



**İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ VE TÜRKİYE  
BAĞLAMINDA BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

(Doktora Tezi)

**Hilal BOZKURT YILDIRIM**

Kütahya – 2019

T.C.  
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ VE TÜRKİYE  
BAĞLAMINDA BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

Danışman:  
Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:  
Hilal BOZKURT YILDIRIM

Kütahya - 2019

## Kabul ve Onay

Hilal BOZKURT YILDIRIM'ın hazırladığı “İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Türkiye Bağlamında Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” başlıklı Doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2019

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ		
Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)		
Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU		
Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		
Dr. Öğr. Üyesi M. Said DÖVEN		

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Doktora tezi olarak sunduğum “İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Türkiye Bağlamında Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2019

**Hilal BOZKURT YILDIRIM**



## Özgeçmiş

1988 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2011 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadî ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2014 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2015 yılında aynı enstitünün İşletme Anabilim Dalı programında doktora eğitimine başladı. Halen Millî Savunma Üniversitesi'nde görev yapmaktadır.

Öncelikle bu çalışmanın hazırlanmasında çok önemli katkıları olan, çalışmanın tasarlanmasından son halini almasına kadar her an danıştığım, desteğini esirgemeyen, iş yaşamım ve akademik çalışmalarım konusunda beni daima motive eden, bilimsel anlamda katettiğim yol üzerindeki emeği gözardı edilemeyen, tez jürimde bulunma inceliğini göstererek görüş ve önerileriyle beni yönlendiren ve kendisiyle tanışmayı bir şans olarak gördüğüm çok değerli hocam Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ'e,

Tezimin hazırlanması süresince bana yol gösteren, bilimsel konularda olduğu kadar kişisel konularda da daima yanımda olan, anlayışı ve içten ilgisi ile beni teşvik eden değerli hocam, danışmanım Sayın Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER'e,

Tez çalışmalarım sırasında değerli görüşleriyle yardımlarını esirgemeyen ve yapıcı eleştirilerde bulunan Sayın Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU'na,

Bugüne ulaşmamda en büyük paya sahip olan anne ve babama,

Son olarak, her ihtiyacım olduğunda yanımda olan, motivasyonumun, azmimin ve yaşamımdaki mutlulukların kaynağı, eşim Gökhan YILDIRIM'a,

Sonsuz teşekkürlerimle.

## ÖZET

### İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ VE TÜRKİYE BAĞLAMINDA BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

**BOZKURT YILDIRIM, Hilal**  
**Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER**  
**Ocak, 2019, 136 sayfa**

Örgütsel Davranış konusunda yapılan bilimsel araştırmalarda genellikle farklı ülkelerde geliştirilen ölçeklerden yararlanılmakta ve çoğu zaman bireylerin tutum ve davranışlarında toplumsal kültürün etkisi gözardı edilebilmektedir. Özellikle izlenim yönetimi taktikleri gibi karşı tarafın algılarını yönlendiren davranışlar, bireylerin içinde buldukları kültürün özelliklerinden etkilenebilmektedir. Bu bağlamda, iş yaşamında çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerinin Türk toplumunda batı toplumlarından farklı olabileceği öngörülerek yapılan bu araştırmada, Türk çalışma ortamına özgü izlenim yönetimi taktiklerini keşfetmek, bunun yanında Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilir bir izlenim yönetimi ölçeği geliştirmek amaçlanmıştır. Ölçek geliştirme konusundaki temel kaynaklardan ve alanyazında yer alan ölçek geliştirme çalışmalarından yararlanılarak gerçekleştirilen bu çalışmada, madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesinden oluşan üç aşamalı bir yöntem kullanılmış, bu kapsamda 60 katılımcı ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Görüşmelerin analizi ile elde edilen kod ve temalara dayanarak madde havuzu oluşturulmuş ve uzman değerlendirmeleri aracılığıyla ölçeğin içerik geçerliliği test edilmiştir. Yapılan madde eleme işlemleri sonucunda ölçeğin son hali 16 madde ile tamamlanmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi kapsamında (n=490) yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 boyutlu yapı olduğu görülmüş ve toplam varyansın %69,2'si açıklanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,88'dir. Yapı geçerliliği yönünden ölçeğin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile ayrışım geçerliliği sağladığı görülmüştür. Sonuçlar geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğinin güvenilir ve büyük ölçüde geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İzlenim Yönetimi, Toplumsal Kültür, Ölçek Geliştirme.

**ABSTRACT****IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS AND A SCALE DEVELOPMENT  
STUDY IN THE CONTEXT OF TURKEY****BOZKURT YILDIRIM, Hilal****Ph. D. Dissertation, Department of Business****Supervisor: Assoc. Prof. N. Derya ERGUN ÖZLER****January, 2019, 136 pages**

Scientific research on Organizational Behavior is generally used of scales developed in different countries, and most of the time ignored the effects of social culture in individuals' attitudes and behaviors. In particular, behaviors that direct the perceptions of the other person, such as impression management tactics, can be influenced by the cultural characteristics of individuals. In this context, it is aimed to explore the impression management tactics specific to the Turkish working environment and to develop that a valid and reliable impression management scale compatible with the Turkish culture. In this study, which is benefiting on the main sources of scale development and the scale development studies in the literature was used a three-stage method that consisting of constructing the item pool, constructing of the scale and evaluating of the scale. In this context, it was conducted that semi-structured interview with 60 participants. It was created a substance pool based the code and themes that obtained by the expert assessments and was tested that the content validity of the scale. As a result of the substance elimination was completed with 16 items the last version of the scale. It was performed exploratory factor analysis ( $n = 490$ ) and was seen 4 dimensional structure and was explained 69.2% of total variance. The reliability coefficients of scale is 0.88. As a result of confirmatory factor analysis, it was seen that first level model, which was recommended for impression management, had the best good of fitnesses. Within the frame of construct validity, it was seen that the scale provided divergent validity with ocb scale. The results showed that the developed impression management scale was a reliable and valid scale.

**Keywords:** Impression Management, Social Culture, Scale Development.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1. İZLENİM YÖNETİMİNİN TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, SÜRECİ VE İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ .....</b>	<b>10</b>
1.1.1. İzlenim Yönetiminin Tanımı.....	10
1.1.2. İzlenim Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	13
1.1.3. İzlenim Yönetimi Süreci .....	14
1.1.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	17
1.1.4.1. Niteliklerini Tanıtma/Kendini Üstün Gösterme/Bireysel Reklam (Self-Promotion) .....	18
1.1.4.2. Kendini Sevdirmeye/Göze Girme (Ingratiation) .....	19
1.1.4.3. Örnek Birey Olma (Exemplification) .....	20
1.1.4.4. Tehdit Etme/Gözdağı Verme (Intimidation).....	21
1.1.4.5. Kendine Acındırma/Muhtaç Gösterme (Supplication) .....	22
<b>1.2. İZLENİM YÖNETİMİNİN KÜLTÜREL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>23</b>
1.2.1. Kültür Kavramı ve Tanımları.....	23
1.2.2. Kültür Yaklaşımları .....	25
1.2.2.1. Hofstede'nin Yaklaşımı .....	25
1.2.2.2. Hall'in Yaklaşımı: Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürler.....	27
1.2.2.3. GLOBE Modeli.....	28
1.2.2.4. Schwartz Modeli .....	30
1.2.3. Türkiye'de Kültürel Eğilim.....	31
1.2.4. Kültürün İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi .....	35
<b>1.3. İZLENİM YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ .....</b>	<b>37</b>
1.3.1. Bireysel Faktörler.....	37
1.3.1.1. Kişilik.....	38
1.3.1.2. Duygusal Zekâ .....	41
1.3.1.3. Demografik Özellikler .....	42
1.3.2. Örgütsel Faktörler .....	43
1.3.2.1. Tükenme .....	43



1.3.2.2. Lider-Üye Etkileşimi .....	44
1.3.2.3. Örgüt Kültürü.....	45
<b>1.4. İZLENİM YÖNETİMİNİN ARDILLARI.....</b>	<b>46</b>
1.4.1. Performans Değerlendirme .....	46
1.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	47
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR</b>	
<b>ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI</b>	
<b>2.1. ARAŞTIRMA SORULARI .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3. ÖLÇEK GELİŞTİRME SÜRECİ VE MODELİ .....</b>	<b>52</b>
<b>2.4. ARAŞTIRMA 1: MADDE HAVUZUNUN OLUŞTURULMASI .....</b>	<b>53</b>
2.4.1. Örneklem Özellikleri ve Veri Toplama Araçları .....	54
2.4.2. İşlem ve Analizler .....	57
2.4.2.1. Araştırma Verilerini Anlamlı Bölümlere İndirgeme.....	57
2.4.2.2. Bölümleri Adlandırma ve Kodları Geniş Kategoriler (Temalar) Altında Birleştirme .....	59
2.4.2.3. Tartışma, Sonuç ve Madde Havuzunun Oluşturulması .....	61
<b>2.5. ARAŞTIRMA 2: ÖLÇEĞİN YAPILANDIRILMASI.....</b>	<b>66</b>
2.5.1. Örneklem Özellikleri, İşlem ve Analizler .....	66
2.5.2. Pilot Çalışma İçin Örneklem ve Veri Toplama Araçları.....	69
2.5.3. Tartışma ve Sonuç.....	71
<b>2.6. ARAŞTIRMA 3: ÖLÇEĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>72</b>
2.6.1. Örneklem Özellikleri.....	72
2.6.2. Veri Toplama Araçları .....	74
2.6.3. İşlem ve Analizler .....	74
2.6.4. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Oluşturulması .....	79
2.6.5. Bulgular ve Sonuç .....	84
2.6.6. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Yapı Geçerliliği.....	86
2.6.6.1. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Benzeşim Geçerliliği.....	86
2.6.6.2. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Ayrışım Geçerliği Sonuçları .....	89
2.6.7. Tartışma ve Sonuç.....	92

<b>GENEL TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>105</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>117</b>
<b>DİZİN .....</b>	<b>136</b>



## TABLOLAR LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.1:</b> İzlenim Yönetimi Tanımları .....	11
<b>Tablo 1.2:</b> GLOBE Modeli Boyutları .....	29
<b>Tablo 2.1:</b> Örnekleme Ait Demografik Özellikler .....	55
<b>Tablo 2.2:</b> En Çok İfade Edilen İzlenim Yönetimi Davranışları.....	58
<b>Tablo 2.3:</b> Öngörülen İzlenim Yönetimi Boyutları.....	60
<b>Tablo 2.4:</b> İlk Madde Havuzu .....	63
<b>Tablo 2.5:</b> İzlenim Yönetimi Madde Havuzundan Çıkarılan Maddeler.....	68
<b>Tablo 2.6:</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler .....	70
<b>Tablo 2.7:</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler .....	73
<b>Tablo 2.8:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	75
<b>Tablo 2.9:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları.....	75
<b>Tablo 2.10:</b> Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları.....	77
<b>Tablo 2.11:</b> Kariyerizm Ölçeğinin DFA Sonuçları .....	77
<b>Tablo 2.12:</b> Kariyerizm Ölçeğinin Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları.....	78
<b>Tablo 2.13:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	80
<b>Tablo 2.14:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları .....	83
<b>Tablo 2.15:</b> Güvenilirlik, Çıkarılan Ortalama Varyans ve Paylaşılan Varyans Katsayıları ile Değerlendirme .....	87
<b>Tablo 2.16:</b> Faktörlerarası Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri .....	88
<b>Tablo 2.17:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeği ve Kariyerizm Ölçeği Arasındaki İlişki .....	89
<b>Tablo 2.18:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Arasındaki İlişki .....	91

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

<b>Şekil 2.1:</b> Ölçek Geliştirme Modeli .....	53
<b>Şekil 2.2:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model .....	76
<b>Şekil 2.3:</b> Kariyerizm Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model .....	78
<b>Şekil 2.4:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model .....	83



**KISALTMALAR**

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>DF</b>	Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
<b>GLOBE</b>	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
<b>İY</b>	İzlenim Yönetimi
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>NFI</b>	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
<b>ÖVD</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
<b>vd.</b>	ve diğerleri



**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Son yıllarda örgütlerde çalışan davranışlarını anlamaya yönelik ortaya çıkan ve ilgi duyulan teorilerden birisi de izlenim yönetimidir. İzlenim yönetimi bir aktörün hedef izleyiciler üzerinde imaj yaratmak, mevcut imajını korumak ya da güçlendirmek için gösterdiği çabaların tümü olarak tanımlanabilmektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 9). İsteddiği imajı oluşturmak amacıyla birey çeşitli davranış kalıpları ya da izlenim yönetimi taktikleri belirlemektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 22; Bolino vd., 2008: 1080-1109). Çalışma yaşamında izlenim yönetimi ise, diğer bireylerle sürekli etkileşim içerisinde olan çalışanın, birtakım amaç ve güdülerle, bilinçli olarak karşı taraf üzerinde bırakmak istediği izlenime uygun şekilde davranma çabasını ifade etmektedir.

İzlenim yönetiminin işe alım kararları, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi önemli faaliyetleri etkilediği (Ferris vd., 1999; Steven ve Kristof, 1995; Bolino vd., 2008) düşünüldüğünde, araştırılmaya değer bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle yöneticiler ve tüm örgüt çalışanları için izlenim yönetimini tanımak ve anlamak oldukça önemlidir, çünkü önemli örgütsel kararlar bu taktiklerden etkilenmektedir (Rosenfeld vd., 1995: 10; Barrick vd., 2009: 1395). Bu nedenlerden dolayı izlenim yönetimi, örgütsel davranış konularında araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüş ve giderek daha fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir.

Bireyler sosyal ve iş yaşamlarında kurdukları ilişkileri idame ettirirken arzuladıkları izlenimlere sahip olabilmek ve bu izlenimleri yönetebilmek için bilinçli olarak bazı davranışlar sergilemektedirler. Bireylerin başkaları üzerinde arzuladıkları izlenimleri bırakmak için çabaladıkları ve onları etkilemeye çalıştıkları bu süreç izlenim yönetimi olarak ifade edilmektedir (Leary ve Kowalski, 1990: 35; Bolino ve Turnley, 1999: 188). “The Presentation of Self Everyday Life” adlı eseriyle izlenim yönetimi çalışmalarının temelini oluşturan Erving Goffman (1959: 11) izlenim yönetimini, bireyin kendisiyle ilgili algıları etkilemek amacıyla sergilemiş olduğu davranışlar şeklinde tanımlamıştır.

Bireyler ve örgütler için oldukça geniş etkilere sahip olduğu için önemli hale gelen (Bolino vd., 2008: 1080-1109) ve örgütsel davranış yazınında son yıllarda ele alınmaya başlanan izlenim yönetimi kavramı, başta işe alım sürecinde olmak üzere (Gilmore ve Ferris, 1989: 560) yöneticilerin çalışanlarla ilgili aldıkları kararlarda önemli

derecede etkili olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, izlenim yönetimi taktiklerinin çalışanların iş yaşamına etki ettiği, maksatlı ve dinamik bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Sallot, 2002: 151; Basım vd., 2006: 2).

İzlenim yönetimi taktikleri kapsamında en çok kabul gören Jones ve Pittman'ın (1982: 231-261) sınıflandırması, kendini sevdirmeye/göze girme, örnek birey olma, niteliklerini tanıtmaya/bireysel reklâm, kendini acındırma/yalvarma ve gözdağı verme davranışları olmak üzere beş kategoriden oluşmaktadır.

“*Göze girme*” (Ingratiation) taktiği, çalışanların yöneticilerine sevimli görünmek ve onların takdirini kazanmak amacıyla, hoş gidecek davranışlarda bulunması, onları sürekli övmesi veya onlarla aynı fikirleri paylaşıyor gibi davranmasıdır (Drory ve Zaidman, 2007: 294). Birey etkilemek istediği kişinin tutum, inanç ve değerlerine uygun davranışlar sergilemekte ve onun fikirlerini onaylamaktadır.

“*Örnek birey olma*” (Exemplification) taktiği, kişinin dürüst, fedakar ve ahlaki değerlere sahip, elinden gelenin en iyisini yapan ve kendini işine adanmış biri izlenimi vermeye çalışmasıdır. Bu taktiği sergileyen birey, işe erken gelmekte, geç saatlere kadar çalışmakta, eve iş götürmekte, tatile gitmemekte ya da çok az gitmekte, en zor görevlerde gönüllü olmakta ve diğerlerine yardım etmek için elinden gelen her şeyi yapmaktadır (Schütz, 1998: 612; Bolino vd, 2008: 1085).

“*Niteliklerini tanıtmaya*” (Self-promotion), çalışanların yetenekli olarak algılanmak için elde ettiği başarılı sonuçları ve sahip olduğu becerileri diğerlerine, gerektiğinde abartılı olarak anlatması ve sürekli olarak vurgulaması taktiğidir (Bolino ve Turnley, 1999: 190). Böylece terfi ya da ücret artışını hak eden biri olduğu imajını yaymaya ve saygınlık kazanmaya çalışmaktadır.

“*Kendini acındırma*” (Supplication) taktiği ise, bireyin zayıflık ve eksikliklerini ön plana çıkarıp, diğerlerinin acıma duygusunu harekete geçirerek onlardan beklediği yardım ve desteği almak amacıyla ya da bazı sorumluluklardan kurtulmak ve muhtemel başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için kullanılmaktadır (Leary, 1996: 139).

“*Gözdağı verme*” (Intimidation), diğerlerinin arzu edilen şekilde davranmalarını sağlamak için başkaları tarafından sert, kötü, korkutucu, tehlikeli veya tehditkâr olarak algılanmak suretiyle sosyal güç elde etmeye çalışmasıdır (Rosenfeld vd., 1995: 52; Leary, 1996: 148). Jones ve Pittman'a (1982) göre, izlenim yönetimi sürecinde temel amaç,



başkaları tarafından olumlu olarak algılanmak değil, diğer insanları arzu edilen şekilde davranmaları için etkilemektir. Dolayısıyla izlenimlerini yönetmeye çalışan bireyler bu taktiklerden herhangi birini ya da birkaçını amacına uygun şekilde kullanmaktadırlar.

