



ÖRGÜTLERDE İZLENİM YÖNETİMİ VE TAKTİKLERİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME



İlhami YÜCEL*

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde izlenim yönetimi ve izlenim yönetimi taktiklerini kavramsal bir bütünlük içerisinde incelemektir. Bu bağlamda çalışmada, bireyler ve örgütler açısından izlenim yönetimi davranışı, önemi ve sonuçları, izlenim yönetimi süreci, savunmacı/saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, kazanma amaçlı/iş odaklı ve kimlik yönelimli izlenim yönetimi taktikleri ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. İzlenim yönetimi, “İnsanların başkaları üzerinde bıraktıkları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç veya başkalarına aktarılan bilgiler yoluyla, onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak” ifade edilmektedir. Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan izlenim yönetimi taktikleri ise, bahane bulma, haklı çıkarma, kendini sabote etme, özür dileme, yağcılık, gözdağı verme, yalvarma, olumlu sonuçları kendinden bilme, ikna etme, övünç duyma, örnek birey olma ve abartılı konuşma olarak görülmektedir. Bu çalışma çalışanlar ve işverenler tarafından uygulanan farklı izlenim yönetimi taktiklerinin örgütler üzerindeki etkilerini düşünme ihtiyacına ışık tutmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İzlenim yönetimi, izlenim yönetimi taktikleri.

A CONCEPTUAL STUDY ON IMPRESSION MANAGEMENT AND THE TYPES OF IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS IN ORGANIZATIONS

Abstract

The main aim of this study is to study impression management and the types of impression management tactics in organizations in a conceptual integrity. In this context, the impression management behavior in terms of individuals and organizations, its importance and consequences, the process of impression management, the defensive/offensive tactics of impression management, goal oriented/ business-oriented and identity-oriented tactics of the impression management have been examined in detail. Impression management means a goal-directed conscious or unconscious process in which people try to influence the perceptions of other people about a person, object or event; they do so by regulating and controlling information in social interaction. The types of the impression management tactics which are generally encountered in organizations are excuses, justifications, self-handicapping, apologies, ingratiation, intimidation, supplication, entitlement, enhancement, basking, exemplification and blasting. This study highlights the need to consider the effects of different tactics of impression management practiced by employee and employer on organizations.

Keywords: Organization, impression management, and the types of impression management tactics.

*Yrd. Doç. Dr., Erzincan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, iyucel@erzincan.edu.tr



AKADEMİKBAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 35 Mart – Nisan 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

www.ademikbakis.org



1. Giriş

İnsanlar hayatları boyunca farklı roller sergileyerek çevresindeki bireylerle etkileşime girmektedirler ve bu etkileşimin sonucunda, iletişime girdiği birey hakkında değişik izlenimlere sahip olmakta ve karşısındaki insanda da çeşitli izlenimler bırakmaktadır. Söz konusu izlenimler, bireyler arasındaki iletişimin gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda insanlar sürekli olarak başkalarının kendilerini nasıl değerlendirdiği, nasıl algıladığı ve kendileri hakkında ne düşündükleriyle ilgilenmektedirler. Doğal olarak başkalarının kendileri hakkında olumlu düşüncelerini beklerler. Örneğin bazı insanlar akıllı, etkileyici ve dostça algılanmak isterler ve bu olumlu izlenimler onlara gündelik hayatlarında onaylanma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla insanlar, bu sosyal sonuçları etkilemek için izlenimleri istenen doğrultuda izler, kontrol eder ve idare ederler (Park, 2010). Sevilmeyi, kabullenilmeyi isteyen insan, dış görünüşünü bu duruma göre ayarlar. Vermek istediği mesaj doğru algılanmışsa mutlu olur, eğer yanlış yorumlanmışsa sonucu hüsrana uğratır. İnsanların yerleşik yaşama geçmelerinden beri izlenimler aslında kullanılmıştır. Krallıkların bir güç göstergesi olduğu zamanlarda, kraliyet ailesine mensup olmak insanlarda hayranlık ve olumlu bir izlenim bırakıyordu. Daha sonraki dönemlerde Sanayi Devrimi çerçevesinde üretilen ürünleri almak bir sosyal sınıf atlamak gibi gözüküyordu. İnsanlar toplumun bir parçası olabilmek adına o ürünlerden satın almaya başladılar. Bu gelişmeleri takiben 1980'lerden sonra izlenimleri kontrol etme çabası tamamen bir yönetim şekline dönüştü. Günümüzde yüz ifadeleri, giysiler, makyaj gibi fiziksel görünüşümüz ve ofis düzenlerimiz, neyi nasıl söylediğimiz, ne anlattığımız, onu nasıl kiminle ve niçin yaptığımızı anlatmak için izlenim yönetimi önemli bir olgu haline gelmiştir (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan; 1995). Mevlana Celaleddin-i Rumi “aynada çirkinliğini görünce aynaya kızmaya, ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol” sözünü söylediği zaman yeryüzünde henüz izlenim ile ilgili araştırmalar yapılmamıştı. Çevresiyle etkileşim halinde olan insan; bazen doğru söylediğini anlatmak istediklerini, bazen de karşısındakinin duymak istediği gibi anlattı içinden geçenleri; bunun doğal bir sonucu olarak da bireylerin birer maskesi var oldu kimliklerinde ve toplumda var olabilmek adına izlenimlerini yönlendirdiler. Karşısındakinin kendisiyle ilgili olarak algılamalarını, duygu ve düşüncelerini etkilemek ya da yönlendirmek isteyen bireyler değişen dünyada izlenim yönetimi adı altında bir yönetim türü meydana gelmesinin öncüllerini oluşturdular. İzlenim yönetimi kavramı artık günümüzde, bireylerarası etkileşimin temel noktalarından biri olarak görülmektedir ve sosyoloji, yönetim, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, iletişim ile politika bilimlerinde işlenen bir kavram haline gelmiştir. Kendine oldukça geniş bir çalışma alanı bulan izlenim yönetimi perspektifi davranışa yardım etme, uyum gösterme, saldırganlık, sözlü olmayan davranışlar, görüş değişikliği, kendini engelleme, liderlik, performans değerlendirme gibi olguların açıklanmasında da başvurulan bir referans haline gelmiştir. Bu çalışmada izlenim yönetimi kavramı, kavramsal gelişimi, süreci ve taktikleri ele alınarak değişik organizasyonlara göre izlenim yönetimi ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediği karşılaştırmalı bir araştırma ile test edilmektedir.

2. İzlenim Yönetimi

Sosyal bir varlık olan insanın her anı iletişimle geçer ve bu iletişim iki birey arasında birbirleriyle ilişkili mesaj alışverişini ifade eder (Cüceloğlu, 2006). Duygularımız karşımızdaki insanlara göre



AKADEMİKBAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 35 Mart – Nisan 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

ademikbakis.org



farklılık gösterir; kimi insan ile diyaloga girmek için çeşitli yollar denerken, kimi insandan uzak durmayı tercih ederiz. Bu bağlamda değerlendirildiğinde iletişim sosyal ve politik bir konudur ve özellikle çerçevelemeyi kolaylaştırır (Chang ve Druckman, 2007). İnsanlar iletişim kurdukça var olurlar ve bu iletişim sürecinde kimlikler açığa vurulur; bazen doğru bazen yanlış karşımızdaki kişinin benliğini ortaya koymasına tanık oluruz. Bir kişi, başkalarının yanında izlenimini farklı açılardan yansıtmaya çalışıyorsa, o zaman izlenim yönetimini yürütmektedir diyebiliriz (Andersen ve Taylor, 2006). İzlenim; herhangi bir durum veya olayın duyular aracılığı ile bireyler üzerinde bıraktığı ya da bireylerin edindiği etki, intiba ya da imajdır. Yaşamının her evresinde çevreyle etkileşimde bulunan insan, karşısındaki birey hakkında çeşitli izlenimler edinmekte ya da çeşitli izlenimler bırakmaktadır. İzlenimler olumlu ya da olumsuz olabilmekte ve bu da bireyler ve örgütler arası ilişkilerin gelişmesinde etkili olmaktadır ve özellikle bireylerin ilişkilerinde belirleyici rol oynamaktadır. Öyle ki ilk izlenimlerin etkisinin sonsuza kadar sürdüğünü savunan düşünceler vardır (Schlenker, 1980). Bireylerin sosyal bir varlık olmasından dolayı, sosyal etkileşim içinde insanlar, sosyal etkileşimleri öngörülen görüntülerini kontrol etmek için bilinçli ve bilinçsizce sürekli girişimde bulunurlar ve etkileşim içerisinde bulunduğu diğer insanlar hakkında fikir sahibi olmak isterler. Bireyler, etkileşimde buldukları kişilerin nasıl oldukları hakkında tahmin yapmak ve görünümünü fark etmek adına izlenimlerden faydalanırlar (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995).

