeksiyon, kalıpları ve tekstil sanayi ürünleridir. Ayrıca fason cnc tel erozyon işleri yapılmaktadır. Tel Erozyon bölümü ve tekstil yan sanayi imalatı 1998 yılında faaliyete geçmiştir. Şirketin 75 kişilik çalışanı mevcuttur. Bir fabrika ve ayrıca baskı tesisiyle üretim yaparken ayrıca ar-ge ekibiyle Cad-Cam ortamında tasarım, fason Tel Erozyon işçiliği ve teknik destek vermenin yanında pantolon ve etek kanca imalatı da yapılmaktadır.

**İnceleme Eğitim Danışmanlık A.Ş.:** 1998 yılında kurulan şirketin faaliyet alanı mesleki konularda araştırma yapmak ve şirketlerden gelen talep doğrultusunda personel yetiştirmektir. Ar-ge 'ye bağlı olarak faaliyet gösteren şirkette eğitici ve öğretici 40 eleman istihdam edilmektedir.

**Meşale Çay Kazanları İmalat Ticaret A.Ş.:** 1999 yılında bir fabrika olarak kurulan şirket, şimdi yurt içinde 17 ayrı bölge bayiliği, 145 personeli ve 2,5 trilyonluk sermayesiyle çay kazanı imalatı, pazarlaması ve yedek parça sektöründe faaliyet göstermektedir.

**Mega Yapı Ürünleri A.Ş.:** 1997 yılında kurulan fabrika banyo aksesuarları üretim ve pazarlaması alanında faaliyet göstermektedir. 45 fabrika çalışanı ve ayrıca 5 kişilik ar-ge ekibiyle hizmet vermektedir.

**Lale Dağıtım Pazarlama Turizm A.Ş.:** 1995 yılında İstanbul'da kurulan şirket faaliyet alanını çeşitli dergi ve gazetelerin basım, dağıtım, pazarlama faaliyetlerinin yanında reklam ve ajans hizmetlerini vermektedir. Şirkette 115 personel hizmet vermektedir.

#### **1.4.Araştırmanın Sınırları**

Araştırma 24 sorumlu yönetici üzerinde uygulanmıştır. Sonucun genelleştirilmesi durumunda parçanın bütüne yansıtılmasının diğer bir ifadeyle ana kütle hakkında görüş beyan edilmesinin, sağlıklı sonuçlar doğurabilmesi amacıyla; mümkün olduğu kadar objektif olacağı düşünülen işletme ve yöneticilerle bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Fakat istenildiği oranda başarının sağlanması oldukça zor koşullar sonrasında kısmen sağlanmıştır. Uzun uğraşlar ve telefon görüşmeleri sonunda anket yapılmak istenen yöneticilerin bir kısmı randevu teklifimizi reddetmiş, telefonda anlatmamıza rağmen çalışmanın ciddiyetine inanmayıp görüşme talebimize olumsuz yanıt vermişlerdir. Hatta telefonlarımıza cevap vermeyip anketi sekreterlerinin doldurmalarını teklif eden bir yöneticiyle de karşılaşmıştır. Olumsuz karşılanmaların yanında yukarıda sözü edilen işletmeler tarafından büyük ciddiyetle karşılanan ve gerekleri yapılan anket çalışmasının toplumun genel kanısını büyük oranda yansıttığını ve teori ile uygulamanın da bu sonucu destekler nitelikte paralellik gösterdiği görülmüştür.

## 2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

24 yönetici üzerinde uygulanan anket soruları ve ankete verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

### PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE BEDEN DİLİ ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİNİ ÖLÇEN ANKET ÇALIŞMASI

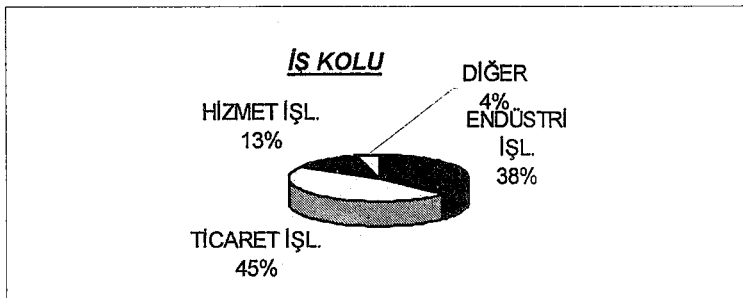
#### I. BÖLÜM

1. Çalıştığınız firma hangi işkolunda faaliyette bulunmaktadır? Sorusuna ankete katılanlar aşağıdaki gibi yanıt vermiştir.

Tablo 1: Çalışılan Firmanın İş Kolu

	Toplam	%
Endüstri işletmesi	9	38
Ticaret işletmesi	11	45
Hizmet işletmesi	3	13
Birden fazla işkolunda faaliyette bulunuyorsanız lütfen belirtiniz.....(diğer)	1	4
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Seçeneklere verilen cevaplar anketin **karma işletmeler** üzerinde uygulandığını ve böylece her sektörden katılımın sağlanmasıyla daha gerçekçi ve güvenilir bir araştırma olduğunu gösteriyor.

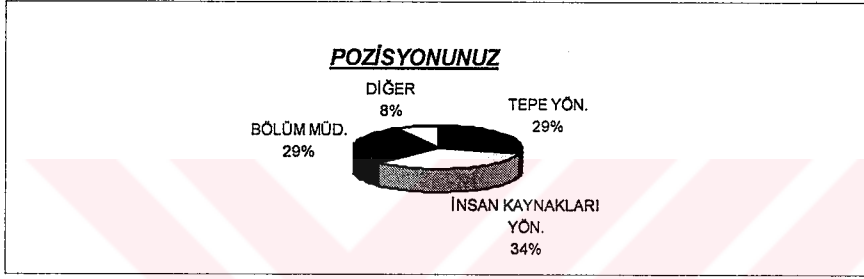


Grafik 1: İş Kolu

## 2. Pozisyonunuz:

**Tablo 2: Pozisyonunuz**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
Tepe Yöneticisi	7	29
İnsan Kaynakları Yöneticisi	8	34
Bölüm Müdürü	7	29
Diğer	2	8
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 2: Pozisyonunuz**

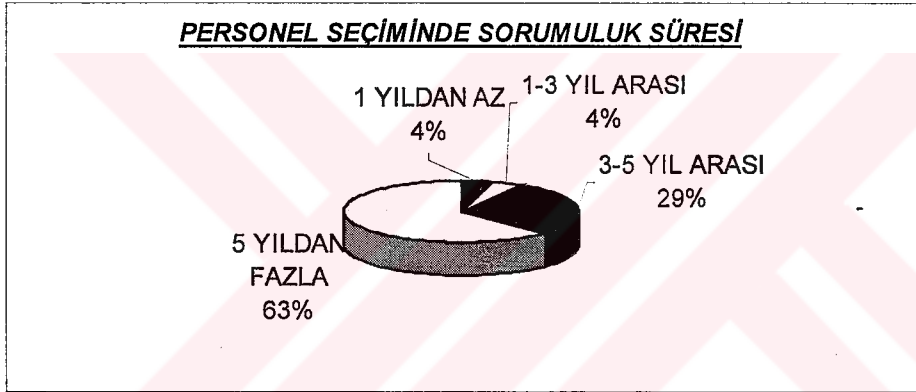
Ankete cevap veren 24 yöneticinin personel alımları konusunda tam yetkili olduklarını görüyoruz. Bu durum, yöneticiler açısından deneyim ve güvenilirliği işaret ederken personel adaylarının pozitif değerlendirildiği anlamına gelmektedir.



**3. İş yaşamınızda kaç yıldır personel seçimi konusunda sorumlu pozisyonda çalışmaktasınız?**

**Tablo 3: Personel Seçimi Konusunda Sorumlu Pozisyonda Çalışma Süresi**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	<b>1</b>	<b>4</b>
1yıl-3yıl arası	<b>1</b>	<b>4</b>
3yıl-5yıl arası	<b>7</b>	<b>29</b>
5 yıldan fazla	<b>15</b>	<b>63</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



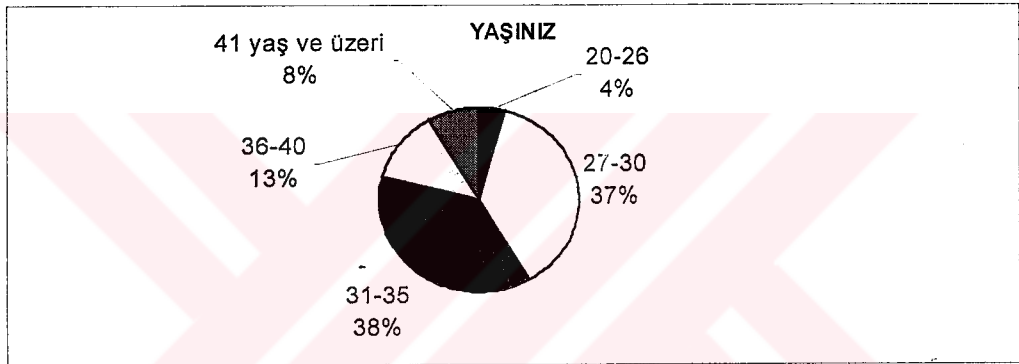
**Grafik 3: Personel Seçiminde Sorumluluk Süresi**

Verilen cevaplar yöneticilerin farklı deneyim sürelerine sahip olduklarını gösteriyor. Ancak buldukları mevkide 5 yıldan fazla görevli olanların %63'lük oranı ankete katılanların personel seçimi konusunda deneyim sahibi olduklarını ve anket sonuçlarının güvenilirliğini teyit ediyor.

#### 4- Yaşınız ?

Tablo 4: Yaşınız ?

	Toplam	%
20-26 yaş arası	1	4
27-30 yaş arası	9	37
31-35 yaş arası	9	37
36-40 yaş arası	3	13
41 yaş ve üzeri	2	8
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



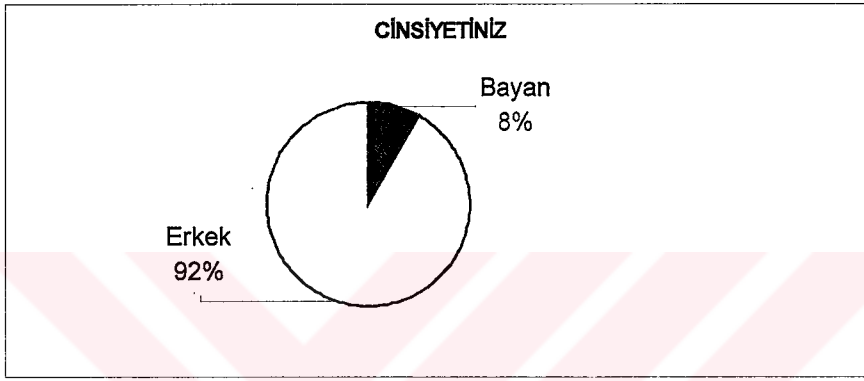
Grafik 4: Yaşınız

Ankete katılan yöneticilerin %74'ü 27 ve 35 yaş arası gruplarda yoğunlaşmışlardır. Bu durum anket uygulanan yöneticilerin en aktif ve dinamik olunan yaşlar arasında olduklarını gösteriyor. Diğer taraftan yöneticilerin büyük çoğunluğunun genç sayılabilecek yaş aralığında olmaları global fikirli dinamik yöneticilere ulaşıldığını kanıtlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin genç yaşta olmaları ciddi ve gerekli olan eğitim düzeyinde olmaları ihtimalini güçlendiriyor. Böylece geleceği görebilen ufku açık liderlere ulaşılmış olduğu sonucuna varılıyor. Bu sonuçlardan da hareketle anketin doğruluk ve güvenilirliği yanında güncelliğinin de olduğu söylenebilir.