Schnieder (1981: 24) izlenim yönetimini yaşamın her evresinde yer alabilen bir kavram olarak nitelendirmekte ve izleyicilerin ilgisi, kültürleri, inanç ve tutumları gibi sosyo-psikolojik süreçler tarafından biçimlendiğini öne sürmektedir. Bireylerin çoğu izlenimlerini yönetmesine rağmen içinde bulunulan toplumsal kültüre göre kullanılan izlenim yönetimi taktikleri farklılık göstermektedir (Rosenfeld vd., 2002).

Kültürün, izlenim yönetiminin sergilenme biçiminde etkisi olan en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, kültürün örgütsel davranış araştırmalarındaki önemi, başta Hofstede ve ardından Globe araştırmalarıyla ortaya çıkarılmıştır (Hofstede, 1980; House vd., 2004). Bu nedenle izlenim yönetimi taktikleri araştırmalarında da Türkiye'deki kültürün özellikleri gözardı edilmemelidir. İzlenim yönetiminin Türk çalışma ortamında daha iyi anlaşılması için, kültürel özelliklere uygun bir ölçeğin geliştirilmesi gerektiği ve böylece daha etkin ve doğru sonuçların elde edilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca, izlenim yönetimine dair, bağımsız ifadelerden oluşan bir ölçek havuzu ulusal düzeyde mevcut olmadığından, aynı evreni kapsayan, farklı zamanlardaki uygulamalarla pekiştirilen bir ölçeğin, yerli yazındaki önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Ancak izlenim yönetimi taktikleri konusunda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak bireyciliğin yüksek, toplulukçuluğun düşük olduğu ABD'de yürütülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, Batı ülkelerinden oldukça farklı toplumsal kültürün egemen olduğu Türkiye'de izlenim yönetimi taktiklerinin neler olabileceğinin tespit edilmesi yönünde bir araştırmanın yerli yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Nitekim bazı araştırmalar, kültürlerarası bağlamlarda izlenim yönetiminin kapsamını ve etkinliğini belirlemede kültürel değerlerin oynadığı rolü vurgulamıştır (Bolino vd., 2016: 15-16). Özellikle, Schwartz'ın (1992) değer teorisi ve Hofstede'nin (2001) kültürel boyutlar teorisi, izlenim yönetiminin farklı kültürel bağlamlarda nasıl kullanılacağını ve geçerli olacağını tahmin etmek için uygulanmıştır (Ör., Manzur ve Jogaratnam 2006, Sandal vd., 2014). Çalışmaların sonuçlarında, kültürel değerlerin genellikle izlenim yönetimi sergileme eğilimi ve etkililiğini belirlemede önemli rol

oynadığı ortaya konulmuştur. Ancak yine de, izlenim yönetiminin kültürel bağlamda kullanımını ve etkileri üzerine araştırma eksikliğinin, gelecekteki araştırmaların yönü için birçok cevapsız soru bıraktığı düşünülmektedir. Örneğin, Steven ve Kristof (1995) yaptıkları araştırmada, bireysel reklamın performans değerlendirme sonuçlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşırken, Ferris ve arkadaşları (1994) ise, çalışmalarında bireysel reklamın performans değerlendirme sonuçlarını negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu durumun nedeninin birtakım faktörler olabileceği gibi, kültürel farklılıklardan da kaynaklanabileceği muhtemeldir. Kültürel değerlerin, izlenim yönetiminin kullanımını ve yorumlanmasını nasıl etkilediğine ilişkin araştırmaların daha kapsamlı ve sistematik bir biçimde incelenmesi gerekmektedir.

Genel olarak kültürel normlar, hangi izlenim yönetimi taktiklerinin ne ölçüde kullanıldığı veya kabul edilebilir olduğunu açıklamaktadırlar (Mendenhall ve Wiley, 1994: 605-620). İzlenim yönetimindeki girişimlerin başarısı ya da başarısızlığı, kültürel çevrenin etkisine bağlıdır, çünkü belirli taktiklerin bazı ortamlarda daha uygun olduğu düşünülürken, bazılarında arzu edilmediği görülmektedir. Örneğin, yapılan bir çalışmada, göze girme ve örnek birey olma davranışlarının Amerikalılara Asyalılardan daha cazip geldiği, ancak kendini acındırma davranışının Amerikalı katılımcılar tarafından hoş karşılanmadığı belirlenmiştir (Manzur ve Jogaratnam, 2006: 21-32). İzlenim yönetimi taktiklerinin bazı ülkelerde ve kültürlerde incelendiği az sayıda araştırmaların farklılıkların var olduğunu göstermesiyle beraber (Örn; Bye vd., 2011; Merkin, 2012), bu farklılıkların önemli örgütsel çıktılar için ne gibi etkilerinin olduğu da gizemini korumaktadır.

Örgütsel Davranış alanında son 30 yıldır incelenmeye başlanan izlenim yönetimi taktiklerinin örgütlerde yaygın bir şekilde kullanıldığını ve çalışanların davranışlarını etkilediğini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Bromley, 1993; Rosenfeld vd., 2002; Bolino ve Turnley, 2003a; Bolino vd., 2008; Carlson vd., 2011). Bununla birlikte, izlenim yönetimi genellikle teorik olarak ve daha çok iş görüşmeleri ile performans değerlendirme bağlamlarında ele alınmış, ancak izlenim yönetiminin rol oynadığı farklı örgütsel kavramlar tam olarak keşfedilmemiştir (Bolino vd., 2016: 5).

Öte yandan, konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, hemen hepsinde Jones ve Pitman'ın (1982) sınıflandırmasından elde edilen ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Türkiye'de yapılan izlenim yönetimi araştırmalarının en önemli eksikliği

ise, bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış olarak (Basım vd., 2006) kullanılması ve izlenim yönetiminin belirli değişkenlerle ilişkilerini anlamaya odaklanmasıdır. Ancak Bolino'ya (2016: 17) göre izlenim yönetimi taktiklerinin nasıl ölçüldüğü ve nasıl ölçülmesi gerektiği önemli bir sorundur. Bu nedenle, söz konusu ölçüm araçlarının diğer kültürlerde ne kadar geçerli ve uygulanabilir olduğuna dair kuşklar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, Batı ülkelerinden oldukça farklı toplumsal kültürün egemen olduğu Türkiye'de izlenim yönetimi taktiklerini ölçerken, farklı kültürlerde geliştirilen ölçeklerin kullanılmasının araştırmaların geçerliliğini engellediği düşünülmektedir. Örneğin; toplulukçu kültürel özelliklerin ağır bastığı Türkiye'de (Hofstede, 1980) bireyler kendisini bağımsız değil, bir grubun parçası olarak görmekte ve bireysel amaç ve davranışlarının grubunun norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlama kaygısı taşımaktadırlar. Böyle bir eğilimin olduğu toplumda, bireylerin bırakmak istedikleri izlenimlerin ve bunları sağlamak için sergiledikleri davranışların da diğer toplumlardan farklı olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle izlenim yönetimi taktiklerinin Türkiye bağlamında ortaya konulması, çalışanların hem bireysel, hem de örgütsel tutum ve davranışlarıyla bağlantılı olabilecek izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye uygun yapıda bir ölçeğin geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, izlenim yönetimi taktiklerinin Türkiye'de sergilenenleri tam olarak temsil edip etmediği bilinmediğinden, soru ifadelerinin biçimi, sınıflandırılması gibi unsurların geliştirilmesinin yönetici ve çalışan ilişkilerinde davranışların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan, yabancı yazından Türkçe'ye uyarlanan ölçeklerde ortaya çıkan faktör tutarsızlığının, üzerinde durulması gereken problem olduğu ve kültürel farklılaşma açısından ölçeğin güvenilirliğini azalttığı düşünülmektedir. Nitekim izlenim yönetimi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlandığı çalışmada da (Basım vd., 2006), ölçekte yer alan bazı maddelerin ölçeğin orijinalindekinden farklı faktörlerde yer aldığına rastlanması, kimi ifadenin Türk kültürüne göre farklı anlaşılabilmesi, ayrıca tek bir sektörde yapılmış olması (güvenlik) ve örneklemin yalnızca erkek çalışanlardan oluşması, Türkiye'de istihdam eden çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini yansıtmadığı konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır.

Bazı araştırmalar ölçeklerin kuramsal temsil kabiliyetinin ve psikometrik özelliklerinin sorgulanması gerektiğini savunmuşlardır (Wasti, 2007: 7). Mevcut sorunlar, izlenim yönetimi araştırmalarında bağımsız ifadelerden oluşan bir ölçek havuzunun ulusal düzeyde geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle,

kültürel özelliklere uygun ölçek geliştirmenin daha etkin ve doğru sonuçlar elde edilmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

İzlenim yönetiminin ölçümüyle ilgili olarak, dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da, kimin (hangi kaynağın) izlenim yönetimi davranışını aktardığıdır. Birçok çalışmada, izlenim yönetimi davranışları çalışanların kendileri tarafından raporlanmaktadır. Bunun yanı sıra, akranlar, yöneticiler, astlar ve bağımsız izleyiciler de dahil olmak üzere diğer kaynaklardan elde edilmesinin ve belki de bu derecelendirmelerin karşılaştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Zira izlenim yönetimini belirlemeye yönelik soruları cevaplarken bireylerin kendi değerlendirmelerinin objektif olmayabileceği, ayrıca sosyal beğenirlik faktörünün de cevapların yönünü etkileyebileceği açıktır. Daha objektif sonuçlar elde edebilmek için, çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerini belirlerken çoklu kaynaktan (çalışma arkadaşları, üstleri vs.) veri toplamanın yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; Jones ve Pittman (1982) tarafından geliştirilmiş olan izlenim yönetimi taktiklerini ülkemizdeki çalışanlar açısından değerlendirmek ve Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini belirleyen Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilir bir “İzlenim Yönetimi Ölçeği” geliştirmektir. İzlenim yönetimi taktikleri araştırmalarının büyük çoğunluğunun Batı’da yürütüldüğü görülmekte ve bu araştırmalar izlenim yönetiminin Batı kültürlerine yönelik nasıl işleyeceğini gösteren kuram ve varsayımlara dayanmaktadır (Sandal vd., 2014: 939-958). Ancak, belirli kültürel değerleri tanımlayan ve bu değerlerin örgütsel değişkenlerle ilişkilerini ortaya koyan Hofstede’nin (1980) büyük çaplı araştırmasından sonra Batı kaynaklı örgütsel modellerin başka kültürlerde geçerliliğinin sorgulanması hız kazanmıştır (Wasti, 2007: 3). Bununla beraber, izlenim yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, kültürel bağlamın yalnızca ara sıra düşünüldüğü görülmekte ve çoğunlukla kültürler arasında aynı şekilde kullanıldığı varsayılmaktadır (Bolino vd., 2016: 16). Oysa çalışanların, izlenim yönetimi taktiklerinin, kültürel değerlere göre de farklılaştığı, kültürlerin toplulukçuluk/bireycilik ya da güç mesafesi düzeylerine göre değişiklik gösterdiğini ifade eden çalışmalara ilgili yazında işaret edilmektedir (Örn; Bye vd., 2011; Merkin, 2012; Şeşen, vd., 2014).

Benzer şekilde, izlenim yönetimini ölçmek için kullanılan ölçekler genellikle Batı kültürüne sahip örneklerle üzerinde geliştirilmiştir (Örn; Bye vd., 2011). Dolayısıyla, sözkonusu ölçüm araçlarının diğer kültürlerde ne kadar geçerli ve uygulanabilir olduğuna dair sorular gündeme gelmektedir.

Türk yazınındaki örgütsel davranış araştırmalarında, Türkiye bağlamına uygun ölçeklerin yerine yabancı literatürden uyarlanan ölçeklerin kullanılması, araştırma alanının önemli bir eksikliği olarak değerlendirilmektedir. Özellikle örgütsel davranış alanında Batı’da ortaya çıkan ve geliştirilen kavramları Türkiye bağlamında test etmenin ve kültürel farklılıkları gözardı ederek elde edilen sonuçların araştırmanın geçerliliğini kısıtladığı düşünülmektedir. Bu nedenle Batı’da geliştirilmiş ölçek ve bulguların her ortamda geçerli olduğunu varsaymak yerine, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini ölçen/belirleyen soruların Türkiye bağlamında ortaya konulmasının; Türkiye’de yapılan izlenim yönetimi araştırmalarının etkinliğini arttırmak, Türk kültürüne özgü ölçek eksikliğini gidermek ve mevcut literatürdeki boşluğu doldurmak açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Böylece izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlara farklı yönlerden anlam kazandırılmaya ve bu taktiklerin Türkiye bağlamında örgütsel düzeyde derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlanmaya çalışılacaktır. Elde edilen sonuçların alanyazına ve uygulamaya ayrıntılı bir bakış açısı getireceği, yöneticilerin uygulamada karşılaştığı olumsuz deneyimlere yönelik önlemler almalarında ve çalışanların davranışlarını yönlendirmelerinde katkısı olacağı ve örgütün faaliyetleriyle ilgili karar verici pozisyonda bulunan kişilerin objektif kararlar alabilmesine yönelik öneriler sunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile Türk çalışma yaşamına ve Türk kültürüne özgü “İzlenim Yönetimi Ölçeği” geliştirilmeye çalışılacaktır. Çalışmanın ilgili yazındaki boşluğu doldurmaya ve Türkiye bağlamına uygun ölçek eksikliğini gidermeye yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi İKY uygulamalarında dikkate alınması adına, Türk çalışma ortamında hangi izlenim yönetimi taktiklerinin sergilendiği keşfedilerek, çalışmanın sonraki araştırmalara yol gösterici nitelikte olacağı değerlendirilmektedir.

İki bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde; izlenim yönetimi kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, süreci, izlenim yönetimi taktiklerine yer verilmiştir. Ardından

izlenim yönetimi kavramının kültürel açıdan değerlendirilmesi ve izlenim yönetimi taktiklerinin kültür ile ilişkisi ele alınmıştır. Kavramsal çerçeveyi oluşturan bu bölümün sonunda ise, izlenim yönetiminin öncülleri ve ardıllarına yönelik detaylı bilgiler aktarılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, izlenim yönetimi taktiklerinin Türkiye’de istihdam eden çalışanlar vasıtasıyla incelenerek bir izlenim yönetimi ölçeği oluşturulması aşamalarına değinilmiştir. Türkiye’de bulunan işletmelerde istihdam eden çalışanların arzuladıkları izlenimlere sahip olabilmek için hangi taktikleri kullandıkları ve bu taktiklerin boyutlarının neler olabileceği ele alınmış ve bunu ölçen bir ölçüm aracı geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklem açısından kapsamını Türkiye’de çeşitli sektörlerde istihdam eden çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yöntemi kısmında detaylı olarak anlatılacağı üzere özellikle mülakat yapılacak örnekleme orta ve üst kademe çalışanların seçimine dikkat edilmiştir. Araştırmanın nicel kısmına yönelik örneklem ise, yine farklı sektörlerde çalışanlar arasından seçilerek çeşitliliğin sağlanması hedeflenmiştir.

Son olarak, araştırmanın değerlendirilmesi ve sonuç kısmına yer verilerek, genel olarak araştırmadan elde edilen bulgular, kısıtlar, katkılara yönelik açıklamalar yapılmış ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde izlenim yönetimi kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, bir süreç olarak izlenim yönetimi ve izlenim yönetimi taktikleri ele alınmış, ardından izlenim yönetiminin kültürel açıdan değerlendirilmesi tartışılarak literatürde belirtilen izlenim yönetimi öncülleri ve ardılları üzerinde durulmuştur.

## **1.1. İZLENİM YÖNETİMİNİN TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, SÜRECİ VE İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ**

İzlenim yönetimi kavramına yönelik genel bilgilerin verilmeye çalışıldığı bu başlıkta, literatürde yer alan izlenim yönetimi tanımları, tarihsel olarak izlenim yönetiminin gelişim aşaması, izlenim yönetiminde uygulanan süreçler ve izlenim yönetiminin genel kabul görmüş beş taktiği açıklanarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

### **1.1.1. İzlenim Yönetiminin Tanımı**

Temellerini Erving Goffman (1959)'ın ortaya attığı, örgütsel davranış alanında ise 1980'li yıllardan itibaren incelendiği bilinen izlenim yönetimi, bireylerin başkaları üzerinde bırakmak istedikleri izlenime sahip olabilmek için sergiledikleri davranışlardır (Leary ve Kowalski, 1990: 35). Bu sayede bireyler başkaları tarafından algılanma biçimini kontrol etmeye ve yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Sosyal yaşamda ve iş yaşamında arzu ettikleri görünüme sahip olabilmek amacıyla belirli davranışları sergileyen bireylerin esasında izlenimlerini yönetme çabasında oldukları söylenebilmektedir.

İzlenim yönetimine ilişkin birçok tanıma rastlanmakla birlikte, genel olarak bireylerin başkalarını etkilemeye ve algılarını yönlendirmeye yönelik girişimler olarak ifade edilmektedir. Aşağıda Tablo 1.1'de izlenim yönetiminin literatürde geçen bazı tanımları sırasıyla belirtilmiştir:



**Tablo 1.1: İzlenim Yönetimi Tanımları\***

Erving Goffman (1959)	Bireyin kendisiyle ilgili algıları etkilemek amacıyla sergilemiş olduğu davranışlardır.
Gergen ve Wishnov (1965)	Bireyin kendisiyle ilgili olan “seçilmiş” ve “olumlu” bilgiyi izleyicilere yansıtması sürecidir.
Schneider (1981)	Bireyin kendisi hakkındaki algıları etkileme ve kontrol etmeye yönelik davranışlardır.
Gerstein, Ginter ve Graziano (1984)	Bireyin gerçek ya da farzedilen sosyal etkileşimlerdeki imajının kontrol edilmesine yönelik stratejik girişimleridir.
Leary ve Kowalski (1990)	Bireyin diğerleri üzerindeki izlenimlerini kontrol etmek için belirli bir imajı bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimidir.
Kacmar ve Carlson (1994)	Bireyin diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmesi sürecidir.
Wayne ve Liden (1995)	Bireyin kişilerarası ve örgütsel etkileşimlerde başarılı olabilmek için sahip olduğu en iyi adımı atması ve diğerleri tarafından algılanma biçimini en olumlu yönde etkilemesi çabasıdır.
Bozeman ve Kacmar (1997)	Bireyin kendisine yönelik algı ve tutumları yönetme davranışıdır.
Bolino ve Turnley (1999)	Bireyin başkalarına aktarılan bilgilerin kontrolünü sağlayarak, onların algı ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimleridir.
Rosenfeld vd., (2002)	Bireyin istediği imajı ve kimliği oluşturmada, çevresine sunduğu bilginin kontrolünü sağlayan amaç odaklı bir faaliyettir.
Rozell ve Gundersen (2003)	Bireylerin sahip oldukları erdemleri vurgulama, aynı zamanda eksikliklerini en aza indirme davranışıdır.
Lopes ve Fletcher (2004)	Bireyin davranış, motivasyon ve ahlaka yönelik olumlu izlenimler oluşturmak için gerçekleştirdiği girişimlerdir.
Roberts (2005)	Örgütsel politikaları öğrenme, daha iyi iş ilişkileri kurma, çalışma arkadaşları arasındaki çatışmaları engelleme ve daha iyi bir örgütsel iklim oluşturma gibi konularda sosyal rekabetin yeni bir biçimidir.
Bolino vd., (2008)	Bireyin diğerlerinin gözündeki olumlu imajını artırmak, olumsuz imajını ise gizlemek için ortaya koyduğu davranışlar bütünüdür.