İzlenim yönetimi, genel olarak, insanların başkaları üzerinde bıraktıkları bu izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç veya başkalarına aktarılan bilgiler yoluyla, onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak ifade edilmektedir (Leary, 1996). İzlenim yönetimi, sosyal yaşamın evrensel bir özelliğidir (Scheider, 1981). İnsanlar bir yandan karşısındaki kişinin izlenimini incelerken, bir yandan da kendini olumlu göstermeye çalışır. İzlenimleri kontrol etme, hayatın tüm evresinde kendini gösterir. Arkadaş ortamlarında, duygusal birlikteliklerde, iş görüşmelerinde, hatta aile içerisinde bile izlenim yönetimini sıkça görebilmek mümkündür. İzlenim yönetimi bireyin davranışlarıyla, söyledikleriyle ve görüntüsüyle başkalarını etkilemek için yaptığı girişimlerin bütünüdür (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Kaçmar ve Carlson (1994), izlenim yönetimini, bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimi olarak tanımlamıştır (Kılıç ve Doğan, 2011). İzlenim yönetimi, bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme çabasıdır (Leary ve Kawolsky, 1990). Leary ve Kowalski (1990) izlenim yönetiminde üç temel motivasyon olduğunu savunmuştur. Bunlar; bireyin sosyal ilişkilerdeki ödül-maliyet oranının maksimizasyonu, özsaygısının artırılması ve arzu edilen kimlik gelişimini kolaylaştırmaktır (Park, 2010). Sosyal üyeler tarafından toplumda iyi bir şeyler yaptıkları zaman ödüllendirildiğini öğrenen kişi, gurur ve başarı duygularını üretir. Bunun karşıtı olarak, kötü bir şeyler yaptıklarında suçlanarak suçlu olma, utanma ve endişe duygularını üretirler. Tabi ki diğerleri tarafından izlendiğinde bu duygular daha da büyüyebilir. Bu yüzden insanlar, iç durum ödüllendirmelerini artırmak ve suçlayıcıları azaltmak için izlenimlerini yönetmek hakkında endişelidirler (Schlenker, 1980). Toplumun en küçük yapı taşı olan birey kendini geliştirme açısından, insanlardan onay ve saygı görmeme durumlarından kaçınmayı arzulamaktadır. Toplumsal onayı artırarak ve onaylanmamayı azaltarak, kendilerine duydukları öz saygıyı artırabilirler. Sonuçta, insanlar saygı ve kendini geliştirmelerini sağlayacak izlenimler oluşturmaya çalışırlar. Özel bir kimlik kazanmak için, bireyler izlenim yönetimi



AKADEMİKBAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 35 Mart – Nisan 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

[ademikbakis.org](http://www.ademikbakis.org)



etkinlikleri gerçekleştirirler (Schneider, 1969). İzlenim yönetimi sosyal bir güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir (Montogliani ve Giacalone, 1998). Herkes izlenimlerini kontrol etme davranışında bulunabilir. Çünkü izlenim yönetimi evrensel ve sosyal yaşamın bir özelliğidir (Schneider, 1981). Kişiler diyaloga geçtikleri her insana kendini daha iyi tanıtmaya çabasına girebilir. Bazı durumlarda olduğundan farklı bir konuma gelindiğinde daha çok itibar görüleceği düşünülür. Yardımlar sayesinde olumlu kimlik sunmak için izlenimler kullanılır (Tedeschi, 1981). İzlenim yönetiminin en yaygın tanımı, bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı oluşturması ve sergilemesi girişimleridir. İzlenim yönetimi siyasi bir davranış veya stratejik bir süreç, bilinçli, bilinçsiz ve kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Birey, sahip olduğu kimliği veya imajı korumak, geliştirmek ve bunu kontrol etmek için bu davranışlarda bulunmaktadır. İzlenim yönetimi, bireylerin başkalarına nasıl davrandığının etkilerini de inceler, aktörü değerlendirir veya aktörün hareketleri, kültürü, yetenekleri ve potansiyeli ile ilgili varsayımlarda bulunur (Hardaway, 2010). İzlenim yönetimi aslında, kendimizi sevilen insanlar olarak sunmak için kullanabileceğimiz bir araçtır ve toplumda kişinin görece konumunu da etkiler (Newman, 2009). Toplumsal yaşamda kendine bir konum seçme işlemidir izlenimleri yönetmek. İnsanlar sadece kendi algıladıklarını değil, aynı zamanda diğerlerinin de kendilerini nasıl algıladığını merak ederler (King vd., 2008). Bireyler her zaman diğerlerinin onları nasıl değerlendirdiğiyle, haklarında ne düşünüldüğüne ve nasıl algılandıklarıyla ilgilenirler. Tabii ki diğerlerinin onlara olumlu bakmasını umarlar. Örneğin, bazı insanlar zeki, etkin ve arkadaş canlısı olarak algılanmak isterler ve bu istenen izlenim onların günlük yaşamdaki saygı, maaş ve onay gibi çıktıları etkiler. Bunun sonucu olarak insanlar gözleme, kontrol etme ve izlenimler üzerinde istenen yönde oynamaya çalışarak, sosyal çıktılarını etkilemeye çalışırlar.

Leary ve Kowalski'ye (1990) göre; birey izlenim yönetimi davranışlarını kullanarak başkaları üzerinde sadece kendisiyle ilgili olumlu imaj oluşturmak ister. Fakat gerçekte birey bazen kendi imajını etkileyebileceğini düşündüğü diğer bireylerin de imajını yönetmeye çalışabilmektedir. Cialdini ve Richardson'ın (1980) yapmış olduğu araştırmada ise; bireylerin bazen kendi imajlarını olumlu yönde geliştirebilmeleri için diğerlerinin imajlarına zarar vermeye çalıştıkları gözlenmiştir (Doğan ve Kılıç, 2009). İzlenim yönetimi; iletişim içerisinde olduğumuz insanlarda bir intiba bırakmak için harcadığımız çabanın davranışa dönüşmesidir. İnsanlar ilk tanışacakları biriyle buluşmaya gidecekleri zamandan önce nasıl konuşmaları gerektiğini planlarlar. Bu yaklaşım bilinçli bir yaklaşım örneği gösterir. Ama izlenim yönetiminde davranışlar kendiliğinden ortaya çıkar. Örneğin; biri varken sokağa çöp atmama, toplu bir ortamda yerlere tükürmeme gibi davranışlar yakın arkadaşların yanında yapılmaz. Kendilerinin farklı algılanmalarını istemezler. Bu doğal bir şekilde gerçekleşir. Bireylerin hayatlarında sürekli olarak izlenim yönetimine bağlı yaptıkları davranışın farkına varamama nedenleri, alışkanlık haline gelmiş olmasındandır (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995). Öyle ki izlenimler anlık mesajlaşma özelliğine sahiptir. Kişiler anlatmak istedikleri şeyleri bazen sadece kıyafet, görünüş ve duruşlarıyla da bedensel olarak anlatabilirler. İzlenim yönetiminin amacı, kişilerin belirli hedefleri elde etmesinde kendi davranışlarını yönlendirmesiyle çevresel izlenimlerini ortaya koymasındadır. Genellikle izlenim yönetimi çerçevesinde, gelecekteki ilginç araştırmaları bir ölçü olarak uzunca bir çalışmaya konu olacağından bahsedilir (Turnley ve Bolino, 2001; Wayne ve Ferris, 1990). Çünkü izlenim yönetimi diğer yönetim çeşitlerinden daha soyuttur ve takibi



mümkün değildir. İnsan davranışları izlenim yönetiminin temelini oluşturur ve bu davranışlar her an değişime tabidir. Konusu insan kaynağı olan her bilim dalı izlenmesi zor bir bilim dalıdır. Hayat zorlaştıkça ve izlenimler örgütlerde kendine bir benlik edindikçe davranışların takibi zorlaşacaktır.

2.1. Kavramsal Gelişim

İzlenim, “bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluşan bir imgedir” (Dinçer, 1998). İzlenimlerin bir yönetim şekli olması davranışların tekrar tekrar uygulanıp alışkanlığa dönüşmesiyle başlamıştır. Yapılan çalışmalarda tarihinin oldukça eski olduğu ve Antik Yunanlılara kadar uzandığı görülmüştür (UitdeWilligen, 2005) bununla birlikte rağbet görmesi 1980’li yılların başında olmuştur. İzlenim oluşturanın önemi 1514 yılında Machiavelli tarafından yazılan ‘Prens’ adlı eserde şöyle belirtilmiştir; “Kötülükler görünüş sayesinde görünmez olur. Hükümdarın ondan beklenen tüm erdemlere sahip olmasına gerek yoktur, ama tüm bunlara sahipmiş izlenimi uyandırması gerekir. Bu nedenle insanların kendilerinden hoşnut olmasını sağlamaya çalışmalıdır” (Akgün, 2009:4). İzlenim yönetimi kavramının deneysel boyutta ilk gözlenişi ise Chin’e (2006) göre Hawthorne Araştırmaları’nda gerçekleşmiştir. Bu araştırmalar sırasında denekler yöneticileri tarafından gözlemlenirken fark ettiklerinde, izlendiklerini bildikleri için çabaları artmıştır (Chin, 2006).

İzlenim yönetimi çalışmaları ilk olarak sosyoloji ve psikoloji alanlarında başlamıştır. Yazarlardan bazıları sınırlayıcı bakış açısıyla yaklaşmışlar ve izlenim yönetimini seçilmiş olaylar, bireyler ve roller olarak görmüşlerdir. Onlara göre izlenim yönetimi; bireyleri yönlendirmek için deneyerek oluşturulmuş davranışlardır. İzlenim yönetiminin temelde kötü algılanmasına neden olmuştur. İzlenim yönetimi eylemlerinin, bir bireyin diğer birey üzerinde üstünlük kurmayı amaçladığı ve aldatıcı davranışlar içerdiği ifade edilmektedir (Demir, 2002). İzlenim yönetimini aldatıcı olarak gören bu bakış açısına karşılık, konuya daha geniş açıdan bakan bilim adamları bu kavramı sosyal davranışın her evresinde görülen bir öğe olarak ele almışlardır. Bu bakış açısına göre izlenim yönetimi, hedef izleyiciyi istenen sonuç doğrultusunda yönlendirme amacıyla, izleyiciye çeşitli bilgiler iletilmesi olarak ifade edilebilir. İzlenim yönetimi ile ilgili ilk çalışma Erving Goffman’ın 1959’da ele aldığı ‘Günlük Hayatta Kişisel Sunum’ adlı kitabında yayınlanmıştır. Goffman (1959) izlenim yönetimi kavramını şu şekilde tanımlamıştır; kişi başkalarının olduğu bir ortama girdiğinde, diğerleri onun hakkında bilgi edinmek istemekte ya da onunla ilgili sahip oldukları enformasyonu işlemeye başlamaktadır. Diğer bireyler, bireyin genel sosyo-ekonomik statüsü, benlik kavramı, diğerlerine karşı tutumu, yeterliliği ve güvenilirliği ile ilgilenirler. Çünkü bu bilgiler diğerlerinin durumu tanımlamasına, bireyin diğerlerinden ne bekleyeceği ya da diğerlerinin bireyden ne bekleyebildiğinin önceden kestirilmesine imkân sağlamaktadır. Bu şekilde bilgilendirilerek, bireyden istenen cevabı almak için nasıl davranacaklarını öğreneceklerdir (Hardaway, 2010). Goffman (1959) bireylerin temel güdeleri ve kişilik özelliklerini anlamak için toplumsal davranışlara odaklanmanın daha doğru olacağını savunmuştur (Özdemir, 2006). Hayatlarında olumlu sonuçlara bakmadan, negatif yanlarını kapatmak için bireyler izlenim maskesi takarlar (Goffman, 1959). Goffman (1959) sosyal ilişkileri incelerken bireyleri, kendilerini izleyen seyircilere karşı oynayan birer aktör olarak tanımlamıştır. Bazı kişiler rollerini o kadar benimserler ki, bazen kendileri de bu role inanır (Weinstein ve Deutsh-Berger, 1963). Öyle ki insanlar söyledikleri yalanlara bir müddet sonra