## 5- Cinsiyetiniz ?

**Tablo 5: Cinsiyet**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
Bayan	<b>2</b>	<b>8</b>
Erkek	<b>22</b>	<b>92</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



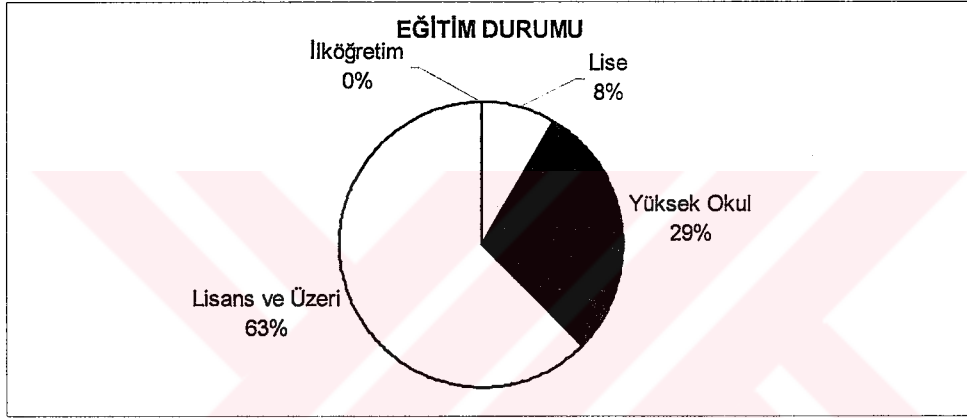
**Grafik 5: Cinsiyet**

Cinsiyet tahlili sonucunda tesadüfi bir seçimden sonra görüşülen yöneticilerin %92'sinin erkek olduğu sonucuyla karşılaşılmıştır. Anket sırasında, öncesinde ve sonrasında yapılan inceleme ve araştırma sonucunda özellikle personel seçimi konusunda erkek yöneticilerin daha başarılı, soğuk kanlı ve mantıklı olduğu yorumlarıyla karşılaşılmıştır. Bu durum bayanların erkeklere oranla daha duygusal davranışlar sergilemelerine bağlanmıştır. Dolayısıyla personel adayının mesleki donanımlarından çok, beşeri ve sosyal durumu karar verme anında ön plana çıkabilmektedir.

## 6. Eğitim Durumunuz?

**Tablo 6: Eğitim Durumu**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
İlköğretim	<b>0</b>	<b>0</b>
Lise	<b>2</b>	<b>8</b>
Yüksek Okul	<b>7</b>	<b>29</b>
Lisans ve Lisans Üstü	<b>15</b>	<b>63</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 6:Eğitim Durumu**

Ankete katılan yöneticilerin %8'i lise , %29'u yüksek okul ve %63'ü de lisans ve lisans üstü eğitim görmüşlerdir Bu durumda %63'lük kısım yöneticilerin büyük çoğunluğunun yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunun göstergesidir. Görüşülen yöneticilerin yalnızca %8'inin lise ve dengi okul mezunu olması anketin verimlilik ve güvenilirliğini kanıtlamaktadır. Bu oranın oldukça az olmasının sebebi olarak; globalleşen dünya standartları karşısında işletmelerin yüksek statülü yöneticiler ile çalışmayı tercih etmeleri gösterilebilir. Günümüzde eğitime alternatif olabilecek herhangi bir kavram bulunmamakla birlikte bu gerçek gün geçtikçe benimsenmektedir.

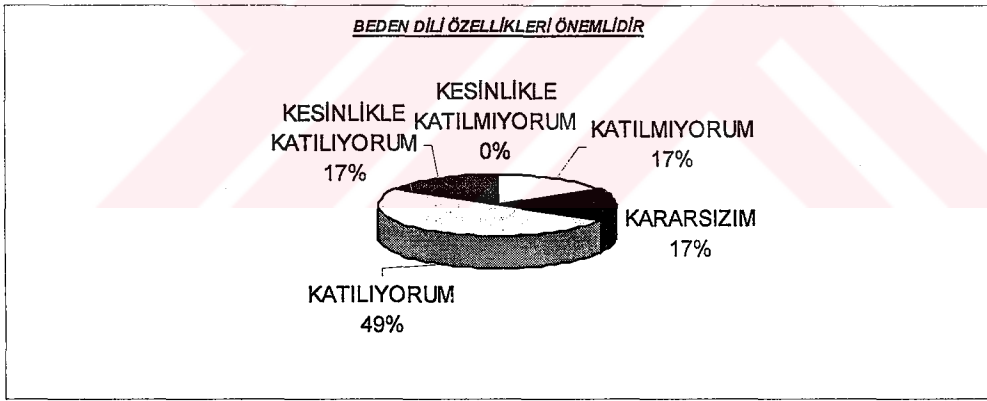
## II. BÖLÜM:

Personel seçimiyle ilgili aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı üzerine “X” işareti koyarak lütfen belirtiniz. Aşağıdaki anket sorularına cevap veren yönetici sayısı 24’tür.

1. Personel seçim sürecinde, adayın sahip olduğu beden dili özellikleri önem taşımaktadır.

Tablo 7: Beden Dili Özellikleri Önemlidir

	Toplam	%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	4	17
Kararsızım	4	17
Katılıyorum	12	49
Kesinlikle Katılıyorum	4	17
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Grafik 7: Beden Dili Özellikleri Önemlidir

Soruya cevap veren yöneticilerin yaklaşık yarısı kesinlik belirtmeden fakat doğruluğunu teyit ederek *beden dili özelliklerinin personel seçim sürecinde etkili olduğuna katılıyorum* cevabı vermişlerdir. Burada görülüyor ki, beden dilinin tamamen etkisiz olduğuna *kesinlikle katılmıyorum* diyen yönetici yok. Diğer cevap şıklarına da dengeli bir dağılım içerisinde cevap verilmesini beden dilinin önemsiz olmadığına herkesin inandığı fakat önemlilik konusunda da yeterli bilgi sahibi olunmadığına bağlayabiliriz.

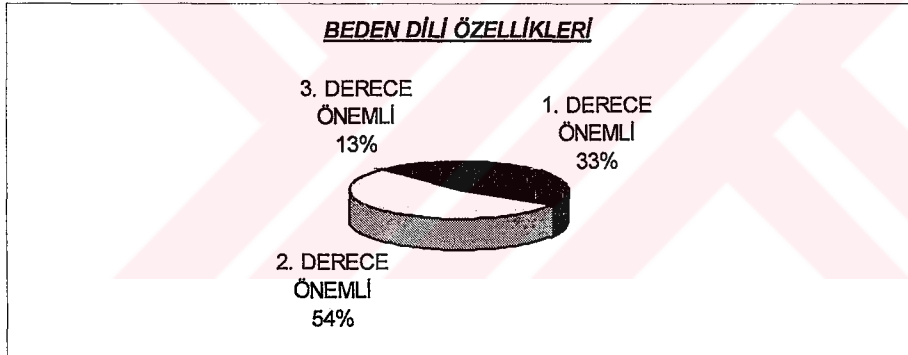
2. Personel seçim sürecinde, değerleyicinin göz önünde bulunduracağı aşağıdaki kriterleri önem derecesine göre numaralandırarak sıralayınız.

**A. Beden Dili Özellikleri,**

- 1.derecede önemli
- 2.derecede önemli
- 3.derecede önemli

**Tablo 8 : Beden Dili Özellikleri**

	Değer	%
1.derecede önemli	8	33
2.derecede önemli	13	54
3.derecede önemli	3	13
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 8: Beden Dili Özellikleri**

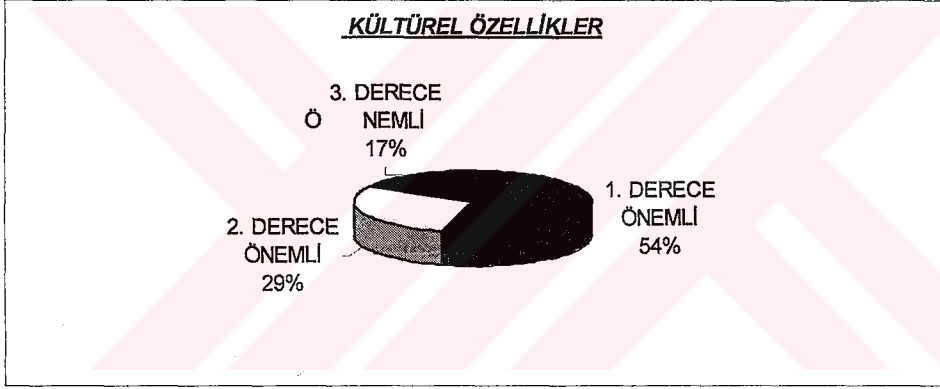
Bu soruya verilen cevaplarda görülüyor ki, katılımcıların %54'ü beden dili özelliklerinin ilk planda olmasa da ikinci planda öneminde hem fikirdirler. Dikkati çeken bir konu da en son planda önemli olduğunu düşünenlerin yüzdesinin çok düşük olmasıdır. Bununla beraber birinci planda önemini işaret edenlerin oranı ciddi bir düzeydedir.

## B. Kültürel Özellikler,

- 1.derecede önemli
- 2.derecede önemli
- 3.derecede önemli

**Tablo 9 :Kültürel Özellikler**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
1.derecede önemli	<b>13</b>	<b>54</b>
2.derecede önemli	<b>7</b>	<b>29</b>
3.derecede önemli	<b>4</b>	<b>17</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 9: Kültürel Özellikler**

Yukarıdaki soruyu cevaplayan yöneticiler bir gerçeği göz önüne sermişlerdir. Şöyle ki, işletme hangi sektörde faaliyetini sürdürüyor olursa olsun çalışanlarının kültür düzeyi yönetici açısından önemli bir mevzudur. Bunun yanında sektörün durumuna ve personelin müşterilerle muhatap olup olmamasına göre kültür arayışı zayıflayabilir.

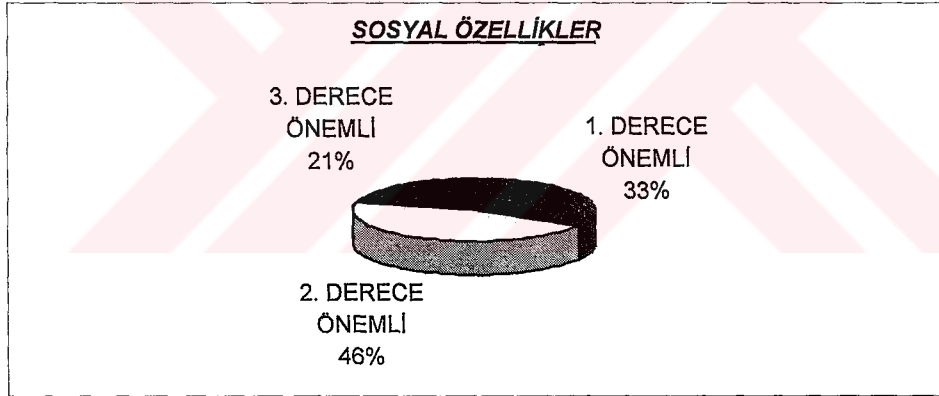
C. Sosyal Özellikler, (eğitim durumu, yaşam standardı, aile yapısı, memleketi, vs.)

C. Sosyal Özellikler,

- 1.derecede önemli
- 2.derecede önemli
- 3.derecede önemli

**Tablo 10: Sosyal Özellikler**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
1.derecede önemli	<b>8</b>	<b>33</b>
2.derecede önemli	<b>11</b>	<b>46</b>
3.derecede önemli	<b>5</b>	<b>21</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 10: Sosyal Özellikler**

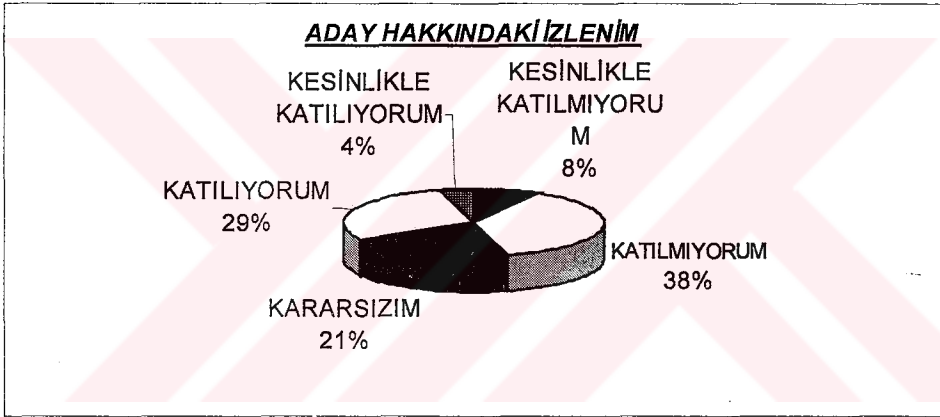
Farklı iş kollarına mensup işletmeler sektörler arasında yapılan anket çalışmasının sonuçları işe alımlarda personelin sosyal özelliklerinin çok önemsiz olmadığını fakat genel olarak ikinci planda göz önünde bulundurulmuş bir konu olduğunu göstermiştir.