\*Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 1.1’deki tanımlara bakıldığında, izlenim yönetiminin yalnızca başkalarının kendisiyle ilgili algılarını etkilemek ve olumlu izlenim bırakmak isteyen bireyler tarafından değil, var olan olumsuz imajını onarmak isteyen bireyler tarafından da kullanılan taktikler olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, diğer bireyleri etkilemek için belirli bir imaj oluşturma, davranışlarını yönlendirme ve kontrol etmeye yönelik sosyal bir etkileşim süreci olduğu anlaşılmaktadır. Leary ve Kowalski’ye göre (1990) bırakılan izlenim, bireylerin değerlendirilme ve muamele görme biçimini etkilediğinden, izlenim yönetimi gerekli bir davranıştır.

Bireyler, izleyiciler önünde kendilerine en fazla fayda sağladıklarını düşündükleri davranışları, içinde bulunulan koşullara göre belirlemekte ve kimliklerini onaylatmak amacıyla izleyicilerin tepkilerini izlemektedirler (Martinko, 1991: 262-263). Yani etkilemek istediği hedef kitle üzerinde oluşturduğu imaj hakkında sürekli geri bildirim almaktadırlar. Eğer kullanılan taktik hedef kitle üzerinde istenilen etkileri yarattıysa kullanılmaya devam edilmekte, arzulanan etki yaratılmadıysa da amacına ulaşacak alternatif taktikler kullanılmaktadır (Bozeman ve Kacmar, 1997: 12). İzlenim yönetimi, benlik sunumu veya etkileme teorisi olarak da kullanılmaktadır (Rosenfeld vd., 1995: 7). Ancak bu kavramlar arasında az da olsa farklılıklar olduğu yönünde görüşler de mevcuttur.

İzlenim yönetiminin insan davranışlarını ve kişilerarası ilişkileri önemli derecede etkileyen bir süreç olduğu düşünülmektedir. Çünkü birey bu taktikler sayesinde davranışlarını yönlendirirken, diğerleri ile olan ilişkilerinde de arzuladığı noktaya ulaşabilmekte, ya da taktikler başarısız olduğunda ilişkiler olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu açıdan bilinçli olarak izlenim yönetimine başvuran bireylerin ulaşmak istedikleri amaçları, belirledikleri hedef kişiler (kimlere uygulayacağı) ve bu davranışları kullanma sıklıkları önem arz etmektedir.

Örgütsel davranış açısından izlenim yönetiminin, profesyonel bir imaja sahip olmak (Roberts, 2005), mülakat yapan kişileri etkileyebilmek (Tsai vd., 2005), işlerini elde tutabilmek (Ellis vd., 2002), üstün bir kariyer başarısı elde edebilmek (Judge ve Bretz, 1994) vb. birçok nedenle kullanıldığına rastlanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme, ücretlendirme ve terfi kararları gibi önemli faaliyetleri etkilediği (Ferris vd., 1999; Steven ve Kristof, 1995; Bolino vd., 2008) de bilinmektedir. Bu nedenle bu taktiklerin yaygın bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, kimler tarafından tercih edildiği ve kimlere karşı sergilendiğine ilişkin tutumların, bireysel ve örgütsel açıdan birçok sonucu doğurabileceği dikkate alınmalıdır.

Çalışanlar başkalarının gözündeki imajını korumak ya da güçlendirmek için, etkilemeyi hedeflediği birey ya da bireylere yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanılmaktadır (Bolino vd., 2008: 1091). Hedef kitle ya da izleyiciler olarak ifade edilen bireyin etkilemek istediği kişiler, bireyi işe alma mülakatı yapan çalışanlar, ekip

arkadaşları, yöneticisi ya da astları olabileceği gibi, işletme sahipleri de olabilmektedir (Barrick vd., 2009: 1405).

Bireyler ulaşmak istediği amaca göre kullanacağı taktiği ve hedef kişiyi belirlemektedirler. Örneğin; beklediği terfi olanağına sahip olabilmek isteyen bir birey, yüksek performans sergiliyor izlenimini yaratmak için yöneticisine karşı işine bağlı, erkenden işe gelip herkesten sonra işyerinden ayrılan, verilen görevlere gönüllü olarak katılan biri olarak gözükülebilmektedir. Ancak bu durum, çoğu zaman bireyi amacına ulaştıracağı gibi, diğer arkadaşları ile ilişkileri açısından birçok sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Zira, böyle bir taktiği sergilediğini farkedenden arkadaşları tarafından dışlanabileceği, aynı zamanda gerçekten çok çalışan, ancak çabalarını sergilemekten hoşlanmayan bireylerin örgüte ve yöneticisine karşı tutumlarını olumsuz yönde etkileyebileceği muhtemeldir.

### 1.1.2. İzlenim Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bireylerin kendisine yönelik algıları yönlendirme davranışı olarak nitelendirilen izlenim yönetimi kavramı, uzun yıllar psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında yaygınlaşmış ve daha çok dış görünüşle ilgili çabalar olarak nitelendirilmiştir. Sistemik olarak ilk kez sosyolog Erving Goffman (1959)'ın "*The Presentation of Self in Everyday Life* (Günlük Yaşamda Kişinin Benlik Sunumu)" adlı kitabında, bireyin kendisiyle ilgili algıları etkilemek amacıyla sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlanan izlenim yönetimi, sosyal etkileşimlerin anlamını ortaya koymak ve günlük faaliyetlere yön vermek için sergilenen davranışlar bütünü olarak nitelendirilmektedir (Rosenfeld vd., 2002).

Goffman (1959)'a göre sosyal yaşamda insanların birbirlerine karşı olan yaklaşımları çoğunlukla dış görünüşlerden etkilenmektedir. Her insan, birden fazla kimliğe, yani bir kimlikler repertuarına sahiptir ve karşıdaki kişinin durumuna veya koşullara göre bunlardan birini sergilemektedir. Yaşamı bir tiyatro sahnesine benzeten Goffman, bireyleri de bu sahnede performans sergileyen aktörler olarak nitelendirmiştir (Leary ve Kowalski, 1990: 35).

Aynı dönemde sosyal psikolog olan Edward Jones da izlenim yönetimi konusunda çalışmalar yapmış ve bireylerin diğerleri hakkındaki algılarının bir kısmının,

onların girişimleriyle belirlendiğini ortaya çıkarmıştır. Goffman ve Jones izlenim yönetiminin sosyal etkileşimlerde sıklıkla kullanılan bir kavram olduğunu ileri sürseler de, o dönemde çok az teorisyen bu görüşü kabul etmiştir.

1960'lı yıllarda izlenim yönetiminin kontrol edilmesi gereken bir kavram olduğu düşünülmüş ve gerçek ilişkilere dayanan verileri gözlemlemek için deneysel çalışmalara konu olmuştur. İzlenim yönetimi kavramının deneysel boyutta ilk çalışmalarının Hawthorne Araştırmaları'nda gerçekleştiği savunulmaktadır (Chin, 2006). Bu araştırmalar sırasında deneklerin, yöneticiler tarafından gözlemlenirken fark ettiklerinde daha fazla çaba gösterdikleri görülmüştür. Yöneticilerinin gözünde çok çalıştığı yönünde bir imaja sahip olmak isteyen bireyler, onlara karşı bu yönde bir davranış sergileyerek amaçlarına ulaşmaya çalışmışlardır. Elbette burada başka faktörlerin de etkisini gözardı etmemekte fayda vardır. Nitekim aynı şekilde yöneticilerin de gözdağı vererek ya da belirli yaptırımları uygulayarak, onları çalışmaya sevk etmiş olmaları muhtemeldir. Yöneticiler bazı çalışanlar üzerinde bu yönde bir izlenim bırakmış olabileceğinden, aynı ortamda bulduklarında çalışanların daha fazla çaba göstermesi kaçınılmaz olacaktır.

1970'li yıllara gelindiğinde ise, izlenim yönetimine ilişkin bilgilerin artmasıyla, insan davranışında önemli bir role sahip olduğu ve incelenmesi gerektiği vurgulanmış (Rosenfeld vd., 1995: 10), 1980'lerden sonra da sosyal psikoloji alanındaki çalışmalara dayanılarak örgütsel araştırmalarda da kullanılabilirliği belirlenmiştir. Böylece izlenim yönetiminin örgütsel açıdan önemi artmış ve birçok araştırmacı tarafından (Ashford ve Northcraft, 1992; Baron, 1986; Bolino vd., 2008; Bozeman ve Kacmar, 1997; Judge ve Ferris, 1993; Leary ve Kowalski, 1990; Roberts, 2005; Rosenfeld vd., 2002; Wayne ve Ferris, 1990; Wayne ve Kacmar, 1991) incelenmiştir.

Günümüzde de, kişilerarası ilişkilerde temel rol oynayan izlenim yönetimi, sosyoloji, yönetim, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, iletişim ve politika alanlarında yaygın bir şekilde işlenmeye devam etmektedir.

### **1.1.3. İzlenim Yönetimi Süreci**

İzlenim yönetimi literatürde bir süreç olarak ele alınmış ve bu süreci ortaya koymak amacıyla çeşitli araştırmacılar tarafından birçok model geliştirilmiştir (Örn; Bozeman ve Kacmar, 1997; Leary ve Kowalsky, 1990; Martinko, 1991; Rosenfeld,

1995). Bu modeller izlenim yönetiminin aşamalarını da kapsayarak araştırmacı ve uygulamacılara geniş bir bakış açısı sunmaktadırlar. Bu çalışmada farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan ancak birbirini tamamlayan modellerin hepsine değinmek yerine, diğerlerini de benimseyen, daha basit ve anlaşılır bir model olan Rao ve arkadaşlarının (1995) izlenim yönetimi süreci öğeleri üzerinde durulacaktır.

- **İzlenim Yönetimine Güdülenme (İzlenim Motivasyonu):** İzlenim yönetiminin ilk bileşeni izlenim oluşturmaya güdülenmek (Leary ve Kowalsky, 1990: 36), yani izlenim motivasyonuna odaklanmaktır. İzlenimlerini yönetmek ve karşı taraf üzerinde arzuladığı etkiyi oluşturmak isteyen bireyleri motive eden birçok farklı neden olabilmektedir. Bu unsurlar bireysel (özyeterlilik, statü vb.) ve çevresel (örn; örgüt kültürü) faktörlere göre değişiklik göstermekte ve maksimum kazanım sağlama (Drory ve Zaidman, 2007: 292), diğer bireylerin zihninde profesyonel bir imaj oluşturma (Roberts, 2005: 685-711), ceza ve olumsuz sonuçları en aza indirme, özsaygıyı koruma (DuBrin, 2011: 6-7), maddi ve manevi ödülleri arttırma, sosyal onaylanma gibi konular olabilmekte ve bireylerin neden başkalarını etkilemek istediğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. İzlenim yönetimi motivasyonu, arzu edilen amaçların izlenimlere uygun olması, sonuçların aktör açısından değeri ve var olan ile oluşturulmak istenen imaj arasındaki farklılıkları içermektedir. Birey amaçlarına ulaştıkça daha güçlü bir istek ve motivasyonla izlenimlerini yönetecek (DuBrin, 2011), gerçekleşen ve istenilen imaj arasındaki farkı kapatmaya çalışacaktır. Buna dayanarak denilebilir ki; ulaşmak istenen hedeflerin değeri arttıkça izlenimleri yönetme motivasyonu da artmaktadır. Örneğin mülakat sırasında, aday olduğu işin kendisi için değerine göre bireyler daha az ya da daha fazla kısıtlı izlenim yönetimi taktiği sergileyebilirler. Benzer şekilde, insanlar görünmeyi umdukları ve şu anda göründükleri imaj arasında bir tutarsızlık olduğunu düşündükleri zaman, izlenimlerini yönetme konusunda daha fazla motive olmaktadır.
- **İzlenim Oluşturma:** İzlenimlerini yönetmeye güdülenen bireyler, arzuladıkları izlenimleri oluşturma çabasına girmekte ve bunu nasıl yapacağına karar vermeye çalışmaktadırlar (Rosenfeld vd., 1995). İzlenim yönetiminde amaç, başkalarının kendisine yönelik algılarını arzulanan biçimde kurgulamak ve istenen şekilde görünmektir. Amacına uygun bir davranış sergileyip izlenimlerini istediği şekilde

yönetebilecekleri gibi, başarısız olduklarında kullandıkları taktiği değiştirebilmekte, amacına ve kimliğine uygun taktiği bulana kadar denemeye devam edebilmektedirler. Böylece diğer bireyler üzerinde bıraktığı izlenimleri ve toplumsal değerleri de dikkate alarak algılanmak istedikleri kimliklerini oluşturmaya çabalamaktadırlar.

- **Geri Besleme/ Dönüt Alma:** İzlenim yönetimi taktiklerini kullanan bireyler (aktörler) bu aşamada arzu ettiği sosyal kimlik ile hedeflediği bireylerden (izleyicilerden) aldıkları geri bildirimler arasında yapılan karşılaştırma sonucunda, algılanan farklılığı ortaya çıkarmakta, diğerlerinin zihnindeki imajı arzu ettiği doğrultuda ise kullandığı taktiklere devam etmekte, ancak bir farklılık söz konusu ise alternatif bir taktik aramaktadırlar. Belirlediği taktiğe göre davranan bireyler, sergiledikleri davranış sonucunda hedefin tepkisini beklemekte, bu şekilde sürekli geri besleme elde edilerek bir sonraki adımı şekillendirmektedirler (Bozeman ve Kacmar, 1997: 12). Schulz'a göre (2012: 7), izlenim yönetiminin temel mantığı, bireyin kendi algılaması ile ait olduğu toplumsal gruptan aldığı geribildirim arasında bir uyum yakalamaya çalışmaktır. Buradan da anlaşılacağı gibi, başkaları üzerinde etki bırakmak ve onların algılarını değiştirmek, bireylerin kendisine ilişkin bazı davranışlarını kontrol etmesine bağlıdır. Diğer yandan, ilişkileri yönlendirebilmenin ve hedeflere ulaşabilmelerinin çoğu zaman kendi ellerinde olduğunu söylemek de mümkündür.
- **İzlenim Yönetiminin Gerçekleştiği Ortam:** İzlenim yönetimi taktiklerinin kullanımını yönlendiren faktörlerden biri de, izlenim yönetiminin gerçekleştirildiği ortamdır. Nasıl bir ortamda çalışıldığı, bireyin statüsü vs. izlenim yönetimini etkilemektedir. Gardner ve Martinko'ya (1988: 323) göre, aktörün ve izleyicilerin özellikleri çevresel özelliklerle birleşerek izlenim yönetimi kullanımına bir tür uyarıcı olmaktadır. Örneğin; kişilik özelliğine bağlı olarak özgüveni yüksek bireyler, uygun bir örgüt atmosferinde kendilerinden daha fazla bahsedip ön plana çıkarma güdüsünde olabilmektedirler. Ortam, hangi izlenim yönetimi taktiğinin seçileceğinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca farklı kişiler üzerinde farklı izlenimler oluşturmak isteyebilmektedirler. Bu durumda kişiye ve ortama göre farklı taktikler sergilemektedirler. Örneğin; iş görüşmesi sırasındayken bireyin hedefi ve konumu farklı olduğundan, davranışlarını buna

göre yönlendirmekte; ancak yönetici konumunda çalıştığında, astlarına ve akranlarına amacına uygun taktikler sergileyerek farklı izlenim oluşturabilmektedirler. Aynı şekilde örgüt içerisinde örnek birey olma gibi davranışlar ödüllendiriliyorsa, diğerlerinin de bu taktiği kullanma eğilimi göstereceği muhtemeldir. Bununla beraber, çevredeki bireylerin (üst, ast, akran,..) beklenti ve taleplerine bağlı olarak da farklı izlenim yönetimi rollerini uygulayabilmektedirler.

#### **1.1.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri**

İzlenimlerini yönetme girişiminde olan bireyler, karşdakini etkilemek amacıyla farklı zamanlarda ve farklı durumlarda, farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanmayı tercih etmektedirler. Aynı izlenim yönetimi taktiğini sürekli olarak kullanma eğiliminde olabilecekleri gibi, belli bir taktiği sürekli olarak sergilemek yerine; beklentilerine, bulunduğu ortamın ve hedefin durumuna göre farklı taktik de kullanabilmektedirler (Schütz, 1998: 611-628). Bununla birlikte, uygun taktiği seçmeleri, istedikleri amaca ulaşabilmeleri açısından son derece önem arz etmektedir. Bozeman ve Kacmar'a (1997: 12) göre bireyler taktik seçerken, arzu ettiği izlenimi en etkili şekilde elde edebileceği taktiği belirleyebilmek için, buldukları ortamı ve hedef izleyicinin geri dönütlerini incelemektedirler. Bunu yaparken geçmişte başarılı olmuş bir taktiği kullanmayı da tercih edebilmektedirler.

