



KURUMSAL
YÖNETİM
AKADEMİSİ

STK'LARDA GÜNCEL KONULAR

3

Burs Mülakatı Rehberi

Mehmet Lütfi Arslan



Eylül 2018

İLKE
ilim kültür eğitim vakfı



Burs Mülakatı Rehberi

EYLÜL 2018



KURUMSAL
YÖNETİM
AKADEMİSİ

Burs Mülakatı Rehberi

ISBN: 978-605-06470-0-6 E-ISBN: 978-605-06470-1-3 DOI: <http://dx.doi.org/10.26414/ky0006>

Mehmet Lütfi Arslan

1972 yılında Vezirköprü'de doğdu. Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden lisans, aynı üniversitede İnsan Kaynakları alanında yüksek lisans ve İktisat Tarihi kürsüsünden doktora derecesi aldı. ABD'de Georgetown Üniversitesi'nde iletişim yüksek lisansı yaptı. Özel sektörde medya ve insan kaynakları alanında 15 sene kadar çalıştıktan sonra 2011 senesinde İstanbul Medeniyet Üniversitesi'ne atandı. 2015 senesinde yönetim-strateji dalında doçent unvanı aldı. Halen aynı üniversitede çalışmaya devam eden Arslan'ın iktisat tarihi, yönetim ve insan kaynakları alanlarında yayınlanmış bilimsel eserleri bulunmaktadır.

Tasarım

Seyfullah Bayram



**KURUMSAL
YÖNETİM
AKADEMİSİ**

Aziz Mahmut Hüdayi Mh.
Türbe Kapısı Sk. No: 13 Üsküdar/
İstanbul
Telefon : 02165326370
E-posta : bilgi@kurumsalyonetim.org
Web : www.kurumsalyonetim.org

Kurumsal Yönetim Akademisi (KYA), sivil toplum alanında kar amacı gütmeyen faaliyet gösteren kuruluşların "kurumsal kapasitelerini" ve bu kuruluşlarda "gönüllü ve profesyonel çalışanların yetkinliklerini" artırmak amacıyla 2017 yılında İLKE Vakfı bünyesinde kurulmuştur. KYA sivil alandaki çalışmaların gönüllülük ruhunu ve motivasyonunu kaybetmeden daha organize, verimli ve sürekli olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Profesyonel Gelişim Eğitimleri

STK'larda profesyonel ve gönüllü insan kaynağının gelişimine destek vermek amacıyla gerçekleştirilen eğitimlerdir. Bu eser 15 Eylül 2018 tarihinde gerçekleştirilen PGE 7 “Bursiyer Mülakatı” başlıklı eğitime yönelik hazırlanmıştır.

Bu rehberin hazırlanmasında yazarın Prof. Dr. Canan Çetin ile hazırladığı “Mülakat: Teori, Süreç ve İlkeler, Beta, İstanbul: 2014” adlı kitaptan yararlanılmıştır.

Takdim

Kurumsal Yönetim Akademisi (KYA) gönüllü kuruluşlar alanında var olan sorunlar, yeni gelişmeler ve geleceğe hazırlık kapsamında veriye dayalı bulgular ve tespitler ortaya koymak, farkındalık oluşturmak ve çözüm önermek amacıyla bir dizi etkinlik, araştırma ve yayın faaliyeti gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda STK'larda Güncel Konular serisinin üçüncü eseri “Burs Mülakatı Rehberi” adıyla yayınlandı. Bu yayın daha önce bu seride yayınlanan “STK'larda burs uygulamaları ve iyileşme önerileri” çalışmasının devamı niteliğindedir. Bu rehber ile STK'ların bugünlerde önemli bir gündemi olan burs mülakatlarının daha etkin ve daha verimli hale gelmesine katkı sağlamayı hedeflemekteyiz.

İnsan yetiştirmeye katkı amacıyla gönüllü kuruluşların geçmişten beri yürüttükleri burs uygulama süreçleri içinde mülakatlar kritik ve belirleyici bir etkiye sahiptir. Burs uygulamasında, bursun amacına uygun, doğru bursiyerlerin doğru yöntem ve yaklaşımlarla seçilmesi önem arz etmektedir. Burs uygulamalarında mülakatçı olarak görev alan kişilerin burs mülakatı süreci hakkında bilgi, beceri ve farkındalığını artması, burs gibi iyi ve hayırlı bir uygulamanın adil ve sistemli yürütülmesine çok önemli katkılar sağlayacağına inanıyoruz.

Kurumsal Yönetim Akademisi olarak bu kıymetli çalışması için Doç. Dr. Mehmet Lütfi Arslan hocamıza şükranlarımızı sunuyor, rehberin, STK'ların burs uygulamaları ve mülakat süreçlerine önemli katkılar sağlamasını diliyoruz.

Prof.Dr. Nihat Erdoğan
Kurumsal Yönetim Akademisi Başkanı

Burs Mülakatı Rehberi

- Giriş
 - Mülakat Unsurları
 - Mülakat Çeşitleri
 - Burs Mülakatları
 - Mülakat Öncesi Hazırlıklar
 - Mülakatı Yürütmek
 - Mülakatı Sonlandırmak
 - Mülakat Değerlendirmesi
 - Mülakat Sonrası Yapılacaklar
 - Genel Değerlendirme ve Sonuç
 - EK - Örnek Burs Mülakatı Soruları
-

Giriş

Mülakat; planlanmış, yüz yüze ve sözlü ilişki gerektiren, farklı ve değişken roller ile nesnel ve öznel bilgi edinmek üzere, soru-cevap yöntemini uygulayarak ciddi bir amaç güden bir araç olarak tanımlanabilir. Mülakatlar önceden hazırlanmış sorular ışığında yapılabileceği gibi önceden hazırlanılmaksızın serbest şekilde de gerçekleştirilebilir. Mülakat; CV, testler ya da diğer aşamalarla elde edilemeyen bilgiyi elde etme maksatlıdır; bu yüzden oldukça zor ve özenli yürütülmesi gereken bir görevdir .

Bir tür bilgi ve algı değişimi olan mülakat ile görüşen ve görüşülenin kendi açılarından ortaya koydukları yaklaşımlar bir potada yeniden değerlendirilir ve ortaya etkileşimin sonucu olarak yeni bir bilgi ve algı ortaya çıkar. Doğrudan insan ve onun öngörülmesi zor algı, düşünce ve davranış dünyasına ilişkin olduğundan, mülakatın bilimsel bir araç olmasına ilişkin bilgilerin yanında sezgi ve feraset olarak da nitelendirilebilecek bir sanat boyutu da bulunmaktadır.

Mülakatın Unsurları

Bir mülakatta yer alan unsurlar, onu diğer görüşme, konuşma ve sohbetlerden ayıran özelliklerdir. Bunlar ciddi bir amaç, planlanmış ilişki; yüz yüze ilişki, sözlü ilişki, ikili ilişki, soru ve cevap; nesnel ve öznel bilgi, rol ayrımı, değişken roller şeklinde sıralanabilir. Bu unsurlardan hiçbirisi kendi başına mülakatı tanımlamaz ve hepsinin de tüm mülakatlarda bulunması gerekmez. Fakat beraber ele alındıklarında mülakat kavramının anlaşılmasına yardımcı olurlar.

Sohbette yani sosyal iletişimde konuşmanın zevkinden başka bir amaç yoktur. Oysa bir mülakatta gerek görüşenin gerekse görüşülenin ciddi bir amacı vardır. Aynı amacın mutlaka hem görüşenin hem de görüşü-



Sohbette yani sosyal iletişimde konuşmanın zevkinden başka bir amaç yoktur. Oysa bir mülakatta gerek görüşenin gerekse görüşülenin ciddi bir amacı vardır. Aynı amacın mutlaka hem görüşenin hem de görüşülenin zihninde bulunması gerekmez. Amaç genellikle mülakatı başlatan kişinin zihnindedir. Bu olmadan, görüşmecinin, mülakatı istediği yönde sürdürmesi mümkün olmayabilir. En temel mülakat amacı nitelikli bilgiyi ortaya çıkartmaktır.

lenin zihninde bulunması gerekmez. Amaç genellikle mülakatı başlatan kişinin zihnindedir. Bu olmadan, görüşmecinin, mülakatı istediği yönde sürdürmesi mümkün olmayabilir. En temel mülakat amacı nitelikli bilgiyi ortaya çıkartmaktır.

Nitelikli bilgiyi ortaya çıkartma amacı bir plan gerektirir. Mülakatın her detayının önceden planlanması, beklenen sonuçlara ulaşmak açısından önemlidir. İlişkinin içeriği ne kadar iyi planlanmışsa, görüşenin başarılı olma olasılığı o kadar daha fazladır. Bilinçli, biçimsel bir planlama olmayan mülakatlarda dahi bir miktar zihinsel planlamanın mevcut olduğunu söylemek hata olmaz. Örneğin ağızlardan çıkıncaya kadar ne söyleneceği bilinmeyen iletişimlerin aksine, bir mülakatta gerek görüşen gerekse de görüşülen, ne tür bir ilişkinin olacağını zihninde daha önceden planlayabilir.

Bir mülakatta iki tür bilgi toplanabilir: Nesnel ve öznel bilgi. Nesnel bilgi, tarafsız ve denenebilir olguları kapsar. İsimler, tarihler, cinsiyet, boy, eğitim, vb. nesnel bilgi örnekleridir. Öznel bilgi; kişisel duyguları, davranışları ve inançları kapsar. Görüşülenin bir olay

hakkında olumlu ve olumsuz duyguları öznel bilginin örneğidir. Nesnel bilgiyi öznel bilgiden ayırmak zordur. Soru ve cevaplarda duygu ve düşünceler görüşülen farkına varmadan ortaya çıkabilir. Ayrıca, nesnel bilgi gibi görünen bir bilgi tam anlamıyla nesnel olmayabilir. Mülakatın etkinliğinin ya da görüşenin ustalığının en önemli boyutu, işte bu nesnel bilgi ile öznel bilgi arasındaki ayırımı yapma becerisinde yatar . Mülakatta doğrudan amaç nesnel bilgiye erişmek değil, görüşülenlerin neyi nesnel ya da öznel değerlendirdiklerine dair kendilerine ait değerlendirmeleri öğrenmektir.

Diğer taraftan başarılı bir mülakat gerek görüşenin ve gerekse görüşülenin rollerinin farkında olduğu ve bunlara uygun davrandığı doğal ortamlarda gerçekleşir. Görüşen ve görüşülen kavramları bir mülakat-taki iki tarafı ya da kişilerin oynadıkları rolleri tanımlar. İnsanlar kendileri ve ilişkide bulundukları kişiler hakkındaki beklentilerini rollerle ifade ederler. Bu beklentiler genellikle insanların değerleri karşısında kendi güç ve sosyal durum algılarından meydana gelir. Her rol, güç ve sosyal durum tahminine dayanan uygun-uygunsuz, beklenen-beklenmeyen doğal-doğal olmayan, vb. davranışları kapsar.