kendileri de inanmaya başlar. Çok iyimser olan biri eğer ortamda karamsar insan kalabalığında bulunuyorsa oda karamsar bir havaya girer. Bu böyle devam ettikçe kendini karamsar bir insan olarak görür ve öyle yaşar. Aktör amaçlanan hedefe göre (örneğin erkeksi görünmek, sevimli görünmek, yeterli görünmek, yüksek sosyal statüde görünmek) kitle üzerinde farklı izlenimler oluşturmak ister. Bu yüzden, izlenim yönetimi belirli hedefler ve içinde bulunulan durum tarafından yönlendirilmektedir (Cao, 2011). Goffman'ın (1959) sosyolojideki çalışmalarına karşılık sosyal psikoloji alanında da Edward Jones (1964) çeşitli çalışmalar yapmıştır. Jones (1964), insanların ne tür davranışları onayladığı üzerinde durmuş ve izlenim yönetiminin kişiler arası algının tamamlayıcısı olduğunu savunmuştur (Özdemir, 2006). Jones'a (1964) göre izlenim yönetimi çalışmaları bireylerarası algının tamamlayıcı bir parçasıdır ve bireylerin birbirlerine ilişkin algılarını anlayabilmek için izlenim yönetiminin dinamiklerini anlamak zorunludur (Leary ve Kowalsky, 1990).

1960'lı yıllarda izlenim yönetimi gözlemlenebilen gerçek değişkenler arasında temizlenmesi ya da kontrol edilmesi gereken önemli bir kirlenici laboratuvar araştırması olarak görüldü (Rosenfeld vd., 1995). 1960'lı yıllarda laboratuvar araştırmalarında gerçek ilişkilere ait verileri gözlemlenmek amacıyla, izlenim yönetimi davranışlarını eleme ya da kontrol etme ihtiyacı duyulmuştur (Kılıç ve Doğan, 2011). Fakat 70'li yıllarda izlenim yönetiminin davranışlar üzerinde etkili rolü olduğu yavaş yavaş kabul edilmeye başlanmıştır. 1970'lerde izlenim yönetiminin insan eliyle yapılan sadece bir laboratuvar araştırması olmadığı ve izlenim yönetimine ilişkin bilgilerin artmasıyla davranışlar üzerinde ne kadar önemli bir rol oynadığı kabul edilmeye başlandı. Bu yıllarda izlenim yönetimi, laboratuvar merkezli, deneysel ve sosyal psikoloji çalışmalarında yaygın olarak araştırıldı (Doğan ve Kılıç, 2009). 80'li yıllarda izlenim yönetimi, örgütler ve sosyal topluluklara ilişkin araştırmalarda ele alınmaya başlamıştır. Sosyoloji ve psikoloji dallarının gelişmeye başlamasıyla beraber, izlenim yönetimine de ağırlık verilmeye başlanmıştır ve başkaları tarafından nasıl görüldüğümüz bilmek gündelik etkileşimlerimizi etkiler hale gelmiştir (Schlenker ve Pantari, 2000). Günümüzde ise izlenim yönetimi örgütsel yaşamda ve yeni iletişim teknolojileri ile hayatımıza giren elektronik iletişimin getirdiği sanal topluluklarda araştırılmaktadır. Bu araştırma ve uygulamalarda, izlenim yönetimi ana konu olarak incelenmekte ve örgütsel yaşamda ve diğer sosyal etkileşimlerde yaygın olarak kullanılan ve normal olarak kabul edilen bir kavram olarak ele alınmaktadır ve en önemlisi etkili iletişimin temeli olarak görülmektedir (Özdemir, 2006).

2.2. İzlenim Yönetimi Süreci

İzlenim yönetimi süreç aşamaları; (a) izlenimleri inceleme, (b) İzlenim oluşturmaya güdülenme ve (c) izlenim oluşturma şeklindedir (Akgün, 2009). Birey izlenimlerini yönetmeye başlamadan önce çevresindeki bireylerin farkına varıp onların kendisi hakkındaki algılarını inceler daha sonra, ödülleri maksimize edip cezalarını minimize etmeye çalışarak izlenim oluşturmaya güdülenir ve son olarak da arzu ettiği izlenimleri oluşturmaya başlar. Örgütler sürekli bir yarış içindedirler ve arz-talep dengesiyle başa çıkabilmek ve rekabet avantajını sürdürebilmek için çevresindeki değişimleri izlemek zorundadırlar. Örgüt üyeleri örgütü dışarıdan etkileyen aynı faktörlerle karşı karşıya kalmaktadır. Ekonomik duruma bağlı olarak, basit bir pozisyon için yarışan yüzlerce insanla iş kıtlığı yaşanabilmektedir ve işçi ve işverenden hangisinin üstün olduğu mevcut çevre tarafından belirlenmektedir. Patronlar ve liderler gibi etkili olan örgütsel



üyeler tarafından ayrıcalık görmek için izlenim yönetimi kullanımı ile gerekli rekabet avantajı sağlanabilmektedir. Bireylerin bir hedefe ulaşmasında izlenim yönetiminin kullanımı birincil motivasyondur. Hedef, cezayı en aza indirmek, yetkili görünmek, yüksek performans değerlerine ulaşmak, sosyal sermaye kazanmak, kişinin benlik imajını geliştirmek ya da öz-saygısını korumaktır (Hardaway, 2010). Bireyler izlenim yönetimi kullanımıyla daha az bencillik sergilemeleri doğrultusunda da güdülenmektedirler. Örneğin; bir bireyin iş tutumu ve yetkisinden dolayı akranlarından yakınlık veya patronu tarafından özel muamele görmemesi görev çağrısının önüne geçebilmektedir. Eğer bir işçi örgütteki pozisyonu hakkında olumlu tutuma sahipse, bir takdir edilme göstergesi olarak üste geçme eğilimi hissedebilirler. Kişisel olarak bazı bireyler diğerlerine destek olma eğiliminde olabilirler. Bireyler örgütü yaşatmak için iş dışında da bir takım faaliyette bulunmaktadır. Bu davranışın diğer motiveleri prososyal değerlerdir (Hardaway, 2010). İzlenim yönetim motivasyonu ve davranışı ile ilgili adı geçen tanımlamaların ışığında; izlenim yönetiminin amacı, hedefe ulaşma yolunda bireyin imajını ve kimliğini bilinçli/bilinçsiz olarak korumak ya da geliştirmektir (Hardaway, 2010).

2.3. İzlenim Yönetimi Taktikleri

İnsanın olduğu her yerde sosyal etkileşim görülmektedir ve bunun doğal bir sonucu olarak da bireyler sosyalleşme sürecinde istedikleri amaca ulaşmak için belirledikleri imajı izlenim yönetimi sayesinde hedefledikleri gruba iletmektedir. Bu bağlamda izlenim yönetimi bireyin sosyalleşmesinde etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu süreçte bireyler kişilik özelliklerinden dolayı benzer durumlarda bir takım farklı izlenim yönetim taktikleri kullanabilmektedir. İzlenim yönetim taktiklerine ilişkin literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; izlenim oluşturma davranışlarının farklı isimler altında toplandığı fakat özünde olumlu izlenimler oluşturma ve olumsuz izlenimlerden kaçınma amacına yönelik davranışlar olduğu görülmektedir. İzlenimleri kontrol altına almak amaçlı insanlar çeşitli davranışlar gösterirler. Bunlar izlenim yönetimi taktikleri olarak bir çerçeve çizer. Kendimizi gösterme stratejilerimiz tanıdıklar, arkadaşlar, aile üyeleri ve duygusal partnerler arasında meydana gelebilir. Genellikle bu ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi insanların yaşamını etkileyen olayları hedefler (Benz, Anderson ve Miller, 2005; Cole, 2001). İzlenim yönetimi bir hedef kitle tarafından düzenlenen bir görüntü oluşturmak, bu görüntüyü korumak, sürdürmek veya değiştirmek yararlanılan davranışlar olarak tanımlanır. İzlenimleri yönetme ve görünüşleri denetleme; profesyonel, duygusal ve diğer alanlarda sosyal kişinin kendi sonuçlarını etkileyen eylemlerini kontrol eden bir araç haline getirmiştir (Schlenker, 1980). İzlenim yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle ne tür bir taktikle yola devam edildiğini gösterir. Drue ve Kleef (2004) izlenim yönetimini bazı teknikler uyguladığını savunmuştur. Jones ve Pittman (1982) izlenim yönetimini laboratuvar odaklı inceleyen ilk sosyal psikologlardır. Jones (1964) izlenim yönetimini beş çeşit grupta incelemiştir. Bunlar sırasıyla şöyledir: Yağcılık yapma, Gözdağı verme, Örnek davranışlarda bulunma, Yalvarma ve Kendi reklamını yapmadır. Bu taktikler saldırgan taktikler olarak izlenim yönetiminde bulunmaktadır. Gardner ve Martinko (1988) izlenim yönetimini 'kendini gösterme (kendini sunma)' ve 'alternatif izlenim yönetimi' olarak iki kategoriye ayırmaktadır. Kendini gösterme ya da kişilik sunumu literatürde altı başlık altında incelenmiştir. Bunlar; kendini tanımlama, rapor verme, özür dileme, kendini konumlandırma, yağcılık ve hedefin güvenini kazanmaktır. Bu taktikler üç kategoride gruplanmaktadır. Bunlar; sözlü kişilik