İzlenim yönetimi taktikleri sözel ya da davranışsal olabilmektedir. Sözel taktikler denildiğinde konuşma hızı, sürekli söylenen cümleler veya kelimeler kastedilirken; sözlü olmayan taktiklerden kastedilen ise gülümseme, göz kontağında bulunma, el hareketleri ve yüz mimikleri kullanma gibi davranışlardır (Barrick vd., 2009: 1397). Araştırmacılar, birtakım farklı izlenim yönetimi taktikleri ve taksonomilerini ortaya koymuşlardır (ör., Bozeman ve Kacmar, 1997; Jones ve Pittman, 1982; Kipnis, vd., 1980; Wayne ve Ferris, 1990; Wayne ve Liden, 1995). Ancak bu çalışmada, yaygın olarak kabul görmüş, ampirik olarak geçerli ölçütlere sahip olan tek izlenim yönetimi çerçevesi sunduğu (Bolino ve Turnley, 1999) ve çeşitli izlenim yönetimi davranışlarını kapsadığı için Jones ve Pittman'ın (1982) izlenim yönetimi taksonomisine odaklanılmıştır. Bireylerin sıklıkla kullandığı izlenim yönetimi taktiklerini (ya da

stratejilerini) aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bolino ve Turnley, 1999: 196; Jones ve Pittman, 1982: 231-261):

#### **1.1.4.1. Niteliklerini Tanıtma/Kendini Üstün Gösterme/Bireysel Reklam (Self-Promotion)**

Bireylerin yetenekli olarak algılanmak için ulaştığı başarılı sonuçları ve sahip olduğu becerileri çevresindekilere, çoğu zaman abartılı olarak anlatması ve sürekli olarak vurgulaması taktiğidir (Bolino ve Turnley, 1999: 190). Böylelikle birey, zayıf yanlarının farkında olmakla beraber, özellikle güçlü yanlarını, kişisel bilgi ve yeteneklerini ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Bulunduğu ortamda kabul görme, iyi konumda bulunma ve diğerlerince bilgili, yetenekli biri olarak algılanarak saygınlık kazanma amacı güden bireylerin sık kullandığı bir taktiktir. Bununla beraber, bu taktiğin daha çok yönetim gücünü elinde bulundurmayan alt kademe çalışanlar tarafından üstlerine doğru terfi etmeyi hak eden biri izlenimi oluşturmak için kullanıldığı da belirtilmektedir (Drory ve Zaidman, 2007: 295; Liden ve Mitchell, 1988: 573). Özellikle önemli görevlerde rol alma, amirine kendini sevdirmeye ve yüksek performanslı bir çalışan imajı sergileme arzusundaki bireyler sürekli başarılarından bahsederek bu arzusunu gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Bazı araştırmalar bireylerin özellikle performans değerlendirme zamanlarında ekstra-rol davranışları sergileyerek karşısındakini etkilemeye çalıştığını, bu anlamda izlenim yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile zaman zaman örtüştüğünü vurgulamaktadırlar (Frant ve Ferris, 1990; Ferris vd., 1994, akt; Bolino, 1999: 189). Yani terfi etme ya da ücret artışı amacı güden çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerini söylemek mümkündür. Bu durumda ekstra-rol davranışı sergileyen bireyler izlenim yönetimine başvurduğundan ve karşı taraf üzerinde istediği görüntüye ulaşma amacıyla rol yaptıklarından, bu davranışları pek kalıcı olmayacaktır.

Nitekim Hui ve arkadaşları (2000: 823), bu kişilerin terfi ettikten sonra bu davranışlarına son verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bunun farkında olan bireyler tarafından da itici olarak algılanmaya yol açabileceği, hatta diğerlerinin güvenini yitirme gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu taktik, diğerleri üzerinde olumsuz bir izlenim oluşturacak kadar abartılı bir şekilde kullanılmamalıdır.



Kendi reklamını yapan, kendini üstün göstermeye çalışan ve üstün özelliklerinden sürekli bahseden bireyler, bu şekilde hedeflerine ulaşabilecekleri gibi, bazen de diğerlerinin kıskançlık hissetmelerine, hatta yüksek performansa sahip olan ancak bu taktiğe başvurmayan bireylerin geri planda kalmalarına neden olabileceğinden, gruptan dışlanma, sevilmeme gibi tepkilerle karşılaşmaları da olasıdır.

#### 1.1.4.2. Kendini Sevdirmeye/Göze Girme (Ingratiation)

Kendini sevdirmeye taktiği, bireyin karşısındakine sevecen görünmek ve onun takdirini kazanmak amacıyla, hoş gidecek davranışlarda bulunması, karşısındakini devamlı övmesi ve onunla aynı fikirleri paylaşıyor gibi davranmasıdır. Hedeflediği kişinin tutum, inanç ve değerlerine uygun davranışlar sergilemeye çalışan birey, onun fikirlerini benimsemese bile onaylamaktadır (Drory ve Zaidman, 2007; DuBrin, 2011: 141). Diğer taraftan, iki birey arasında tutum ve davranışlar açısından benzerliklerin fazla olması durumunda bu taktiğin başarısının yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Rosenfeld vd., 2002: 35). Kendisiyle aynı fikirde olan bir astın, üstünden olumlu geribildirim alması muhtemeldir. Zira diğer bireyler gibi, yönetici konumundaki kişilerin de fikir birliğinden olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir.

Bireylerin diğerlerini toplumun kabul ettiği sosyal normların ve nezaket kurallarının ötesinde nazik davranışlarla etkilemesi (Gardner ve Martinko, 1988: 322), karşısındakini överek değerli hissettirmeye çalışması, karşı tarafa kendini sevdirmesine ve böylece ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca gruplar arasında uyumu da arttıracığı belirtilmektedir (Rosenfeld vd., 1995: 35). Kendilerini hedeflediği kişilere karşı daha çekici göstermeye çalışarak olumlu izlenim oluşturma çabasıdadırlar.

Kendini sevdirmeye çalışma taktiğinde kullanılan görüş birliği yöntemi, yani diğerlerinin inançlarını ve davranışlarını onaylama davranışı, bu taktiği kullanan birey hakkında olumlu izlenim oluşturulmasına yol açmakta ve bu durum “benzerlik-çekicilik etkisi” olarak adlandırılmaktadır (Leary, 1996). Buna göre bireyler arasındaki benzerlik (fikir, inanç, tutum vs. benzerliği) arttıkça, aralarındaki uyum da artacaktır. Bununla birlikte bu taktiği sık kullanmanın, karşısındaki kişi tarafından samimiyetsiz olarak algılanma gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmesi mümkündür (Jones, 1990: 178). Bunun önüne geçebilmek için ise, bireyin daha çok önemsiz konularda farklı olan görüşünü ifade etmesi ya da karşısındaki sunacağı muhtemel fikre uygun olacak şekilde

diğerlerinden önce görüşünü beyan etmesi önerilmektedir (Rosenfeld vd., 1995: 31). Böylece her konuda hedef kişiyle hemfikir olmaya çalışma gibi yapmacık bir çabanın farkedilmesi ve samimi olmama algısından kaynaklanan gözden düşme ihtimalinin önüne geçilebilecektir.

Bireylerin kendini beğendirmek için kullandığı bir diğer yöntem de karşıdakini övmedir (Rosenfeld vd., 1995: 32). Bu taktikle bireyler kibar, nazik biri gibi algılanarak diğerlerinin sempatisini ve sevgisini kazanmaya çalışmaktadırlar. Ancak karşı tarafı sürekli övme bazen yağcılık olarak algılanabilmekte (Drory ve Zaidman, 2007), bu nedenle olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bunun dışında bireyler, iyilik yapma taktiğiyle de karşıdakine kendisini beğendirebilmektedir. Yani hedeflediği kişiye nazik davranan, kimi zaman iltimas geçen ve yardımda bulunan bireylere, bir borçluluk hissi duyulabilmekte ve böylece aralarındaki ilişkinin devam etmesi mecburiyeti doğabilmektedir.

#### **1.1.4.3. Örnek Birey Olma (Exemplification)**

Örnek olma taktiği bireyin dürüst ve ahlâki değerlere sahip biri izlenimi vermeye çalışması; elinden gelenin en iyisini yapan, kendini işine adanmış davranışlar sergileyerek diğerlerine örnek olma çabasıdır. Çünkü izlenimleri yönetmede amaç, beğenilen bir görüntüyü yansıtmaya çalışmaktır. Buna göre örnek birey, işe erken gelmekte, geç saate kadar çalışmakta, eve iş götürmekte, tatile gitmemekte ya da çok az gitmekte, en zor görevlerde gönüllü olmakta ve diğerlerine yardım etmek için elinden gelen her şeyi yapmaktadır (Leary, 1996: 104; Schutz, 1998: 614). Böylelikle bu davranışlar bireyin arzu edilen, beğenilen ve örnek gösterilen bir çalışan izlenimine sahip olabilmelerini sağlamakta, örgüt içerisinde hem ahlakî yönden, hem de işe karşı olan tutum ve davranışları açısından olumlu bir algı oluşturmaktadırlar.

Bununla birlikte görevlerine olması gerekenden daha çok önem verdikleri, sürekli meşgul oldukları izlenimini vererek ve her türlü zorluklara katlanıp, çok çalıştıklarını göstererek ödülü hakettiklerini ve ödüllendirilmedikleri takdirde amirlerinin suçluluk duygusu hissetmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar (Feldman ve Klich, 1991). Bu şekilde karşı taraf üzerinde vicdanî bir yükümlülük bırakarak kendileri ile ilgili kanaatleri olumlu yöne çekmeye çalışmaktadırlar.

Örnek olma taktiğini sergileyen bireylerden, bu davranışların sürekli beklenmesi ve olumsuz bir hareketin imajına zarar vermesi gibi bir dezavantaj da sözkonusu olmaktadır (Leary, 1996: 105). Sürekli örnek davranışlar sergileyen, etrafındaki bireylere karşı çalışkan biri imajını oluşturan insanların, işini aksatması gibi bir durumda olumlu olan imajı zedelenebilecek, çevresindekiler üzerinde olumsuz bir görüntü oluşturabilecektir. Bu durumu telafi edebilmek bireyin kendisi açısından pek kolay olmamakta, daha ziyade örnek birey olma taktiğini kullananlar, olumlu bir imaj oluşturmaya çalışırken, diğerlerinin gözünde yapmacık ve itici bir izlenim de oluşturabilmektedirler.

#### **1.1.4.4. Tehdit Etme/Gözdağı Verme (Intimidation)**

Karşı taraf üzerinde arzu edilen izlenimi bırakmak için kullanılan izlenim yönetimi taktikleri, her zaman olumlu bir imaj bırakma amacı ile kullanılmamakta, karşıdakini sahip olduğu güçle korkutarak, tehdit ederek isteklerini yaptırmaya çalışan bireyler tarafından da kullanılabilir. Genellikle gücü elinde bulunduran tarafın kullandığı (Crane ve Crane, 2002: 28) tehdit etme taktiği, diğer insanları arzu edilen şekilde davranmaları için etkilemek olarak bilinmektedir (Leary, 1996: 148). Bu taktik, diğerlerine tehlikeli biri olarak görünerek gücünü arttırma ya da isteklerini yaptırma amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin, çalışma ortamında amir veya yöneticiler ödül-ceza ile gözdağı vererek emir ve isteklerinin gerçekleşmesini sağlayabilmektedirler.

Kimi zaman insanlar kendi çıkarlarına en iyi hizmet edeceği için, kendisinden korkulan, sert, ürkütücü ve tehditkâr biri olarak algılanmak isteyebilmektedirler (Leary, 1996: 148). Özellikle karşı tarafın kendi sevip sevmemesinin önemli olmadığı durumlarda kullanıldığı bilinmektedir. Tehdit etme taktiğini kullanan kişi, tehlikeli bir kişi olarak görülmek suretiyle sosyal güç elde etmeye çalışmaktadır (Rosenfeld vd., 1995: 52).

Tehdit etme taktiğinin en çok kullanıldığı örgüt biçimi, lidere koşulsuz itaatin gerekli olduğu askerî örgütlerdir (Crane ve Crane, 2002: 29). Disiplin ve düzenin sağlanması açısından, bu tarz örgütlerde bu taktiğin kullanılmasının normal olduğu düşünülmektedir. Cantekin (2003), yapmış olduğu bir çalışmada askerî kurum çalışanlarının bu taktiği daha sık kullanmalarında kurum kültürünün etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Bu noktada çalışanlara isteklerini yaptırmının ve gücünü göstermenin bir

yolu olarak üst kademenin bu taktiğe başvurmasının, örgüt atmosferinin bir gerekliliği olduğunu düşünmek mümkündür.

#### **1.1.4.5. Kendine Acındırma/Muhtaç Gösterme (Supplication)**

Bu taktik, kendi zayıflık ve eksikliklerini göstererek karşıdakinin kendisine acımasını sağlamayı ve böylece bazı sorumluluklardan ve ağır işlerden kurtulmayı hedefleyen bireyler tarafından kullanılmaktadır (Leary, 1996: 139). Başkaları üzerinde yardıma muhtaç ve birçok işin üstesinden gelemeyecek kadar zayıf yetkinliklere sahip çalışanlara önemli ve zor görevler verilmeyeceği muhtemeldir. Bu nedenle birtakım işlerden ve sorumluluklardan kaçmak isteyen bireyler kendilerini acındırarak ya da bahanelerini kullanarak karşıdakinin beklentisini azaltabileceklerdir.

Kendine acındırma taktiği ile insanlar, kendi zayıflık ve eksikliklerini ön plana çıkararak, diğerlerinin acıma duygusunu harekete geçirmek ve bu sayede onlardan istedikleri yardım, koruma ve destekleri almak istemektedirler. Aynı zamanda kendini savunmak, ağır bazı sorumluluklardan kurtulmak ve muhtemel başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için de kullanılmaktadır (Leary, 1996: 139).

Yardıma muhtaç gibi görünerek kendisinden yüksek performans beklenmesinin önüne geçmek için de bu taktikten yararlanılmakta, ancak iş yapmaktan kaçan, tembel ve insanların acıma duygularını istismar eden biri olarak algılanma riskinden dolayı olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle bu taktiğin olumsuz izlenim de oluşturabileceği değerlendirilebilmekte (Crane ve Crane, 2002), uzun vadede karşı tarafın aldatıldığı algısının oluşmasıyla bireylerin itibarının zedelenmesine, sevimsiz görünmesine ve dışlanmasına neden olabilmektedir.

Öyle ki, kişilerarası iletişimde dürüstlük önemli bir faktör olduğundan, bu tarz aldatıcı davranışlar sergileyenlerin çeşitli yaptırımlara maruz kalması muhtemeldir. Mütemadiyen aynı davranışları sergileyerek hakkındaki algıların olumsuz yönde oluşmasını sağlayan kişilerin, bu algıyı yok edebilmesinin ve yeniden güven kazanmasının oldukça zor olacağı düşünülmektedir.

## 1.2. İZLENİM YÖNETİMİNİN KÜLTÜREL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütsel Davranış literatüründe birçok konu ile birlikte incelenen ve kültürel bağlamda da tartışma konusu olan izlenim yönetimi, izleyicilerin ilgisi, kültürleri, inançları ve tutumları gibi sosyo-psikolojik süreçler tarafından biçimlenebilmektedir. İzlenim yönetimi kavramının kültürel açıdan değerlendirildiği bu başlık altında, kültür kavramı ele alınarak kültürün izlenim yönetimine etkisine yönelik bilgiler verilmeye çalışılacak ve bu kapsamda yapılan çalışmalara değinilecektir.

### 1.2.1. Kültür Kavramı ve Tanımları

Belirli bir grup tarafından benimsenen yargı ve değerler bütünü olarak tanımlanabilen kültür, toplumsal yaşamda hangi davranışların doğru, hangilerinin yanlış olduğunu belirlemekte ve bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendirmektedir. Her toplumun kendine özgü değerleri ve kültürel açıdan ortak davranış eğilimleri vardır. Bazı toplumlarda herhangi bir davranış normal olarak kabul edilirken, bazılarında ise istenmeyen bir durum olarak karşılanabilmektedir. Örneğin, bazı toplumlarda başarılarından sık sık bahsetmek mütevazı olmaya göre daha iyi bir imaj oluştururken, bazılarında ise insanın kendini övmesi ve üstünlüklerinden bahsetmesi onun itici biri olarak algılanmasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla kültür, insan davranışlarını anlamada ve ilişkileri yönlendirmede oldukça önemli bir faktördür.

Literatürde toplumsal kültürel farklılıklara ve kültürel değerlere odaklanan birçok araştırma mevcuttur (Adler, 1983; Hall, 1976; Hofstede, 1980; Trompenaars ve Turner, 1993). Bunlardan en çok ilgi gören ve araştırmalarda yaygın şekilde kullanılan ise Hofstede (1980) 'nin çalışmasıdır. Hofstede, insanların yaşadıkları dünyayı algılama ve yorumlama biçimlerindeki farklılıkları ortaya çıkaran dört temel boyut tanımlamış ve bunları “bireycilik-toplulukçuluk”, “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma” ve “erillik-dişillik” olarak adlandırmıştır. Daha sonra yaptığı araştırmalar sonucunda ise “zaman oryantasyonu” boyutunu da ekleyerek toplumların kültürel eğilimlerini bu boyutları temel alarak belirlemeye çalışmıştır (Hofstede ve Bond, 1988).

Kültürün farklı tanımları incelendiğinde 200'den fazla kültür tanımı yapıldığı (Hooghiemstra, 2003), ortak noktalarının ise bir grup insan tarafından kabul edilen değer ve yargılar dizisi (Brooks, 2003) olduğu anlaşılmıştır. Bu tanımların, *tarihsel* (kültürü

kuşaklararası aktarılan bir miras olarak gören tanımlamalar), *betimleyici* (sosyal hayatta bilgi, inanç, sanat gibi kavramları içeren tanımlamalar), *normatif* (kültürü bir topluluğun davranış ve eylemlerini biçimlendiren ortak kurallar ve değerler bütünü ya da yaşam tarzı olarak kabul eden tanımlamalar), *yapısal* (çeşitli toplumsal öğeler ve kurumlar arasındaki güç, otorite ve hiyerarşi gibi öğelerin dinamik ilişkisine odaklanan tanımlamalar), *psikolojik* (kültürü bireylerin karşılaştıkları sosyal ya da fiziksel sorunları çözmede ortaya koydukları araçlar olarak ele alan tanımlamalar) ve son olarak *genetik tanımlamalar* (kültürel süreçlerin oluşma ve değişime uğrama nitelikleri üzerinde duran tanımlamalar) olarak altı ana temada toplandığı varsayılmaktadır (Smith, 2007: 15-16).