Görüşen ve görüşülen rolünün bir diğerine göre daha önemli olduğunu düşünmek hatadır. Bir mülakatta her rolün gücü ve sosyal durumu, her kişinin sahip olduğu kontrol biçiminde yansır. Görüşen, hangi konuların tartışılacağını, konunun ne zaman tamamlanacağını, hangi sorunların sorulacağını kontrol eder, bir diğer ifade ile mülakatı yönetir. Görüşenin kontrolü yöneltici bir kontroldür. Diğer taraftan görüşülen de bilgisel kontrolü elinde tutar. İstenen bilgiyi vermeyi karşısındakine fark ettirmeden reddedebilir.

Mülakat Çeşitleri

Mülakatlar; yapılandırılma derecelerine göre yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak iki çeşide ayrılırlar. Soruların soruluş sırası da dâhil olmak üzere önceden bütün ayrıntıları ile belirlendiği mülakatlar yapılandırılmış mülakatlardır. Diğer taraftan, soruların görüşmecinin tercihi ve mülakatın akışına göre belirlendiği mülakatlara ise yapılandırılmamış mülakatlar adı verilir. Genelde bütün mülakatlar bu iki uç arasında bir yerde bulunurlar. Yapılandırılmış mülakatlarda önceden belirlenmemiş sorular sorulabileceği gibi yapılandırılmamış mülakatlar görüşmecinin tecrübesi ve birikimine göre belli bir düzende de gerçekleştirilebilir. Yapılan araştırmalar, yapılandırılmış mülakatların beceri ve yetkinlikleri, yapılandırılmamış mülakatların ise adayın özellikleri ve sosyal becerilerini ölçmede etkili olduğunu göstermiştir.

Yapılandırılmış mülakat; başlangıcı, gelişmesi ve bitişi belli bir düzen içerisinde yapılan bir mülakat çeşididir. Temel amacı, adayın istenilen özellik ve uygun gerekliliklere sahip olup olmadığını belirlemektir. Bu yüzden görüşmeci her adaya aynı soruları aynı düzende sorar. Aynı görüşmeciler tarafından aynı soruların sorulduğu farklı adayları değerlendirmek yapılandırılmamış mülakata göre daha kolay olur. Bu da mülakat sonuçlarını daha somut ve ölçülebilir kılar. Nitekim mülakatla ilgili yapılan araştırmalarda yapılandırılmış mülakatların yapılandırılmamış mülakatlara göre daha güvenilir, geçerli ve tutarlı olduğu sonucu en sık vurgulanan bulgulardan bir tanesidir.

Yapılandırılmamış mülakat; mülakatı yapan görüşmecinin her türlü soruyu sorabildiği bir mülakat türüdür. Amaç adayın mümkün olduğu kadar çok kendisinden bahsetmesinin sağlanmasıdır. Böylece standart sorulara verilecek standart cevapların dışında bilgilere erişilmek istenir.

Yapılandırılmamış mülakatta, görüşmeci, yapılandırılmış mülakatta olduğu gibi bir hazırlık yapmaz ve görüşme büyük ölçüde görüşmecinin yönlendirmesi ile ilerler. Bu görüşme tekniği bu açıdan görüşmecinin tecrübeli, birikimli ve beceri sahibi olmasını gerektirir.

Yapılandırılmamış görüşmelerde yapılandırılmış mülakatlara göre daha fazla zaman harcanır. Cevapların değerlendirilmesi de yine zaman alır, dahası her adaydan alınan farklı cevapların aynı nesnel ölçütlerle değerlendirilmesi mümkün olmaz. Diğer taraftan yapılandırılmamış mülakatın etkinliği ile ilgili araştırmalarda, görüşenler arasındaki uzlaş ve görüş birliğinin düşük olduğu, davranış kümelerinin tutarlı ifade edilmediği, aday hakkındaki olumsuz bilgilerin olumlu bilgilerden daha çok etkili olduğu, görüşmecilerin kararlarını daha ilk dakikalarda aldıkları ve sonraki bilgilerini o kararı desteklemek için kullandıkları gibi olumsuz etkenler gözlenmiştir.

Bütün olumsuz yanlarına rağmen görüşmeciler, yapılandırılmamış mülakat türünü yapılandırılmış mülakata tercih ederler. Bunda yöneticilerin şahsi intiba edinmek istemeleri, yöntemin kolay ve düşük maliyetli olması rol oynar.

Mülakatlar, içeriklerine yani adayda aranan özelliklere uygun şekilde kurgulanmış sorulara göre çeşitlere ayrılabilirdiği gibi yapıldıkları ortamlar, mülakatçı sayısı, aday sayısı, kullanılan araçlar ve mecralar bağlamında da çeşitlendirilebilir.

En yaygın olarak kullanılan mülakat türü birebir mülakattır. Bu türde tek görüşmeci ile tek aday yüz yüze görüşürler. Teke tek yapıldığı için öznelliği daha fazla olan bu mülakat türü daha çok nihai kararların söz konusu olduğu durumlarda gerçekleştirilir.

Aynı anda birkaç görüşmeci tarafından yapılan mülakat türü panel mülakattır. Birebir mülakata göre daha fazla zaman alan bu mülakat türünü uygulamak nispeten zordur. Eğer adaylar iki veya daha fazla görüşmeci tarafından sırayla görüşmeye alınırsa bu mülakat türüne sıralı mülakat adı verilir.

Grup mülakatları birden fazla adayla eş zamanlı olarak görüşülen mülakatlardır. Adayların grup içi davranışlarını, iletişim, tartışma ve sosyal yeteneklerini değerlendirmek için en uygun mülakat türü grup mülakatıdır.

Burs Mülakatları

Burs mülakatları, ihtiyaç saiki ile kuruma başvurmuş aday öğrencilerden burs almaya en uygun olanların belirlenmesi amacını güder. Burs için tahsis edilen fonlar belli maksatlarla kuruma verilmiş olabilir ki bu mülakatın içeriğini ve seçim ölçütlerini etkileyecektir. Kurumun kendine özel gayesi, içinde bulunduğu sosyal çevre, hedefleri ve özellikleri de mülakatı etkileyen diğer unsurlardır. Diğer taraftan burs mülakatları, kurumun sosyal itibarını yükseltmek ve nitelikli insan kaynağını çekmek anlamında vitrine çıktığı fırsat zamanlarıdır. Bu açıdan kurum; mülakat tasarımı, mülakatçı seçimi, mülakat ortamı, yer, zaman ve diğer koşullara ilişkin planlama, örgütleme, yürütme ve eşgüdümü titizlikle yapmalıdır.

Burs mülakatlarında genellikle ihtiyaç, kişilik özellikleri, tutum, davranış ve nitelikler hakkında bilgi toplanmaya çalışılır. Ana amaç müteberrinin niyetine en uygun adayın seçilmesi olduğundan, görüşmeci, ilgili özelliklerin ortaya konulmasına yardımcı olan kurum kültürü, iklimi ve beklentilerine vakıf olmalıdır. Ayrıca adayın özgeçmişi ve referanslarını inceleyerek, kendisi hakkında daha fazla bilgiye erişmesini sağlayacak bir ön hazırlık yapmalıdır. Bu mülakatlar, özgeçmiş ve diğer resmi belgelerde yer alan bilgilerin doğrulanması ya da geliştirilmesi için en önemli fırsattır.

Bursiyer seçme mülakatları genellikle panel mülakat şeklinde gerçekleştirilir. Tek bursiyer adayının birden fazla görüşmeci ile muhatap olduğu panel görüşmelerinde görüşmeciler arasındaki uyum önemlidir. Tek görüşmecinin tercih edildiği durumlarda eğer görüşmeci yeterince tecrübeli değilse yapılandırılmış mülakat tercih edilmelidir.

Burs mülakatları sınırlı bir zamanda, sınırlı kaynaklarla en doğru adayları seçme amacı taşıdığından mülakat öncesi hazırlıklar ve hangi



adaylarla görüşüleceğine dair kararlar çok önemlidir. Bu çerçevede dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanabilir:

- En doğru adayların mülakata alınması için başvuru belgeleri titizlikle gözden geçirilmeli ve mülakat sürecinin aslında bu belgelerin incelenmesi ile başladığı unutulmamalıdır.
- Adaylarla ilgili sosyal medya vb. mecralardan elde edilen bilgiler göz ardı edilmemeli, ancak bu bilgiler özel hayatın gizliliği ve kusurların açığa çıkarılmaması gibi değerler ışığında dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir.

Mülakat sürecini yürüten görüşmeci, en doğru bilgiye ulaşmak ya da en doğru adayı seçmek gibi amaçlarını, kişisel duruşu ve tavrını mümkün olduğu kadar ortadan kaldırarak gerçekleştirmek zorundadır. Kişiselliğin ve öznelliğin ortadan kaldırılmasına ilişkin çabalar yanında onur ve kişiliği zedeleyecek tutum ve davranışlardan da sakınılmalıdır. İhtiyaç hissi ve saiki ile gelmiş bursiyer adaylarının bu noktadaki yetkinliklerinin ortaya çıkarılması hassas ve nazık bir süreç gerektirir. Kurum norm, standart ve kurallarını abartarak mülakat sürecinde gerçekleşen insani etkileşimi göz ardı etmemek gerekir. Görüşmecinin en doğru adayı bulmak gibi bir

kaygı ile hareket etmesi doğaldır, ancak bu süreçte belli bazı kuralları abartarak insani olanı ihmal etmekten kaçınılmalıdır.

Burs mülakatlarında, izlenim yönetimi denen ve ileride daha geniş açıklanacak boyuta dikkat edilmelidir. Mülakata hazırlanma sürecinde görüşmeci kadar görüşülenlerin de hazırlık yapması görüşmeciyi etkilemeye yönelik taktiklere dönüşebilir. Görüşmecilerin, adayın nitelik, yetenek ve birikimini olduğundan daha fazla gösterme amaçlı bu gayretlere karşı hatırlıklı olması gerekmektedir . Mülakat sürecinin açık, net ve sınırları iyi tanımlanmış adımlardan oluşması bu belirsizliği ortadan kaldıracak, dolayısıyla etik sorunların ortaya çıkacağı bir zeminin oluşmasını da engelleyecektir.

Burs mülakatlarında özel bilgilerin konu edilmesi, görüşmecinin açıklığı, tarafsızlığı ve özel hayatın korunmasına ne kadar dikkat ettiğine ilişkin etik birtakım sorunları gündeme getirebilir. Örneğin mülakatta hangi soruların sorulup sorulamayacağı yasal düzenlemelere konu olabilmekte, ırk, cinsiyet, yaş, inanç ve diğer kişisel bilgilerin sorgulanması ayrımcılık olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir sorunun etik standartlar açısından uygun olup olmadığı, söz konusu sorunun mülakat amacı ile ilişki düzeyinin belirleyici olduğu genel kabul gören bir yaklaşımdır. Diğer taraftan görüşülene ilişkin özel bilgilerin ve yapılan değerlendirmelerin, görüşülenlerin izni ve onayı olmaksızın kullanılmaması gerekir.