sunumu, sözsüz davranışlar ve gösteriştir. Bunların pozitif veya negatif izlenim bırakmada önemli etkileri vardır. Kendini gösterme taktikleri kadın ya da erkeğe hedefi daha çekici yapmak için bir birey tarafından değişmeyi amaçlamaktadır ve sözlü ipuçlarının yanında sözsüz ipuçları da kullanılarak her ikisi de başarılı olabilir (DePaulo, 1992). Bugün izlenim yönetimiyle çeşitli sözsüz davranış tiplerinin kullanıldığı görülmektedir (Rosenfeld vd., 1995). İnsanlar sözel ve sözel olmayan davranışlarını, hatta çevrelerini görmezden gelerek başkalarının izlenimlerini denetlemeye teşebbüs ederler (Goffman, 1959; Leary, 1995; Schlenker, 1980). Sözlü kişilik sunumu, kişi anlaşmazlık fikri sürdüğünde bile istenilen fikre ulaşıldığında meydana gelir ve negatif performansın affedilmesini sağlar. Sözsüz davranışlar; dış görünüş, el hareketleri, vücut dili, ses düzeyi ve ilişkilerdir. Gösterişe bir örnek verilecek olursa; giyim tarzı ve ortam için yapılan dekor değişimleri, izlenim yönetim davranışını değiştirebilmektedir. Alternatif izlenim yönetim taktikleri üçüncü şahısları kapsamaktadır. Birey kendini hedef kitleye direkt sunmaz, kendisiyle ilgili bilgi vermek için üçüncü şahıslardan yararlanır (Hardaway, 2010). Örneğin; kişi kendi lehinde bir amaç için konuşan bir arkadaş veya diğer üçüncü bir kişiye sahip olabilir (Hardaway, 2010). Literatürdeki izlenim yönetim taktiklerinin sınıflandırılması alanındaki en yaygın kabul gören sınıflandırma biçimlendirme ve biçimlendirme sonrası taktikler olarak da adlandırılan savunmacı ve saldırgan izlenim yönetimi taktikleridir. Bu kısımda biçimlendirme ve biçimlendirme sonrası taktiklerle birlikte, kazanma amaçlı ve koruma amaçlı taktikler, bireyin kendisi odaklı, iş odaklı ve yönetici odaklı taktikler ve kimlik yönelimli taktikler ele alınacaktır.

2.3.1. Biçimlendirici ve Biçimlendirme Sonrası Taktikler

Jones (1990) izlenim yönetimi taktiklerini biçimlendirici ve biçimlendirme sonrası taktikler olarak ikiye ayırmaktadırlar. Jones ve Pittman (1982), yaptıkları çalışmada izlenim yönetimi davranışlarını gözdağı vermek, bireysel reklam, yağcılık etmek, yalvarma ve örnek olmak şeklinde farklı beş kategoriyle ifade etmişlerdir (Doğan ve Kılıç, 2009). “Yağcılık taktikleri” hedefe sevimli görünmek ve onun takdirini kazanmak için hoş gidecek davranışlarda bulunmaktır. Bunu başarmak için aktörün yaltaklanma, iltifat etme gibi davranışlarda bulunması gerekmektedir. “Yalvarma” bireyin eksiklikleri varmış gibi görünmesi ve bu şekilde davranması sonucu ortaya çıkan taktiktir. “Gözdağı verme” bireyin hedefine yani iş arkadaşlarına tehlikeli görünmeye çalışması girişimleridir. “Kişisel reklam” ile birey yetkili görünmek için ayırt edici olarak gördüğü kişisel yetenek, bilgi, becerilerini ön plana çıkarmaktadır. Örnek olma, işine kendini adanmış ve örgüte bağlı gibi görünmek için kullanılan taktiklerdir. Buna bir örnek, gereğinden fazlasını yapma eğilimidir (Hardaway, 2010). Biçimlendirici taktikler olarak savunulan bu beş kategori daha sonra Tedeschi ve Melburg’un (1984) 2x2 sınıflandırmasında birleştirilerek “Saldırgan Taktikler” adı altında toplanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2009). Wayne ve Liden (1995) zaman oryantasyonu esaslı başka bir izlenim yönetim sınıflandırma yaklaşımı geliştirmiştir. İzlenim yönetimi taktiklerini kendini tanıtmaya yönelik ‘taktik’ ve ‘stratejiler’ olarak sınıflandırmışlardır. İzlenim yönetimi davranışı kişi tarafından sürdürülen ani bir ihtiyacı tatmin etmek için uygulanır – kısa bir dönem odaklanması. Davranış gelecekte olumlu gelir elde etmek için sorumluluk alındığında stratejik olarak belirlenir – uzun bir dönem odaklanması (Hardaway, 2010). Taktiksel sınıflandırma kısa süreli odaklanma, stratejik sınıflandırma ise uzun süreli odaklanmadır. Taktik izlenim yönetimi davranışları kısa süreli amaca yönelik ve tanımlanabilen davranışları, stratejik izlenim yönetimi davranışları ise, bireyin



AKADEMİKBAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 35 Mart – Nisan 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

www.ademikbakis.org



kendisini uzun vadede tanıtmaya yönelik sergilediği amaç ve sonuca yönelik davranışlardır (Hardaway, 2010). Biçimlendirme sonrası taktikler ise; kişinin yetenek, otorite, prestij ve statü izlenimleri oluşturmaya yönelik girişimleridir (Kan, 2011).

2.3.1.1. Saldırgan İzlenim Yönetim Taktikleri (Biçimlendirici Taktikler)

Bireyler arzu ettikleri amaçlara ve içinde buldukları duruma göre farklı imajlar sergilemeyi ve bunun için farklı taktikler kullanmayı tercih edebilirler. Saldırgan izlenim yönetimi, olumlu imajı destekleme ve geliştirme girişimi olarak görülmektedir ve bireyin kariyerinde ilerlemesine yardımcı olabilecek bir kimlik oluşturmaya imkân verir. Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri yağcılık, yalvarma, gözdağı verme, kişisel reklam ve örnek olmaktır (Hardaway, 2010).

Yağcılık (Kendini Sevdirme): Yağcılık yapma, en sık başvurulan izlenim yönetimi taktiklerinden biridir, basitçe “kendini sevdirmeye girişimi” olarak da bilinir (DroryveZaidman, 2007). Yağcılık davranışında bireyler, başkalarının istediği gibi davranıp onların sevgisini kazanarak ya da onları överek bu davranışı gerçekleştirirler (LewisveNeighbors, 2005; DroryveZaidman, 2007). Birey, işletmede yapılacak bir terfi durumunda yaptığı iyiliklerin ve övmelerin hatırlanmasını umut eder. Yağcılık, hedefe sevimli görünmek ve onun takdirini kazanmak için hoş gidecek davranışlarda bulunmak ve iltifat etmektir (Kılıç ve Doğan, 2011). Örgüt içinde iyi pozisyonlara gelmek isteyenler için yağcılık ya da göze girme taktiği iyi bir fırsattır (Willkinson, 2011). Finans departmanında çalışan bir birey, finans yöneticisi tarafından sevilme umuduyla yağcılık yapma yöntemini kullanarak mali işlerde yeteneği olduğu kanısını sağlamaya çalışır ve çeşitli mali işlerde kendinin davet edilmesini sağlayabilir.

Yalvarma (Yardım İsteme): Bireyler yardıma muhtaç görünerek, zayıflık ve eksikliklerini öne sürerek başkalarının acıma duygusunu harekete geçirerek destek almak ve korunmak isterler. Bu taktik aynı zamanda, bazı ağır yükümlülüklerden kurtulmak ve olası başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için de kullanılmaktadır (Tabak, Basım, Tatar ve Çetin, 2010). Bu taktikte birey zavallı görünmek için çeşitli eksik yönleri varmış gibi davranır, duygu sömürsü yapar. Fakat bu taktik ilerlemek isteyenler için uygun bir izlenim yönetimi taktiği değildir. Bireye kısa dönemde birtakım kazanımlar sağlasa da uzun dönemde bireyin saygınlığını kaybetmesine, mutsuz olmasına ve ortamdaki soyutlanmasına neden olabilecektir (Crane ve Crane, 2002).

Gözdağı Verme: Gözdağı verme davranışı, bir bireyin sahip olduğu bir bireysel özellik sayesinde diğer bireyler üzerinde güç uygulamasıdır aynı zamanda siyasi bir uygulama olarak da sayılır (LewisveNeighbors, 2005). Bireyler bu davranış ile diğerlerinden daha güçlü oldukları izlenimini vermeye çalışırlar, kendi çıkarları doğrultusunda başkaları tarafından kötü, sert, korkutucu ve tehditkâr algılanmak isterler ve bu şekilde görünerek sosyal güç elde etmeye çalışırlar (Basım ve Tatar, 2006). Bu taktik genellikle güçlü tarafın başvurduğu bir davranıştır. Bu davranışta bulunan bireyler başkalarını korkutarak güçlü görünmeye çalışmaktadırlar. Üst düzey pozisyonlardaki kadınların diğer bireyler üzerindeki gücünü göstermek için bu davranışı gösterdikleri bilinmektedir. Bu davranış izlenim yönetiminde bilinen bir davranış olsa da; kadınlar bu davranışın olumsuz etki yapabileceği konusunda uyarılmaktadır. Örgüt içinde ilerleme kaydetmek isteyen ve gözdağı verme davranışını kullanan kadınlar, cinsiyet rollerine ters bir davranış sergilemektedirler nitekim bu rol erkekler için daha uygun görülmektedir.



AKADEMİKBAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 35 Mart – Nisan 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

ademikbakis.org



Gözdağı veren kadınlar aksi ve erkeksi bir role bürünmektedirler böylece toplumun gözündeki erkeklerden daha ılımlı olan izlenimi yıkmaktadırlar (Wilkinson, 2011).

Kişisel Reklam (Niteliklerini Tanıtma): Kişisel reklam; bireyin arzularını gerçekleştirmek için beceri ve yeteneklerini vurgulayacak şekilde gösterdiği bireysel davranışları içermektedir. Birey sahip olduğu ayırt edici özelliklerini abartılı bir şekilde ön plana çıkarmaya çalışır. Buradaki düşüncelerden biri de sadece başkalarına değil, kendilerine de bilgi, beceri ve yeteneklerini ispatlamaktır. Bu davranış ilerlemek isteyen bireyler için oldukça uygundur (Maxwell vd., 2007). Literatür çalışmalarının bazı bölümlerinde, kadınların, çalışmalarına ve yeteneklerine daha çok güvenen ve izlenim yönetimi davranışı sergilemekten çekinen bireyler olduğu görülmektedir (Wilkinson, 2011). Bu taktiği kullanan bireyler için; sürekli kendi reklamlarını yaptıklarından dolayı diğerleri tarafından “kendini beğenmiş” ve “ukala” olarak görülme riski her zaman bulunmaktadır. Bu yüzden bireylerin hedef kitleleri üzerinde olumsuz bir izlenim oluşturma riski bulunmaktadır. Burada fikir, kişinin kendisini iyi göstermesini içerir.

Örnek Olma: Örnek birey olarak kendini göstermek isteyen bireyler örgütte kurallara uyan, ahlaki değerlere bağlı olan ve zor görevleri almaya gönüllü olan bireyler olarak tanınma çabasına girmektedirler. Bu taktiği kullanan birey dürüst, disiplinli ve fedakâr görünerek kendisiyle ilgili ahlaksal bir değer yaratmak istemektedir (Rozell ve Gundersen, 2003). Örnek olma taktiği, grubun ortak amacına katkıda bulunanlar tarafından uygulanan ve takipçilerinde karizmatik imajı yaratan önemli bir davranıştır (Lim, 2011). Kendilerini işlerine tamamen adanmış görünmek isteyen bu bireyler, üstlerinde “karşılığını vermezse suçluluk duyması” izlenimini yaratmaya çalışırlar. Fakat bu örnek davranışlar süreklilik arz etmektedir aksi halde bireyin oluşturduğu imaja zarar verir (Basım ve Tatar, 2006). Bu taktiği kullanan bireyler bazen örgüt içerisinde ikiyüzlü olarak algılanmaktadırlar (Gilbert ve Jones, 1986).

2.3.1.2. Savunmacı İzlenim Yönetim Taktikleri (Biçimlendirme Sonrası Taktikler)

Savunmacı stratejiler, çalışanın kariyerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir olayın veya davranışın ardından zarar gören imajı kurtarmak için kullanılır. Savunmacı stratejilere; hesap (rapor) verme, özür dileme, bağışlama, kendine engel olma, öğrenilmiş çaresizlik, kendini inkar etme, alkol ve ilaç bağımlılığı örnek olarak gösterilebilmektedir (Hardaway, 2010). Bireyin izlenim yönetimi davranışında bulunması sonucunda karşılaşacağı zarar, elde edeceği kazanımdan fazla ise savunmacı izlenim yönetim taktiklerine başvurulmaktadır. Bireyler bu taktikler sayesinde davranışlarıyla ilgili daha az sorumluluk almakta ve böylece arzu etmedikleri sonuçlarla karşılaşma olasılığına karşı kendilerini korumuş olmaktadır. Rapor verme ve özür dileme bu stratejinin iki önemli yöntemidir. Rapor verme kendi içinde masumluk, bahane bulma ve haklı olma gibi boyutlara ayrılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009). Rapor verme; zor durumlarda ilgili kişilere açıklama yapılırken kullanılan stratejidir. Bazı durumlarda mazeret öne sürmek ya da haklı göstermek mümkün olmayabilir. Bu durumlarda kişiler çoğunlukla özür dilemeyi tercih ederler. Özür dileme stratejisinde ise; birey olumsuz durumla ilgili dürüst davranarak sorumluluğu üzerine almakta ve bu olumsuz durumu düzeltmeye çalışmakta ya da cezasını çekmeye razı olmaktadır. Yani kişinin suçunu kabul etmesidir (Kılıç ve Doğan, 2011). “Masumluk”; çalışanların oluşan zor durumla ilgisinin olmadığını söylemeleridir (Crane ve Crane, 2002). İçinde bulunulan zor ve istenmeyen durumla, çalışanın ilgisi kesin ise bahane



bulma davranışı gerçekleşir. “Bahane bulma” da birey zor durumla ilgisini kabul eder fakat olayın görüldüğü gibi olmadığını açıklamak ister. İnsanlar başarılarını içsel, başarısızlıklarını da dışsal nedenlere bağlamaktadırlar. Bunun nedeni büyük olasılıkla kendilerine olan saygıyı koruma konusunda olabilir. İnsanlar olumsuz bir olay olduğunda ya bu olayla hiç alakaları olmadıklarını ya da çok az alakaları olduklarını öne sürmektedirler. “Haklı olma” stratejisinde de birey sorumluluğu üzerine alır fakat haklı olduğunu ispat etmeye çalışır (Singh ve Vinnicombe, 2001). Özür dileme stratejisinde ise; bireyler karşılaşılan olumsuz durumla ilgili oldukları konusunda dürüst davranarak bunu düzeltmeye çalışır veya cezalarına razı olurlar. Saldırgan ve savunmacı stratejiler hakkında verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi; bireyler savunmacı stratejiler sayesinde davranışlarıyla ilgili daha az sorumluluk almakta ve istenmeyen durumlarla karşılaşma olasılıklarını azaltmaktadırlar.

Tablo 1. İzlenim Yönetimi Stratejileri ve Davranışları ile İlgili İzlenim Sonuçları

Strateji	Davranış	İstenen İmaj	İstenmeyen İmaj
Yağcılık	İyilik yapma, yaltaklanma	Sevimli görünme	Yalaka
Kişisel reklam	Performans gösterme, övünme	Yetenekli, becerikli olduğunu fark ettirme	Kendini beğenmiş
Örnek olma	Sürekli meşgul görünme	Kendini işine adanmış	Kendini üstün görme
Yalvarma	Yardım isteme, yardıma ihtiyacı olduğunu hissettirme	İhtiyaçlı, ihtiyacı varmış gibi davranma	Tembel
Gözdağı verme	Kızgın görünme, korkutma	Korkutucu	Emir veren
Masumluk	Olay veya durumu yalanlama	İmajı koruma veya düzeltme	Yalancı, tutarsız
Bahane bulma	Durumu kabullenme, sorumluluğu almama	İmajı koruma veya düzeltme	Yalancı, beceriksiz
Haklı olma	Durumu kabullenme, sonucu farklı nedene veya kişiye bağlama	İmajı koruma veya düzeltme	Yalancı, beceriksiz
Özür dileme	Sorumluluğu alma, düzeltme veya cezaya razı olma	İmajı koruma veya düzeltme	Samimiyetsiz, zayıf

Kaynak: (Crane ve Crane, 2002)

2.3.2. Kazanma Amaçlı ve Korunma Amaçlı Taktikler

İzlenim yönetim taktiklerine ilişkin diğer bir sınıflandırma da Arkin (1981) tarafından yapılan kazanma ve korunma amaçlı taktiklerdir. Arkin'e (1981) göre; kazanma amaçlı izlenim yönetimi sosyal onaylanmayı sağlayan davranışlardan, korunma amaçlı izlenim yönetimi ise; onaylanmamaktan kaçınmayı amaçlayan davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışları benimsemiş olan kişiler, örgütsel ortamlardaki olası eleştiri ve yanlı davranışların olası olumsuz



AKADEMİKBAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 35 Mart – Nisan 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

ademikbakis.org



sonuçlarından kaçınma amacı güderler. Bu taktiklerin çeşitleri (Schütz, 1998); sosyal etkileşimi en az seviyede tutma, toplumun dikkatinden kaçınma, pasif ve dostça ilişkiler kurma ve bireysel sunumda dikkatli olmadır.

2.3.3. Bireyin Kendisi Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı Taktikler

Wayne ve Ferris (1990) tarafından geliştirilen bu sınıflandırma bireyin kendisi odaklı, iş odaklı ve yönetici odaklı izlenim yönetimi taktikleridir (Akgün, 2009). Bu sınıflandırma izlenim yönetimi davranışının yönlendirildiği hedef açısından yapılmaktadır. Hedefi seçtikten sonra saldırgan ve savunmacı taktiklerden de yararlanılmaktadır.