Hofstede (1980) kültürü “bir insan topluluğunu diğerlerinden ayıran zihinsel programlar toplamı” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanım da ise kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan ve o gruba yeni giren kişi tarafından öğrenilen davranış, inanç, adet ve geleneklerin tümü” olarak belirtilmiştir (Mead, 1951). Tylor (1974)’ ın yaptığı tanımda ise kültür, “toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun yarattığı bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk vb. alışkanlıklar”dır.

Yerli literatürdeki kültür tanımlarına baktığımızda ise; kültür konusunu sosyolojik çalışmalarının merkezi yapan Turhan’ın (1997: 48) kapsamlı bir tanımına rastlanılmaktadır: “Kültür; bir cemiyetin sahip olduğu maddi ve manevi kıymetlerden teşekkül eden öyle bir bütündür ki, cemiyet içinde mevcut her nevi bilgiyi, alakaları, itiyatları (alışkanlıkları), kıymet ölçülerini, umumi tutum, görüş ve zihniyet ile her nevi davranış şekillerini içine almaktadır. Bütün bunlar, birlikte o cemiyet mensuplarının ekserisinde müşterek olan ve onu diğer cemiyetlerden ayırt eden hususi bir hayat tarzı temin etmektedir.”

Özkalp’e (1995: 71) göre ise kültür; davranışlarımızı şekillendiren ve yönlendiren, yaşamımız boyunca belli bir kalıp içinde öğrendiklerimiz ve paylaştıklarımızdır. Bunlarla birlikte kültürün birçok özelliğinden de bahsetmek mümkündür. Örneğin, toplumun değerlerini temsil eden manevi simgeleri ifade eden semboller kültürün anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Herhangi bir el hareketi ya da işaretin her toplumda farklı anlama gelmesi ya da toplumlar için özel anlam taşıyan bayrakları sembollere örnek gösterilebilmektedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kültür, toplumdan topluma farklılık arz eden, içinde bulunulan topluma özgü değerlerden oluşan inanç ve alışkanlıklardır. Gerek neyin iyi ya da kötü olduğu bilgisi, gerek sorun çözümede kullanılan araçlar ve gerekse davranışlara yüklenen anlamlar kültürel değerlere bağlı olmakta ve kültürden etkilenmektedir. Bu bağlamda denilebilir ki, örgüt içerisinde sergilenen birtakım davranışlar, yönetim biçimi ve sorun çözme yaklaşımları gibi konular toplumsal kültürün o örgüte ne derece yansıdığına bağlı olarak kendini göstermekte ve kültür çerçevesinde yorumlanabilmektedir.

### **1.2.2. Kültür Yaklaşımları**

Kültür kavramının tek bir tanımı mevcut olmadığından, her araştırmacının kültürü tanımlama biçimi ve onu yorumlaması farklılık göstermektedir. Esasında toplumların farklı kavramlara, dillere, değer ve inançlara farklı yorumlar atfetmesi, kültür yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır. Kültürün sadece maddi ve manevi özellikleri olan bir yapı olmadığını vurgulayan bu yaklaşımlar, kültürü katmanlar hâlinde görmekte (Hofstede 1984, 2001; Schwartz, 1994, 2006; Triandis, 1973; Trompenaars ve Turner, 1993) ve bireylerin gelişiminin daima kültürün içinde gerçekleştiğini, hiç kimsenin içinde bulunduğu kültürden bağımsız davranmadığını öne sürmektedirler.

Kültür konusunda araştırma yapan teorisyenlerin çeşitli yaklaşımlar öne sürdüğü bilinmekte ve bu yaklaşımların literatüre geniş bir bakış açısı sunduğu düşünülmektedir. Aşağıda bazı kültür yaklaşımlarına kısaca değinilmeye çalışılmaktadır.

#### **1.2.2.1. Hofstede'nin Yaklaşımı**

1967-1973 yılları arasında Türkiye'nin de bulunduğu 40'tan fazla ülkede yürüttüğü araştırma ile etkileyici sonuçlar ortaya koyan Geert Hofstede, örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki değer ve tutum farklılığının tek kaynağının toplumsal kültür olduğunu vurgulamıştır. Farklı ülkelerdeki insanların dünyayı algılama ve yorumlama biçimlerine yönelik dört temel kültürel boyut tanımlayarak ülkelerin sahip olduğu kültürel eğilimleri ortaya koymuştur. Sonraki araştırmalarında beşinci ve altıncı boyutun da eklendiği bu boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Hofstede vd., 2010):

- **Bireycilik-Toplulukçuluk:** Birey kimliğinin grup kimliğinden üstün olması eğilimi bireycilik, bireysel ihtiyaçlardan ziyade grup ihtiyaçlarına önem verme eğilimi ise toplulukçuluğu ifade etmektedir. Bireyselliğin düşük olduğu toplumlarda “biz” anlayışı hakimken, yüksek olduğu toplumlarda ise “ben” anlayışı hakimdir.
- **Güç Mesafesi:** Toplumdaki daha güçsüz üyelerin, gücün eşitsiz dağılımını kabullenmeye ne kadar yatkın olduklarını belirleyen unsurdur. Güç mesafesi eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşi ön plana çıkmakta, düşük olanlarda ise eşitliğe önem verilmektedir. Güç mesafesi azaldıkça bireylerin karar verme sürecine katılımı artarken, güç mesafesi arttıkça zenginlik ve güç farklılıkları daha kolay kabul edilmektedir.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bir toplumdaki bireylerin belirsizliği ve bilinmeyenleri kabullenme derecesi olarak ifade edilebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olduğunda riski göze alma sözkonusu iken, yüksek olduğunda ise garanticilik ve riskten kaçınma eğilimi hakimdir.
- **Erillik-Dişillik:** Erkeğe özdeş ya da kadına özdeş değerlerden hangisinin daha çok benimsendiğini göstermektedir. Eril toplumlarda para, başarı, rekabet gibi değerler ön planda olurken, dişil toplumlarda ise, şefkat, yaşam kalitesi, dayanışma gibi unsurlar önemlidir. Aynı zamanda eril kültürlerde erkek ve kadınlara farklı roller biçilirken, dişil kültürlerde cinsiyete dayalı rol ayrımı yapılmamaktadır.
- **Zaman Yönelimi:** Toplum bireylerinin pragmatik-gelecek odaklı ya da geleneksel-geçmiş odaklı olmalarını ifade etmektedir. Pragmatik-gelecek yönlü olma eğilimine sahip olan kültürler uzun vadeli bakış açısı ve ısrarcılığı benimserken; geleneksel-geçmiş yönlü olanlar ise kısa vadeli bakış açısı ve dengeli olma özelliklerine sahiptirler.
- **Hoşgörü/Kısıtlama:** Toplumun bireylerinin isteklerini ve dürtülerini kontrol etme ölçüsüne göre şekillenmektedir. Yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının göreceli olarak serbestliğine izin veren bir toplumun hoşgörülü olduğunu; ihtiyaçların tatminini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplumun ise kısıtlayıcı olduğunu temsil eden boyuttur. Hoşgörü veya serbestliği yüksek olan toplumlarda bireyler temel insani



ihtiyaçlarını ve özellikle de hayattan zevk alma ve eğlence odaklı tutkularını özgürce gerçekleştirebilmektedirler. Kısıtlama oranları yüksek olan toplumlarda ise, bireyler kendi ihtiyaçlarını sosyal normlar altında baskılamaktadırlar.

Her ne kadar Hofstede'nin modeli, ulusal kültürel değerlerinin en kapsamlı çerçevesi olarak kabul edilse de, geçerliliği ve sınırlamaları kapsamlı bir şekilde eleştirilmiştir. Elbette ki Hofstede'in kültürel boyutlar sınıflandırmasının dışında, kültürün analiz edilebileceği başka faktörlerin de olabileceği açıktır.

### **1.2.2.2. Hall'ın Yaklaşımı: Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürler**

Edward Hall 1976 yılında yaptığı çalışmasında iletişime odaklanmakta ve iletişimi kültürün temel unsuru olarak görmektedir. İnsanların birbirleriyle iletişim kurarken belirli bir bağlam içerisinde olduklarını vurgulayarak, her kültürde iletişim farklılıkları ve kültürün bir iletişim şekli olduğunu, iletişimin de toplum kültürlerinin ortak özelliği olduğunu savunmaktadır. Bağlamdan kasıt, bilgi, tecrübe, davranış ve yüz ifadesi gibi iletişime yönelik uyarıcı faktörlerdir (Dozier vd., 1998: 112). Bir toplumdaki bireylerin diğerleriyle nasıl ilişki kurduğunu anlamak açısından yarar sağlayan bu yaklaşımda, yüksek bağlamlı iletişim boyutunun karşısında düşük bağlamlı iletişim bulunmaktadır (Hall, 1976).

Ülkeleri iletişimde tercih ettikleri yöntemlere göre yüksek ve düşük bağlam ülkeleri olarak ayıran Hall (1976), düşük bağlamlı kültürlerde niyetlerin ve fikirlerin açıkça söylendiğini, yüksek bağlamlı kültürlerde ise, bireylerin iletişim kurarken ima ya da fikirleri dolaylı olarak ifade etme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Yüksek bağlamlı iletişim kültüründe iletilmek istenen bilginin anlaşılması için alıcının mesajdan çok çevresel özelliklere ve ortamın durumuna dikkat etmesi gerekmektedir. Düşük bağlamlı kültürlerde ise, dinleyicinin mesajı deşifre etmek için ortamsal ipuçlarına ihtiyacı olmamakta, mesaj doğrudan ve açık bir şekilde verilmektedir (Sümer, 2000).

Hall (1976) araştırmasında, Türkiye, Meksika, Arjantin ve Japonya gibi ülkelerin yüksek bağlamlı kültür olduklarını, Hindistan, Çin, Rusya ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise düşük bağlama rastlandığını ifade etmektedir. Ayrıca yüksek bağlamlı kültürlerin kolektivist; düşük bağlamlı kültürlerin ise bireyci özelliklerle uyum

gösterdiğini belirten Hofstede (2001), Hall'ın bu yaklaşımını bireycilik-toplulukçuluk ayırımı ile paralel görmektedir.

### **1.2.2.3. GLOBE Modeli**

1991 yılında House'un öncülüğünde başlatılan, 61 ülkeden 170 araştırmacının toplumsal-kültürel eğilimler, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkileri ortaya koydukları çok uluslu bir çalışma olan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırması, benimsenen/arzulanan değerler ile gerçekte olan/algılanan uygulama ve davranışları ölçmeyi hedefleyerek, tüm kültürlerde geçerli evrensel bir liderlik tarzının olup olmadığına ve toplumsal değerlerin liderlik modelini etkileme biçimine odaklanmıştır (House, 2008). Kültürün hem mevcut durumunu, hem de olması arzu edilen durumunu tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada, Hofstede'nin ortaya koyduğu boyutlarla benzerlik gösteren dokuz kültürel boyut tanımlanmıştır. Bunlar aşağıdaki Tablo 1.2'de de gösterildiği gibi; Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Cinsiyet Eşitliği, Gelecek Odaklılık, İnsan Odaklılık, Performans Odaklılık, Girişkenlik ve Toplulukçuluk I (Grupîçi), Toplulukçuluk II (Kurumsal) tur.

**Tablo 1.2: GLOBE Modeli Boyutları**

<b>Kültür Boyutları</b>	<b>Tanımı</b>
<b>Güç Mesafesi</b>	Toplumda ya da örgütte gücün eşitsiz dağılımının toplumdaki ya da örgütteki bireyler tarafından kabul edilme dereceleri.
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	Toplumdaki bireylerin belirsiz durumlara karşı tolerans gösterme dereceleri.
<b>Cinsiyet Eşitliği</b>	Toplumun ya da örgütün cinsiyet eşitliğini destekleme dereceleri.
<b>Gelecek Odaklılık</b>	Toplumlardaki ya da örgütlerdeki bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma gibi geleceğe yönelik davranışlarda bulunma dereceleri.
<b>Performans Odaklılık</b>	Toplumun ya da örgütün üst kademelerinde bulunan üyelerinin, grup üyelerini performans geliştirme ve mükemmelle ulaşma konusunda cesaretlendirme ve ödüllendirme dereceleri.
<b>İnsan Odaklılık</b>	Toplumdaki bireylerin adaletli olmak, diğergamlık, arkadaşça davranmak, kibar ve cömert olmak gibi davranışları destekleme dereceleri.
<b>Girişkenlik</b>	Toplumlardaki ya da örgütlerdeki bireylerin sosyal ilişkilerde atılgan, yüzleşmeci ve saldırgan (agresif) olma dereceleri.
<b>Toplulukçuluk (Grupîçi)</b>	Bireylerin örgüt, aile, yakın arkadaş çevresi gibi küçük gruplara sadakat ve bağlılık dereceleri.
<b>Toplulukçuluk (Kurumsal)</b>	Toplumdaki bireylerin sosyal uygulamaları, topluluk olarak hareket edilmesi ve kaynakların kolektif olarak dağıtılmasını destekleme dereceleri.

**Kaynak:** House, Robert, Hanges, Paul, Javidan, Mansour, Dorfman, Peter and Gupta, Vipin (2004). Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies, Sage Publications.

Tablo 1.2’de gösterilen dokuz kültürel boyuttan altı tanesi, Hofstede’nin modeliyle benzerlik göstermektedir. Modelde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma aynı şekilde alınmış, toplulukçuluk boyutu grup içi toplulukçuluk ve kurumsal toplulukçuluk olarak, erillik/dişilik boyutu ise, cinsiyetler arası eşitlik ve girişkenlik olmak üzere iki ayrı boyut olarak değerlendirilmiştir. Gelecek odaklılık ve insan odaklılık boyutlarının da Kluckhohn ve Strodtbeck’in (1961) zaman yönelimi ve insan doğası boyutlarından, performans odaklılık boyutunun ise McClelland’ın (1961, 1985) başarı ihtiyacı çalışmasından türetildiği bilinmektedir (Chhokar vd., 2013).

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı üzere, GLOBE araştırmalarının temelinde, evrensel olarak kabul edilen ve tüm kùltürlerde uygulanan liderlik şeklinin olup olmadığına, kùltürel değerlerin liderlik tarzlarını ne derecede etkilediğine odaklanılmıştır (House vd., 2008). Diğer kùltür çalışmalarından farklı olarak bu çalışmada, ÷lkelerin kùltürel özelliklerin nasıl olduğunu ve nasıl olması gerektiği yönünde bulgular elde edilmiştir.

#### **1.2.2.4. Schwartz Modeli**

Avrupa Toplumsal Araştırması (EES) kapsamında, Türkiye'nin de içinde bulunduğu 63 ÷lkede yürüt÷len ve farklı zaman dilimlerinde yapılan bir çalışmadır. Schwartz'ın değerler teorisi (Schwartz, 1992, 2006) farklı konular altında bulunan değerlerin, ne derece aynı ya da ne derece farklı olduklarını açıklamaya çalışmaktadır. Diğer teorilerden farklı olarak dñnyanın kùltürel bir haritası çıkarılmış ve kişisel değerlerin, yaklaşımların ve davranışların toplumsal değerler üzerine etkisi incelenmiştir (Schwartz ve Bilsky, 1997).

Schwartz'ın (1992) değerlere odaklandığı bu çalışmada kùltürü oluşturan kavramın değerler olduğuna vurgu yapılmış ve on değer tipi ortaya atılmıştır. Bunlar; özerklik, yenilikçilik, başarı, hazcılık, hümanizm, yardımseverlik, güç, güvenlik, uyumluluk ve gelenekselliklerdir. Toplumların kùltür yapısını bir çember gibi görerek bu çemberin etrafını on değer boyutunun sardığını ve bu boyutunun bireysel ve toplumsal kùltür değerlendirmelerini açıkladığını söylemiştir (Schwartz, 1992). Değerlerin birbiriyle aralarındaki uyumluluk ve zıtlıklar araştırmanın temelini oluşturmakta ve bu değerlerin belirlenmesinde bireysel ihtiyaçlar, sağlık ihtiyaçları ve toplumsal ihtiyaçların etkili olduğu gör÷lmektedir.

Tüm bu yaklaşımların yanında kùltürel araştırmaların hepsinin temel amacı toplumsal kùltürün özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Zira, toplumların kùltürel eğilimlerin tespit edilmesi, insan davranışlarının ve verdikleri kararların belirlenmesi, ilişkili olduğu birçok değişkenin daha iyi anlaşılması ve ortaya konulan sonuçların yorumlanması bakımından oldukça önemlidir.

### 1.2.3. Türkiye’de Kültürel Eğilim

Türkiye’de hakim olan kültürel eğilimlerin, ABD gibi ülkelerdeki eğilimlerden farklı olduğu kuşkusuzdur (bkz. Hofstede, 1980). Hofstede (1980) yaptığı kültürlerarası çalışmaya Türkiye’yi de dahil etmiş ve dört kültürel boyut bakımından Türkiye’nin toplumsal kültürüne ilişkin eğilimlerini ifade etmiştir. Buna göre, genel olarak Türkiye’de egemen olan kültürel eğilimlerin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek, dışıl değerleri benimseyen ve toplulukçu yönde olduğudur. Daha sonra ilave edilen zaman yönelimi boyutunda ise Türkiye’nin kısa dönem odaklı olduğu belirtilmektedir (Hofstede vd., 2010).

Schwartz’ın (1994) çalışmasına göre ise, Türkiye’de muhafazakarlık, uyumluluk ve hiyerarşi bakımından kültürel eğilimlerin yüksek olduğu, buna karşılık duygusal özerklik, entelektüel özerklik ve hükmetme boyutlarında ise kültürel eğilimin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan, Trompenaars ve Turner (1998) yaptıkları araştırmada, Türkiye’de örgütlerdeki sıkı hiyerarşik yapı ve çalışanların liderlerine itaat etmeye önem vermeleri yönündeki eğilimlerin ağır bastığını ifade etmişlerdir.

Türkiye’nin kültürel eğilimlerini ortaya koyan bir diğer araştırma ise GLOBE araştırmasıdır. GLOBE araştırmasına göre Türkiye grup içi toplulukçuluk, güç mesafesi ve girişkenlik boyutlarında yüksek; belirsizlikten kaçınma, insan odaklılık, gelecek odaklılık, performans odaklılık ve cinsiyet eşitliği boyutlarında ise düşük değerlere sahiptir. Kurumsal toplulukçuluk boyutu açısından ise ortalama değerlere sahip olduğu belirtilmektedir (House vd., 2004; Kabasakal ve Bodur, 2007).