Mülakat, görüşmecinin bilgi elde etmek için konumunu kullandığı, görüşülenin de kendisini beğendirmek için bu konumu dikkate almak zorun-

Görüşülenleri gereksiz yere bekletmek, bazı adaylara ırkı, rengi, inancı, cinsiyeti, etnik kökeni, engelli hali ve özel durumları dolayısıyla farklı davranmak, görüşme ortamını rahatsız verici şekilde düzenlemek, görüşmeyi saldırgan bir tutum takınarak yürütmek ve görüşmeden daha ziyade sorgulamaya dönüştürmek bu anlamdaki kötü kullanımlardır.

da kaldığı bir ilişkidir. Görüşmecinin konumu aslında bir güç kullanma konumudur. Güç kullanımı söz konusu olduğunda bunun nasıl ve ne ölçüde kullanıldığı, istismar aracı yapıp yapılmadığı her zaman gündeme gelebilir. Görüşülenleri gereksiz yere bekletmek, bazı adaylara ırkı, rengi, inancı, cinsiyeti, etnik kökeni, engelli hali ve özel durumları dolayısıyla farklı davranmak, görüşme ortamını rahatsız verici şekilde düzenlemek, görüşmeyi saldırgan bir tutum takınarak yürütmek ve görüşmeden daha ziyade sorgulamaya dönüştürmek bu anlamdaki kötü kullanımlardır. Bunların etik açıdan sorunlu olduğu açıktır.

Bu tür sorunları aşabilmenin yolu burs mülakatlarına ilişkin belli standartlar geliştirmek ve bu standartların uygulanmasında tutarlılık sağlamaktan geçer. Standartların gelişmesi her kurumun kültürü, iklimi, içinde yer aldığı sosyal çevre ve ürettiği sosyal değere bağlı olmakla beraber genel çizgiler şöyle ortaya konabilir:

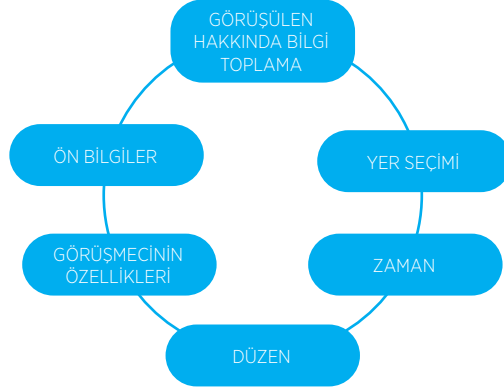
- İhtiyaç, nitelik ve değerler gibi ölçütlerden hangisinin ne kadar dikkate alınacağına ilişkin mülakat amaçları geliştirilmeli, soru stratejileri ortaya konmalı ve değerlendirme standartları belirlenmelidir.
- Sorular önceden hazırlanmalı ve burs programı ile ilişkisi gözden geçirilerek, bütün adaylar için standart hale getirilmelidir.
- Mülakatçıların eğitim düzeyi, tecrübeleri ve uzmanlığına dikkat edilmelidir.
- Farklı mülakatçıları kullanılmalı, panel mülakat tercih edilmeli ve burs programı ile ilgili bütün paydaşlar sürece dâhil edilmelidir.
- Yapılan mülakatların her aşamasında kayıt tutulmalıdır.
- Mülakat sonuçları takip edilerek, adalet ve dürüstlük anlamında ortaya çıkabilecek yanlış uygulamalar engellenmelidir.
- Aynı gün içerisinde yapılacak görüşme sayısı sınırlandırılmalı ve her adaya aynı ihtimam ve özen gösterilmelidir.

Mülakat Öncesi Hazırlıklar

İyi bir mülakat, mülakat öncesinde birtakım hazırlıkların yapıldığı mülakattır. Mülakat, planlama ile başlayan ve kontrol ile ortaya çıkan sonuçların yeni planlara geribildirim sağladığı bir süreçtir. Genellikle ihmal edilen ya da önemsemeyen planlama adımı, mülakatın amacına uygun sorular hazırlayarak karşılaşabilecek engelleri önceden tahmin etmeyi sağlar. Böylelikle mülakat boyunca atılacak adımlar belirlenmekle kalmaz, mülakatın etkinliği ve verimliliği de bir düzeye kadar garantilenmiş olur. Böyle bir hazırlığın yapılması görüşülen kişiye değer verildiğinin de bir göstergesidir.

Bir burs verme sürecinin, belli bir fonun en uygun adaya iletilmesinden öte kurumun imajı ve itibarı açısından bir tür fırsat olduğu unutulmamalı, bu açıdan kurum hakkında ilk intibai verecek görünüm, araç ve kişiler konusunda özen gösterilmelidir. Örneğin kurumun web sitesi güncel tutulmalı, süreç ile ilgili gerekli bilgilendirmeler zamanında ve usulüne uygun yapılmalıdır.

Mülakat Öncesi Hazırlıklar



Görüşülen hakkında bilgi toplamak

Görüşülen hakkında toplanan bilgiler görüşülene iyi tanımak, daha iyi sorular hazırlamak ve mülakat amacına yönelik cevaplar almaya yardımcı olmak açısından önemlidir. Bu bilgiler, görüşmecinin vereceği nihai kararda etkili olmaktadır. Ancak toplanan bilgilerin görüşmeciye olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği unutulmamalı, bu yüzden mülakatın sonucunun, daha önceden edinilmiş bilgilerle ulaşılan değil, mülakat sürecinde ulaşılan bir sonuç olmasına dikkat edilmelidir.

Adayın Sosyal Medya Profili Ne Kadar Önemli?

Sosyal medya mecraları birçok insan hakkında ilk kanaatin oluşması noktasında sıklıkla müracaat edilen yerlere dönüşmüştür. Burs mülakatına katılacak adayın bu tür mecralarda paylaşmayı seçtiği ve herkesin görebileceği şekilde yaptığı paylaşımları bilmek önemlidir. O yüzden mülakat öncesi aday hakkında bir sosyal medya araştırması yapmak faydalı olabilir. Adayın özellikle ihtiyaç sahibi olup olmadığı ya da ne tür bir çevrede yaşadığı hakkında bu mecralardan bir kanaat edinilebilir. Ancak aday hakkında sosyal medyadan elde edilen bilgiler, görüşmecinin mülakata yararlı ön bilgilerle girmesini sağlayabileceği gibi görüşme sonucunu olumsuz etkileyecek bir ön yargı edinmesini

de sağlayabilir. O yüzden şu noktalara dikkat edilmesi önemlidir:

- Bir sosyal medya profilinin temel amacı bilgi vermek kadar büyük oranda kendini beğendirmek de olabilir, o yüzden her profil kişi hakkında doğru bilgi anlamına gelmez.
- Adayın profili kadar etkileşimde bulunduğu sosyal medya profillerinin nitelikleri de önemlidir.
- Adayın sosyal medya gibi bir ortamda paylaşmayı seçtiği içerik kadar paylaşmamayı seçtiği içeriğe de yoğunlaşılmalıdır.
- Adayın sosyal medyada paylaştığı bilgilerde tutarlılık, samimiyet, dürüstlük ve ciddiyet aranmalı, paylaşılan uygunsuz içerik, taciz, alay, yalan ve benzeri ifadeler atlanmamalıdır.

Yer seçimi

Mülakatın yapılacağı yer, aydınlık, ferah, açık ve rahat bir yer olmalıdır. Bu tür bir ortamın bilgi alışverişini engellemeyecek bir atmosfere sahip olması önemlidir. Özellikle görüşmeyi bölen telefon, sekreter, diğer insanlar, vb. unsurlar mümkün olduğu kadar engellenmeli ve mülakatın özel olması sağlanmalıdır. Kalabalık bir oda veya başkalarının duyabileceği uzaklıkta olan ve görüşülenin arkadaşlarının olduğu yerler mülakat için uygun olmayan yerlerdir.

Zaman

Mülakat zamanı, mülakatın içeriği ve çeşidine göre günün farklı saatlerinde yapılabilir. Adaylar zinde ve dinlenmiş olacakları için sabah saatleri tercih edilmelidir. Mülakata ne kadar zaman ayrılacağı da ayrıca planlanmalıdır. Adayların özelliklerine göre süre değişebilmekle beraber her adaya 10 ile 20 dakika arasında bir süre muhakkak ayrılmalıdır.

Düzen

Görüşmecı mülakat öncesi adayları zamanında bilgilendirmeli, randevu saatlerini iyi ayarlamalı ve mülakatın zamanında sorunsuz bir şekilde başlaması için gerekli bütün önlemleri almalıdır. Mülakata kabul edile-

cek adaylara gönderilecek bir bilgilendirme notu gerekli bütün ayrıntıları içerebilir. Mülakata davet edilmeyen adayların da bilgilendirilmesi asgari nezaket kuralları ve kurumun itibarı açısından da önemlidir .

Görüşmecinin özellikleri

Görüşmeci, görüştüğü kişiyi önyargısız bir biçimde karşılamalı, söz ve davranışları ile güven duygusu oluşturmali, muhatabını yargılayacak ya da bu algıyı doğuracak hareketlerden kaçınmalıdır. Ayrıca kendisini görüştüklerinin yerine koyarak onların doğal ve içten davranmalarını sağlayacak bir stratejiyi hayata geçirmeyi başarabilmelidir. Bunu sağlamanın en kestirme yolu, kendisi ile ilgili yanlış öngörülerini ortadan kaldıracak bir şeffaflık ve içtenlikle davranmaktan geçer. Görüşmecinin muhatabının içten davranmasını sağlaması için öncelikle kendisinin bu niteliğe sahip olması beklenir.

Mülakatta görüşmecinin sahip olması gereken bir diğer özellik de pozitifliktir. Pozitiflik tutum ve davranışlarda gözlemlenen bir kavramdır. Görüşmeci, olumlu, yapıcı ve duyarlı davranırsa bu mülakatın amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Pozitiflik, ses tonu, yüz ifadesi, bakışlar ve diğer beden dili ile ortaya konabilir.

Ön bilgiler

Görüşmeci , görüşmeye başlamadan önce görüştüğü kişiyi mülakatın amacı, toplanan bilginin hangi amaçla ve nasıl kullanılacağı, verilen bilgilerin gizlilik derecesi, mülakat sırasında görüşülenin soru sorup soramayacağı gibi konularda aydınlatmalıdır. Bu konularda görüşmecinin açık ve dürüst bir şekilde vereceği bilgiler mülakatın verimliliği açısından çok önemlidir.

İster önceden plânlansın, isterse mülakat sürecinde kendiliğinden ortaya çıksın, tüm görüşmelerin bir yapısı vardır. Görüşmelerin yapısının ne olacağı hazırlık sürecinin başlangıcında planlanmalıdır. Başlıca mülakat yapılarını yönlendirici olan ve olmayan mülakat yapıları olarak ikiye ayırmak mümkündür. Yönlendirici olan mülakat yapısı, görüşmeci kontrolünün ağır bastığı görüşmedir. Yönlendirici olmayan mülakat yapısında ise daha çok görüşülenin ağırlığından söz edilir. Birçok iyi mülakatın özelliği ne tam yönlendirici ne de tersi, yapı olarak tam ortada olmalarıdır.