3. Aday hakkında edindiğim ilk izlenim, seçim kararının sonunda oluşan izlenimle aynıdır.

**Tablo 11: Aday Hakkındaki İzlenim**

	Toplam	%
Kesinlikle katılmıyorum	2	8
Katılmıyorum	9	38
Kararsızım	5	21
Katılıyorum	7	29
Kesinlikle Katılıyorum	1	4
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 11: Aday Hakkındaki İzlenim**

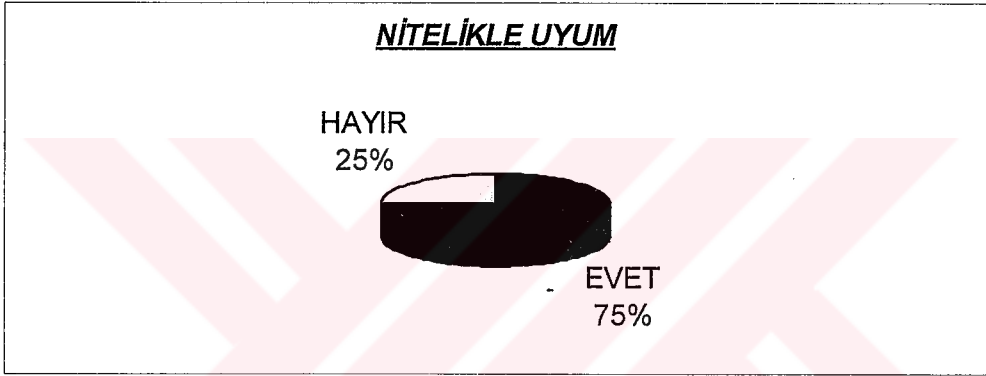
Aday hakkında edindiği izlenimin seçim kararı sonunda edindiği izlenimle aynı olmadığını belirten yöneticiler bize personel seçim sürecinde beden dilinin etkin olduğunu vurgulamış olmaktadır. Çünkü yönetici ilk kez gördüğü personel adayının hakkında, düşündükleri ile seçim kararının sonunda düşündüklerinin aynı olmamasını adayla yaptığı görüşmeye ve değerlendirmeye aldığı özelliklere göre belirtmektedir. Bu özellikler tamamen beden diline bağlı özelliklerdir.

**4. Aşağıda yer alan ifadelere katılıp katılmadığınızı lütfen belirtiniz.**

**A. Adayın beden dili aracılığıyla yansıttığı kişisel özellikleri ile faaliyette bulunacağı bölümün niteliği arasında uyum ararım.**

**Tablo 12: Nitelikle Uyum**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
Evet	<b>18</b>	<b>75</b>
Hayır	<b>6</b>	<b>25</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



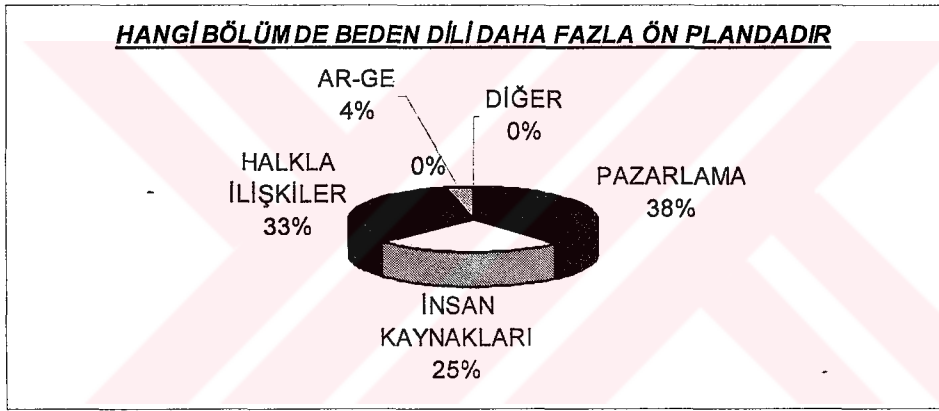
**Grafik 12: Nitelikle Uyum**

Adayın beden dili ile yansıttığı kişisel özelliklerinin faaliyette bulunacağı bölümün nitelikleriyle uyumlu olması gerektiğini düşünen 4/3 lük yönetici kitlesinin haklı olduğu en önemli konulardan biri şu ki; eğer personel adayı gülmeyi sevmeyip beceremeyen bir kişilik yapısına sahip ise halkla ilişkiler hizmeti yürütemez ve bunun yanında kendisinde olmayan bir özellikten dolayı istese de işinde başarılı olamaz. 4/1'lik yönetici kesimi içinde şunu söyleyebiliriz. Bu soruya hayır cevabı veren yöneticiler kişilik yapısının önemli olmadığı endüstri ve imalat sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Bu nedenle onlar için önemli olan işini doğru yapabilme becerisini kazanmaktır.

**B. Sizce adayın beden dili, aşağıda yer alan bölümlerin hangisinde daha çok ön plana çıkmaktadır.**

**Tablo 13: Bölümlere Göre beden Dilinin Ön Plana Çıkma Oranı**

	Toplam	%
Pazarlama Bölümü	9	38
İnsan Kaynakları Bölümü	6	25
Halkla İlişkiler	7	33
Araştırma Geliştirme	2	4
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 13: Bölümlere Göre beden Dilinin Ön Plana Çıkma Oranı**

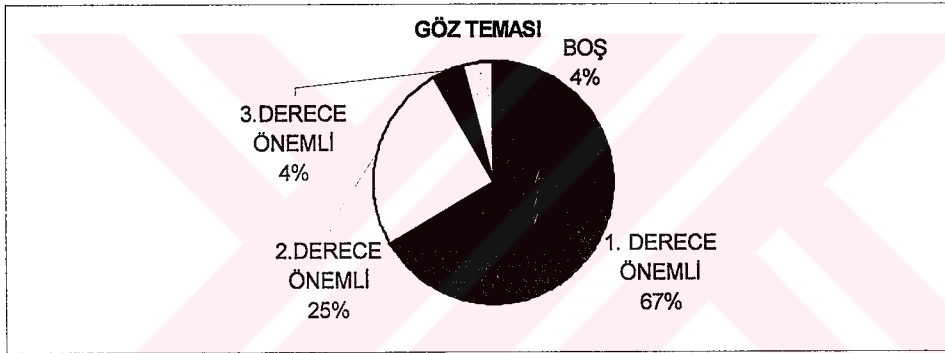
Deneklere sorulan bu sorunun şöyle bir özelliği; birden fazla şıkka cevap verebilmenin mümkün olmasıdır. Burada merak edilen beden dilinin daha çok hangi sektörde ön plana çıkmakta olduğudur. Verilen cevaplar da olması gereken daha doğrusu düşünülen sıralamayı aynen göstermiştir. Pazarlama, Halkla ilişkiler, İnsan Kaynakları ve Ar-Ge sıralaması araştırmanın doğru iz üzerinde olduğunu göstermektedir.

5- Personel seçim görüşmesinde adayın seçimine etkisi olan aşağıdaki özellikleri, önem derecesine göre işaretleyiniz.

- Göz Teması

Tablo 14: Göz Teması

	Toplam	%
1.derecede önemli	16	67
2.derecede önemli	6	25
3.derecede önemli	1	4
Boş	1	4
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



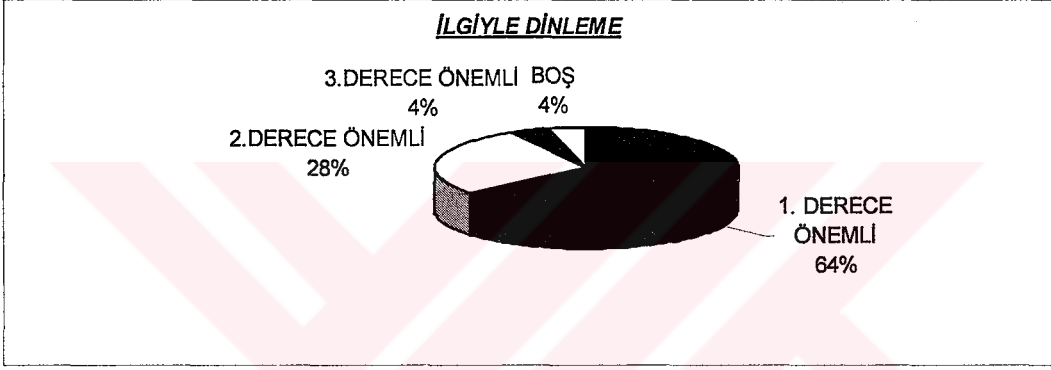
Grafik 14: Göz Teması

İş görüşmesi esnasında göz temasının birinci derece önemli olduğu 16 kişinin 1. derece önemli cevabını vererek %67 gibi açık bir oran farkıyla görülmüştür. Bu da gösteriyor ki; yöneticiler işe alacakları personelin bakışlarına 7ve göz temasına genellikle önem veriyorlar. Çünkü; tezin teori kısmına da dikkat edildiği zaman, insanların üzerini örtmeye çalıştıkları bir çok gerçeği gözlerinin ele verdiği görülmektedir. Diğer taraftan 6 kişi 2. derece önemli olduğunu 1 kişi 3. derece önemli olduğunu düşünüyor. Anketi yanıtlayan bir kişi ilgili soruya cevap vermemiştir.

## - İlgiyle dinlediğini hareketleriyle ifadesi

**Tablo 15: İlgiyle dinlediğini hareketleriyle ifadesi**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
1.derecede önemli	<b>15</b>	<b>64</b>
2.derecede önemli	<b>7</b>	<b>28</b>
3.derecede önemli	<b>1</b>	<b>4</b>
Boş	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 15: İlgiyle Dinleme**

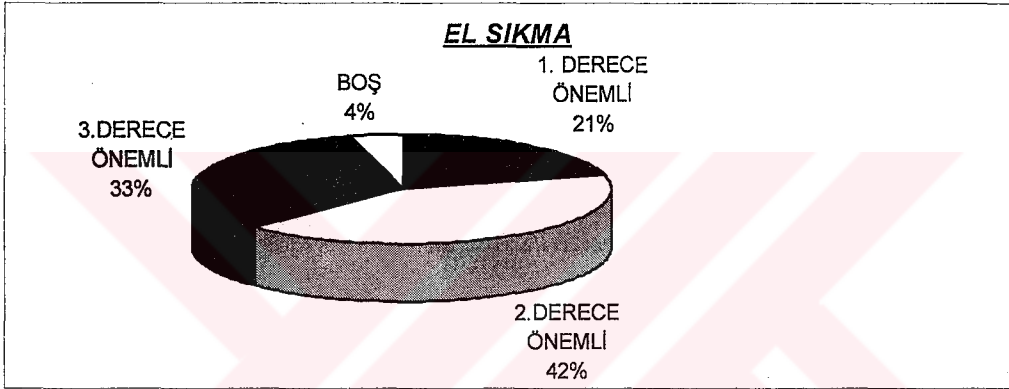
İş görüşmeleri esnasında önemli bir mevzu da, yönetici veya personel seçiminde yetkili olan görüşmeci ile işgören adayının arasındaki sessiz dilin dinleme aşamasıdır. Personel seçimi ile ilgilenen yönetici farkında olarak veya olmayarak karşısındaki adayın kendisini dinleme samimiyetine ve ilgisine dikkat eder. Seçim aşamasında da bu yargı küçümsenemeyecek bir etki oluşturur.

Ankete cevap veren yöneticilerin 16'sı bu soruya "1. derece önemli" yanıtını vererek yukarıdaki teoriyi doğrulamışlardır. Yöneticilerin 7 tanesi "2. derece önemli" olduğunu düşünürken; yalnızca bir tanesi "3. derece önemli"dir cevabını vermiştir.

- El sıkması (samimi, baskıcı, umursamaz vs.)