2.3.3.1. Bireyin Kendisi Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Kişisel odaklı izlenim yönetimi stratejisi olan bu taktikte; bireyler hedefledikleri gruba, kişisel özelliklerini ve üstünlüklerini göstermeye çalışmaktadır. Bireyin kendisini iyi ve başarılı bir birey olduğu izlenimi yaratmak amaçlı yaklaşımları içermektedir. Birey, bireysel özelliklerini ve üstünlüklerini göstermeye çalışmaktadır. Bu yöntem taktiklerinin kariyer yönetiminde olumlu etkileri bulunmaktadır. Çünkü lider, bireyi fark edemeyecek ya da bireyin düşüncelerini okuyamayacak kadar meşgul olabilir. Bu taktik sayesinde birey, iş ortamında lideri tarafından çalışkan, başarılı ve yardımsever biri olarak fark edilmesini sağlayabilir (Kılıç ve Doğan, 2011). Birey diğer bireylerin ilgi ve dikkatlerini kendi üzerinde toplamayı amaçlamaktadır. Bu taktiğe örnek davranışlar, sözlü ya da sözsüz iletişim kullanılarak uygulanabilmektedir. Sözlü iletişimle uygulanan davranışlar; örnek olma, vurgulama, çoğaltma ve niteliklerini tanıtmak; sözsüz iletişimle uygulanan davranışlar ise; giyim ve göz teması kurmadır. Kişi bütün bu davranışlarla bireysel imaj oluşturmayı hedeflemektedir (Erdem, 2008). İş ortamına uygun olarak bireylerin seçtiği kıyafetler, örneğin bankada resmi ya da reklam ajansında yaratıcılığı öne çıkararak giyinmek bireysel imaj oluşturmak için etkili bir yöntemdir (Singh ve Vinnicombe, 2001). İş görüşmelerinde adaylar görüşmeciyi etkilemek için sözlü ve sözsüz iletişimlerin ikisi de kullanılmaktadır. Adayların sözlü davranışlarının sözsözlerden çok daha etkili olduğu sonucu Hollandsworth ve arkadaşları (1979) ile Einhorn'un (1981) yaptıkları araştırmalarda ortaya konmuştur (Long, 1992). İş yerinde çalışan bireyler özellikle liderlerinin bulunduğu ortamlarda işe ve örgüte bağlı, kendini geliştirmeyi amaç edinip herkesten fazla çalışır gibi görünerek lider tarafından örnek çalışan olarak gösterilmeye çalışmaktadırlar (Bolino, Varela, Bande ve Turnley, 2006). Örgütlerde bireyin kendini lidere gösterme eğilimi bu taktikle tatmin edilmektedir. Lidere kendisini örgüt içerisindeki diğer çalışanlar için örnek çalışan olarak göstermeye uğraşan ancak uygulamada gerçekten böyle olmayan çalışanın performansı lider tarafından sağlıklı olmasına rağmen subjektif olarak değerlendirilebilecek ve örgüt içinde diğer bireylerde bu durum tatminsizliğe ve iş veriminde azalmaya neden olabilecektir.

2.3.3.2. İş Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

İş odaklı izlenim yönetimi taktikleri, bireylerin yönetici üzerinde pozitif bir görüş oluşturulması amacıyla uygulanmaktadır. Çalışanlar performanslarının daha yüksek görünmesini sağlamak için, bu taktiklere başvurabilmektedir. İşe erken gelmek, geç çıkmak ya da çok çalışkanmış gibi görünmek bu davranışlardan bir kaçıdır (Doğan ve Kılıç, 2009). Genç çalışanların yaşlılarla



kıyaslandığında; gençlerin iş deneyimindeki göreceli eksiklikleri nedeniyle izlenim yönetimi taktikleriyle daha ilgili oldukları görülmüştür. Başkalarının onları işte nasıl gördüğü ve nasıl klişeleştirdiği, iş ortamına kendilerini kanıtlamak için mücadele ettiklerinden dolayı oldukça fazla öneme sahiptir (Ryan, 2010). Lider-üye etkileşim sürecindeki izlenim yönetim taktikleri üzerine yapılan Dreu ve Kleef'in (2004) bir araştırmasında; astların yani üyelerin olumlu izlenim bırakmada daha istekli oldukları, üstlerin yani liderlerin ise önceden yaratmış oldukları olumlu izlenimleri yönetme eğilimi içinde oldukları saptanmıştır. İzlenim yönetimi davranışları ile güç faktörünün pozitif korelasyon içinde olduklarını belirlemiştir. Araştırmacılara göre lider-üye arasındaki güç ilişkisi arttıkça izlenim yönetimi davranışlarını kullanma isteği iki taraf için de zorlaşmaktadır (Chin, 2006). İş odaklı izlenim yönetimi taktikleri genelde kişisel reklama dayanmakta ve bireyin itici olarak algılanmasına sebep olmaktadır (Bolino, vd., 2006). Bu taktik diğer bireylere de fırsat tanıyarak uygulanırsa liderin çalışanlar arası dengeyi sağlaması kolaylaşmaktadır. Kimsenin ayrıcalıklı bir konuma sahip olmaması bireylerin birbirlerini eşit görmelerine sebep olmakta, bu da örgüte bağlılığı arttırmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008).

2.3.3.3. Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktikleri; lider yararına olacak davranışları kapsayan, lidere yakın grup içinde bulunma imkânını arttıran, yöneticiyi memnun etmek amacı güden ve işle ilgisi olmayan davranışlardan oluşmaktadır. Bu taktiği kullanan bireyler genelde liderleriyle aynı fikirdeymiş gibi görünmekte ve liderlerinin hoşuna gidecek davranışlarda bulunmaktadır. Bu taktikler tamamen hedef tarafından sevmeye yönelik olarak yapılmakta ve iyilik yapma, övme, yağ çekme gibi davranışların tamamını kapsamaktadır. (Singh ve Vinnicombe, 2001). Bu taktikte ast yöneticisiyle aynı fikirde olmasa bile aynı fikirdeymiş gibi davranabilmektedir. Böylece lider çalışanın iyi bir örgüt üyesi olduğu izlenimine varmaktadır (Bolino vd., 2006). Fakat bu durum lider tarafından fark edilirse istenmeyen durumlar oluşabilmektedir. Durumun lider tarafından anlaşılması çalışan için hoş olmayan sonuçlar doğurabilmekte, güvensizlik ortamı yaratabilmektedir. Bu yüzden çalışanlar kullanılan bütün taktiklerde dikkatli davranmalıdır.

2.3.4. Kimlik Yönelimli Taktikler

Bozeman ve Kacmar'ın (1997) yapmış olduğu kimlik yönelimli izlenim yönetimi taktikleri sınıflandırması; kimlik geliştirme, kimliği koruma ve kimliğe uyum olmak üzere üç kategoriden oluşmaktadır. Kimlik geliştirme taktikleri olası kazanımlara yöneliktir ve kişinin mevcut ve kazanmak istediği sosyal kimliği arasında farklılık algıladığında bu farkı ortadan kaldırmak için başvurduğu taktiklerdir. Bunlar; yıldırma, kendini sevdirmeye, övgü, yardımcı olma ve prososyal davranışlardır. Kimlik koruma taktikleri de kişinin sosyal kimliğine yönelik her hangi bir tehdit algılamasıyla ortaya çıkar ve oluşabilecek zararları önlemeye yönelik davranışlardan oluşur. Bunlar; özür dileme, onarma, kendini sevdirmeye, yardımcı olma ve görüş birliği davranışlarıdır. Kişi istediğinden fazla olumlu izlenim elde ettiğinde ise; bundan hoşnut kalarak sosyal kimliğe uyum davranışları gösterecektir. Bunlar da; itaatsizlik, karşıt izlenimler ve yardım isteme davranışlarıdır (Kan, 2011). İzlenim yönetimi taktiklerinden hangisi kullanılırsa kullanılsın, birey diğerlerinin üzerinde oluşturmak istediği izlenim konusunda gerçekçi olmalı ve yol açabileceği olumlu sonuçlar kadar olumsuz sonuçları da göz önünde bulundurmalıdır. Bireyin kendisi hakkında yanlış izlenim oluşturması hem kendisi hem de içinde bulunduğu örgüt için olumsuz



sonuçlara yol açabilecektir. Bu yüzden izlenim yönetimi taktikleri kullanılırken bireyin dürüst olması ve kendi öz kişiliği doğrultusunda bir izlenim oluşturması gerekmektedir (Crane ve Crane, 2002).