İyi Bir Burs Mülakatı İçin Mülakat Öncesi Hazırlıklar

- Mülakatın amacını belirleyiniz. Amacınız ihtiyaç öncelikli mi, nitelik öncelikli mi, yoksa ikisi birden mi?
- Mülakatta ölçülmesi gereken anahtar etkenleri sıralayınız. Bunun için ihtiyaç ya da nitelikle ilgili standartları ve bu standartlar için gereken özellikleri önem derecesine belirleyiniz.
- Belirlediğiniz standartları nasıl ölçeceğinizi ve özellikle hangi soruları sorarak bunları öğreneceğinizi belirleyiniz.
- Bir mülakat rehberi hazırlayınız.
- Mülakatın yapılandırılma derecesini belirleyiniz.
- Soruları açık ya da kapalı olarak belirleyiniz.
- Her konu hakkında soru ya da sorular hazırlayınız.
- Sorularınızda açık, sade ve net bir dil tercih ediniz.
- Soruların tümünün yasal olarak kabul edilebilir ve doğrudan burs programı ile ilgili sorular olduğuna emin olunuz.
- Aday hakkında özgeçmiş, başvuru formu ve diğer belgelerden adayla ilgili özel bir mülakat stratejisi oluşturacak derecede bilgi topladığınıza emin olunuz.
- Bir günde ne kadar mülakat yapacağınızı, her bir mülakat için ne kadar zaman ayırmanız gerektiğini belirleyiniz.
- Adaylara zamanında bilgi veriniz.
- Randevu için birkaç seçenek sunmaya çalışınız.
- Randevu zamanının ne çok yakın ne de çok uzak bir tarih olmasına dikkat ediniz.
- Mülakat yerinin, sadece mülakata yoğunlaşmanızı sağlayacak bir ergonomide olmasına dikkat ediniz.
- Mülakat yerini belirlerken engelli adayların da olabileceğini dikkate alınız.
- Adaylara rahat edebilecekleri bir bekleme odası gösteriniz.

Mülakatı Yürütmek

Mülakat, her şeyden önce görüşmeci ile aday arasında gerçekleşen bir iletişim sürecidir. Bu yüzden iyi bir görüşmecinin iletişim konusunda yetkin olması, sözlü ve sözsüz iletişim unsurlarının neler olduğunu bilmesi beklenir. İletişim sürecinde, kişinin, geçmişi, tecrübeleri, olumlu ve olumsuz yanları, beklentileri ve ifade ettikleri ile ortaya koydukları aslında tüm birikimidir. Bu anlamda mülakat, bir iletişim süreci olarak, görüşmeci için aday ile ilgili her türlü bilgiye erişme olanağı veren bir zenginlik içerebilir. Diğer taraftan görüşmecinin kendini ifade etmesi ve mülakatın değerlendirilmesi gibi konular da mesajın iletilmesi, alınması, yorumlanması gibi iletişim konuları ile ilişkilidir. Bu yüzden iyi bir mülakatçı aynı zamanda iyi bir iletişim ustasıdır.

Buzları kırmak

Etkili bir mülakat, ortamı iyi tasarlanmış mülakattır. Ortam denildiğinde, mülakatın havası, iklimi ya da hem görüşeni hem de görüşüleni etkileyen, gözle görülebilen ve görülemeyen tüm etkenler kastedilir. İdeal iyi ortam diye bir kavram yoktur. Ortam; kişiliklere, mülakatın türüne ve amacına göre belirlenmelidir. Ne tür bir ortam amaçlanırsa amaçlansın buzları kıran anlar olarak tanımlanan ilk birkaç dakika çok önemlidir.

Başlangıçta üretken bir ortam yaratmak ve başlangıç stresini azaltmak için görüşülenin sosyal durum ve rol ilişkilerine dikkat edilmeli ve açık soruları ona göre oluşturulmalıdır . Mülakat süresince kurulacak ilişki, bir ucunda resmiyetin diğer ucunda serbestliğin olduğu bir çizgide görüşenin tutumu ve adaya göre farklı oluşabilir. Resmi bir ortam kesin ast-üst ilişkisinden doğar. Burs mülakatı tam resmi olmayan bir ortam-



da gerçekleştiği için resmiyet düzeyinin ne olacağını belirlemek grşmeciinin elindedir. Tecrübeli mlakatlar bunun için sözlü olmayan teknikler kullanırlar. Başlangıçtaki gerilimi ortadan kaldırmak ve gayri resmi bir ortam oluşturmak için adayın elini sıkıp, gülümseyerek koltuk göstermek buna gösterilecek bir örnektir.

Mülakat için bir iki dakika ortamın gerginliğini azaltmak yeterlidir. Yine ilgi ile dinleme konumuna geçmek de ortamı yumuşatabilir. İnsanlar bir kere konuşmaya başladılar mı kendilerini daha rahat hissederek ve birbirleri ile ortak noktaların farkına varabilirler. Ancak bu amaçla yapılan sohbetlerin uzaması mülakatı amacından saptırabilir.

Bazı görüşenler mülakata başlarken klişeleşmiş cmlerler kullanmaya çalışırlar. Klişeleşmiş giriş ve aışlar zaman zaman faydalı olmakla beraber, ortamın doğallığını zedeleyebilir. Bunun yerine her birey için ayrı bir açış dşnlmelidir. Klişeleşmiş aışlar görüşülenlere aceleye getirildikleri duygusunu verdiğinden başlangıçta gereken samimiyet de kurulamayabilir.

Burs mülakatlarında adaylar görüşmeye belli n yargılarla gelmiş olabilirler. Zaten “burs verilecekler belli” şeklindeki bir yargı kurum itibarı

açısından giderilmesi gereken bir yargıdır. Böyle bir yargı ile başlayan görüşmede adayın samimi ve içten davranması beklenemez. Görüşmeci böyle bir kanaatin varlığını sezdiğinde müdahale etmeli ve en başta bu tür ön yargıları giderecek bir bilgilendirme yapmalıdır.

Görüşen ve görüşülen arasında başlangıçta kurulan ilişki, mülakatın bütününe etkilediği için çok önemlidir. Görüşenin ilişkiyi başlatacak güven ve uyumu sağlaması, ilk izlenimleri ile çok yakından ilgilidir. Mülakatın ilişki düzeyi bu izlenime göre belirlenir. Adayın giyimi, yüz ifadeleri, vücut yapısı, saç uzunluğu gibi etkenler görüşmeciye mülakata nasıl başlaması gerektiğine dair bir fikir verir. İlk izlenimlerin kişiyi yanıltmasına izin verilmemelidir. İlk izlenimler çok yanlış olabilir, bunun için karar vermeden önce karşıdaki kişiye konuşma olanağı tanınmalı ve “bekle ve gör” tavrı benimsenmelidir.

Adayın konuşmaya başlaması ile görüşmeci konuşma tarzı, ses uyumu, ses tonu gibi özelliklere dikkat kesilmeli ve ilişkinin verimliliği açısından mümkün olduğu kadar uyum sağlamaya

Başlangıçta üretken bir ortam yaratmak ve başlangıç stresini azaltmak için görüşülenin sosyal durum ve rol ilişkilerine dikkat edilmeli ve açış soruları ona göre oluşturulmalıdır. Tecrübeli mülakatçılar bunun için sözlü olmayan teknikler kullanırlar. Başlangıçtaki gerilimi ortadan kaldırmak ve gayri resmi bir ortam oluşturmak için adayın elini sıkıp, gülümseyerek koltuk göstermek buna gösterilecek bir örnektir.

Adayın giyimi, yüz ifadeleri, vücut yapısı, saç uzunluğu gibi etkenler görüşmeciye mülakata nasıl başlaması gerektiğine dair bir fikir verir. İlk izlenimlerin kişiyi yanıltmasına izin verilmemelidir. İlk izlenimler çok yanlış olabilir, bunun için karar vermeden önce karşıdaki kişiye konuşma olanağı tanınmalı ve “bekle ve gör” tavrı benimsenmelidir.

çalışmalıdır. Hareketler, konuşma düzeni, ses tonu vb. sözlü ve sözsüz davranışların uyumu karşılıklı güveni artırır, mülakatin havasını olumlu yönde etkiler.

Görüşen ilk izlenimlere göre bir giriş yapmalı ve ilk olarak mülakatin bütünü ile ilgili genel bir bilgi vermelidir. Bu girişte; mülakatin amacı, bu amacı gerçekleştirmek için görüşene ya da adaya düşen görevlerin neler olduğu ve mülakatta elde edilen bilgilerin nasıl kullanılacağı yer almalıdır. Genel ifadelerin yer aldığı bu giriş konuşmasından sonra sorulara geçilebilir.

Sorular

Soru hazırlamak ve en uygun soruyu sormak, mülakatin en önemli kısmıdır denebilir, çünkü belirli bir amaca yönelik bilgi edinimi sorular sayesinde mümkün olmaktadır. O yüzden sorular, mülakat amacına yönelik, açık, net, sade, olabildiğince kısa, üzerinde düşünülmüş, somut ve net cevap vermeye uygun ve önyargısız olarak tasarlanmaya çalışılmalıdır. Sorunun amaca yönelik olması, mülakatin amacı ile örtüş-



mesi, açık olması ise aday tarafından görüşmecinin zihnindeki gibi anlaşılması demektir. Üzerinde düşünülmüş sorular, verilebilecek muhtemel cevaplar dikkate alınarak yeniden kurgulanmış sorulardır. Soruların somut ve net cevap vermeye uygun olması, çift ifadelerden sakınılması ve sınırlandırılması ile mümkündür. Son olarak bir sorunun önyargısız olması görüşmecinin istediği cevabı değil, adayın istediği cevabı vermesine olanak sağlamasıdır.

Görüşmeci mülakatı, sorular aracılığıyla denetler ve yönlendirir. İyi sorulmuş sorular hem cevabın kalitesini hem de görüşülenin performansını olumlu yönde etkiler. Bir mülakatın başarıya ulaşması soruların derinlemesine bilgi arayan ve fakat görüşülenin yargılamayan içerikte olmasına bağlıdır. Görüşmeci önerilerde bulunabilir ama herhangi bir talepte bulunmamalıdır.

İki cümleden fazla sorular uzun olarak nitelendirilir. Soruların uzun olması görüşülenin zihnini karıştırabilir. Bu yüzden uzun olan ifadelerde ilk cümlede konu biçimlendirilmeli, ikinci cümlede soru sorulmalıdır. Kapsamlı sorularda bir giriş cümlesi bulunması, sorunun doğru ve net bir şekilde ortaya konması açısından yararlıdır. Giriş cümlesi, görüşüle-

ne bir soruyu doğru cevaplandırmasında yardımcı olmak üzere bilgi ve güdü sağlamak amaçlıdır.