Turan ve arkadaşları (2005) da yaptıkları çalışmada, Türkiye’de dışıl değerlerin daha fazla benimsendiği, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesinin yüksek olmasının tercih edildiği ve toplulukçu yönde bir eğilim sergilendiğini tespit etmişlerdir.

Gürbüz ve Bingöl (2007) ise tekstil, otomotiv, gıda ve eğitim gibi hem kamu hem de özel sektör yöneticilerini dahil ettikleri çalışmalarının sonuçlarında, yine yöneticilerin dışıl değerlere daha fazla önem veren, toplulukçu ve yüksek güç mesafesi ile yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bununla birlikte, son yıllarda Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimlerinin değiştiğine işaret eden çalışmalar da bulunmaktadır (Örn; Gürbüz ve Bingöl, 2007; Gürbüz ve Sığırı, 2012; Kabasakal ve Bodur, 2007). Bunlar Türkiye'nin; toplulukçuluktan bireyciliğe yöneldiği, hiyerarşik yapının zayıfladığı gibi çeşitli sebeplerden (teknolojik, ekonomik vs.) kaynaklanabilen kültürel değişimin yaşandığını gösteren çalışmalardır. Ancak Batır ve Gürbüz (2016) GLOBE araştırmasına kıyasla yaptıkları çalışmada, Türk toplumunda gelecek odaklılık, toplulukçuluk, cinsiyet eşitliği ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında artış; performans odaklılık, güç mesafesi ve insan odaklılık boyutlarında ise azalma meydana geldiğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmaya göre, Türkiye'de geleceğe yönelik yatırım yapma, planlı yaşama, toplumca hareket etme ve kaynakların kolektif bir şekilde dağıtılması konusundaki eğilimin güçlendiğini; aile, iş ve arkadaş çevresi gibi gruplara bağlılığın daha da arttığını; toplumdaki kadın erkek ayrımının azaldığını; belirsiz durumlara ve gücün eşitsiz dağılımına daha az tolerans gösterildiğini; performanslarını geliştirme konusunda toplumun bireyleri daha az teşvik ettiğini ve arkadaşça davranma, başkalarına karşı kibar olma gibi davranışların azaldığını söylemek mümkündür.

Tüm bu çalışmaların yanında kültür üzerine gerçekleştirilen dünya çapındaki araştırmalardan biri olan Hofstede ve arkadaşlarının (2010) altı kültür boyutu açısından değerlendirildiğinde Türk toplumunda aşağıdaki özelliklerin ağır bastığını söylemek mümkündür:

- **Güç Mesafesi (Power Distance Index):** Türkiye'deki kültürel eğilime güç mesafesi açısından bakıldığında, makam ve unvanların önemli olduğu ve katı hiyerarşik yapılardan oluşan örgütlere rastlandığı görülmektedir. Daha çok otokratik yönetim tarzı mevcut olduğundan, çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade edebilme derecesinin de oldukça düşük, çalışanların yönetime katılmalarının teşvik edilmediği, üstlere erişimin genellikle zor ve dolayısıyla güç mesafesi eğiliminin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Böyle toplumlarda, ilişkilerde eşitsizlik ve birinin diğeri üzerinde egemen olması söz konusudur. Güç kaynakları belirli kişi veya gruplarda toplanmakta, daha kıdemli ve daha yaşlı olanlara saygı duyulmakta, liderler genellikle bir baba olarak görülmekte ve astlar yüksek oranda liderlerine bağlı olmaktadır. Ayrıca çalışanlar yapmaları gerekenlerin kendilerine söylenmesini beklemekte ve yöneticilerle iletişimi resmi kanallarla

dolaylı olarak kurmaktadırlar. Türkiye’de liderlerin görüşlerine katılmayanlar düşüncelerini açıklamaktan çekinmektedirler. Bunun yanında makam ve unvanlara verilen önem fazladır; katı hiyerarşik ve otoriter yönetim tarzları baskındır. Sosyal eşitsizlik doğal karşılandığından liderlerin bazı ayrıcalıklı özelliklere sahip olmaları da normal görülmektedir. Bazı ülkelerde (örneğin Danimarka) başbakanlar işlerine bisikletle giderken Türkiye’de, başbakanların araba konvoylarıyla dolaşmaları, hatta şehir trafiğini durdurmaları olağan karşılanmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise, daha çok yatay örgütler ve alt kademelerin fikirleri önem kazanırken, lider daha demokratik algılanmaktadır.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bu boyut, belirsizliğe olan tolerans yönelimini ifade etmektedir. Türkiye yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminde olan bir toplum olarak bilinmekte, dolayısıyla kurallara ve prosedürlere bağlı, risk almak yerine güvenli bir şekilde durağan ve alışılmış süreçlerle hayat sürdürme arzusuna sahip bireylerden oluşmaktadır. Gelecekle ilgili belirsiz durumlara karşı tedirgindirler. Bu nedenle Türkiye’de güvenlik ihtiyacının karşılanıyor olması önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ayrıca yasalara ve kurallara çok ihtiyaç duyulmakta, örgüt kültürünün ve lider davranışlarının kural ve prosedürlere bağlı olması da çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan ülkeler ise risk almaya eğilimli, kurallar ve prosedürler konusunda daha esneklerdir. Bireyler arasında açık ve doğrudan iletişim vardır ve yakın ilişkiye sahiptirler (Moua, 2010). Aynı zamanda değişimi de kolay kabullenebilmektedirler.
- **Erillik-Dişillik:** Erillik-dişillik boyutunda ise, Türkiye dişillik değeri daha yüksek ülke konumundadır. Yani dişil kültürel eğilim özellikleri ağır basmakta; yetiştirmek, özen göstermek, şefkat, merhamet, paylaşmak, kaliteli yaşam eğilimi hakim olmakta ve bu tarz davranışlar onları motive etmektedir. Yaşam kalitesi, başarının belirtisi olarak görülmekte, özel hayatta ve iş hayatında çatışmalardan kaçınıp görüş birliğine varmak önemli sayılmaktadır. Türkiye’de çalışanlar tatil dönemlerine de önem vermekte ve aile, akraba, arkadaş çevresi ile bir araya gelerek beraber yapılan aktivitelerden hoşlanmaktadır. Eril toplumlarda ise hırs, kontrol, rekabet, kararlılık ve başarı eğilimi hakimdir ve bunlarla motive olmaktadır. Erkek

egemen roller üstlenilmekte, erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin bir ayırım bulunmaktadır. Örneğin; ağır iş gücüyle çalışılması gereken işlerde kadınlar pek tercih edilmemektedir. Daha dışil toplumlarda çalışanlar için, kişilerarası ilişkiler güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Aynı zamanda erkek ve kadınların farklı birçok rolü üstlenmesine tolerans gösterilmektedir.

- **Bireycilik-Toplulukçuluk:** Türkiye’de bireycilik boyutu düşük, toplulukçuluk boyutu yüksektir. Böyle toplumlarda çalışanların motivasyonunun ve performansının artması için öncelikli olarak ait oldukları grubun yükümlülüklerini yerine getirmek önem arz etmektedir. Bireylerin ailelerine, ülkelerine olan sadakati yüksektir. Bu toplumlarda hayatı yakın çevreyle “birlikte yaşamak” en önemli değerdir. Türkiye bireysellik eğiliminin zayıf ve “biz” kültürünün hâkim olduğu bir toplumdur. Böyle kollektivist toplumlarda çalışan bireyler, kendini gerçekleştirme veya kendine saygı gibi bireysel ihtiyaçlardan ziyade, grup içi üyelikler gibi unsurlarla motive olmaktadır. Bu nedenle Türk toplumunda “Nerelisin?”, “Hangi okuldansın?” gibi sorular önemlidir. En modern insanlar bile bu tür sorularla birbirleriyle bağ kurmaya çalışabilmektedirler. Bireyler kendilerinden önce içinde buldukları grubu, aileyi, cemaati ve hemşeriliği önemsemekte, kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade etmekten hoşlanmaktadır. Ayrıca nepotizmin (adam kayırma) de sık görüldüğü bilinen Türkiye’de geri beslemeler de dolaylı olarak yapılmaktadır.
- **Zaman Yönelimi:** Türkiye pragmatik-gelecek odaklı ya da geleneksel-geçmiş odaklı olmayı ifade eden bu boyutta ortalarda bir değer aldığından, baskın gelen bir eğilim tespit edilememiştir. Her ne kadar pragmatik-gelecek odaklı ya da geleneksel-geçmiş odaklı bir yönelim olduğunu söylemek için kanıt gerekse de; geçmişe ve geleneksel değerlere bağlı, eskiye dayanan hareket ve tavırlara değer verilen, kuralcı yaklaşımlar, geleneklere saygı ve değişime direnç gibi kavramların öne çıktığı kısa döneme yönelen, geçmiş odaklı bir toplum olma olasılığının yüksek olduğu tahmin edilmektedir.
- **Hoşgörü-Kısıtlama:** Kültürel boyutlar üzerinde Hofstede (2010) ‘in yaptığı çalışmaya sonradan eklenen bu boyut hakkında oldukça az bilgi olmasına rağmen, Türkiye’nin ortalama bir değer aldığı söylemek mümkündür. Hoşgörülü ya da hoşgörüsüz bir toplum olarak değerlendirelemeyen Türkiye’nin bu sonuca



dayanarak, duruma göre serbestliğe açık veya kısıtlayıcı bir ülke olduğunu söyleyebilmenin mümkün olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, tüm bu bilgiler ışığında kısaca Türkiye'nin yüksek oranda güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip, bireyciliğin düşük ve dışil değerlere sahip özellikler taşıdığını söylemek mümkündür (Hofstede, 2010).

#### **1.2.4. Kültürün İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi**

Toplumsal yaşamda diğerleriyle sürekli olarak iletişim ve etkileşim halinde olan bireyler, sergiledikleri davranışlarla insanlar üzerinde bir etki bırakmakta ve kendisi hakkında oluşturdukları izlenimler, doğal olarak diğerleriyle olan ilişkilerini yönlendirmektedir. Hemen hemen çoğu insan izlenimini yönetme çabasında olmasına rağmen, ait oldukları kültürel ortama göre kullanılan izlenim yönetimi taktikleri farklılık gösterebilmektedir (Rosenfeld, 2002). Bu bağlamda, kültürel değerlerin bireylerin tutum ve davranışlarını önemli bir şekilde etkilediği bilinmektedir (Adler, 1983; Schwartz, 1994; Hofstede, 2001). Dolayısıyla izlenim yönetimi girişiminde bulunan bireylerin, içinde buldukları kültürel ortamdan etkilenecek amacına uygun davranışlar sergilediklerini söylemek mümkündür. Ayrıca izlenimleri yönetmede onları motive eden faktörlerin, kullanılan taktiklerin ve alınan geribildirimlerin bile kültürel değerlere göre değişebildiği düşünülmektedir. Nitekim az da olsa kültürel değerlerin, izlenim yönetiminin kullanımını ve yorumlanmasını nasıl etkilediğine ilişkin araştırmalar yapılmıştır (Bye vd., 2011; Fu vd., 2004; Sandal vd., 2014).

Mendenhall ve Wiley'e (1994: 605-620) göre, genellikle kültürel normlar ve beklentiler, izlenim yönetimine ne kadar izin verildiği ya da izlenim yönetiminin ne kadar kabul edilebilir bir davranış olduğunu açıklayabilmektedir. Bu nedenle, izlenim yönetimindeki girişimlerin başarısının ya da başarısızlığının, kültürel çevreyle olan ilişkiye bağlı olduğu söylenebilmektedir. Çünkü belirli taktiklerin bazı kültürlerde daha uygun olduğu, bazılarında ise hoş karşılanmadığı ya da kabul edilmediği bilinmektedir (Spong ve Kamau, 2012: 22-36). Örneğin, bir çalışmada, göze girme ve örnek olma taktiğiyle ilişkili davranışların Amerikalılara Asyalılardan daha cazip geldiği, oysa sindirme ve acındırma taktiğiyle ilişkili davranışlardan Amerikalı katılımcıların hoşlanmadığı görülmüştür (Manzur ve Jogaratnam, 2007: 21-32).

Kültürlerarası izlenim yönetiminin kullanımını karşılaştıran araştırmaların büyük çoğunluğu, ABD'deki izlenim yönetimi taktikleri kullanımının diğer ülkelerle karşılaştırılmasına dayanmaktadır (Fu vd., 2004; Ralston vd., 2005). Yapılan araştırmalar, Kuzey Amerika'da ve Batı Avrupa'da kendini tanıtmaya/niteliklerini övme özelliğinin Güneydoğu Asya'dan daha belirgin olduğunu ve ABD'de nispeten daha etkili olan izlenim yönetiminin, Norveç ve Almanya gibi Batı kültürlerinde de yaygın olduğunu ortaya çıkarmıştır. (Sandal vd., 2014: 15).

Bunun dışında, İsrail'in Suriyelilere göre daha doğrudan izlenim yönetimi biçimleri kullandığını tespit eden (Merkin, 2012) ve Türklerin, Norveçliler ve Almanlardan çok daha fazla izlenim yönetimi taktiği kullandıklarını ileri süren (Bye vd., 2011) çalışmalar da bulunmaktadır.

Öte yandan, izlenim yönetimini etkin bir şekilde kullanma becerisinin, yabancı ülkede yaşayanlar için de oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü farklı kültürel değerlere sahip bir ülkede çalışan bireyin, örgüt içerisinde kendisinden beklenen davranışlara adapte olabilmesi kritik bir durumdur (Mendenhall ve Wiley, 1994: 605-620).

Bireyin, çalıştığı örgütteki diğer bireylerin kültürel eğilimlerinden etkilenip etkilenmediği, davranışlarının diğerleri tarafından olumlu olarak algılanıp algılanmadığı ve arzu ettiği ile mevcut imajı arasındaki farklılıkların önemli iş sonuçları ortaya çıkaracağı muhtemeldir. Örneğin, bir araştırmada kültürel normlara uygun bir şekilde izlenim yönetimi taktikleri (örn; göze girme) kullananların, kültürel normlara uygun olmayan taktikler kullananlardan daha fazla terfi edebilir olduğu tespit edilmiştir (Herrmann ve Werbel, 2007).

Buna ek olarak, insanların çalıştıkları ülkenin kültürel norm ve değerleri ile uyumlu alanlarda kendilerini yüceltmeye çalıştıklarını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Örn; Kurman, 2003; Sandal vd., 2014). Bu noktada, çalışanların yabancı işletmelere gitmeden ya da örgütlerin göndermeyi planladıkları çalışanları belirlemeden önce, kültürel eğilimlerin iş hayatındaki yansımalarına ve kullanılan izlenim yönetimi taktiklerine yönelik araştırmalar/eğitimler konusuna duyulan ihtiyacı belirtmek yerinde olacaktır. Nitekim, bazı araştırmalar, kültürlerarası bağlamlarda izlenim yönetiminin kapsamını ve başarısını belirlemede değerlerin oynadığı rolü vurgulamışlardır. Özellikle,

Schwartz'ın (1992) “Değerler Teorisi” ve Hofstede'nin (2001) “Kültürel Boyutlar Teorisi”, izlenim yönetiminin farklı kültürel bağlamlarda nasıl kullanılacağını ve ne şekilde geçerli olacağını/karşılacağını tahmin etmek için uygulanmıştır (Manzur ve Jogaratnam 2007; Sandal vd., 2014, akt; Bolino, 2016: 17).

Sonuçların, kültürel değerlerin genellikle izlenim yönetimine girişimlerin etkililiğini belirlemede önemli bir rol oynadığını kanıtlar nitelikte olduğu göze çarpmaktadır. Bununla birlikte, bireysel ve çevresel diğer faktörlerin de izlenim yönetiminin kullanımını etkilediğini gözardı etmemek gerekmektedir.

### **1.3. İZLENİM YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ**

Daha önce de belirtildiği gibi, izlenim yönetiminin bireyler tarafından birtakım güdülerle ve belli amaçlara ulaşmak için sergilenmektedir. Bunların yanında izlenim yönetimini etkileyen birçok faktörden de bahsedilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda izlenim yönetimi taktiklerinin sergilenmesinde kişisel özellikler, çevresel özellikler ve iş özellikleri gibi birçok faktörün etkisi olduğu görülmektedir (Bolino ve Turnley, 2003a: 239; Gardner ve Martinko, 1988: 323).

Birçok araştırma ile izlenim yönetiminin kullanımındaki farklılıklar ilgi çekici bir şekilde ortaya konulsa da, bu araştırmaların izlenim yönetimi davranışının neden ortaya çıktığını ve bireyler için neden önemli olduğunu açıklamaya yetmediği düşünülmektedir. Özellikle izlenim yönetimi davranışının belirleyicilerini tespit etmek, bu alandaki araştırmalarda mevcut olan pek çok boşluğu doldurabilecektir. Bu başlıkta bireyleri izlenim yönetimi davranışına güdüleyen faktörler “bireysel” ve “örgütsel” faktörler olarak derlenip açıklanarak, izlenim yönetiminin öncülleri konusunda kapsamlı bilgiler sunulmaya çalışılacaktır.

#### **1.3.1. Bireysel Faktörler**

Örgütsel Davranış çalışmalarına konu olan birçok davranışın öncülü olarak kabul edilen ve bireylerin tutum ve davranışlarının başlıca sebebi olarak gösterilen bireysel faktörler izlenim yönetimi taktikleri için de geçerlidir. Bu faktörlerin başında kişisel özellikler, duygusal zekâ ve demografik özellikler gibi değişkenler gelmekte ve aşağıda izlenim yönetimi ile ilişkileri açıklanmaktadır.