2.4. Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı

Örgütsel ortam, bireylerin etkili ve başarılı bir örgüt üyesi olma, arzuladığı görevi elde etme, performansı ile ilgili olumlu geri bildirim alma ve ödüller elde etme gibi kişisel çıkarlarına ulaşabilecekleri bir takım girdiler içermektedir. Bireyler bu kazanımları elde etmek için örgüt içinde belirledikleri hedefler üzerinde daha olumlu izlenim bırakmak istemekte ve davranışlarını kontrol etme eğilimine girmektedirler (Higgins, Judge ve Ferris, 2003). Bireyler izlenim yönetimi davranışlarını kullanarak örgütteki diğer bireyler üzerindeki imajlarını etkilemeye çalışmaktadır. Bireyler ödül vaadi olmadan örgüt işleyişini geliştirmek için vatandaşlık davranışları sergilerken, izlenim yöneticileri ise ödüllendirilme salt amacı ile örgütün işleyişini geliştirebilmekte ya da geliştirememektedir. Üstler yakın astlarıyla etkileşimlerinde bir zaman sonra onların davranışlarını algılamakta ve ona göre cevap vermektedir, uzun bir süre birlikte çalışırken ‘iyilik yapma’ ve ‘iyi görünme’ davranışları arasındaki ayırım astların tanınmasına yol açmaktadır (Kang, Gold ve Kim, 2012). İzlenim yönetimi davranışlarının en sık kullanıldığı örgütsel süreçler; iş görüşmeleri, kariyer geliştirme, liderlik ve performans değerlendirme süreçleridir (Kan, 2011). Bireyler beceri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri donanıma sahip olduklarını ve bu sosyal ve teknik donanımlarını örgüt amaçları için kullanabilme çabasını gösteren izlenimler oluşturmalarıdır. Bireyler izlenim yönetiminde başarılı oldukları ölçüde, kariyer geliştirme şanslarını artırabileceklerdir (Singh ve Vinnicombe, 2001). İş görüşmelerinde adaylar istedikleri etkiyi yaratabilmek için, görüşmeciler üzerindeki izlenimlerini kontrol altında tutmaya, görüşmeciler de adaylar üzerindeki izlenimlerini kontrol altına almaya çalışırlar. Bu süreçte izlenen izlenim yönetimi taktiklerinin birkaç örneği; iş görüşmesine uygun kıyafet seçimi, beden dilinin doğru kullanılması ve etik davranmadır (Crane ve Crane, 2002). Performans değerlendirme sürecinde ise; örgüt çalışanları hakkında bilinen objektif bilgiler kadar onlar hakkında edinilen izlenimler de önem taşımaktadır. Performans değerlendirmesinden başarılı sonuç almak isteyen bireyler izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaya güdülenmiş olmaktadır (Demir, 2002). Burada önemli olan nokta; liderin göstermelik ve samimi davranışları ayırt edebilecek yetiye sahip olmasıdır. Lider bu ayrımı yapamazsa, örgütteki çalışanların gerçek davranışlarıyla başkalarını etkilemek için yaptığı göstermelik davranışları ayıramamasına ve bu da performans değerlendirmesinin yanlış veya eksik yapılmasına neden olmaktadır (Crane ve Crane, 2002). Liderlik dinamik ve interaktif bir süreç olduğundan, bireyler kendilerini lider olarak kabul ettirebilmek için izlenim yönetimi stratejilerini kullanabilmektedir. Örneğin yağcılık taktiği kullanılarak başkalarının özellikle çalışma ortamdakilerin bireyi genel olarak beğenmesi izlenimi oluşturulabilmektedir. Liderlerin yağcılık taktiğini kullanmaları üyelerin olumlu tepkilerine yol açmaktadır. Yalvarma stratejisinin kullanımı, bağımlılık algısını temsil etmektedir, liderliğe yükselme üzerinde olumsuz etkiye sahiptir fakat uygun bir şekilde kullanıldığında ve iş yapma istekliliği belli edildiğinde etkili bir taktik olabilmektedir. Dolayısıyla diğer izlenim yönetimi taktikleriyle birlikte doğru bir şekilde kullanıldığında liderlik üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir. Wickham ve Walter’ın 2007’de yapmış olduğu araştırmalar kişisel reklam taktiğinin liderliğe yükselme üzerinde önemli rolü olduğunu ve kişinin



yetenekli ve akıllı olarak algılanmasına sebep olduğunu ortaya koymuştur. Barsness ve arkadaşlarının 2005'te yaptığı bazı araştırmalar kişisel reklam taktiğinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu gösterirken, Higgins ve arkadaşlarının 2003'te yaptığı bazı araştırmalar da bu taktiğin iş görüşmelerindeki başarı olasılığını arttırabilecek önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Liderler tarafından gözdağı verme ya da diğer bir deyişle yıldırma taktiğinin kullanımı üyeler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Bu taktik liderler tarafından üyelerin diğerlerine iyi davranmalarını ve verilen görevleri yerine getirmelerini sağlamak amacıyla kullanılabilir. Örnek olma taktiği ise; örgütün ortak yararına katkıda bulunan liderin üyelerinin gözünde karizmatik imajı yaratmasında hayati öneme sahiptir. Yapılan araştırmalarda kendini örgüte adanmış gibi görünen bireylerin örnek olma davranışını sergileyerek liderliğe yükselme olanağına sahip olabildikleri görülmüştür (Lim, 2011).

3. Sonuç ve Tartışma

Örgütlerde tüm bu izlenim yönetimi taktikleri uygulanırken içeriklerine dikkat etmek gerekmektedir. Bu nedenle izlenim yönetimi taktiklerinin etkilerini belirleyen durumsal faktörlerin göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Örgütlerde bireylerin izlediği izlenim yönetimi taktikleri bireylerin kişilik özellikleri ve çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu değişkenler cinsiyet, zaman ve gerçekçi olmaktır (Lim, 2011). Cinsiyet değişkeni ele alınacak olursa; erkek egemen toplum ve örgütlerde kadınlar ikinci planda kaldıklarından dolayı iş ortamında bazı gruplara girememekte ve aynı durum karşısında erkeklerin uygulayacağı izlenim yönetimi taktiğinden farklı bir taktik uygulamak zorunda kalmaktadırlar. İngiliz ve İsveçli yöneticilere ilişkin yapılan araştırmada, izlenim yönetimi taktikleri kullanımının cinsiyete göre değiştiği, erkeklerin iş odaklı taktikleri, kadınların da yönetici odaklı taktikleri tercih ettikleri saptanmıştır. Ayrıca kadınlar erkeklerin izlenim yönetimi davranışlarına daha meyilli olduklarını düşündüklerinden dolayı erkeklere oranla izlenim yönetimi taktiklerini kullanma eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Singh ve Vinnicombe, 2001). Organizasyonun faaliyet türünün ve buna bağlı olarak çalışanların eğitim düzeyinin de izlenim yönetimi taktiklerine göre farklılık göstereceği açıktır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan bir organizasyonda çalışanlar performanslarının önemli olduğunu bilecekler ve üstleri üzerinde istedikleri etkiyi bırakmak amacıyla da rol ötesi performanslar göstermeye çalışacaklardır. Elbette burada önemli olan diğer bir hususta organizasyonun büyüklüğü ve hiyerarşik yapı düzeyidir. Hiyerarşik yapının ve otokrasinin yoğun olarak hissedildiği organizasyonlarda çalışanların daha çok yağcılık, başarısızlığa bahaneler bulma, yalvarma ve abartılı konuşma gibi izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları yüksek olasılığa sahiptir. Katılımcı ya da demokratik bir yönetim tarzının uygulandığı organizasyonlarda ise özür dileme, haklı çıkarma, övünç duyma, olumlu sonuçları kendinden bilme ve örnek birey olma gibi taktiklerle karşılaşılması çok daha muhtemeldir. Organizasyonlarda yapı, çalışanların diğerlerini etkilemek ve onların düşüncelerini istedikleri doğrultuda değiştirmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinden organizasyona fayda sağlayacak olanların seçimi üzerine kurulmalıdır. Yani gerektiğinde “Kral çıplak” diyen çalışanlar organizasyonlarda istihdam edilmeli ve diğer bütün çalışanlarla birlikte onların da fikirleri dikkate değer görülebilmelidir. Organizasyonlar ve onları yöneten pozisyonundakiler eleştirileri dikkatle dinlemeli, bu eleştirileri kişiselleştirmeden



AKADEMİKBAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 35 Mart – Nisan 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

www.ademikbakis.org



olaylara farklı açılardan bakabilmeli ve bu eleştirilerin -objektif ve tarafsız yapılan- önemli bir kısmının kendileri için birer gelişme potansiyeline sahip olduğunu unutmamalıdır. Aksi takdirde organizasyonlar tarihçesi hayatı başarılarla dolu ancak kendisine aşırı güvenin vermiş olduğu rahatlık ve atalet duygusuyla batık yüzlerce organizasyona tanıklık etmektedir. Ayrıca organizasyonlarda çalışanlar izlenim yönetimi taktiklerini uygularken bazen yanlış ve aslında hiç de istedikleri sonucu vermeyecek olan birtakım taktikleri seçmiş olabilirler; bu çalışanlar için de onlara kendilerini ifade edebilecekleri ikinci şans her zaman verilmelidir. Öğrenen organizasyon literatüründe belirtildiği gibi hatalar birer öğrenme fırsatı olarak görülmeli ancak çalışanlara esas önemli olanın aynı hatayı ikinci kez yapmamak olduğu vurgusu yapılmalıdır. Aksi takdirde bazı durumlarda organizasyon için çok hayati öneme haiz bazı çalışanları daha başlangıçta kaybedebilirsiniz. Organizasyonlarda liderler çalışanlara, yapmadıkları bir iş için övgü beklemek, yağcılık yapmak, yapılanları abartılı bir şekilde anlatmak, başkalarının yanlışları ve negatif çıktılarını üzerinden prim elde etmek, başarısızlıklara bahaneler bulmak, yalvarmak, gözdağı vermek gibi izlenim yönetimi taktiklerini uygulayarak istedikleri davranış ve düşünce değişikliklerini elde edemeyeceklerini, aksine bunun organizasyonda hoş karşılanmayacağını ve asıl olanın işi iyi yapmak ve performans olduğunun belirli aralıklarla aktarılması önem arz etmektedir. Çalışanlar, organizasyonda çalışmaktan ziyade yukarıda değindiğimiz izlenim yönetimi taktiklerini uygulayan çalışanların yönetim ve yönetici nezdinde kabul gördüğünü düşünürlerse artık onların da önemli bir kısmı daha önce çalıştıkları kadar çalışmayacaklar ve diğer çalışanları taklit etmeye başlayacaklardır. Belirli bir zaman sonra bu tip organizasyonlardaki çalışanlar için artık “-miş gibi çalışanlar” deme zamanı yaklaşmıştır ve yakın zamanda başarılı(y)mış gibi olan çalışanların gerçek manada başarısızlığa doğru sürüklenen organizasyonların kürekçileri olmalarının önüne geçilemeyebilir. Bunu engellemenin yolu yukarıda da bahsedildiği gibi çalışanlarda diğerlerinin ve özellikle yöneticilerin düşünce ve davranışlarını değiştirmenin tek ve kabul gören yolunun; işini iyi yapmak ve organizasyon için gerektiğinde rol-ötesi performansları ortaya koymak olduğu algısının oluşturulmasıdır.

KAYNAKÇA

- Akgün, T. (2009). “İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, M. L. ve Taylor, H.F. (2006). *Sociology: Understanding a Diverse Society* (4th Edition), USA: Thomson Wadsworth.
- Arkin, R. M. (1981). Self-presentation styles. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research* (pp. 311-333). New York: Academic Press.
- Barsness, Z.I., Diekmann, K.A. ve Seidel, M.L. (2005). “Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity and Social Network Centrality in Impression Management”, *Academy of Management Journal*, 48 (30), pp. 403-419.
- Basım, H.N., Tatar, İ. ve Şahin, H., (2006), “İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), ss. 1-14.