Uzun sorulardan kaçınmak için kısa soruların tercih edilmesi de bazen olumsuzluğa yol açabilir. Kısa sorular anlaşılamayabilir ya da ayrıntıların atlanmasına neden olabilir. Örneğin “Nasıl gidiyor?” sorusu çok kısadır. Görüşülen bu soru ile görüşmecinin ne tür bir cevap beklediğini bilemeyebilir. Bu tür bir kısa soru “ne nasıl gidiyor” gibi bir karşı soruya yol açabilir.

Olumsuz sorulardan da mümkün olduğu kadar sakınmak gerekir. Bu tür sorular görüşüleni savunmaya iter. Yine adayları savunmaya iten soru ifade biçimlerinden de sakınmak gerekir. “Doğruyu söylüyor musun?” gibi sert ve olumsuzluk içeren sorular “belki”, “biraz”, “olabilir”, “oldukça”, vb. sözcükler ve “mümkün olabilir mi?”, “şunu söyler misiniz?”, “nasıl oldu da?”, “ne dereceye kadar..”, “neye bağlıyorsunuz?” vb. ifadelerle yumuşatılabilir. Ayrıca, ses tonu, sempatik bir yüz ifadesi gibi sözsüz iletişim öğeleri ile sorulardaki olumsuz boyut dengelenebilir.

Soruların kurgulanması sırasında dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da ulaşılmak istenen herhangi bir bilginin mülakat yolu ile alınıp alınamayacağı kararıdır. Eğer görüşen bilginin mülakat yolu ile alınamayacağını düşünüyorsa o konu ile ilgili soru sormamalı, bilgiyi belgeler, gözlemler veya üçüncü kişilerle görüşmeler yolu ile alma yoluna



İki cümleden fazla sorular uzun olarak nitelendirilir. Soruların uzun olması görüşülenin zihnini karıştırabilir. Bu yüzden uzun olan ifadelerde ilk cümlede konu biçimlendirilmeli, ikinci cümlede soru sorulmalıdır .





gitmelidir. Eğer görüşen bilginin mülakat sırasında alınabileceğini ve tam olmasa da bilgiyi bu yolla almanın önemli olduğunu düşünüyorsa, o zaman dolaysız soru ile mi yoksa dolaylı bir ifade kullanarak mı bilginin alınacağını belirlemelidir.

Dolaylı yaklaşım açıkça ortaya çıkıp soruyu sormadan bilgi almaya çalışan bir yaklaşımdır. Bilgi edinmenin dolaylı yöntemleri çok ve çeşitlidir. Soruyu üçüncü şahıs yolu ile ifade etmek en yaygın yöntemlerden biridir. Üçüncü şahıs soruları, soru odağını görüşenden başka bir kişi veya kişilere yönelterek görüşülenin cevaplarını gizlemesini sağlar. Bir soru ne kadar az kişisel olursa o kadar dürüst cevap alma şansı artar.

Mülakatlarda sakınılması gereken bir soru tipi de yöneltici sorulardır. Yöneltici sorular önyargılı sorulardır ve dolaylı ve dolaysız olarak görüşülene “doğru” cevabı önerir. Dolayısıyla görüşülenlerin; gerçek davranış, inanç, tavır veya niteliklerini yansıtacak biçimde cevaplamalarına neden olur.

Birçok durumda, yöneltici sorunun kullanımı cevabı gerçeklerden

uzaklaştırabilir. Örneğin eğer belirli bir olayın üzerinden çok uzun zaman geçmişse bilgi, görüşülenin zihninde çok berrak olmayabilir. Bu durumda görüşülen kolaylıkla yönlendirilebilir. Bazen de istenilen bilgi görüşülenler için çok önemli değildir ve bu yüzden mülakatı bir an önce sonuçlandırmak için yönlendirildiği gibi cevaplar verebilirler.

Farklı yönlendirici soru türleri vardır. “Biz vakfımızda bursiyerlerin her sene başarı değerlendirmesine tabi tutulmaları gerektiğine inanıyoruz. Sizin buna bir itirazınız var mı?” örneğinde olduğu gibi beklenen cevap girişte zaten önerilmektedir. “Bu duyduğunuz en iğneli ifade değil mi?”, “Hiç kimse buna gerçekten inanamaz, değil mi?” türünden sorular da görüşülene cevabı dikte eden sorulardır.

Bazen yönlendirici bir giriş de istenilen bir amaçla ilgili cevap almayı sağlayabilir. Örneğin “birçok kişi aileleri için mali güvence isterler” bu tür bir giriştir. Bir başka örnek; “referansınız, sizin bizim etkinliklerimize her zaman vakit ayırabileceğinizi söyledi. Öyle midir?” sorusudur.

Şu sorular da yönlendirici sorulara örnektir:

- “Biz kendini motive eden bursiyerlerle beraber olmaktan hoşlanıyoruz. Böyle birisi olduğunu düşünür müsün?”
- “Çok çalışırız ve çok çalışanları tercih ederiz. Kendi çalışma performansını nasıl bulursun?”
- “Bu sektörde kariyer yapmayı düşünenlerle ilerlemek istiyoruz. Bu sektörde kariyer düşünüyor musun?”

Yönlendirici soruların büyük bir kısmını adayların mülakatta olumsuz gözükmemeye kaygısından dolayı olumlu cevapladıkları gözlenmiştir.

Sorular hazırlanırken ilk ele alınması gereken konu ne tür bir bilgi istendiğinin tam olarak belirlenmesidir. Aranılan bilginin çeşidine göre sorular dört kısımda incelenebilir. Bunlar tutum, inanç, davranış ve nitelik sorularıdır.

- Tutum soruları temelde öznel ve kişilerin bir şey veya bir kimse hakkındaki duygularını ortaya çıkartmayı amaçlar. Cevapları yalnızca adayın zihninde yer alan bu soruların görüşmeciye verdiğini mülakat dışında başka hiçbir şey veremez. Tutum soruları birçok biçimde sorulabilir. “Bedelli askerliğin sürekli olması hakkında ne düşünüyorsunuz” tutumu sorularının bir örneğidir.
- İnanç soruları, adayın neyin doğru, neyin yanlış olduğu hakkında düşüncelerini belirlemeyi amaçlayan ve yine öznellik barındırabilecek sorulardır. Bu soruları sormak tutum soruları gibi dikkat gerektirir. Cevabı aranan sorunun yöneltmesi adayın kendini geri çekmesine veya gizlemesine neden olabilir. “Boşanma oranının artması bir ahlaki çöküşe mi işaretler” sorusu, kişinin inançlarına göre farklı şekillerde algılayabileceği bu tür bir sorudur.
- Davranış soruları; kişilerin geçmişte ne yaptıklarını, şu anda ne yapmakta olduklarını ve gelecekte ne yapmayı düşündüklerini öğrenmek üzere tasarlanmıştır. Davranış soruları geçmiş ve şimdiki davranışlarla kolayca gözlemlenebilecek bir somutluk içerir. “En son yaptığınız ve pişman olduğunuz bir hatanızdan bahsedermisiniz” sık sorulan bir davranış sorusudur.
- Nitelikler, kişilerin özellikleridir. Kişisel veya demografik bilgi soruları olarak da isimlendirirler. Hemen her tür mülakatta bir miktar nitelik bilgisi toplanır. Nitelik sorularının amacı; davranış, inanç, tutum, vb. bilgileri daha iyi değerlendirebilmek içindir. “Ailenizin şu anki gelir seviyesi nedir” ve “hangi dilleri konuşabiliyorsunuz”, nitelik sorularına iki örnektir:
- İlgililer soruları; adayın soruları ne düzeyde algıladığını ölçmeye yarar. Soruları algılama adayın ilgi düzeyinin ne olduğunu hemen hemen belirler. Mülakatın ilk amacı görüşülenlerden bilgi almaktır. Başarılı bir görüşmeci görüşülenlerin dikkatini dağıtmaz ve cevap vermeye isteklendirir .

Aşağıdaki sorular bu düzeyde sorulara cevap verme istekliliğini ölçer:

- Bu görüşmeleri neden yaptığımızın farkında mısınız?
- Kurumumuz tüm bursiyerlere yönelik kariyer rehberliği çalışması yapmak istiyor. Katılmak ister misiniz?
- **Değer yargısı soruları;** görüşülenin davranışlarını, inançlarını ve değerlerini belirlemeye yarar. Görüşülenin değerleri ve davranışları hakkında bilgi edinmek önemlidir. Çünkü bu bilgi mülakatın açısını, gelişmesini, soruların hazırlanmasını ve konuyu derinleştirmeyi kolaylaştıracaktır. Değer yargı sorularına ait bir örnek şu olabilir: “Dürüstlük en iyi politikadır” sözünü kabul eder misiniz?”
- **Örgütlenme soruları;** görüşülenlerin değer sistemlerini ortaya çıkarmak için kullanılır. Adayların düşünce dünyalarını, mantık yürütmelerini ve olay, kişi ya da durumlar arasında nasıl bağlantılar kurduklarını ortaya çıkarmak örgütlenme soruları ile mümkündür. Bazı adaylar tutarlı bir değer sistemine sahip olabilir. Bazı durumlarda ise, adayın iyi oluşmamış bir değer sistemine sahip olduğu da ortaya çıkabilir. Görüşülenin ruh haline ve çevreye göre değer sistemlerinin değiştiğini de görmek mümkündür.

Değer ve yargılara ilişkin sorular görüşülenlerin daha zorlukla cevaplayacağı sorulardır. Çünkü kişiliklerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durumda bazı adaylar doğru beyanda bulunmayabilirler. Bu yüzden kendi ihtiyaçlarına uymak üzere bilgiyi yanlış yönlendirebilirler. Bu tür davranışlar değer yargılarına uygun olmayabilir ve olumsuz bir ortam oluşabilir ki bu da mülakatı çıkmaza sokabilir. Bunu önlemek için kişisel görüşlerle çatışsa bile görüşmeci, görüşülenlerin verdiği tüm bilgileri tarafsızca kabul etmeye hazır olmalıdır.

Sondajlama

Mülakatta alınan cevapların daha iyi açılması, açıklanması ve farklı bilgi türlerinin ortaya çıkması için görüşmeci sondajlama sorularını kullanır. Derinlemesine bilgi almak, adayın cevabını açıklamasına ve konuyu açmasına yardımcı olmak için verilen sözlü ya da sözsüz mesajlara sondajlama adı verilir. Sondajlama, mülakatı kontrol etmek, amacına yöneltmek ve daha iyi cevapları teşvik etmek için kullanılır .

İyi bir sondajlama sorusu bir cevabın yüzeyinin derinine iner. Sondajlamanın bir dolaylı yararı da görüşülenlerin cevaplarının görüşen tarafından iyi dinlendiğini ve ilgili olduğunu göstermesidir.

Sondajlama soruları bazen ilk sorunun anlamını değiştirebilir veya genişletebilir. Örneğin ilk soru belirli nesnel bilgi sorabilir fakat sondajlama sorusu konuyla ilgisi olmayan öznel ifadelerle yol açabilir. Merak bazen görüşenlere kendilerini ilgilendirmeyen konularda da sorular sormaya itebilir. Hem ilk sorular hem de sondajlama soruları mülakatın tüm amacından sapmamalıdır.