Tablo 16: El Sıkma

	Toplam	%
1.derecede önemli	5	21
2.derecede önemli	10	42
3.derecede önemli	8	33
Boş	1	4
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



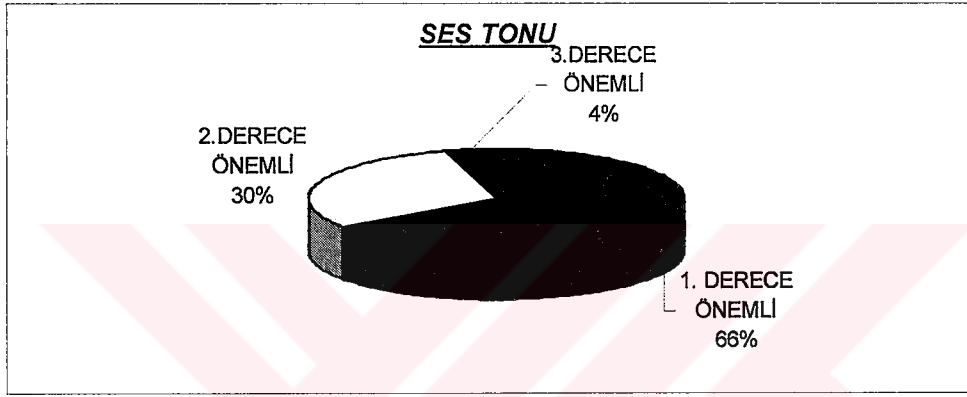
Grafik 16: El Sıkma

Görüşme aşamasına başlarken ve görüşmeyi bitirirken personel adayının mülakatı yapanla el sıkışıp sıkışmamasının önemi sorusuna yöneticilerin %42 oranına karşılık olan 10 kişisi 2. derece önemli cevabı verirken, %33'ü 3. derece önemlidir derken %21'i 1. derece önemli olduğuna inanıyor. Diğer taraftan bu soru hakkında fikri olmayan 1 kişi de yanıt vermemiştir. Bu durumda denilebilir ki; el sıkmanın önemi yöneticiler arasında kişilik özelliklerine ve önem verdikleri kriterlere göre değişmektedir. Genel bir görüş belirtmek uygun değildir.

## - Ses tonu

**Tablo 17: Ses Tonu**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
1.derecede önemli	<b>15</b>	<b>66</b>
2.derecede önemli	<b>7</b>	<b>30</b>
3.derecede önemli	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



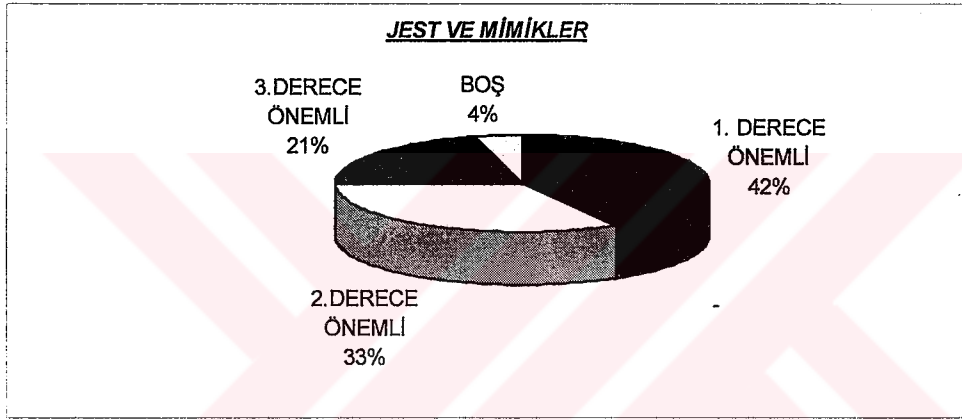
**Grafik 17: Ses Tonu**

Bilindiği gibi her alanda olduğu gibi personel seçim aşamasında da muhatapların birbirleri ile yumuşak, nazik, ilgili ve sevecen bir tarzda konuşması, her iki taraf içinde pozitif bir etki doğurmakla beraber, seçim kararını da bu yönde iyi veya kötü etkiler. İmkansız gibi görünen bir çok meseleyi halledebilir. Bu durumda bir iş görüşmesine giden personel adayının konuşma tarzı ve ses tonu seçim aşamasında hatırı sayılır bir ölçüde öneme sahiptir. Anket sonuçları da bu yargıyı doğrular bir tarzda 1. derecede önemli olduğunu düşünen yönetici oranını %66 olarak gösteriyor.

- Jest ve mimikler

Tablo 18: Jest ve Mimikler

	Toplam	%
1.derecede önemli	10	42
2.derecede önemli	8	33
3.derecede önemli	5	21
Boş	1	4
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Grafik 18: Jest ve Mimikler

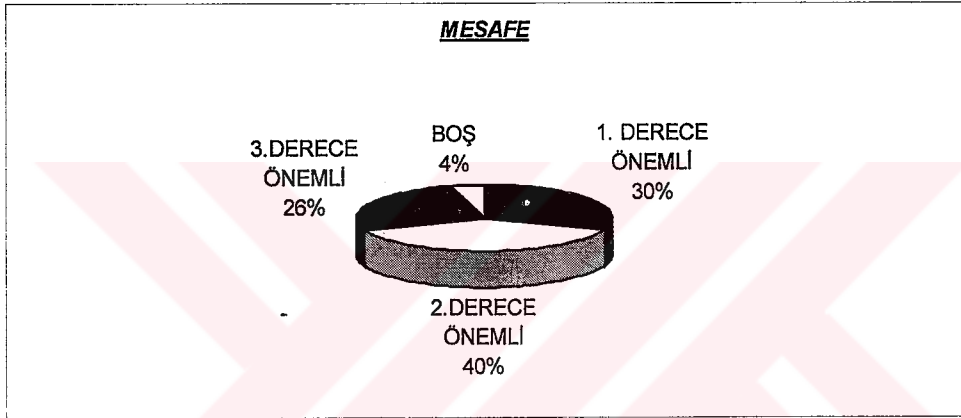
İş görüşmesi esnasında personel adayının jest ve mimikleri ki; bundan kasıt el-kol hareketleri, beden duruşu, yüz ifadesi v.s.dir. %42 oranıyla 1. derece önemli olarak görülmüş bunun yanında da %33 oranında 2. derece önemli %21 oranında da 3. derece önemli olarak görülmüştür. Burada da görülüyor ki; jest ve mimikleri bir iş görüşmesini kişinin lehine çevirebilecekken aleyhine de çevirebilir.



## - Mesafe

**Tablo 19: Mesafe**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
1.derecede önemli	<b>7</b>	<b>30</b>
2.derecede önemli	<b>9</b>	<b>40</b>
3.derecede önemli	<b>6</b>	<b>26</b>
Boş	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



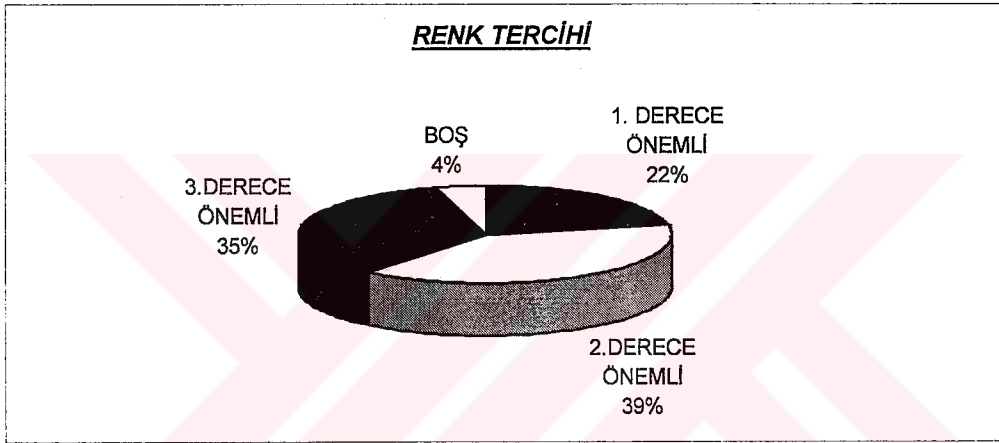
**Grafik 19: Mesafe**

Mesafe çok zaman yöneticiler açısından sorun teşkil eden bir konudur. Şöyle ki; personel ya da personel adayının yönetici ile arasında koruması gereken mesafe onun kültürünü gösterirken, bazen de haddini bilmesi manasına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle kişi karşısındakinin makamına ve statüsüne göre aradaki mesafeyi korumayı bilmelidir. Birbirine yabancı iki kişinin arasındaki mesafe ile, samimi iki dost arasındaki mesafe düşünlerek konu çanlandırılabilir. Bundan sonra ankete verilen cevaplar mesafenin önemini az bir farkla yöneticiler açısından 2. derece önemli olduğunu %40 oranıyla 9 yöneticinin cevabı gösteriyor. Bunun yanında 1. derece önemlidir diyenler %30 oranı ile 7 yönetici, %26 oranı ile de 6 yönetici mesafenin iş görüşmelerinde 3. derece önemli olduğunu belirtmektedir. Sonuç gösteriyor ki; klasik düşünceli olan yöneticiler yanında şekilden çok diğer kriterlere önem veren yöneticiler de artmıştır.

## - İş Görüşmesi Esnasında Adayın Renk Tercihî Ne Kadar Önemlidir?

Tablo 20: Renk Tercihî

	Toplam	%
1.derecede önemli	5	22
2.derecede önemli	9	39
3.derecede önemli	8	35
Boş	1	4
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



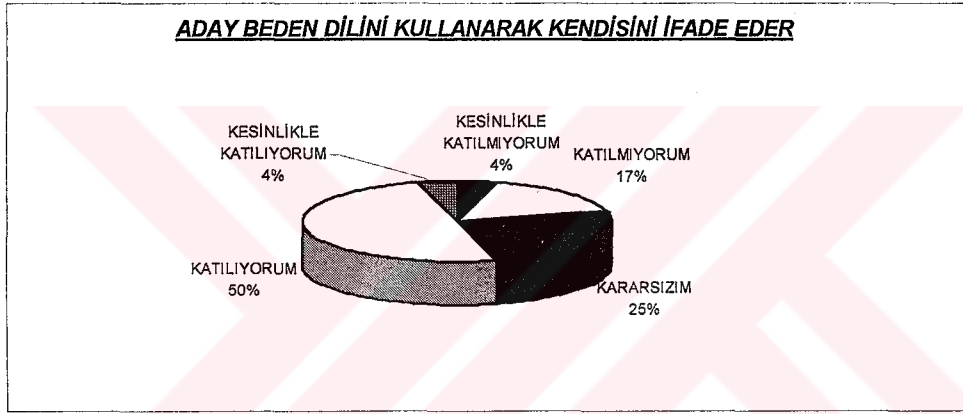
Grafik 20: Renk Tercihî

Renklerin bir dili olduğunu ve bazen farklı şeyleri ifade ettikleri daha önce ifade edilmiş bir konudur. Bir iş görüşmesine gidilirken ne renk giyinilir, ayakkabı ne renk olmalıdır, kıyafetin rengi ve taşıma şekli... günümüzde çok önemli olan ayrıntılar haline almıştır. Öyle ki, yönetici personelinin iş ciddiyetini giydiği kıyafetteki renk seçimine bakarak görebilmektedir. Fakat, belki de geniş bir zamana yayılması gereken kişiliği anlama ilk görüşmede renge takılıp kalmamayı gerektirmiş olmalı ki, ankete katılan 24 yöneticiden 17 kişisi 2. ve 3. derece önemli olduğunu belirtmişlerdir

6- Personel seçim sürecinde adayın beden dilini kullanarak kendisini ifade edebilme becerisini dikkate alırım.