### 1.3.1.1. Kişilik

Birçok araştırmada, çalışanların örgüt içerisinde farklı izlenim yönetimi taktiği kullanmalarının nedenlerinden birinin, bireyin kişisel özellikleri olduğu düşünülmüştür. İzlenim yönetiminin kişilik ile olan ilişkisini irdeleyen çalışmalardan biri, **beş faktör kişilik** özelliklerinin (sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, açıklık ve dışadönüklük) izlenim yönetimi taktiklerini sergilemedeki potansiyel rolünü vurgulayarak ayrıntılı bir perspektif sunan Levashina ve Campion'ın (2006) araştırmalarıdır. Levashina ve Campion (2006), bireylerin izlenimlerini yönetme istekleri ve kapasitelerinin değişken olduğunu ve izlenim yönetimi taktiklerinin tüm aktörler için evrensel olmadığını belirtmişler, bununla birlikte izlenim yönetimi kullanımıyla ilişkili bireysel farklılıkları inceleyerek diğer alternatifleri keşfetmeye başlamışlardır. Örneğin, izlenim yönetimi, sosyal ve kişilerarası becerilere sahip olmayı gerektirdiğinden (Levashina ve Campion, 2006: 303; Roulin vd., 2015: 398), dışadönük bireyler daha fazla izlenimlerini yönetmeye adapte olacaklardır.

Öte yandan, sosyal etkileşimlerde daha rahat olan ve dolayısıyla başkalarını etkilemek için daha fazla fırsata sahip olan dışa dönük kişiliğe sahip olanların, özellikle iş görüşmeleri sırasında izlenim yönetimi taktikleri kullanmaya daha istekli, ancak vicdanlılık boyutu yüksek adayların ve sosyal normlara daha uyumlu olan başvuru sahiplerinin daha samimi olmalarını ve izlenimlerini yönetmeye daha az istekli olacağını vurgulayan çalışmalar da mevcuttur (Kristof-Brown vd., 2002: 38-39; Peeters ve Lievens, 2006:5).

Yönetici kişiliği ve liderlik özelliklerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerine etkisinin araştırıldığı başka bir çalışmada da (Cable ve Judge, 2003), dışa dönük kişiliğe sahip yöneticilerin kendini sevdirmeye taktiklerini kullanma olasılığının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik üzerine yapılan çalışmalarda dünya genelinde beş faktör kişilik modelinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak son dönemlerde Lee ve Ashton (2004) tarafından farklı dillerde kişilik hakkında kullanılan sıfatlar üzerinde yapılan çalışmanın bir sonucu olarak "**Altı Faktör Kişilik Modeli**" (HEXACO) geliştirilmiştir. Araştırmacılar incelemeleri sonucunda özellikle ABD, Almanya, Macaristan, İtalya, Kore ve Polonya örneklemelerinde altıncı bir faktörün de ortaya

çıktığını belirlemişlerdir. Dürüstlük ve alçakgönüllülük olarak isimlendirdikleri bu altıncı faktörü de ekledikten sonra model, H (Honestyhumility), E (Emotionality), X (Extraversion), A (Agreeableness), C (Conscientiousness), O (Openness to experience) olarak isimlendirilmiştir.

Bourdage ve arkadaşları (2015) da, HEXACO kişilik özelliklerinin örgütlerde izlenim yönetimi davranışının kullanımını öngörebildiğini ortaya çıkarmışlardır. Yakın zamanda yapılan bu çalışmada, işyerinde izlenim yönetimi davranışını kullanan bireylerin dürüstlük-alçakgönüllülük seviyelerinin düşük olmalarından kaynaklanabileceği keşfedilmiştir. Aynı şekilde Babıak ve arkadaşları (2010), düşük seviyede dürüstlük-alçakgönüllülüğe sahip olmanın, izlenim yönetimi davranışının nedenleri altında yatan bir özellik olduğunu, böyle çalışanların kariyerlerinde ilerlemek için izlenim yönetimini kullanabileceklerini savunmuşlardır. Aksine dürüst bireyler, kişilerarası ilişkilerin, aldatmacaya dayalı olmaktan ziyade gerçek ve samimi olmasını tercih etmektedirler (Ashton vd., 2014: 141-142) ve izlenim yönetimi kullanmaktan kaçınmaktadırlar.

Tabak vd., (2010) araştırmalarında uyumluluk kişilik özelliğinin izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasında etkili olduğunu, rekabeti seven, güvenilmesi zor, inatçı, kaba ve şüpheli gibi kişilik özellikleri taşıyan uyumluluk düzeyi düşük kişilerin (Graziano vd., 1996), niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye, kendini acındırmaya çalışma, örnek davranışlar sergileme ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma gibi birçok izlenim yönetimi taktiği kullandığını ortaya çıkarmışlardır. Bunun yanı sıra çalışmada, sorumluluk düzeyi düşük bireylerin, kendini acındırmaya çalışma taktiğini kullandıkları, dışadönük kişilerin, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiğini ve açık kişilerin ise, işine sahip çıkmaya çalışma gibi izlenim yönetim taktiklerini kullanmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

Öte yandan, izlenimlerini yönetmede ve duruma uygun davranışı uyarlamada daha iyi olan çalışanların istenmeyen kişilik profillerine sahip kişiler olduğunu savunan çalışmalar (Lee vd., 2005; O'Boyle vd., 2012) da bulunmaktadır. Örneğin, makyavelist kişilik, narsist kişilik gibi. Bolino ve Turnley (2003b: 154) **makyavelist** kişiliğe sahip bireylerin izlenimlerini yönetme ve yüksek seviyede izlenim yönetimi taktikleri sergileme eğiliminde olduklarını vurgulamışlardır. Amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarını manipüle etmek veya kullanmaktan çekinmeyen bireylerin izlenim

yönetimine yönelik motivasyonlarının daha fazla olduğu ve böylece izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaya uyum sağladıkları düşünülmektedir (Jonason ve McCain, 2012: 937). Bu kişilikteki bireyler doğal olarak daha fazla risk almaya ve başkalarını etkilemek için davranışlarını uyarlamaya daha çok istekli olabilmektedirler. Benzer şekilde, bireylerin makyavelizm veya narsisizm gibi bir kişilik profiline sahip olması (Jonason ve Webster, 2010: 429-430), taklit etme ve aldatma tutumlarının yüksek olmasına yol açmakta, böylece özellikle iş görüşmelerinde imaj oluşturma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Hogue vd., 2013: 400-408; Levashina ve Campion, 2007: 1640; Roulin ve Krings, 2016: 643-670).

İzlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı sürecinde önemli derecede rol oynayan bir başka kişilik özelliğinin **özliderlik** olduğunu tespit eden çalışmalarda (Tabak vd., 2011) kendi kendini yönetebilen, kendine liderlik edebilen insanların başkaları üzerinde etkili bir izlenim bırakmaya daha yatkın oldukları anlaşılmıştır. Bireylerin özliderlik algılamaları, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı elde etmek için bazı bilişsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak kendisini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi ve yönlendirmesi süreci (Manz, 1986: 589) olarak tasvir edildiğinden, bu becerilerden yoksun bireylerin izlenim yönetimi taktikleri kullanma eğiliminde olmadıkları ya da özliderlik algısı yüksek olan bireylere göre bu davranışları daha az sergiledikleri düşünülmektedir. Çünkü etkili bir izlenim bırakmak isteyen bireylerin, izlenim yönetimi sürecini yönetebilmek için, öncelikle kendisini yönetebilmesi yani kendi kendine liderlik edebilmesi gerekmektedir.

Örgütsel ortamlarda izlenim yönetimi davranışının belirleyicileri üzerine odaklanan bir başka çalışma da, Turnley ve Bolino'nun (2001) izlenim yönetimi kullanımında **öz-izleme** kapasitesinin rolünü incelediği ve yüksek öz-izlemcilerin izlenim yönetimi taktiklerini düşük öz izleyicilere göre daha etkin bir şekilde kullanabildiklerini ortaya çıkardığı çalışmadır.

Benzer şekilde Higgins ve Judge (2004) ve Roulin ve arkadaşları (2015), yüksek öz-izleme yeteneğine sahip bireylerin izlenimlerini yönetme ihtimalinin daha yüksek olduğunu, iş görüşmeleri sırasında kendi olumlu özelliklerinden daha çok bahsettiklerini, gülümseme ve göz temasını sürdürmek gibi sözsüz izlenim yönetimi davranışlarını daha çok sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Çünkü yüksek öz-izlemciler, sosyal ipuçlarını

kullanmakta ve ifadelerini kontrol etmekte daha usta oldukları, davranışlarını daha iyi ayarlayabildikleri için, düşük olanlara göre izlenim yönetimi kullanma konusunda daha isteklidirler (Levashina ve Campion, 2006: 304).

Kramer ve Winter (2008) da, bireyin kendisinden beklenen durumların üstesinden gelebilme konusunda kendi yeteneklerine güvenmesi (Bandura, 1995: 2) olarak tanımlanan **özyeterliliğin** izlenim yönetimi taktikleri kullanılmasında etkili bir kişilik özelliği olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Kişilerin sahip oldukları özyeterlilik inançları arttıkça, davranışlarındaki değişiklikler de artmaktadır (Bandura, 1977). Kramer ve Winter (2008: 106-116), özyeterlilik algısı yüksek kişilerin kendilerini daha özenli bir biçimde sunduklarını vurgulamışlardır. Çetin ve Basım (2010), izlenim yönetimi taktiklerinin sergilenmesinde özyeterlilik algısının rolünü araştırdıkları çalışmada ise, özyeterlilik algıları yüksek olan bireylerin niteliklerini tanıtmaya ve kendini sevdirmeye çalışma davranışlarında artış, kendini acındırma ve gözdağı verme taktiklerinde ise azalış olduğu gözlemlenmiştir.

### 1.3.1.2. Duygusal Zekâ

Kişilerarası iletişimin kaliteli bir şekilde seyretmesinde önemli yer tutan duygusal zeka kavramı ile izlenim yönetimi davranışı arasında güçlü bir bağlantının olduğunu gösteren birtakım çalışmalar (Örn; Jain, 2012) yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin iyi bir aktör olabileceğini vurgulamaktadır.

BarOn (1997), bireylerin yakın çevresiyle uyum sağlama ve başkalarını anlama gibi sosyal beceriler içeren duygusal zekanın, çevresel beklentileri karşılama konusunda başarılı olabilme kabiliyetini arttırdığını savunmaktadır. Dolayısıyla duygusal zekânın başkalarını etkileme ve başkaları üzerinde olumlu izlenim oluşturabilme yeteneği sağladığı söylenebilmektedir.

Duygusal zekâ, duyguları doğru bir şekilde ifade edebilme, bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları ve duyguların farklı durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal becerileri içermektedir (Law, vd., 2004).

Duygusal zekâsı yüksek kişiler, başkaları üzerindeki izlenimlerini yönetmede onlara yardımcı olacak bu duygusal becerilere sahip olduklarından, böyle kişilerin özellikle örgüt içerisinde hedeflenen imaja ulaşma konusunda üst, ast ya da akranlarına

karşı izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilme kapasiteleri daha yüksek olacaktır. Çünkü duygusal olarak zeki insanların başkaları ile olan ilişkilerinde duygularını ve davranışlarını kontrol edebildiği söylenmektedir.

### 1.3.1.3. Demografik Özellikler

İzlenim yönetimi bazı demografik faktörler açısından incelendiğinde, başta cinsiyet olmak üzere, yaş, kıdem gibi değişkenlerin bireylerin bu taktikleri sergileme nedeni ya da izlenim yönetiminin öncülü olarak kabul edildiği çalışmalara rastlanmaktadır (Bolino ve Turnley, 2003b; Guadagno ve Cialdini, 2007; Özler ve Yıldırım, 2016). Örneğin Bolino ve Turnley (2003b) erkeklere kıyasla bayanların, incelenen izlenim yönetimi taktiklerini nispeten düşük seviyede kullanarak bu konuda daha pasif olduklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Rudman (1998) ile Turnley ve Bolino (2001), bayanların daha fazla güçlkle karşılaşacaklarını bilseler bile, uzmanlık gerektiren işlerde dahi kendilerini yetersiz gösterecek izlenim yönetimi taktiklerini kullanmadıklarını ortaya çıkardıkları araştırmada, bayanların bu taktiklerden kaçındıklarını ya da ihtiyaç duymadıklarını vurgulamışlardır.

Cinsiyet açısından izlenim yönetimi taktiklerinin kıyaslandığı bir başka çalışmada da yine erkek çalışanların ortalamalarının bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Sığırdı vd., 2011). Leary'e (1996) göre bayan ve erkeklerin beklentilerinin ya da kendilerinden beklenenlerin farklı olması, izlenim yönetiminin cinsiyete göre farklılaşmasına yol açmaktadır.

Genel olarak erkek çalışanların izlenimlerini yönetme eğilimlerinin bayarlardan daha fazla olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Özler ve Yıldırım (2016) da izlenim yönetimini demografik faktörler açısından inceledikleri çalışmalarında tespit ettikleri bu sonucun, özellikle ataerkil eğilimli Türk toplumu açısından iş hayatında kalıcı olma ve yükselmenin erkek çalışanlar için daha önemli olmasından kaynaklandığını düşünerek, izlenim yönetimi davranışı sergileme oranındaki farklılığının temelinde kültürün bir etkisi olabileceğine vurgu yapmışlardır.



### 1.3.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin çalıştıkları ortamın ya da örgütsel atmosferin onların davranışlarını nasıl yönlendirdiğine dair sayısız çalışma bulunmaktadır. Gerek üst/ast ya da akranlarıyla olan ilişkileri, gerekse işinden memnun olup olmaması gibi faktörlerin etkilediği tutum ve davranışlar arasında izlenim yönetiminin de olduğu, bu konuda yapılan çalışmalarda rastlanılmaktadır. Bu başlıkta tükenmişlik sendromu, lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü gibi izlenim yönetimi davranışını etkileyen bazı faktörlerden bahsedilerek, örgütsel açıdan hangi koşulların izlenim yönetimi taktiklerini sergilemeye neden olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 1.3.2.1. Tükenme

Bireylerin sosyal yaşamlarını olduğu kadar iş yaşamını da olumsuz etkileyen tükenmişlik sendromu, bireylerin izlenim yönetimi taktiklerine başvurmasına neden olan bir başka faktör olarak görülebilmektedir (Meydan, 2011: 294-295). Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin çoğu, yaşadıkları tükenme durumuyla başetmeye (Payne, 2001: 397), örgüt içindeki ilişkilerini değiştirme ve geliştirmeye çalışmakta (Maslach ve Leiter, 2005: 43-47) ve bunu yaparken de bazı taktiklere başvurmaktadırlar.

Tükenen bireylerin, üstleri ve iş arkadaşları ile ilişkilerini düzenlemek amacıyla sözlü ya da sözsüz izlenim yönetimi taktiklerine başvurarak karşısındakilerin kendileri ile ilgili düşüncelerinde etki oluşturabileceğini savunan Meydan (2011: 300), örgütsel anlamda tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisini incelediği çalışmasında, bireylerin tükenmişlik seviyelerinin izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarını etkilediğini ortaya koymuştur.

Tükenmişlik ve izlenim yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal tükenmenin kendini acındırma taktiğini, duyarsızlaşmanın önemini zorla fark ettirme taktiğini, kişisel başarı hissinde azalmanın da kendini sevdirmeye ve kendini acındırma taktiğini yordadığı görülmüştür. Aynı şekilde Harris ve arkadaşları (2013: 161) gözdağı verme ve örnek olma ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olduğunu savunmuştur.

### 1.3.2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Örgütsel ortamda astların üstlerini, üstlerin de astlarını etkilemek için uygulayabileceği stratejiler olarak ele alınan (Wayne ve Liden, 1995: 233) izlenim yönetimi taktiklerinin ilişkili olduğu bir diğer kavram da lider-üye etkileşimidir (Kacmar vd., 2004). Zira liderler genellikle rollerine uygun davranabilmek için izlenimlerini yönetme eğilimindedirler.

Gardner ve Avolio (1998: 32-58), liderlerin sıklıkla takipçileri tarafından güvenilir, ahlaki, inandırıcı, yenilikçi ve benzeri olarak gördükleri "karizmatik" imgeler yaratmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Ayrıca, karizmatik liderler, takipçileri ve üçüncü taraf kitleleri (örn. müşteriler, yatırımcılar) tarafından görüldükleri imajı şekillendirmek için belirli izlenim yönetimi stratejilerini karizmatik olmayan liderlere göre daha fazla kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, liderlerin izleyicilerinin bekledikleri lider tipine uygun davranmaları gerektiğinden, onların önem verdiği görüntüye sahip olduklarına inandırmak için davranışlarını bu yönde biçimlendirdikleri söylenebilmektedir.

Liderlerin takipçilerini etkilemek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin başında örnek davranışlar sergileme gelmektedir. Özellikle siyasî ve dini liderler tarafından yoğun olarak kullanılan bu taktikler, insanlar üzerinde etki bırakabilme, kişisel çıkarlardan uzak olma ve insanları kandırmama gibi önemli konularda liderlere yardımcı olmaktadır. Örneğin; Amerikan başkanları ve aileleri uluslarına karşı ahlaki bir liderlik duruşu sergileyerek takipçilerini etkileyebilmektedirler (Leary, 1996).

Liderlerin üyeleriyle aralarındaki etkileşimlerde görev ve rollerin dürüstlük bağlamında yerine getirilmesi önem kazandığından, gerek liderlerin ve gerekse takipçilerin örnek davranışlar sergilemesi, fedakâr ve özverili tutumlarını içeren taktikleri kullanması örgütlerde sık karşılaşılan bir durum olarak bilinmektedir.

Öte yandan, Greenberg (1990) "adaletin, gözlemcinin gözünde olduğunu" savunmuş ve bu nedenle, örgütsel liderlerin adil davranmak yerine adil görünmelerinin genellikle daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda, 815 yöneticinin katılımıyla yaptığı bir araştırmada Greenberg (1988), yöneticilerin gerçek adaletsizlikten çok adaletsizliklerinin ortaya çıkması konusunda daha fazla endişe duyduklarını tespit

etmiştir. Böylece liderlerin özellikle performans değerlendirme sürecini daha adil gösterecek belirli davranışlarla meşgul oldukları ileri sürülmektedir.