Mülakatta alınan cevapların daha iyi açılması, açıklanması ve farklı bilgi türlerinin ortaya çıkması için görüşmeci sondajlama sorularını kullanır. Derinlemesine bilgi almak, adayın cevabını açıklamasına ve konuyu açmasına yardımcı olmak için verilen sözlü ya da sözsüz mesajlara sondajlama adı verilir. Sondajlama, mülakatı kontrol etmek, amacına yöneltmek ve daha iyi cevapları teşvik etmek için kullanılır.



Bir mülakat süresince ana düşüncelerin ve örneklerin nasıl sıralandığı önemlidir. Bazı kişiler ana düşünceleri önce verir sonradan örneklerini sıralar, bazıları tam tersini yaparlar. Görüşmeci sözcüklerin ardındaki gizli davranış ve duyguları anlamayı bilmelidir. Sözcükler ve olgular nesnel bilgiyi yansıtırken, davranışlar ve duygular öznel bilgiyi yansıtır.

İnsanların belirli bilgilere karşı önyargıları veya geliştirdiği duygusal duvarları vardır. Kimileri kendi önyargı ve duygusal duvarlarını tanıdıklarında ve kontrol ettiklerinden, dikkat bu duygusal duvarlar üzerinde yoğunlaştırıldığında, dinleme işlevine daha az emek sarf edilebilir. Duygusal duvarlar, mülakatın konusundan, içeriğinden veya görüşülenin kullandığı bazı sözcüklerden kaynaklanabilir ve inançlar, değerler, vb, duyarlılık alanları ile ilgilidir.

Dinleme sırasında plan yapma, dalıp gitme, karşıdakinin sözlerinden birtakım sonuçlara varma gibi dinleme engelleri de olabilir. Bunlar düşünce/konuşma hız farkından doğar. Normal bir insan konuşmanın dört katı hızlı düşünebilir ve dinleyebilir. Buna düşünce/konuşma hız farkı denilir. Bu fazla düşünme zamanı dalıp gitmeye neden olabilir.

Düşünme zamanının çoğu verilen mesaj yerine başka konularda örneğin işteki veya evdeki bir soruna yoğunlaştırdığında dalıp gitme bir dinleme engeli olabilir.

Dinleyen kişilerin bir iki dakikadan sonra karşısındakinin sorularını veya cevaplarını tahmin etmeye veya belirti kategorileri ayırmaya başlayarak neticeler çıkardığı ve bekledikleri cevapları duymaya başladıkları gözlemlenmiştir. Bunlar cevapları bir süzgeçten geçirerek istedikleri yönde algılayabilir. Yine kötü dinleyiciler düşünme/konuşma hız farkını duygusal duvarlara benzeyen bir eğilim olan zihinsel tartışmaya dönüştürebilirler. Bu kişiler karşısına bir sorun çıkıncaya kadar iyi dinleyicidirler ama sorun çıktığında zihinlerinde bir sorunla ilgili tartışmaya girerler.

Her mülakatta gerek görüşenin gerekse görüşülenin daha dikkatli oldukları veya dikkatlerinin dağıldığı anlar vardır. Dinleyicilerin her an dikkatli ve ilgili olmaları imkânsızdır. Burs mülakatları kısa zamanda birçok adayla görüşmeyi gerektirdiğinden görüşmecilerin, ilk adaylarda daha dikkatli olurken sonlara doğru dikkatlerinin dağıldıkları izlenmiştir. Azalan dikkat, yorgunluktan veya bıkkınlıktan kaynaklanabilir. Uzun veya tekrarlanan mülakatlar yorucu olabilir ve dinlemeyi azaltır. Yorgunluk başladığında mülakatı başka zamana ertelemek en yararlı yoldur. Mülakat yorgunluğunun bir dizi işareti vardır; dalıp gitme, çok fazla rahat oturma, gözlerin dalması, not almanın azalması ve görüşülenin kısa, düzensiz cevaplarında ve uzayan sessizlikleri bu işaretlerdendir.

Görüşülenler ve görüşenlerden bazıları her söyleneni kabul etme eğilimindedir. Eğer dinlemeye istek yoksa iyi bir dinleyici olup tüm bilgi türlerini analiz etmek de zor olabilir. Eleştirmeden dinleyen kişiler mesajlarda gizli mantığı, tartışmaları ve varsayımları yargılamaya da istekli olmayabilirler. Bir görüşmeci, gerçeklere dayanmayan ve mantıksal olarak geliştirilmemiş bilgileri kabul etmeyerek, sorularıyla daha fazla açıklamalar isteyerek cevapları teşvik etmelidir. Kısa yorumlar yapmak, sorular sormak; ilgilenildiğini, dikkatli olunduğunu ve devam edilmek istenildiğini belirtir. Ayrıca görüşen atlamalar, abartmalar, saptırmalar olduğunda görüşüleni uyarmalıdır.

Bazı kişiler dikkat ediyormuş gibi görünerek karşılarındakinin memnun olacağını ve daha iyi cevap vereceğini düşünebilirler. Sürekli gülümseyip kafalarını sallayarak, fakat gerçekte söylenenin ne olduğunun farkında olmayabilirler. Aynı zamanda hem dikkat ediyormuş gibi yapıp hem de dinlemek olanaksızdır. Bu tür durumlarda kaybeden kişi dinleyicidir. Dikkat ediyormuş gibi yapmak çok çaba gerektirir. Bazen bu tür durumları akılcıca sorulan bir soru veya verilen bir cevapla ortaya çıkarmak mümkündür. Bu da dinleyiciyi utandırır ve mülakat ortamını zedeleyebilir.

Beden dili

Mülakatta, sözlü olduğu kadar sözsüz iletişimin de dikkate alınması gerektiği birçok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir. Sözsüz iletişim ya da popüler deyişle beden dili, sözlü iletişimde kullanılan sözcüklerin dışındaki mesajların bütününe verilen addır.

Sözsüz iletişim; duruş, jest ve mimikler, gözler, yüz, ses, sessizlik, mesafe ve dokunma şeklinde alt başlıklara ayrılabilen geniş bir içeriğe sahiptir. Adayın fiziksel görünümü ve kılık kıyafeti ile ortaya çıkan duruşu, görüşmecinin ona nasıl hitap etmesi ve nasıl bir görüşme başlangıcı yapması gerektiği konusunda ilk işareti verebilir. İlk izlenim dediğimiz bu bilgi ya da algı mülakatın bütünü ve sonucunu etkileyebilecek kadar önemlidir.

Giyim kuşam, saat, takılar, kol düğmesi, gözlük gibi aksesuarlar kişinin kimliği hakkında ipucu verir. Aynı şekilde jest ve mimikler, göz temasları, tokalaşma kullanılan kelime ve ifadeler kadar anlama sahiptir. Adayın görüşmeci ile göz teması kurması önemlidir. Gözlerini kaçırana ya da ısrarla muhatabını izleyen bir kişinin farklı mesajlar verdiği açıktır. Göz temasının sürekliliği, ilginin devam ettiğini gösterirken, bakışların kaçırılması tam tersi anlama gelebilir.

Sözsüz iletişimde en önemli mesaj ileticilerden birisi de yüzdür. Yüz, duyguların iletilmesi konusunda karmaşık bir sisteme sahiptir. Korku, mutluluk, üzüntü, kızgınlık, nefret, iğrenme, utanma, şaşkınlık, suçluluk,

saygısızlık gibi belli başlı duygulara ilişkin yüz ifadeleri neredeyse bütün kültürlerde aynıdır .

Sesin ve sessizliğin nasıl kullanıldığı da sözsüz iletişimde önemli bir yere sahiptir. Sesin tonu, tınısı, ritmi ve düzeyi farklı anlamlar içerebilir ve görüşmecinin nihai değerlendirmesine etki edebilir. Duraklamak tereddüdün, hızlı konuşmak heyecanın işareti olabilir. Ses tonunun yükselmesi kızgınlığın, düşük ton uzlaşma anlamına gelebilir. Aynı şekilde sessiz kalmak da kendi içinde bir mesaja sahip olabilir. Bu bazen onaylamak anlamına gelebileceği gibi bazen de tam tersi olabilir. Uzun sessizliklerin iletişimin sürdürülemez ya da kopmuş olduğuna dair bir işaret olması da mümkündür.

Görüşmecilerin ilk izlenimlerinin oluşmasında büyük etkisi olan sözsüz iletişimle ilgili çalışmalar, dış görünüşlerine dikkat eden, duruşu, tavrı, tarzı, jest ve mimikleri ile görüşmeciye etkilemeye çalışan adayların, diğer adaylara göre daha olumlu değerlendirildiklerini göstermiştir. Buna rağmen karar verme sürecinde esas rolü oynayan sözlü iletişimdir.

Sözsüz iletişimde en önemli mesaj ileticilerden birisi de yüzdür. Yüz, duyguların iletilmesi konusunda karmaşık bir sisteme sahiptir. Korku, mutluluk, üzüntü, kızgınlık, nefret, öğrenme, utanma, şaşkınlık, suçluluk, saygısızlık gibi belli başlı duygulara ilişkin yüz ifadeleri neredeyse bütün kültürlerde aynıdır .

İyi Bir Burs Mülakatı Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Adayı samimi bir ilgi ile karşılayınız. Bu el sıkmanızdan ya da mütebessim göz temasınızdan anlaşılabilir.
- Önce kendinizi tanıtınız. Aday iki isme sahipse hangi ismi ile hitap edilmeyi tercih ettiğini sorunuz.
- Girişi küçük bir sohbet ile açınız. Ama sohbet konusunu adayın ilgi ve niteliklerine göre seçmeye dikkat ediniz.
- Mülakatın amacını adayla paylaşınız ve her iki tarafın da mülakat sonucu nasıl bir kazanım elde edebileceğini ifade ediniz.
- Ne kadar zamanınız olduğunu ve bunu nasıl kullanacağınızı başta söyleyiniz.
- Mülakata adayın rahatça konuşabileceği konularla (örneğin ailesi, eğitimi) başlayınız.
- Göz iletişimi kurup nazik bir yüz ifadesini korumaya hep gayret ediniz.
- Gerekmedikçe adayın sözünü kesmeyiniz.
- Mülakatın büyük bir kısmında adayın konuşmasını sağlayınız.
- Zamanı bütün soruları soracak ve adayın kendisini anlatmasına yetecek şekilde dengeli kullanmaya çalışınız.
- Aktif ve ilgili bir dinleme gerçekleştiriniz. Baş sallama, sessizlik vb. jest ve mimiklerle adayı konuşmaya cesaretlendiriniz.
- Zaman zaman karşınızdakinin duygusal durumunu anladığınızı gösteren, “bu sizin için zor bir deneyim” olmalı şeklinde ifadeler kullanınız.
- Adayın herhangi bir cevabı karşısında şaşkınlık ya da muhalefet sergilemeyiniz.
- Adayla cevaplarına ilişkin bir tartışmaya asla girmeyiniz.
- Adayın cevaplarını, mülakatın akışını bozmayacak şekilde not alınız veya kaydediniz.
- Mülakatın sonlarına doğru adayın soracağı sorulara da zaman ayırınız.