**Tablo 21: Adayın Beden Dilini Kullanarak Kendisini İfade Edebilmesi**

	Toplam	%
Kesinlikle katılmıyorum	1	4
Katılmıyorum	4	17
Kararsızım	6	25
Katılıyorum	12	50
Kesinlikle Katılıyorum	1	4
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 21: Adayın Beden Dilini Kullanarak Kendisini İfade Edebilmesi**

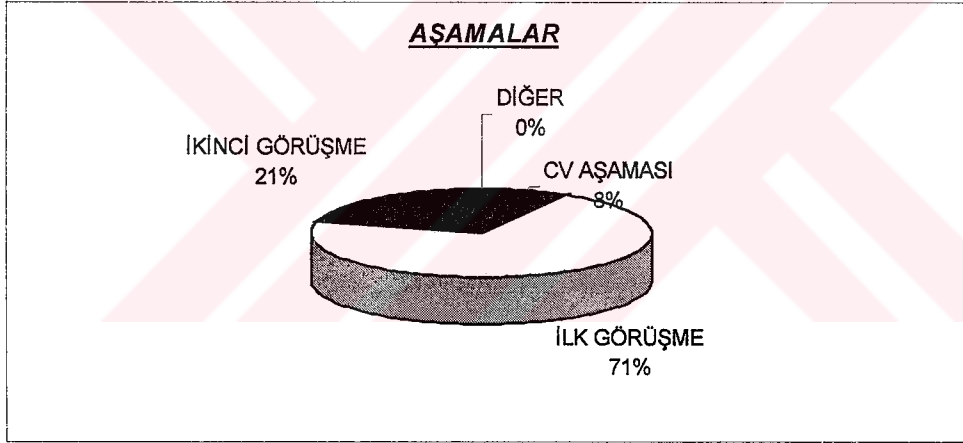
Personel seçim sürecinde, **adayın beden dilini kullanarak kendisini ifade edebilme becerisini dikkate alırım** sorusuna cevap veren yöneticilerin %50'si *Katılıyorum* cevabı vererek beden dilinin adayın kendisini ifade etmekteki rolünü ve önemini vurgulamaktadır. Bu sonuca ulaşmayı sağlayan %25'lik kararsızlar kitlesi geriye kalan olumsuz kitlenin zayıf bir sonuç almasında katkı sağlamıştır. Diğer taraftan %25 oranındaki kararsızlar kitlesinin ifade ettiği bir durum da, beden dilinin henüz yeterince anlaşılamayan ve tanınmayan bir terim olmasıdır. Beden gücüne dayanıp, sosyal ilişkilerin az olduğu endüstri kesiminin de beden diline önem vermemesi doğal karşılanacak bir durumdur. Dolayısıyla anket sonucuna bakılarak beden dilinin önemli olduğunu savunan yönetici sayısının önemsiz olduğunu savunan yönetici sayısına oranının iki kat olduğu söylenebilir.

### III. BÖLÜM

1. Sizce, beden dilini kullanma özellikleri ve yüz ifadesinin personel seçim sürecine etkisi, aşağıda belirtilen aşamaların hangisinde daha çok ön plana çıkmaktadır?

**Tablo 22: Aday Seçiminde Karar Aşamaları**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
Fotoğraflı CV incelenmesi aşaması	<b>2</b>	<b>8</b>
İlk görüşme aşaması	<b>17</b>	<b>71</b>
İkinci görüşme aşaması	<b>5</b>	<b>21</b>
Diğer	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



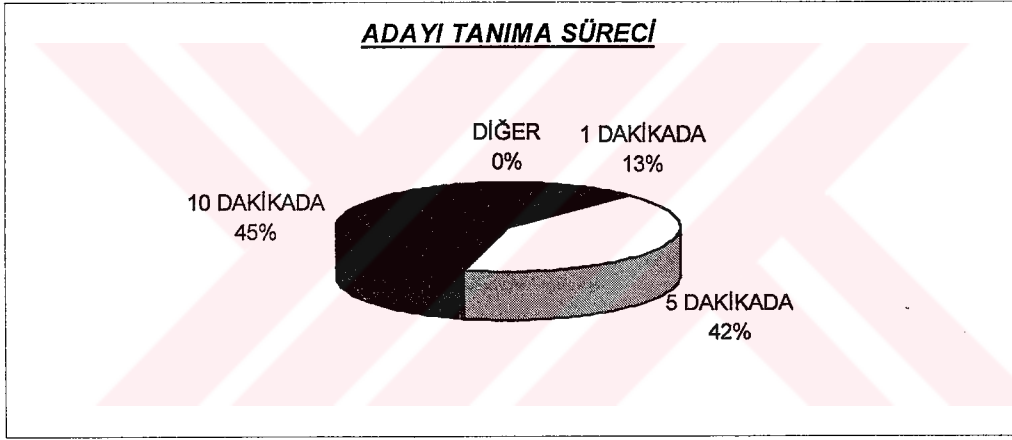
**Grafik 22: Aday Seçiminde Karar Aşamaları**

Soruya verilen cevaplar gösteriyor ki; personel adayının beden dili aracılığıyla kendisini tanımlaması, diğer bir ifadeyle yöneticinin personel adayı hakkında görüş sahibi olması **İlk görüşme aşamasında** gerçekleşmektedir. Bu da yönetici veya personel alımları sorumlularının beden dilini bilinçli veya bilinçsiz seçim süreçlerinde kullandıklarını gösteriyor.

2. Adayın işe uygunluğu ile ilgili olarak bedensel ifadelerinin (konuşma tarzı, rahatlığı, samimi duruşu) değerlendirilmesine yönelik ilk izleniminiz, adayla karşılaştıktan sonra ne kadar bir süre içerisinde oluşmaktadır?

**Tablo 23: Adayı Tanıma Süreci**

	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
İlk 1 dakika içerisinde	<b>3</b>	<b>13</b>
İlk 5 dakika içerisinde	<b>10</b>	<b>42</b>
İlk 10 dakika içerisinde	<b>11</b>	<b>45</b>
Diğer	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 23: Adayı Tanıma Süreci**

Ankette bulunan yukarıdaki soruya verilen cevaplar gösteriyor ki yönetici ya da insan kaynakları uzmanı işe alacağı personel adayını beden dili aracılığıyla en fazla 10 dakikada değerlendirebiliyor. Verilen cevapların %87' ilk 5 ile 10 dakika arasında kapsamaktadır. Bu durum da bize iş görüşmelerinin süresi hakkında ip ucu vermektedir.

#### IV.BÖLÜM

Aşağıda yer alan soruları, personelin işe alımını düşünerek lütfen cevaplandırınız.

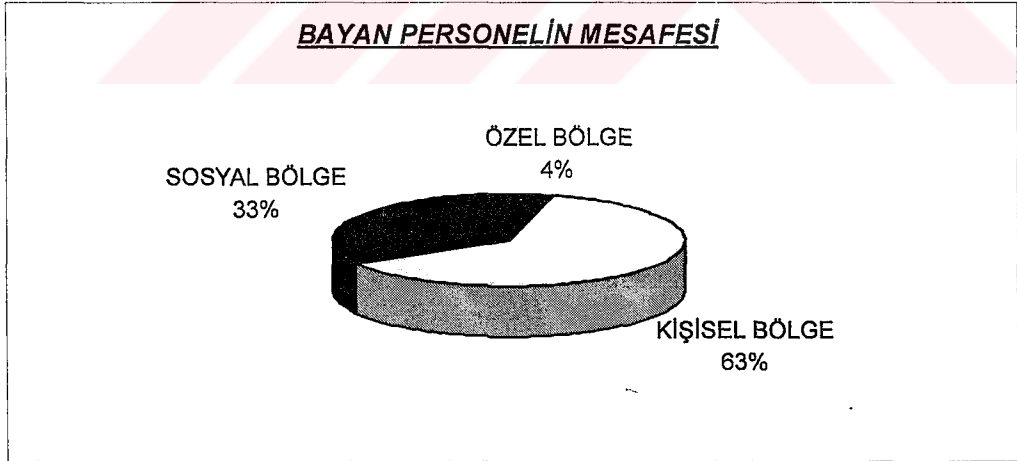
- 1- Sizce, işletmenize alacağınız personelin iş görüşmesi esnasında sizinle arasında koruması gereken mesafe ne olmalıdır?

**Tablo 24: Bayan Personelin Mesafesi**

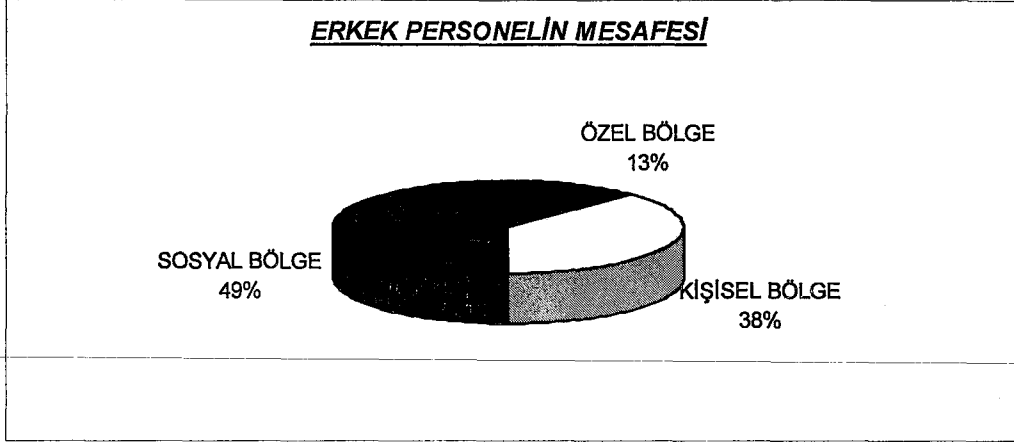
Bayan	Toplam	%
Özel bölge (0-50 cm arası)	1	4
Kişisel bölge (50cm-1.20m arası)	14	63
Sosyal bölge (1.20-3.60m arası)	8	33
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Tablo 25: Erkek Personelin Mesafesi**

Erkek	Toplam	%
Özel bölge (0-50 cm arası)	3	13
Kişisel bölge (50cm-1.20m arası)	9	38
Sosyal bölge (1.20-3.60m arası )	12	49
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 24: Bayan Personelin Mesafesi**



**Grafik 25: Erkek Personelin Mesafesi**

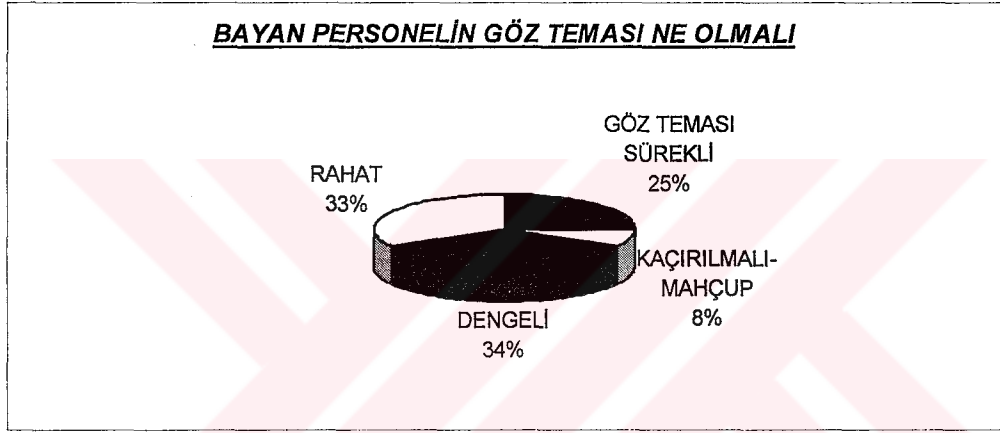
Bayan personel adayının, yönetici ile iş görüşmesi yaptığı aşamada yönetici ile arasında koruması gereken mesafenin ne olması gerektiği sorusuna yöneticilerin verdiği cevapların %63'ünü **kişisel bölge** seçeneği oluşturuyor. Sosyal bölge tercihinin yoğunluk göstermesinin sebebi; yöneticilerin anlayamayacak kadar soğuk ve uzak duran bir personel yanında, gereğinden fazla samimi ve yakın bir personeli de tercih etmemeleri olarak gösterilebilir. Cevap veren diğer yöneticilerin de faaliyette buldukları sektörün gereklerini düşünerek davrandıkları bilinmektedir.

Yukarıdaki soruya cevap veren yönetici ve personel alımlarında yetkili müdürler, bayan personel için verdikleri cevabın aksine erkek personelin kendileri ile aralarında korumaları gereken mesafenin **sosyal bölge** olması taraftarı olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonucu, bayanların erkeklere göre daha fazla ön planda olmalarına ve ikili ilişkilerde; özellikle bir bayan personel adayı ile erkek yöneticinin görüşmeleri esnasında beden dilinde meydana gelen farklılıklardan dolayı daha yakın mesafede duruşların tercih edilmesine bağlayabiliriz. Diğer bir ifadeyle aynı cinsler birbirlerini iterlerken, bayan ve erkekten oluşan farklı cinslerin birbirlerini çektikleri görülmüştür.

2- Sizce, işletmenize almak üzere görüştüğünüz personelin görüşme esnasında sizinle göz teması nasıl olmalıdır?