- Basım, Nejat H. ve Tatar, İ. (2006). “Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Ammelâdaresi Dergisi*, Cilt:39, Sayı:4, Aralık ss.225-244.
- Bayraktutar, A. (2009). “The Role of Impression Management and Political Skill on Supervisor Rated Performance”, Master Of Science, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Benz, J.J., Anderson, M.K. ve Miller, R.L. (2005). “Attributions of Deception in Dating Situations”, *Psychological Record*, 55(2), 305-314.
- Bolino, C. M., J. A. Varela, B. Bandeve Turnley, W. H. (2006). “The Impact of Impression Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 281-297.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). “Counternormative Impression Management, Likeability, and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting”, *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 237 - 250. doi:10.1002/job.185
- Bozeman, D.P. ve Kacmar, K.M. (1997). “A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 69(1), 9-30.
- Cao, Q., Tonn. (2011). “Celebratory Parade Violence: An Exploratory Study of Impression Management and Deindividuation”, Doctor of Philosophy, Northeastern University, Boston, MA.
- Chin, R.W. (2006). “The Role of Impression Management in Goal Setting”, University of Waterloo, Final Master Thesis.
- Chong, D. ve Druckman, J. N. (2007). “A Theory of Framing and Opinion Formation in Competitive Elite Environments”, *Journal of Communication*, 57(1), 99-118.
- Cialdini, R.B. ve Richardson, K.D. (1980). “Two Indirect Tactics of Image Management: Basking and Blasting”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 406-415.
- Cole, T. (2001). “Lying to the One You Love: The Use of Deception in Romantic Relationships”, *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(1), 107-129.
- Crane, E. ve Crane, F.G. (2002). “Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings”, *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 25-34.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dae-seok, K., Jeff, G. ve Daewon, K. (2012). “Responses To Job Insecurity: The Impact on Discretionary Extra-Role Impression Management Behaviors and The Moderating Role of Employability”, *Career Development International*, 17(4), 314-332.
- De Dreu, C. K. W. ve Van Kleef, G. A. (2004). “The Influence of Power on the Information Search, Impression Formation, and Demands in Negotiation”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 303-319.
- Demir, K. (2002). “Türkiye’deki Resmî ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- DePaulo, P. J. (1992). “Applications of Nonverbal Behavior Research in Marketing and Management”. In R. S. Feldman (Ed.), *Applications of Nonverbal Behavioral Theories and Research* (pp. 63–87). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dinçer, M. K. (1998). *İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj*. İstanbul, Alfa Yayınları.



- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). “Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı:3, 53-83.
- Drory, A. ve Zaidman, N. (2007). “Impression Management Behavior: Effects of the Organizational System”, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 290-308. doi:10.1108/02683940710733106
- Einhorn, L. J. (1981). “Investigations of Successful Communicative Behaviors”, *Communication Education*, 30, 217-28.
- Erdem, F. S. (2008). “Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Gardner, W.L. ve Martinko, M.J. (1988). “Impression Management in Organizations”, *Journal of Management*, 14: 321-338.
- Gilbert, D. T. ve Jones, E. E. (1986). “Exemplification: The Selfpresentation of Moral Character”, *Journal of Personality*, 54, 593-615
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Hardaway, H., E. (2010). “Dispositional Resistance to Change and Impression Management Behavior”, Doctor Of Philosophy, The University Of The Incarnate Word.
- Higgins, C.A., Judge, T.A. ve Ferris, G. (2003) “Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-analysis,” *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
- Hollandsworth, J. G., Kazelskis, R., Stevens, J. ve Dressel, M. (1979). “Relative Contributions of Verbal, Articulate, and Nonverbal Communication to Employment Decisions in the Job Interview Setting”, *Personnel Psychology*, 32, 359-367.
- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Jones, E.E. ve Pittman, T.S. (1982): “Toward A General Theory of Strategic Self-Presentation” Suls, J. (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 231-261.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal Perception*, New York: W.H. Freeman and Company, 313s.
- Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1994). “Using Impression Management in Women’s Job Research Processes” *The American Behavioral Scientist*, 37, 682–696.
- Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1999). “Effectiveness of Impression Management Tactics across Human Resource Situations”, *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1293–1315.
- Kan, N. (2011). “İzlenim Yönetiminin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkisi: Akdeniz Bölgesinde Faaliyet Gösteren 4-5 Yıldızlı Oteller İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Kılıç, S. ve Doğan, S. (2011), “Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı” *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, (Ed. Ö. Yeniçerive Y. Demirel), Bursa: Ekin Yayınları, 195-221.
- Kim, P. ve Ji-Hwan, L. (2012). “The Influence of Collectivism and Rater Error on Organizational Citizenship and Impression Management Behaviors”, *Social Behavior and Personality Journal*, 40(4), 545-556.
- King, S., David B. ve Rick S. (2008). “The Remand Strategy: Assessing Outcomes”, *Current Issues in Criminal Justice*, 19(3), 327-44.



- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, ss.445-448.
- Leary, M. R. (1995). “Self-Presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior”, Madison, WI: Brown ve Benchmark.
- Leary, M. ve Kowalski, R. (1990). “Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model”, *Psychological bulletin*, 107(1), 34-47.
- Lewis, M.A. ve Neighbors, C. (2005). “Self-Determination and the Use of Self-Presentation Strategies”, *The Journal of Social Psychology*, 45(4), 469-489.
- Lim, Yong-Kwan. (2011). “A Longitudinal Study of Impression Management Strategies and Leadership Emergence: The Moderating Roles Of Gender and Virtualness”, Doctor Of Philosophy, University Of Oklahoma, Norman, Oklahoma.
- Long, E. J. (1992). “The Relationship between Candidate Self-Monitoring, Verbal Impression Management, and Interviewers’ Ratings in The Employment Interview”, Doctor Of Philosophy Degree, The University Of Tennessee, Knoxville.
- Maxwell, G.A., Ogden, S.M. ve McTavish, D. (2007). “Enabling the Career Development of Female Managers in Finance and Retail”, *Women in Management Review*, 22(5), 353- 370.
- Montagliani, A. ve Giacalone, R. A. (1998). “Impression Management and Cross Cultural Adaptation”, *Journal of Social Psychology*, 138(5), 598-608.
- Newman, D. M. (2009). *Sociology: Exploring the Architecture of Everyday Life*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Özdemir Y. G. (2006). “Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, *Bilgi – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış(36), 93-112.
- Özdevecioğlu, M. ve Erdem F. S. (2008) “İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve”, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Yayın No: 11, Ankara, ss. 33-54.
- Park, Jun-Hyoung. (2010). “Impression Management Theory: Biased Tourism Experience Information”, Master Thesis, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. ve Riordan, C.A. (1995). *Impression Management in Organizations*, New York: Routhledge.
- Rozell, E.J. ve Gundersen, D. E. (2003). “The Effects of Leader Impression Management on Group Perceptions of Cohesion, Consensus and Commitment”, *Small Group Research*, 34(2), 197-222.
- Ryan, K., M. (2010). “Exploring Younger Workers’ Metastereotypes in Relation to Impression Management Behavior at Work”, Doctor Of Philosophy, George Mason University, Fairfax, VA.
- Schlenker, B. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*, Brooks/Cole Monterey, CA.
- Schlenker, B. R. ve Pantari, B. A. (2000). “The Strategic Control of Information: Impression Management and Self-Presentation in Daily Life”. In A. Tesser, R. Felson, and J. Suls (Eds.), *Perspectives on Self and Identity* (199-232). Washington, D.C.: American Psychological Association.



- Schlenker, B. R., Pantari, B. A. ve Christopher, A. N. (2001). “Excuses and Character: Personal and Social Implications of Excuses”, *Personality and Social Psychology Review*, 5, 15–32.
- Schlenker, Barry R. ve Mark R. Leary (1982). “Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization Model”, *Psychological Bulletin*, 92(3), 641-669.
- Schneider, D. (1981). “Tactical Self-Presentations: Toward a Broader Conception”. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research* (23-40). New York: Academic Press.
- Schneider, D. (1969). “Tactical Self-Presentation after Success and Failure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(3), 262-268.
- Schütz, Astrid. (1998). “Assertive, Offensive, Protective and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy”, *The Journal of Psychology*, 132(6), 611–628.
- Singh, V. ve Susan V. (2001). “Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others’ Good Opinions”, *European Management Journal*, (19)2, 183–194.
- Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (10)2, 539-557.
- Tedeschi, J. T. ve Melburg, V. (1984). “Impression Management and Influence in the Organization”. In S. B. Bacharach and E. J. Lawler (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 3, 31-58). Greenwich, CT: JAI.
- Tedeschi, J.T. (ed.) (1981). *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York: Academic press.
- Topp, Kelly L.K. (2001). “Perceptions of Organizational Cultures and Impression Management Behaviors: An Investigation of the Relationship”, a Dissertation, Saint Louis University.
- Turnley, W.H. ve Bolino, M.C. (2001). “Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management”, *Journal of Applied Psychology*, 86: 351-360.
- Wayne, S. J. ve Ferris, G. R. (1990). “Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study”, *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S.J. ve Liden R.C. (1995). “Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study”, *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Weinstein, E. A. ve Deutschberger, P. (1963). “Some Dimensions of Altercasting”, *Sociometry*, 26, 454–466.
- Wickham, K. ve Walther, J. B. (2007). “Perceived Behaviors of Emergent and Assigned Leaders in Virtual Groups”, *International Journal of E-Collaboration*, 3(1), 1-17.
- Wilkinson, N.T. (2011). “A Phenomenological Study of the Perception of the Impact of Impression Management Behavior and Political Practices on the Advancement of Women in Finance”, Capella University.