Mülakatı Sonlandırmak

Görüşen mülakatın nasıl sonuçlandırılacağını açılış sırasında önceden açıklamalı ve görüşülene mülakatın ne kadar süreceği ve hangi konuların tartışılacağı hakkında bilgi vermelidir. Mülakatı sonuçlandırma kararı hem görüşen hem de görüşülen ile birlikte alınmalıdır. Her ikisi de doğal bir durma noktası algılamalı ve sonuçlandırmaya hazır olmalıdır. Tüm konular kapsandıktan sonra sonuç gelmelidir.

Bazen mülakat erken sonuçlanabilir. Hem görüşen hem de görüşülen den birisi doğal bitiş noktasına varılmadan mülakatı sonuçlandırmak isteyebilir. Birçok durumda mülakat erken bittiğinde sonuçlanmış değil kesilmiş sayılır. Gerçek sonuçlandırma tüm konuların ve soruların kapsanması ile olur.

Birçok durumda görüşen mülakatı erken bitirmek için neden görebilir. İlk olarak, görüşülen istenilen bilgiye sahip olmayabilir. İkinci olarak, mülakata devam etmeden başka kaynaklardan bilgi almak istenilecek konular ortaya çıkmış olabilir. Eğer durum böyleyse bilgi; telefon veya başka yollarla mümkün olduğu kadar çabuk elde edilmelidir. Bununla beraber bazen bilgi hemen elde edilemez ve görüşen mülakatı kesmek zorunda kalabilir. Erken bitişin üçüncü nedeni de mevcut zamanın bitmesidir. Bu olduğunda görüşen, devam edilmek istendiğini fakat gerçekten zamanın kalmadığını belirtmelidir. Görüşen ve görüşülen beraberce devam etme zamanını ve yerini belirlemelidir. Son iki durumda mülakatı kesmenin birçok sorunlara yol açabileceği bilinmelidir. Eğer devam ilk mülakattan hemen sonra gelmezse bilgi veya ortam değişebilir. Bu konuda önerilen; mümkünse üretken bir mülakatın kesilmemesidir.

Görüşülen de mülakatı çeşitli nedenlerden dolayı erken bitirmek iste-

”

Bitişi hazırlamanın bir dizi yöntemi vardır. Sesin tonu, sık sık duruş değiştirme, notları düzenleme, kalemi kaldırma, saate bakma, sonucu gösteren işaretlerdir. Usta bir görüşen bu davranıştan akıllıca kullanarak görüşülenleri bitişe hazırlar.

”

yebilir. İlk neden olarak, hayal kırıklığına uğramış, utanmış, endişelenmiş veya kendisini yetersiz hissetmiş olabilir. İkinci neden, zaman bitebilir. Bu görüşenin hatası olabilir, mülakatı plânlamış olduğundan daha uzun süre devam ettiriyor olabilir. Bu durumda görüşülenlerin bitiş talepleri haklıdır. Görüşen belirtilen zamanda mülakatı bitirmek zorundadır. Eğer görüşen belirtilen zamanın yetersiz olacağını fark ederse daha fazla zaman talep edebilir veya mülakatın daha sonra devamı için plân yapabilir. Görüşülenler erken bitirmek istediğinde ise, görüşen nedenini sormalı ve onları devam etmeye ikna edebilmelidir.

Gerek görüşen gerekse görüşülenlerden hangisi isterse istesin görüşmeyi erken sonuçlandırmanın olumsuz etkileri olabilir. Eğer görüşmeyi kesmek gerekiyorsa son dakikaları mümkün olduğunca olumlu bir hale getirerek normal bir sonuçlandırma gibi bitirilmelidir.

Bitişi hazırlamanın bir dizi yöntemi vardır. Sesin tonu, sık sık duruş değiştirme, notları düzenleme, kalemi kaldırma, saate bakma, sonucu gösteren işaret-



lerdir. Usta bir görüşen bu davranıştan akıllıca kullanarak görüşülenleri bitişe hazırlar.

Ayrıca görüşülenleri hazırlayan birçok sözlü uyarıcı da vardır: “Kalan az zamanımızda...”, “Sonuçlandırmadan önce...”, vb. ifadeler sonuca gitmenin başka yollarıdır. Kullanılan teknikler ne olursa olsun, bu süreç arkadaşça ve uyumlu fakat kesin olmalıdır.

Mülakat nasıl açılışla başlamıyor, hazırlık safhası ile başlıyorsa aynı şekilde veda ile sona ermez, bir de takip süreci vardır. Takip sürecinin ilk ve belki de en önemli yanı, görüşülen tarafından verilmiş bilginin yorumlanmasıdır. Bunun, daha sonraki süreç içinde hemen yapılması gerekmektedir. Ayrıntılar uçup gitmeden notlar genişletilmelidir.

Mülakatın takibi toplanmış bilgiyi kontrol etmeyi de kapsayabilir. Verilen bilginin doğru olup olmadığını kontrol etmeden amaca ulaşıp ulaşılmadığı anlaşılamaz. Bunun da ilk adımı aday tarafından verilen referanslara dönmektir. Referanslara sorulabilecek soruların bir kısmı şunlardır:

- Adayı ne zamandan beri ve ne ölçüde tanıyorsunuz?
- Ne kadar ihtiyaç sahibidir?
- Davranışlarını, kişiliğini, iletişimini, uyum yeteneğini, alışkanlıklarını, yaratıcılığını, liderlik özelliklerini, bağımsız çalışabilme yetisini nasıl değerlendirirsiniz?
- Patron olsanız onu işe alır mıydınız?
- Kuvvetli yanları nelerdir?
- Zayıf yanları nelerdir?
- Kurallara uyar mı?
- İnisiyatif kullanır mı?
- Olumlu bir bakış açısına sahip midir?
- Yargılama yetisi nasıldır?
- Problem çözer mi?
- Adayla ilgili söyleyeceğiniz başka bir şey var mı?

Değerlendirme, mülakatta elde edilen bilgiler, referanslardan alınan dönüşler ve ortaya konan kanaatler birlikte gözden geçirilip analiz edildikten sonra yapılır.

İyi Bir Burs Mülakatı Sonunda Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Mülakatı sonlandıracağınızı hissettiriniz.
- Mülakat “hoş bir görüşmeydi” şeklinde nazik bir ifade ile bitiriniz.
- Mülakatta elde ettiğiniz bilgiyi özetleyiniz.
- Ayrıntıları veya teknik bilgileri netleştiriniz.
- Mülakatını sonucunun ne olacağını gözden geçiriniz.
- Teşekkür ederek ve olumlu ya da olumsuz döneceğinizi ifade ederek ayrılınız.

Mülakatın Değerlendirilmesi

Bir mülakatın değerlendirilmesinde en önemli ölçüt, mülakatın başarıya ulaşarak seçme ya da eleme kararının verilmesine imkân sağlamasıdır. Doğru soruların sorulmadığı, mülakatın sağlıklı bir akış içerisinde yürütölüp yürütölmediğı ve istenen cevapların alınarak doğru bilgiye ulaşılıp ulaşılmadığı diğer ölçütlerdir.

Burs mülakatlarında bursun hangi kriterlere göre verileceğı önceden belirlenmeli, mülakat değerlendirmesi de elde edilen bu bilgilerin söz konusu kriterlere göre bir seçim yapmayı sağlayıp sağlamadığına göre yapılmalıdır. Başarı, ihtiyaç ve nitelik şeklindeki üçlü bir sıralamada, hangisinin öncelikli olacağı ya da bu kriterlerin adayın seçiminde hangi oranlarda dikkate alınacağı kurumun hedefleri, burs verenlerin özel niyetleri gibi farklı birçok unsurdan etkilenecektir.

Adayı farklı yönleri ile tanımak ve değerlendirmek açısından genel bir değerlendirme yöntemi şu adımlardan oluşabilir:

1. Eğitim: Hangi okulda okuyor? Eğitim düzeyi ne kadar iyi? Okul dışında hangi kurslara gitmiş, hangi eğitimleri almış?
2. Genel Zekâ: Zekâsını ne kadar gösterebiliyor? Bunu normal şartlarda ne kadar başarabiliyor?
3. Özel Yetenekler: Hangi özel yeteneklere sahip? El becerisi var mı? Sözel mi sayısal mı yetenekleri önde? Herhangi bir alanda kabiliyeti var mı?
4. İlgi: İlgiyi hangi düzeyde değerlendirebilir? Pratik mi, kurgusal mı, dışa dönük mü, sanatsal mı?
5. Eğilim: Diğer insanlara kendisini kabul ettirebiliyor mu? Başkalarını etkileme gücü nasıl?
6. Şartlar (İhtiyaç Durumu): Hangi şartlar altında yaşıyor? Muhtaç mı? Ailesinin diğer üyeleri hayatlarını nasıl geçiriyor?
7. Değerler: İnsani ve ahlaki açılarından hangi değerlere sahip?
8. Şevk ve Uyum: Kendi kendine hedef koyabilme ve bunları takip ederek başarabilme becerisine sahip mi? Duygusal denge, gerilimle başa çıkabilme ve insanlarla birlikte yaşayabilme yetisi nasıl?

Mülakat değerlendirmesi sırasında dikkate alınacak bir konu da izlenim yönetimidir. İzlenim yönetimi, adayların kendilerini olduğundan daha farklı gösterme eğilimi içerisinde karşısındakini etkilemeye yönelik yöntemlerdir. Adayın görüşmeciyi etkilemek amacıyla yaptığı bilinçli ya da bilinçsiz bütün hareketler izlenim yönetimi kapsamında değerlendirilir. Ayrıca görüşmecinin de adayı etkilemek amacı ile ortaya koyduğu hareketler de bu kapsamda ele alınabilir.



Mülakatlarda kullanılan bazı izlenim yönetimi taktikleri şunlardır:

1. Kendini pazarlama: Kendisi ile ilgili olumlu nitelik ve beklentileri öne çıkarmak.
2. Üstlenme: Başkalarının başarılarını bile kendi üzerine atfetme.
3. Artırma: Bir başarıyı olduğundan daha fazla gösterme.
4. Engelleri aşma: Bir problemin çözümündeki aşamaları ve kendi katkısını abartma.
5. Mazeret: Ortaya çıkan hatalarda payının olmadığını iddia etme.
6. Özür: Ortaya çıkan hatadaki payını abartılı bir şekilde kabul etme.
7. Meşruiyet kazandırma: Hatasını kabul etmekle beraber onu küçültmeye ve meşru kabul ettirmeye çalışma.
8. Yağcılık: Görüşmeciye abartılı övmek.
9. Kanaat birliği: Görüşmeci ile aynı kanaatte olduğunu hissettirmek için onun kabul edebileceği şeyler söylemek.
10. Sözsüz davranışlar: Tebessüm, baş sallama, mimikler, el hareketleri vb.