**Tablo 26: Bayan Personelin Göz Teması**

Bayan	Toplam	%
Görüşme esnasında göz teması sürekli olmalıdır.	6	25
Gözler mahcup bir ifadeyle kaçırılmalıdır.	2	8
Dengeli bir dağılım içerisinde bakışlar kontrol edilmelidir.	7	33
Rahat davranılıp durumun gerekleri uygulanmalıdır.	8	34
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

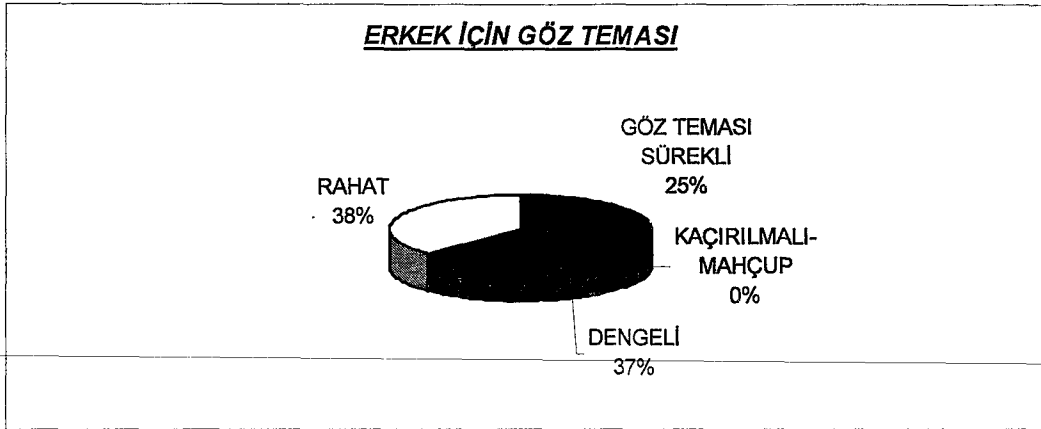


**Grafik 26: Bayan Personelin Göz Teması**

**Tablo 27: Erkek Personelin Göz Teması**

Erkek	Toplam	%
Görüşme esnasında göz teması sürekli olmalıdır.	6	25
Gözler mahcup bir ifadeyle kaçırılmalıdır.	0	0
Dengeli bir dağılım içerisinde bakışlar kontrol edilmelidir.	9	37
Rahat davranılıp durumun gerekleri uygulanmalıdır.	9	38
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>





**Grafik 27: Erkek Personelin Göz Teması**

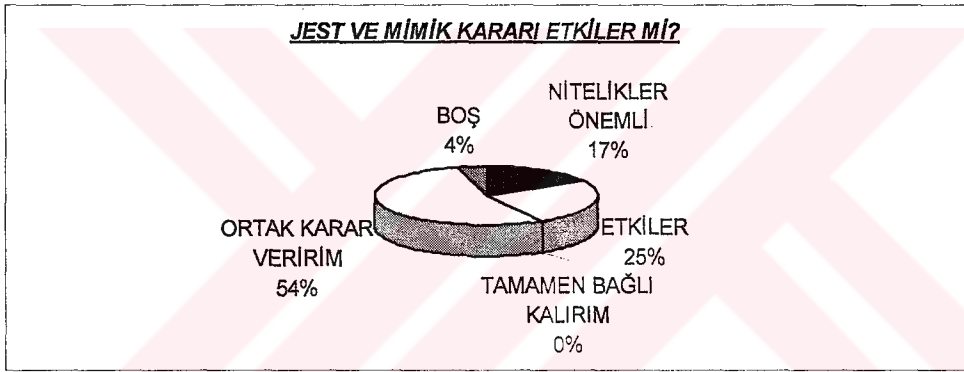
Bayan personel için de sorulan bu soruya erkek personel için de benzer cevap verildiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle cevap veren yöneticilerin yaklaşık 1/3'ü dengeli göz temasını uygun bulurken yaklaşık 1/3'lük kesim de bakışlar konusunda rahat olunması gerektiği fikrindedirler. 1/4'lük kesimin görüşme esnasında göz temasının sürekli olması gerektiğini beyan ettikleri görülmüştür. Kişi sakladığı veya söylemek istediği bir çok bilgiyi gözleri aracılığıyla ele verebileceğinden bazı yöneticiler bu durumu ve doğal olan bu kişilik yapısını kullanmak istemektedirler. Nitekim, gözlerin yalan söylemediği iddia edilmektedir. Tezimizde de yer aldığı üzere kişi ister ve çalışırsa beden dilini kullanarak aslında doğru olmayan şeyleri yansıtabilir.

Ankete cevap veren yöneticilerin büyük çoğunluğu iş görüşmesi esnasında, personel adaylarının, rahat davranmalarını ya da dengeli bir dağılım içerisinde bakışlarını kontrol etmelerini uygun görmüşlerdir. Cevap şıkları arasına yerleştirilen tuzak seçenekte de eski tip insan yapısını ve kültürümüzün gerektirdiği mahcup ve ezik işgörenlerin aranıp aranmadığını kontrol gayesi vardır. Biliniyor ki; artık işletmeler kendine güveni tam ve iş bitirici elemanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu soruya **Gözler mahcup bir ifadeyle kaçırılmalıdır** cevabını veren iki yöneticinin bugünkü işletmelerin ihtiyacı olan personel özelliklerinden haberleri yok gibi görünmektedir.

3- İş görüşmesi esnasında jest ve mimikleri işe alma kararınızı ne ölçüde etkiler?

**Tablo 28: Bayan Personelin Jest ve Mimikleri**

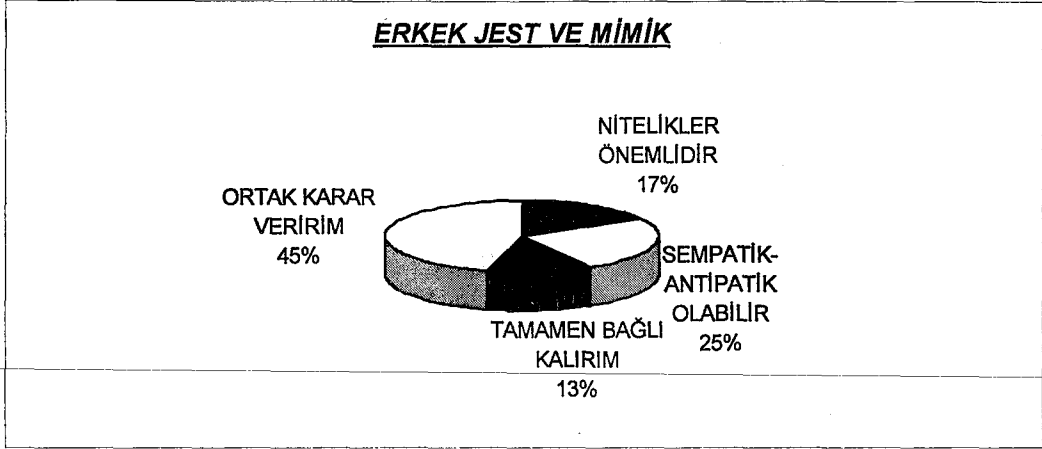
Bayan	Toplam	%
Etkilemez, niteliklerine önem veririm.	4	17
Sempatik veya antipatik olabilir.Etkiler.	7	25
Tamamen jest ve mimiklere bağlı kalarak karar veririm	0	0
Tüm kriterleri ortak düşünerek bir sonuca ulaşırim	13	54
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 28: Bayan Personelin Jest ve Mimikleri**

**Tablo 29: Erkek Personelin Jest ve Mimikleri**

Erkek	Toplam	%
Etkilemez, niteliklerine önem veririm.	4	17
Sempatik veya antipatik olabilir.Etkiler.	6	25
Tamamen jest ve mimiklere bağlı kalarak karar veririm.	3	13
Tüm kriterleri ortak düşünerek bir sonuca ulaşırim.	11	45
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 29: Erkek Personelin Jest ve Mimikleri**

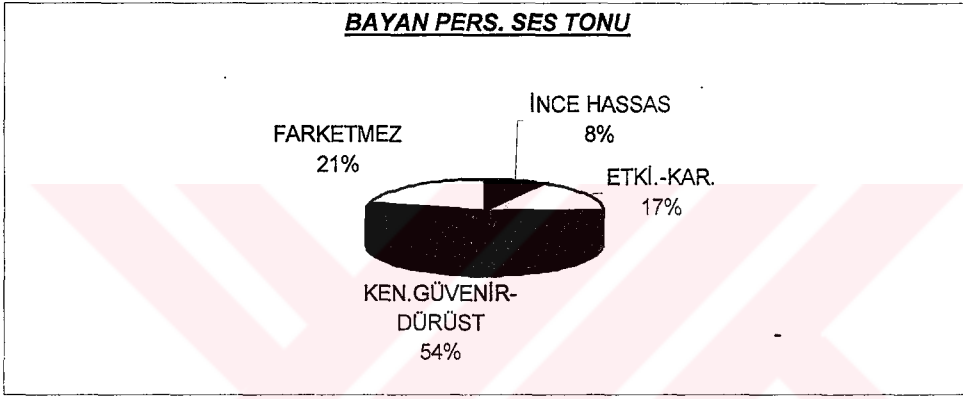
Yukarıdaki soruya cevap veren yöneticilerin büyük kısmı erkek personel alım kararlarında adayın tüm kriterlerini ortak değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Verilen cevap yüzdelerine bakıldığı zaman yöneticilerin seçim kararlarında jest ve mimiklere tamamen bağlı kalmalarının az bir oranda olduğu, bunun yanında sadece niteliklere önem veren yöneticilerin oranının da %17 ile yok denemeyecek kadar olduğu görülmektedir. Buradan çıkacak sonuç yöneticilerin ortak karar verdikleri fakat jest ve mimiklerin de sempatiklik ya da antipatiklik doğurabilecek etkiye sahip olduklarıdır.

Bu soruda dikkati çeken en önemli husus; hiçbir yöneticinin tamamen jest ve mimiklere bağlı kalarak karar vermiyor olmasıdır. Yine ortaya çıkan önemli noktalardan biri de, yöneticilerin personel seçerken personel adayının tüm kriterlerini ortak olarak göz önünde bulundurarak karar vermeleridir. Tamamen jestlerin ve mimiklerin diğer bir ifadeyle bizim üzerinde durduğumuz beden dili özelliklerinin personel seçim aşamasında önemli olan tek kriter olduğunu düşünenlerin oranı  $\frac{1}{4}$ 'tür.

#### 4- Sizce işe alacağımız personelin ses tonu nasıl olmalıdır?

**Tablo 30: Bayan Personelin Ses tonu**

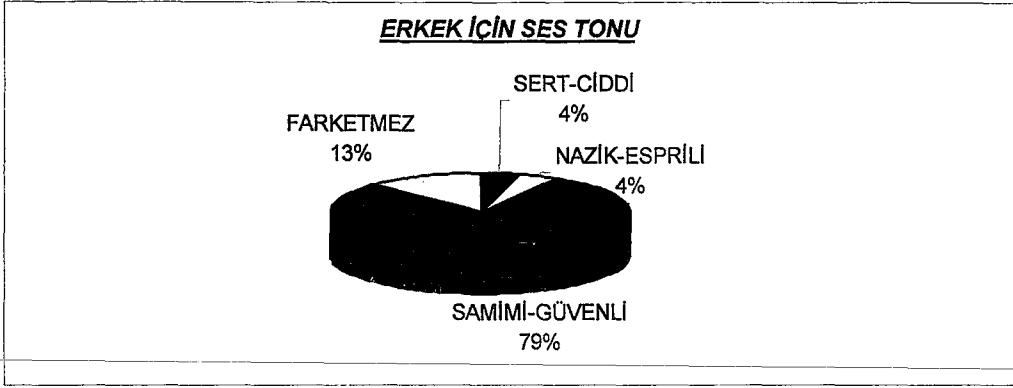
Bayan	Toplam	%
İnce ve hassas	2	8
Etkileyici ve kararlı	4	17
Kendine güvenir ve dürüst	13	54
Farketmez	5	21
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 30: Bayan Personelin Ses Tonu**

**Tablo 31: Erkek Personelin Ses tonu**

Erkek	Toplam	%
Sert ve ciddi olmalı	1	4
Nazik ve esprili olmalı	1	4
Samimi ve güven verici olmalı	18	79
Farketmez	3	13
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 31: Erkek Personelin Ses Tonu**

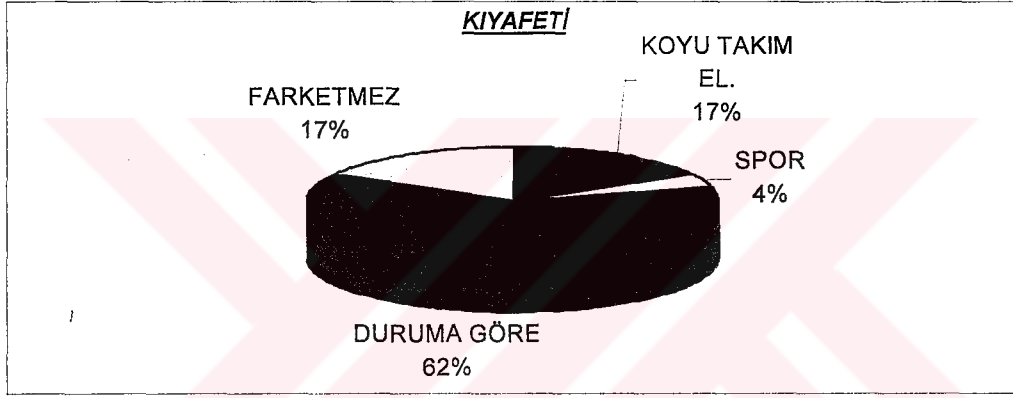
Yukarıdaki soruya verilen cevaplar, bize günümüzde yöneticilerin samimi ve güven veren personel ile çalışmak istedikleri gerçeğini göstermektedir. Bir personel adayının da bunu beden dili ile ifade edebilmesi ve güven vermeyi bilmesi gerekir. Tam bu noktada yöneticiler ve personel adayları için beden dilinin önemi gündeme gelmektedir. Anket çalışması da bu görüşü destekler niteliktedir.

Yöneticilere sorulan **işe alacağınız bayan personelin ses tonu nasıl olmalıdır?** Sorusuna verilen cevap %54'lük bir oranla *kendine güvenir ve dürüst bir ses tonu* seçeneğidir. Bu da gösteriyor ki; yöneticiler ince, hassas, etkileyici daha doğru bir ifadeyle kadınsı bir ses tonundan ziyade Kararlı ve güvenilir, iş yapabilecek bir kişiliği yansıtan ses tonuna önem vermektedirler.

5- Sizce iş görüşmesine gelen bir personelin kıyafeti nasıl olmalıdır?

Tablo 32: Bayan Personelin Kıyafeti

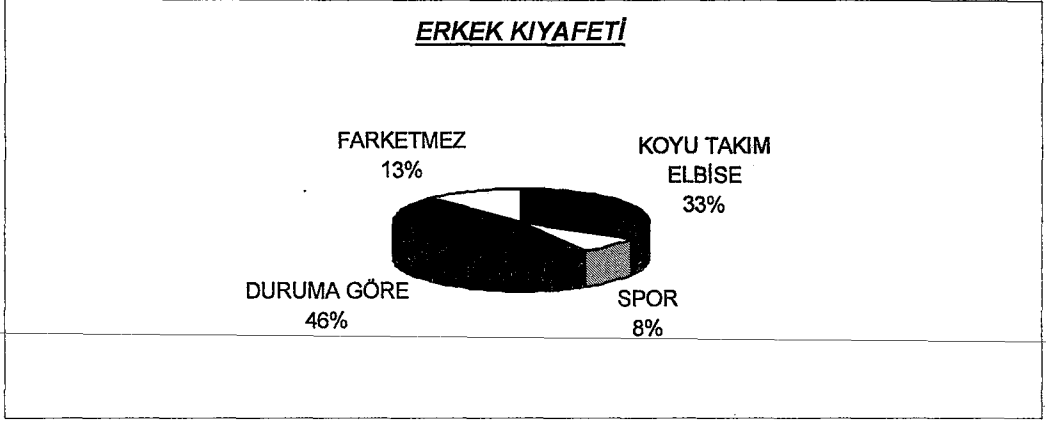
Bayan	Toplam	%
Koyu takım elbise ve uygun ayakkabılar giyinmeli,	4	17
Spor giyinmeli,	1	4
Duruma göre uyumlu olmalıdır.	15	62
Farketmez, niteliklerini incelerim	4	17
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Grafik 32: Bayan Personelin Kıyafeti

Tablo 33: Erkek Personelin Kıyafeti

Erkek	Toplam	%
Koyu takım elbise ve uygun ayakkabılar giyinmeli,	8	33
Spor giyinmeli,	2	8
Duruma göre uyumlu olmalıdır.	11	46
Farketmez, niteliklerini incelerim	3	13
<b>TOPLAM</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



**Grafik 33: Erkek Personelin Kıyafeti**

Erkek personel adayının, iş görüşmesi esnasında giymesi gereken kıyafetin ne olması gerektiği sorusuna; yöneticilerin çoğunluğu adayın işin gereğine göre durumun gerekleri düşünülerek giyinilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Yine bunun yanında koyu takım elbise taraftarı olan klasik kesimin oranını da küçümsemek gerekir. Unutulmamalıdır ki; beden dilinin giyilen kıyafetle yakından ilişkisi mevcuttur.

Yöneticiler personelinin duruma göre uyumlu giyinmesi taraftarı olduklarını bu soruya verdikleri cevapla göstermişlerdir. Vücut dili seçilen kıyafet ve aksesuarla doğrudan bağlantılıdır. Nasıl ki; bir düğüne plaj kıyafetiyle, tatile de polis üniformasıyla gidilmez ve hoş karşılanmaz, bunun gibi her ortamın gerektirdiği bir kıyafet tarzı vardır. Yukarıdaki soruya koyu takım elbise giyilsin diyen yöneticilerin yanında, kıyafeti 2. plana atarak ilgilenmeyen ve personel adayının giyimine ne olursa olsun farketmez diyen yöneticiler de mevcuttur. Ama bu seçenekler genelleştiremeyeceğimiz kadar azınlıkta olduğundan üzerinde durulmasına gerek-yoktur.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Beden dilinin personel seçim sürecine etkisinin araştırıldığı çalışmaya başlarken, personel seçiminin önemine, ihtiyaç durumlarına, ve seçim şekline yer verilmiştir. Birinci bölümde İnsan Kaynaklarında Personel Bulma ve İşe Alma Teknikleri başlığı altında personel adayının araştırılması, bulunması, değerlendirilmesi ve seçilmesi sonrasında uygun olan işe yerleştirmenin yapılması özel başlıklar şeklinde incelenmiştir. Hızlı bir sanayileşme ile, üretimin artırılmasına doğru gidilen yirmi birinci yüzyılın başları olan günümüzde özellikle büyük kentlerde yaşayan nüfusun önemli bir kısmı sanayi sektörüne ya işveren ya da işgören olarak dahil olmuştur. Dolayısıyla, ülke koşulları açısından, genelleme yapıldığı zaman dünyada en fazla üzerinde durulan konu kaliteli personeldir. Bir işletmenin başarısı yapılacak olan işi ve gerekleri tamamen anlayarak sorun çözücü yeteneği de olan personele sahip olmaktan geçer. Diğer bir ifade ile çalışmanın birinci bölümü hangi sektörde olursa olsun her işletmenin dikkatini ve ilgisini çekecek ve pratikte kullanmakta oldukları bir sistemdir.

Duyan hiç kimsenin yabancı karşılamayacağı, merak uyandıran ve az çok her kesimin ilgilendiği, hakkında görüş beyan edebildiği bir konu olan beden dili insanlar tarafından tahminlerin ötesinde çok yoğun bir ilgiyle karşılanmaktadır. İnsan ilişkilerinde ve psikolojik tedavilerde de faydalanılan bir bilim olma yolunda ilerleyen beden dili insan ilişkilerinde iletişimsel bir öneme sahiptir. Artık kişi saklamak istediği duygu ve düşüncelerini ne kadar uğraşsa da beden dili hakkında bilgi sahibi olan veya bu konuyla ilgilenen bir kişiden saklayamaz. Çünkü ustaca yapılsa da bazı hal ve hareketler, küçük bir göz teması veya bir mimik, uzun süre örtbas edilen gerçek fikri meydana çıkarmaya yetecektir. Dolayısıyla ikinci bölümde genel olarak beden dilinin insan ilişkilerinde kadın-erkek ayrımında, farklı kültürlerdeki iletişimlerinde, eğitimde, kariyer ve performans görüşmelerinde, sunumlarda ortaya çıkış şekillerine ve ifadelerine değinilmiştir. Bu bölümde birinci bölümle bağlantılı olarak bir gelişme konuyu genişletme ve farklı kısımlara ayırma sağlanmıştır. Bir sonraki bölümde de bu



kısımlar üzerinde personel seçimiyle bağlantı kurularak durulması için zemin hazırlanmıştır.

Bir işe personel seçilirken personel aday ve yöneticinin ilk karşılaşma anından itibaren beden dili devreye girmektedir. Üçüncü bölümde ön görüşme esnasında adayın beden dili ifadeleri ile işverenin beden dili ifadeleri ayrı ayrı incelendikten sonra birbirlerine olan etkileri değerlendirilmiştir. Bu kısımda başın kullanımından, kaşların dudakların, gözlerin, parmakların, ses tonunun ve hatta kıyafetin ve aksesuarın neler ifade edebildikleri üzerinde cinsiyet ve kültür ayrımı da gözetilerek durulmuştur. Personel aday ve yöneticinin iş görüşmesi esnasında görüşmenin yapıldığı mekanın düzeni, masanın şekli ve duruşu ile koltukların ve sehpa'nın konumuna kadar mekanın durumunun insan psikolojisine yaptığı etki incelenmiş ve bu etkinin beden diline davranış olarak yansımaları değerlendirilmiştir.

Araştırma yukarıda bahsedilen kriterler çerçevesinde teorik olarak tamamlandıktan sonra ilgili kısımda adı geçen işletme yöneticileri ile yapılan uygulama çalışmasıyla pekiştirilmiştir. Bu çalışmadan meydana çıkan sonuç teori ile uygulamanın son derece uyumlu olduğunu göstermektedir. Büyük olasılıkla bir kişinin beden dilinin karşısındaki kişide bıraktığı izlenimin yanıltıcı olmadığı görülmüştür. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, sınırları ve kapsamı hakkında bilgi sunulmuştur.

Araştırmanın teori ve uygulamasının hazırlanması sürecinde düşünülenin çok üzerinde kısıtlayıcı etkiler ile karşılaşmıştır. Gerek kaynak araştırılması, tasnifi ve uygun olanların ayrılması gerekse teorinin pekiştirilmesine yardımcı olacak uygulama kısmının hazırlanması esnasında farklı kültüre mensup kişilerle karşılaşmış ve araştırmanın amacı, önemi, şekli ve gerekliliği güçlükle anlatılmaya çalışılmıştır. Araştırma esnasındaki engellerin zorluğu yanında son derece öğretici, pekiştirici etkisiyle de karşılaşmıştır. Genel kültürümüze katkı sağlanırken; akademik donanın elde etme imkanı da bulunmuştur.

Beden dilinin öğrenilmesi ve buna göre uygulanması gereken hareketler bütünü olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. En basit bir hareketin yanlış anlaşılması veya farklı

bir mesaj içeriyor olması kişiyi son derece zor bir durumda bırakabilir. Dolayısıyla genel kültürü besleyici ve zevkli bir uğraş olduğu sonucuna varılmıştır. Beden dili çözümlemeciliğinin gelecekte de yoğun ilgi göreceği bir konu olacağını söylemek mümkündür.

Araştırmaya başlarken sahip olunan izlenimler, araştırmanın sonunda farklı bir şekil almış veya kesin bir taraf haline dönüşmüştür. Araştırmanın gelecekte de bu konuyla ilgilenecek insanlara ışık olacağı söylenebilir.

Yaklaşık bir yıllık kaynak araştırma çalışmalarından çıkarılan sonuç beden dili konusunun yeterince derin incelenmemiş olduğu ve yeterli kaynağın bulunmadığıdır. Özellikle önemli olduğu halde işletmecilikte henüz çok yeni bir kavram olan beden dilinin gelecekte vazgeçilmez kaynaklardan olacağı olası bir durumdur.

Çalışma güncel yaşamla içli dışlı olması ve her -alana uyarlanabilmesi bakımından her kesimin ilgisini çekmektedir. Önemli olan temel beden dili hareketlerinin anlamlarını kodlayabilmektir.