Mülakat Sonrası Yapılacaklar

Mülakat sonrası burs veren kurum adaya olumlu ya da olumsuz muhakak bir geri bildirimde bulunmalıdır.

Olumlu geri dönüş yapılan adaylara yapılan bildirimde sürecin tamamlanması için gereken belge ve bilgiler iletmeli, olumsuz geri dönüşlerde ise “bir sonraki burs döneminde sizinle birlikte olmayı diliyoruz” şeklinde olumlu ve ilişkiyi sürdürmeye matuf bir dil kullanılmalıdır.

Mülakat sonuçları itibarıyla olduğu kadar katılanlar, mülakatta yaşananlar, süreç ve mülakatçıların performansı açılarından da değerlendirilmeli ve bir sonraki dönem için gereken dersler çıkarılmalıdır.

Burs başvuruları, mülakat süreci, değerlendirme ve sonuçlara ilişkin kayıtlar sonraki dönemlerde daha verimli bir süreç yönetimi için değerlendirilebilir ve sınıflandırılabilir bir şekilde muhafaza edilmelidir.

Mülakatçılardan, bir değerlendirme formu ile mülakat sürecine ilişkin görüş ve önerileri alınmalıdır.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Bir burs mülakatının etkinlik ve verimliliği başvuruların alınmasından mülakat sonuçlarının adaylara iletilmesine kadar farklı aşamalardan oluşan uzun bir süreci iyi yönetmeyi gerektirir. Bu sürecin planlanması ve yürütülmesine ilişkin kuruma özgü belli standartlar muhakkak geliştirilmeli, süreci yönetecek insanlar titizlik ve hassasiyetle seçilerek doğru yönlendirilmelidir. Burs mülakatı son tahlilde öğrenciye yapılan bir yardım faaliyetinin en doğru muhatabı bulması için yürütülen bir görüşme türüdür. Böyle bir görüşme, yardım yapanın niyet ve beklentilerini dikkate almanın yanında, yardımı talep edenin özel hayatının paylaşılmasını da gerektiren hassas ve nazik bir içeriğe sahiptir. Bu açıdan görüşmeciler tecrübeli yöneticilerden seçilmeli, burs sürecini yürüten herkesin nazik, hassas ve özenli olması telkini yapılmalıdır. Burs mülakatı, belli bir seçme ve elemekten daha çok insani bir temas, bir etkileşim ve sosyalleşme vesilesi olarak görülmeli, özellikle de kurumun farklı çevre, eğitim ve kişiliğe sahip kişilerle buluşma vesilesi olarak önemsenmelidir. Mülakat sürecinin bu anlamda bir misafir ağırlama ve vitrine çıkma fırsatı olduğu unutulmamalı, her görüşülen adayda sonuç ne olursa olsun olumlu bir intiba bırakma ve bu şekilde hayırla yad edilme amaçlanmalıdır.

Örnek Burs Mülakatı Soruları

1. Giriş Soruları

- Aldığınız eğitimin hangi boyutunun çok önemli olduğunu düşünüyorsunuz?
- Boş zamanınızda en çok neyi yapmaktan hoşlanırsınız?
- Bölümünüzden ya da okulunuzdan beklentileriniz nelerdir?
- Arkadaşlarınız sizi tanımlarlar?
- Kendinize hangi kişisel hedefler belirlediniz?
- Bizim için bir başka birisinin yapamayacağı ne yapabileceğinizi düşünüyorsunuz?
- Çalışırken sizi en çok ne motive eder?
- Kurumumuzu ne kadar tanıyorsunuz?
- Bu zamana dek başarılı olduğunuz en önemli şey neydi?
- Hiç gözünüzden kaçmayacak hatalar nelerdir?
- Hayalindeki hayatta güzel geçen bir günü nasıl tarif ederdiniz?
- Aldığınız en önemli ödüller nelerdir?
- Yaptıklarınızdan ne ile gurur duyardınız?
- Çalışma tarzınızı nasıl tarif ederdiniz?
- Sizi tarif eden üç kelime nelerdir?
- En önemli nitelikleriniz nelerdir?
- Alanınıza ilk ilginiz nasıl başladı?
- En zayıf alanlarınızın neler olduğunu düşünürsünüz?

2. Kişisel Sorular

- Sizin hakkınızda ne bilmeliyiz?
- Kendinizden bahseder misiniz?
- Okulda en sevdiğiniz ders hangisidir?
- Hangi tip insanlarla daha iyi anlaşırırsınız?
- Hangi yayınları düzenli takip edersiniz?
- Hangi sosyal mecralarda takılırsınız?
- Sosyal medya fenomeni olmak ister miydiniz?
- Hangi youtuberları takip edersiniz?
- Rol modeliniz kimdir?
- Karakterinizi tanımlayabilir misiniz?
- Son okuduğunuz kitap?
- Son izlediğiniz film?
- Okul dışında neleri yapmaktan hoşlanırsınız?
- Bir derdiniz var mı?
- Düzeltebilseydiniz şu dünyada neyi düzeltmek isterdiniz?
- Bugüne kadar yaptıklarınızdan ya da başardıklarınızdan memnun musunuz?
- Ev ya da yurt arkadaşınızla bir problem yaşarsanız nasıl davranırsınız?
- Okul dışındaki vakitlerinizi nasıl geçirirsiniz?
- Kantin mi, kütüphane mi?
- Seyahat etmeyi sever misiniz?
- Nelere kızsınız?
- Hobileriniz neler?
- Dışa dönük müsünüz içe dönük mü?
- Sizin için para önemli midir?
- Sınırlı sayıdaki burslardan birisini niçin size vermeliyiz?

3. Davranış Soruları

- Baskı altında olduğunuz halde etkin bir şekilde çalışmaya devam ettiğiniz bir anınızı anlatır mısınız?
- Kısa bir zaman içerisinde bitirmeniz gereken birkaç işin üst üste geldiği bir anınız oldu? Nasıl başardınız?
- Başarı ile çözümlediğiniz bir sorun hakkında konuşur musunuz?
- Ailenizi ya da arkadaşlarınızı kendi usulünüzle devam etmeye ikna ettiğiniz bir anınız oldu mu?
- Sınırlı sayıda veri ile önemli bir karar aldığınız oldu mu hiç?
- Her şeyi bırakıp kendisine yardım etmenizi isteyen birisine hiç hayır dediniz mi?
- Hiç yaptığınız bir şeyden ötürü pişman oldunuz mu?
- Bir öğrenci olarak hocalarınızın kuvvetli ve zayıf yönlerini nasıl tarif ederdiniz?
- Çalışırken ya da okurken sınırı aştığınızı düşündüğünüz zamanlar oldu mu?
- Çok hoşla gitmeyecek bir karar vermek zorunda olduğunuzu bildiğiniz bir anınızı anlatır mısınız?
- Son altı ayda aldığınız en önemli kararlar nelerdir?
- Yeni hayatınızın eskisinden hangi açıdan ve ne düzeyde farklı olacağını umuyorsunuz?
- Kariyerinizde bir başarısızlık yaşadığınızı düşünün. Bu başarısızlıktan ne ders çıkarırdınız?
- Önceliklerinizi ve sorumluluklarınızı değiştirmek zorunda kalacağınız bir kriz ortamı tanımlayabilir misiniz?
- Aslında sizin sorumluluğunuz olmadığı halde bir sorunu çözmek için gerekli adımları attığınız bir pozisyon oldu mu hiç?
- En temel öğrenim felsefeniz nedir?
- Sizin öğrenciniz olan öğrencilerle mülakat yapsaydım, öğretim tarzınızı nasıl tanımlarlardı?

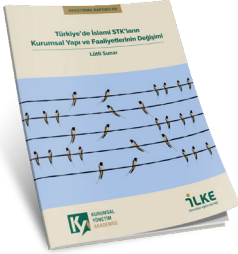
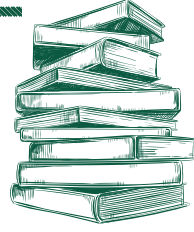
4. Nitelik Soruları

- Sizin alanınızı seçmek isteyen yeni bir lise mezununa nasıl bir tavsiyede bulunurdunuz?
- Sizin için başarısızlık nedir?
- Neden bu üniversiteyi tercih ettiniz?
- Kendinizi geliştirmek için neler yaparsınız?
- Kendinize güvenmediğiniz bir alanda inisiyatif aldığınız oldu mu? Olduysa nasıl üstesinden geldiniz?
- Rekabetin başarıınıza etkisi olumlu mudur, olumsuz mu?
- Okuldaki notlarınızdan memnun musunuz?
- Eğer bu bursu almaya hak kazanırsanız, ilk harcamanız ne olurdu?
- Bir lider olarak başarılarınızı nasıl ölçerdiniz?
- Notlarınızın potansiyelinizi yeterince gösterdiğini düşünüyor musunuz?
- Ne tür bir denetimi tercih edersiniz: Yakın mı, gevşek mi?
- Arkadaşlarınızla ilişkileriniz nasıldır?
- Hocalarınızla ilişkileriniz nasıldır?
- Problem çözme yeteneğinizi nasıl tanımlardınız?
- İnsanlarla iletişim kurmada ne zaman güçlük çekersiniz?

5. Kapanış Soruları

- Sorunuz var mı?
- Sizin hakkınızda başka bilmem gereken bir şey var mı?
- Birçok iyi adayla mülakat yaptık Sanırım onlardan birisi de sizsiniz. Hatırlamamızı istediğiniz, hepimizi sizi istihdam etme noktasında ikna edecek bir mesajınız var mı?
- Diğerlerinden daha iyi performans sergilemenize yarayacak, bu yüzden bilmemiz gerektiğini düşündüğünüz bir bilgi var mı?
- Size sormadığımız ama sormamız gereken bir soru var mı?
- Şu ana kadarki intibanızı bakarak sonuçla ilgili ne düşünürsünüz?

Kurumsal Yönetim Akademisi Yayınları



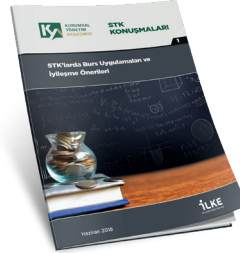
Türkiye'de İslami STK'ların Kurumsal
Yapı ve Faaliyetlerinin Değişimi



STK'larda Profesyonel ve Gönüllü
İstihdamının Geliştirilmesi



Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük:
Sorunlar ve Çözüm Yolları



STK'larda Burs Uygulamaları ve
İyileşme Önerileri



Üniversite Öğrenci Kulüplerinde
Yönetim ve Organizasyon



Burs Mülakatı Rehberi





**KURUMSAL
YÖNETİM
AKADEMİSİ**

Adres Aziz Mahmut Hüdayi Mah.
Türbe Kapısı Sk. No:13
34672 Üsküdar/İstanbul

Telefon +90 216 532 63 70
Faks +90 216 532 63 71
E-mail bilgi@kurumsalyonetim.org

www.kurumsalyonetim.org
[f](#) | [t](#) | [v](#)
KYAkademi

İLKE
ilim kültür eğitim vakfı