Beden dili farkında olarak veya olmayarak her kesimin kullandığı ve doğru anlamlar verdiği bir dildir. Gelecekte farklı alanlarda farklı çalışmaların da temelinde olacağını tahmin edilmektedir

## **KAYNAKÇA**

ACAR Ahmet Cevat, KAYNAK Tuğray, ATAAY İsamail, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım-Yayın, İstanbul –1998

AÇIL Mahmut, **Eğitimcinin Beden Dili**, Yakamoz Yayınları., Ankara, Ocak-2002

ADAL Erhan, **Beden Dili**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3,1986

ALDEMİR M.Ceyhan, ATAOL Alpay, SOLAKOĞLU Gönül (Budak), **Personel Yönetimi**,Barış Yayınları,1.Baskı,İzmir,1993

ALPUGAN Oktay, DEMİR Hulusi, OKTAV Meta, ÜNER Nurel,**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**,Beta Basım,4.Basım,İstanbul,1995

AŞKUN İnal Cem, **İşgören**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, Eskişehir 1978.

BALTAŞ Zuhul - BALTAŞ Acar, **Bedenin Dili**, Remzi Kitapevi, İstanbul, Mart 2000

BAYSAL Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basın Yayın, 1993.

BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Basım 2. Baskı, İstanbul 1996

BİRDAL İlker, **İşletme Ekonomisi**,Çağlayan Kitabevi,1.Baskı,1986

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara,1998

CAN Halil, TUNCER Doğan, AYHAN Doğan Yaşar, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 7.Baskı, Ankara,1995

- CHUNG Po-Pui & LEUNG Kwok, "**Effects Performance Information and Physical Attractiveness on Managerial Decisions About Promotion**", The Journal of Social Psychology, 128(6)
- ÇETİN Canan, MUTLU (Can) Esin, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Richard M.Hodgetts, Beta Basım,2.Baskı,İstanbul 1999
- ER Sırrı, **Konuşmak Sanattır**, Nesil Yayını, İstanbul, Şubat-2002
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İst. 1999.
- ERGİN Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yay., Ankara, 2002
- ETHEM İbrahim Başaran, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1.Basım, Ankara, 1985
- FAST Julius, **Siz Sussanız da Bedeniniz Konuşuyor**, Kuraldışı Yay., İstanbul, 1999
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, 2.Baskı,İstanbul 2000
- FİNNİGAN Jonn, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Rota Yayınları 1. Baskı, 1995
- FREY Sigmund, **Die nonverbale Kommunikation**, Sel- Stiftungs-Reihe 1984 s.54
- FURNHAM Adrian, "**Doğru Hamleler**", University College, Londra'da Psikoloji Profesörü
- GEYLAN Ramazan, **Personel Yönetimi**,Birlik Ofset,Eskişehir,1996
- GILMORE David C., "**Effects of Applicant sex Applicant Physical Attractiveness Type of Rater and Type of Job on Interview Decisions**", Journal of Occupational Psychology, 1986, 59
- İLER Fulya, **Beden Dili**, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:1, Ocak-2002

İZGÖREN, Ahmet Şerif, **Dikkat Vücutunuz Konuşuyor**, Academyplus  
Yay.Ankara,2000

JAMES Judi, **BEDEN DİLİ-Olumlu İmaj Oluşturma**, Alfa Yayını, Çeviren:Murat  
Sağlam, İstanbul, Eylül-1999

KAŞIKCI Ercan, **Doğrucu Beden Dili**, Hayat Yay., İstanbul, Ekim 2002

KOÇ Hakan, **İş ve İnsan İlişkileri**,Gazi Büro Kitabevi,2.Baskı,Ankara 1991

KOWNER Rotem - OGAWA Toshiki, **"The Contrast Effect of Physical  
Atractiveness in Japan"**, The Journal of Psychology, 127(1)

MOLCHO Samy, **Beden Dili (Sessiz Diliniz)**, çev:E. Tülin Batır, Gün Yay., İstanbul,  
2000

MULLİGAN Eileen, **İş Dünyasında Yaşam Yönetimi**, çev: Fatma Can Akbaş,  
Kariyer Yayınları, İstanbul:2002.

ÖNER Mehmet, **Kişisel Kariyer Planlaması**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2000

ÖZTÜRK Zekai, **İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik**,  
Ankara,1995

PEASE Allan, **Body Language How to Read Other's Thoughts by Their Gestures**,  
Camel Publisning Company, Sydney 1981

PEASE Allan, **Body Language Beden Dili**, çev: Yeşim Özben, Rota Yay., İstanbul,  
Şubat 2002

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayını, Bursa,  
2000

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Hikmet SEÇİM, **İş İdaresi 212 Personel ve İnsan**

**Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

Önlisans Programı, Fasikül 1

SCHEIN Edgar H- **Örgütsel Psikoloji**, Çeviren: A. Sağtür / Ş. Öz – Alp, Kalite

Matbaası 1. Baskı, Ank. 1976

SCHOBER Otto, **Beden Dili (Davranış Anahtarı)**, çev: Süeda Özbent, Arion Yay.

İstanbul, Aralık 2002

SÖZEN Ural, **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak**

**Kullanılması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları: 58,

Ankara 1973

STUMM David A., **Satış Yöneticisinin Başarı Teknikleri**, Çeviren; Betül Genç, Rota

Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 1992

ŞENATALAR Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul 1974

ŞİMŞEK Ümit, **Binlerce Diliyle İnsan Yüzü**, Morötesi Yayınları, İstanbul-2002

TELİMEN Osman, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaası, İstanbul

1978

TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Avcı Ofset, 4.Baskı, İstanbul

2000

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, Mars Yayın Ltd., 2.Baskı, İstanbul, 1984

ÜÇOK Tengiz, **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, 4.Baskı, Ankara, 1993

[www.bodylanguagennb.com.tr](http://www.bodylanguagennb.com.tr). 12.09.2003

[www.bodylanguagetraining.com](http://www.bodylanguagetraining.com). 12.09.2003

[www.bodylanguagetraining.com.tr](http://www.bodylanguagetraining.com.tr). 15.09.2003.

[www.bodylanguageetraining.com.tr](http://www.bodylanguageetraining.com.tr). 15.09.2003

<http://ulinka.uludag.edu.tr/> 15.09.2003

YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul 1985

YAMAN Meltem, "**Vücut Dili, İzlenim Yönetimi, İletişim**", İş Yaşamı Dergisi  
Sayı:4 Ekim 2002

YILDIRIM Veysel, **Genel İşletmecilik (I-II) Ders Notları**, Değişim Yayınları,  
1.Basım, Adapazarı, 2000

YÜKSEL Öznur, **Personel Organizasyonu**, Ankara 1990.



**PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE BEDEN DİLİ ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİNİ  
ÖLÇEN ANKET ÇALIŞMASI**

Sayın İlgili,

Elinizde bulunan anket, personel seçim sürecinde, beden dilinin etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek lisans Tezi olarak hazırlanmaktadır. Çalışma, sizlerin görüş ve önerileriniz doğrultusunda şekillenecektir.

Gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Gülşen Yıldırım

- Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü

Yönetim Organizasyon A.B.D Öğrencisi

**II. İletişim Bilgileri**

Telefon : (0212) 649 90 99

E-mail: merva78@mynet.com

Adres: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Görükle/BURSA



## I. BÖLÜM

### 1. Çalıştığınız firma hangi işkolunda faaliyette bulunmaktadır?

- Endüstri işletmesi
- Ticaret işletmesi
- Hizmet işletmesi
- Birden fazla işkolunda faaliyette bulunuyorsanız lütfen belirtiniz.....

### 2. Pozisyonunuz:

- Tepe Yöneticisi
- İnsan Kaynakları Yöneticisi
- Bölüm Müdürü
- Diğer.....

### 1. İş yaşamınızda kaç yıldır personel seçimi konusunda sorumlu pozisyonda çalışmaktasınız?.....

### 2. Yaşınız:

- 20-26 yaş arası
- 27-30 yaş arası
- 31-35 yaş arası
- 36-40 yaş arası
- 41 yaş ve üzeri

### 3. Cinsiyetiniz:

- Bayan
- Erkek

### 6. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
- Lise
- Yüksek Okul
- Lisans ve Lisans Üstü

## IV.BÖLÜM

Aşağıda yer alan soruları, personelin işe alımını düşünerek lütfen cevaplandırınız.

Bayanlar için:

**1- Sizce, işletmenize alacağınız bayan personelin iş görüşmesi esnasında sizinle arasında koruması gereken mesafe ne olmalıdır?**

- Özel bölge (0-50 cm arası)
- Kişisel bölge (50cm-1.20m arası)
- Sosyal bölge (1.20-3.60m arası)

**2- Sizce, işletmenize almak üzere görüştüğünüz bayan personelin, görüşme esnasında sizinle göz teması nasıl olmalıdır?**

- Görüşme esnasında göz teması sürekli olmalıdır.
- Gözler mahcup bir ifadeyle kaçırılmalıdır.
- Dengeli bir dağılım içerisinde bakışlar kontrol edilmelidir.
- Rahat davranılıp durumun gerekleri uygulanmalıdır.

**3- İş görüşmesi esnasında bayan personelin jest ve mimikleri işe alma kararınızı ne ölçüde etkiler?**

- Etkilemez, niteliklerine önem veririm.
- Sempatik veya antipatik olabilir.Etkiler.
- Tamamen jest ve mimiklere bağlı kalarak karar veririm.
- Tüm kriterleri ortak düşünerek bir sonuca ulaşıyorum.

**4- Sizce işe alacağınız bayan personelin ses tonu nasıl olmalıdır.**

- İnce ve hassas
- Etkileyici ve kararlı
- Kendine güvenir ve dürüst
- Farketmez

**5- Sizce iş görüşmesine gelen bir bayan personelin kıyafeti nasıl olmalıdır?**

- Koyu takım elbise ve uygun ayakkabılar giyinmeli,
- Spor giyinmeli,
- Duruma göre uyumlu olmalıdır.
- Farketmez, niteliklerini incelerim

**Erkekler İçin:**

**1- Sizce, işletmenize alacağınız erkek personelin iş görüşmesi esnasında sizinle arasında koruması gereken mesafe ne olmalıdır.**

- Özel bölge(0-50 cm arası)
- Kişisel bölge (50cm-1.20m arası)
- Sosyal bölge (1.20-3.60m arası)

**2- Sizce, işletmenize almak üzere görüştüğünüz erkek personelin, görüşme esnasında sizinle göz teması nasıl olmalıdır?**

- Görüşme esnasında göz teması sürekli olmalıdır.
- Gözler mahcup bir ifadeyle kaçırılmalıdır.
- Dengeli bir dağılım içerisinde bakışlar kontrol edilmelidir.
- Rahat davranılıp durumun gerekleri uygulanmalıdır.

**3- İş görüşmesi esnasında erkek personelin jest ve mimikleri işe alma kararınızı ne ölçüde etkiler?**

- Etkilemez, niteliklerine önem veririm.
- Sempatik veya antipatik olabilir.Etkiler.
- Tamamen jest ve mimiklere bağlı kalarak karar veririm.
- Tüm kriterleri ortak düşünerek bir sonuca ulaşıırım.

**4- Sizce işe alacağınız erkek personelin ses tonu nasıl olmalıdır.**

- Sert ve ciddi olmalı
- Nazik ve esprili olmalı
- Samimi ve güven verici olmalı
- Farketmez

**5- Sizce iş görüşmesine gelen bir erkek personelin kıyafeti nasıl olmalıdır?**

- Koyu takım elbise ve uygun ayakkabılar giyinmeli,
- Spor giyinmeli,
- Duruma göre uyumlu olmalıdır.
- Farketmez, niteliklerini incelerim



## Özgeçmişim

1978 yılında Yalova'da doğdum. İlk ve orta öğrenimimi burada tamamladım. 1995'de Yalova Ticaret Meslek Lisesi'nden, 2000'de Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldum.

2000-2001 Güz döneminde aynı üniversitenin Yönetim-Organizasyon Yüksek Lisans programına başladım. Bahar döneminde halen devam etmekte olduğum Uludağ Üniversitesi'nin aynı programına yatay geçiş yaptım.

Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'nun danışmanlığında "Personel Seçiminde Beden Dilinin Rolü" konulu teze başladım.

Gülşen YILDIRIM