### 1.3.2.3. Örgüt Kültürü

Bazı örgütlerde yüksek düzeyde izlenim yönetimi davranışları sergilenirken, bazılarında ise bu taktiklerin daha az kullanıldığı (Harris vd., 2013: 157) gözönüne alındığında, izlenim yönetiminin örgüt kültürü ile olan ilişkisini sorgulamanın bu konuya açıklık getirebileceği değerlendirilmektedir. Nitekim Wexler (1983), örgüt kültürünün izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasında mühim bir yol gösterici olduğunu vurgulamakta; Trice ve Beyer (1984) ise çalışmalarında örgütsel politika ve hikayelerin örgütte uygun davranışların oluşturulmasında eğitici ve destekleyici olduğunu belirtmekte, bunlardan ayrılmanın ise istenmeyen izlenimler oluşturabileceğini belirtmektedirler.

Bunların dışında, Fandt ve Ferris (1990), çalışanların imajını geliştirmeye yönelik taktikleri daha çok ne zaman kullandıklarını anlamaya çalıştıkları araştırmalarında; hesap verebilirlik yüksek ve belirsizlik düşük olduğunda olumlu bir görüntü sunmak için kişilerin izlenimlerini daha iyi yönetebileceklerini tespit ederek, içinde bulunulan örgütün kültürel eğilimlerinin izlenim yönetimini etkilediğinin anlaşılmasını sağlamışlardır. Ayrıca, yöneticilerinden uzakta çalışan bireylerin daha yüksek seviyede izlenimlerini yönetme eğilimi gösterirken, merkezden çalışanların daha düşük düzeyde izlenim yönetimi taktikleri kullandıkları da bilinmektedir (Barsness vd., 2005: 416). Bu durum izlenim yönetimi taktiklerinin duruma uygun bir şekilde kullanılabilmesinin örgütsel normlarla sağlanabileceğini desteklemektedir (Weary ve Arkin, 1981: 223-246). Örneğin, örgüt atmosferi gruba dahil olma eğilimini gerektiriyorsa, çalışanlar nasıl algılanacaklarını hiç değerlendirmeden yeteneklerini sergilemeye ve rekabet algılarını buna göre yönlendirerek kendilerini sevdirmeye çalışacaklardır (Houston ve Grandey, 2013). Bu açıdan izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının diğerlerini etkilemeyi amaçladığı düşünüldüğünde, örgütün kültüründen etkilenmesi muhtemeldir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan değişkenler dışında **duygusal bağlılık**, algılanan **örgütsel destek** (Shore ve Wayne, 1993), **yaşam tatmini** (Jain ve Sinha, 2005) ve **iş tatmininin** (Harris vd., 2013) izlenim yönetimi davranışını olumsuz etkilediğini,

yani çalıştıkları örgüte karşı duygusal yakınlık hisseden, kendisini örgütle özdeşleştirebilen, yaşam hakkında ve işiyle ilgili olumlu düşüncelere sahip çalışanların izlenim yönetimi taktiklerine başvurmadıkları, bu tür tutumların izlenim yönetimi davranışını azalttığını öne süren, kayda değer çalışmalar mevcuttur.

Diğer taraftan **işyükü** (Harris vd., 2013) ve örgütteki **kaynakların sınırlı olması** (Robbins, 2001; Higgins vd., 2003) gibi koşulların çalışanları izlenim yönetimine sevkettiği, kaynak paylaşımında çalışanların birbirleriyle rekabet içerisinde olmalarından dolayı birtakım politik davranışların ve etkileme yöntemlerinin kullanılmasının kaçınılmaz olduğu da alanyazında yer alan görgül çalışmalardandır. Çünkü örgütlerde etkili bir kariyer edinmek isteyen bireyler, diğerleri arasından sıvrılmak ve liderlerinin sempatisini karşı çekicilik kazanmak için izlenim yönetimi stratejilerini kullanmaktadırlar (Higgins vd., 2003: 92). Bu bağlamda, rekabetçi çalışma ortamının izlenim yönetimini güdüleyen bir faktör olduğu, çalışanların avantaj sağlamak için bu taktiklere başvurma eğilimine sahip olabilecekleri de söylenebilmektedir.

#### **1.4. İZLENİM YÖNETİMİNİN ARDILLARI**

Bu başlıkta izlenim yönetiminin ardılları olarak alanyazında destek bulan çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, başta performans değerlendirme ve terfi kararları olmak üzere, izlenim yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğine yönelik bilgiler verilerek, bunların dışındaki örgütsel tutum ve davranışlarla olan ilişkilerine de kısaca değinilecektir.

##### **1.4.1. Performans Değerlendirme**

İzlenim yönetiminin performans değerlendirme sonuçlarına etkisi üzerinde duran araştırmacılar (Bolino ve Turnley, 2003a; Chen vd., 2008; Higgins vd., 2003; Wayne ve Kacmar, 1991; Zhao ve Liden, 2011), örgütlerde sergilenen izlenim yönetimi davranışlarının performans değerlendirme, işe alma ve ücret artışı kararlarında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Örneğin, Wayne ve Kacmar (1991), bir laboratuvar çalışmasında, izlenim yönetimi taktiklerini kullanan astların, diğerlerine kıyasla daha olumlu performans değerlendirme notları aldığını tespit etmişlerdir. Dahası, izlenim yönetiminin performans değerlendirme görüşmesi sırasında övgü ve tavsiye alma sayısı ile

anamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu, yöneticinin sunduğu eleştiri sayısı ile olumsuz bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Higgins ve arkadaşları (2003) ise kendini sevdirmeye taktiği ve mülakat performansı arasında güçlü bir bağlantı bulmuşlardır. Bu bulgu, kendini sevdirmeye taktiklerini kullanan astların daha çok sevildiği, terfi şanslarının daha fazla olduğu, daha çok ücret artışı ve olumlu performans değerlendirmesi aldıkları (Gardner, 1992) görüşünü destekler niteliktedir. Ancak, izlenim yönetiminin performansın değerlendirme sürecini açıkça etkilediği kabul edilmekle birlikte, çalışanların fiili iş performansını nasıl etkilediğini anlamının da önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir. Çünkü izlenim yönetiminin gerçek iş performansını olumlu ya da olumsuz etkilediğinin anlaşılması, çalışma ekipleri, departmanlar ve örgütlerin etkin işleyişi açısından önemli sonuçlar doğurabileceğinden, üzerinde durulması ve araştırılması gerekmektedir.

#### **1.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

İzlenim yönetimi taktiklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının potansiyel olarak örtüştüğünü savunan ilk araştırmacılar olan Ferris ve arkadaşları (Fandt ve Ferris, 1990; Ferris vd., 1994) izlenim yönetimi taktiklerini örgütsel vatandaşlık davranışına benzetmektedirler.

Bu konuda özellikle Hui ve arkadaşlarının (2000: 823), rol tanımlarının ötesinde davranan çalışanların terfi etmek için daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduklarını; ancak, terfi ettirildikten sonra bu davranışlarının azaldığını ortaya koydukları çalışmaları, bireylerin aslında örgütsel vatandaşlık davranışından ziyade, izlenim yönetimi taktikleri sergilediğini ifade etmektedir. Arzu ettiği imaja sahip olabilmek isteyen bireylerin izlenimlerini yönetme eğilimleri, onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olabilmektedir.

Benzer şekilde Bolino (1999) da izlenim yönetimi stratejilerinin birçoğunun aynı olmasa da vatandaşlık davranışlarıyla çok benzer olduğunu savunmaktadır. Örneğin, üstüne ya da çalışma arkadaşlarına yardım etmek, bir vatandaşlık davranışı ya da izlenim yönetimi davranışı olabilir. Dolayısıyla, bu kavramları ayırt etmeye yönelik araştırmaların ilerlemesi için bireylerin motivasyonunu anlamak zorunludur. Çünkü

vatandaşlık davranışının altında yatan nedenler, örgütlerdeki diğer bireylerin imajlarını ve çalışma grubunun motivasyonunu etkileyebilecektir.

Bolino (1999), "Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?" başlıklı makalesinde, bireylerin izlenim yönetimi sergileme güdülerinin örgütlerde hedef kişileri etkilemek için, örgütsel vatandaşlık davranışı kullanımını arttırdığını açıklamaktadır. Wayne ve Green (1993) de, izlenim yönetimi davranışlarının vatandaşlık davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Başka bir araştırma (Bowler ve Brass, 2006), düşük statüde çalışanların yüksek statüdeki iş arkadaşlarına yönelik yardımda bulunmaya çalıştıklarını, ancak kendilerinden daha düşük statüdeki meslektaşlarına yardım etme teamüllerinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Yun ve arkadaşlarının (2007) bulguları ise, çalışanların özellikle de iyi tanımlanmamış iş rolleri olduğunda, imajlarını artırmak için vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermektedir. Bu bulgu ışığında, Yun ve arkadaşları (2007) izlenim yönetiminin örgütlerde vatandaşlık davranışını açıklamak için geçerli teorik bir yaklaşım olduğuna karar vermişlerdir. Dolayısıyla, bu yapıları bağlamak için ampirik temellerin oluştuğunu söylemek mümkündür. Ancak, Schnake (1991: 750) vatandaşlık davranışının arkasındaki nedenlerin ortaya çıkmaması durumunda, izlenim yönetimi taktiklerinin yanlışlıkla vatandaşlık davranışı olarak kodlanabileceğini belirtmektedir. Aynı şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışının da izlenim yönetimi olarak kategorize edilebileceği mümkündür.

Performans değerlendirme sonuçları ve örgütsel vatandaşlık davranışı dışında, izlenim yönetiminin bir sonucu olduğu kabul edilen, ancak kanıtlanmak adına daha çok araştırılması gereken bazı değişkenler de mevcuttur. Örneğin, Turnley ve arkadaşlarına göre (2013), çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları, bazen iş arkadaşları açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmekte ve bu durum onların refahına zarar verebilmektedir. Diğerlerinden daha çok çalıştığı halde, ilke olarak olmadığı biri gibi davranmayı kabul etmeyen, izlenim yönetimi taktiklerini kullanmayan, hakettiği ödül ve terfileri alamadığı algısına sahip olan bireylerde örgütsel sinizmin görülebileceğini söylemek mümkün olabilecektir. Çünkü örgütlerde izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak yöneticisine kendisini sevdiren (Wayne ve Liden, 1995) ve diğer çalışanlara

göre daha olumlu performans değerlendirme sonuçları elde edebilen (Wayne ve Kacmar, 1991) bireylerin var olabileceği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bu durum, izlenim yönetimi taktiklerini kullanmayan bireylerin elde ettikleri örgütsel çıktılardan (terfi, olumlu performans değerlendirme sonuçları) memnuniyetsizlik derecelerine bağlı olarak, örgüte yönelik olumsuz tutumlar beslemelerine, sinik davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır.

Bunun yanında, adaletsiz ücretlendirme politikaları ve performans değerlendirme sonuçları, etik olmayan davranışlar gibi faktörlerin bireylerde adaletsizlik algısına neden olduğu bilindiğinden, izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak hedeflerine ulaşmaya çalışanların elde ettiği sonuçlar, diğerleri üzerinde örgüte yönelik adaletsizlik algısı bırakmaktadır. Demiral'ın (2016) örgütlerde sinizm ve adalet algısının izlenim yönetiminin bir sonucu olduğunu belirttiği çalışması da bu durumu destekler niteliktedir.

Öte yandan Kristof-Brown ve arkadaşları (2002), kişi-iş (person-job fit) uyumunu değerlendirmede izlenim yönetimi davranışlarının rolünü incelediği bir laboratuvar çalışmasında, bireylerin sergilediği izlenim yönetimi taktiklerinin işveren kendisine yönelik kişi-iş uyumu algısını arttırdığını bulmuşlardır.

Roberts (2005: 33-41) de, izlenim yönetiminin psikolojik iyi oluş, yüksek kaliteli ilişkiler gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. İzlenim yönetiminde başarılı olan bireylerin kariyer geliştirme şanslarını arttırabilecekleri de yapılan çalışmalar arasındadır (Singh ve Vinnicombe, 2001). Ancak, kariyer bağlamında izlenim yönetimi ile ilgili olarak, bireylerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin hem içsel hem de dışsal kariyer başarısı (Judge ve Bretz, 1994) ve performans değerlendirme sonuçları (Judge ve Bretz, 1994; Wayne ve Ferris, 1990) ile negatif ilişkili olduğunu tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**



Bu bölümde, araştırma soruları, araştırmanın yöntemi, modeli, ölçek geliştirme aşamaları ile ölçeğin değerlendirilmesi ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ölçek geliştirme aşamalarının her birinde örneklem, veri toplama araçları, işlemler, yapılan analizler ve elde edilen bulgular ayrı ayrı ele alınarak açıklanmıştır.

## 2.1. ARAŞTIRMA SORULARI

Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini belirleyen Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilir bir “İzlenim Yönetimi Ölçeği” geliştirmek amacıyla yapılan bu araştırma keşfedici nitelikte olduğundan hipotez içermemektedir (Richardson, 2012: 74). Keşifsel nitelikteki araştırmalarda genellikle araştırma soruları ile yola başlanmakta ve belirlenen sorular çalışmanın ilerleyen aşamalarına yön vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 99).

Önceki bölümlerde tartışılan kuramsal çerçeve ve izlenim yönetiminin ölçümüne yönelik yerli yazında bir ölçeğin ya da ölçek geliştirme çalışmasının olmamasından kaynaklanan motivasyonla oluşturulan araştırma soruları aşağıda sunulmaktadır:

**Araştırma Sorusu 1:** Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktikleri nelerdir?

**Araştırma Sorusu 2:** Türk çalışma ortamına özgü izlenim yönetimi taktiklerinin boyutları nelerdir?

**Araştırma Sorusu 3:** İzlenim yönetimi taktiklerini ölçmek için Türk kültürüne özgü geliştirilecek ölçekte hangi maddeler yer almalıdır?

## 2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada çalışanların örgütlerde sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerinin hangi sorularla ölçülebileceği ve bu davranışın örgütlerde hangi boyutlarda ifade edilebileceği nitel araştırma deseni kullanılarak keşfedilmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma sosyal yaşamı ve bireylerle ilgili problemleri kendine özgü bir şekilde sorgulayarak anlamlandırma süreci (Creswell vd., 2007) ya da sosyal gerçekliğin derinlemesine keşfedilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 101).

Türkiye bağlamına özgü bir izlenim yönetimi ölçeği geliştirmek maksadıyla, çalışanların arzu ettiği izlenimi bırakmak istedikleri kişi/kişilere karşı hangi izlenim

yönetimi taktiklerini kullandıklarını aktarmaları istendiğinden nitel; geliştirilecek ölçek vasıtasıyla, izlenim yönetimi taktiklerinin birtakım örgütsel değişkenler üzerine etkisini test etmek için nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır.

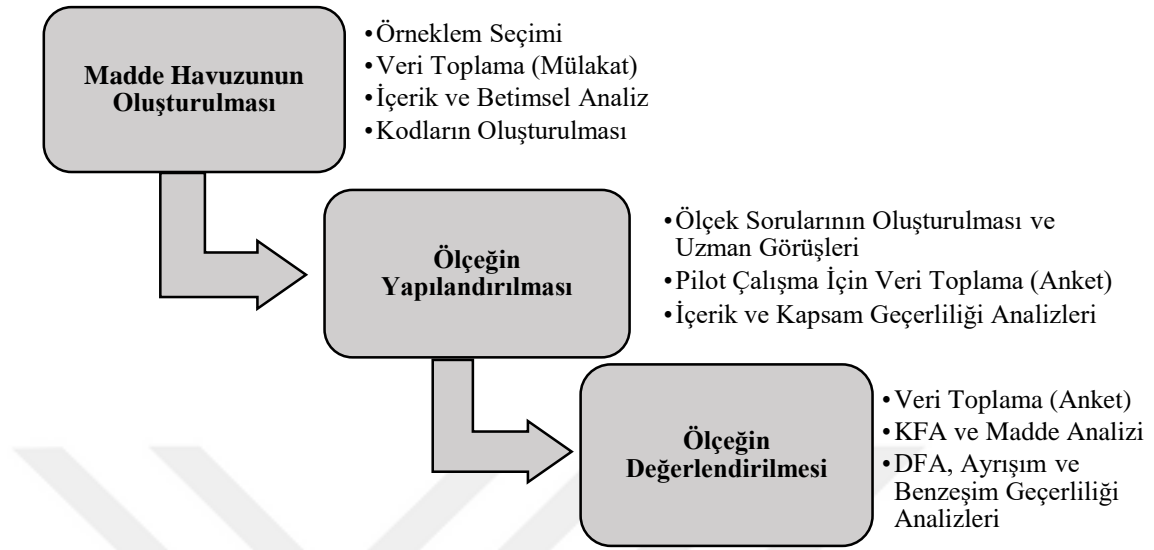
Araştırma, ölçek geliştirme konusundaki temel kaynaklardan ve alanyazında yer alan ölçek geliştirme çalışmalarından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir (Örn; Hinkin, 1995; Andrews ve Kacmar, 2001; DeVellis, 2003). Ölçeği geliştirmek için Madde Havuzunun Oluşturulması, Ölçeğin Yapılandırılması ve Ölçeğin Değerlendirilmesinden oluşan üç aşamalı bir yöntem kullanılmış ve bu aşamaların örneklem, veri toplama araçları, yapılan analizler ve elde edilen bulgularına yönelik bilgileri ilgili başlıklarda açıklanmıştır.

### **2.3. ÖLÇEK GELİŞTİRME SÜRECİ VE MODELİ**

Bu başlıkta, alanyazında yaygın olarak kullanılan ölçek geliştirme sürecinden yola çıkılarak takip edilen aşamalar ve oluşturulan ölçek geliştirme modeli detaylı olarak açıklanmıştır.

Çalışmanın ölçek geliştirme süreci Madde/Soru Havuzunun Oluşturulması, Ölçeğin Yapılandırılması ve Ölçeğin Değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar hem nitel hem de nicel araştırma tekniklerinden faydalanılan bu çalışmada izlenen ölçek geliştirme modelinin temel aşamaları Şekil 2.1’de kısa bir şekilde gösterilmiş ve ardından her aşama 3 ayrı araştırma olarak tekemmül ettirilmiştir.

**Şekil 2.1: Ölçek Geliştirme Modeli**



Schwab (1980) ve Hinkin (1995) tarafından önerilen ve *madde havuzunun oluşturulması*, *ölçeğin yapılandırılması* ve *ölçeğin değerlendirilmesinden* oluşan ölçek geliştirme süreci model alınarak gerçekleştirilen uygulamanın ilk aşamasında 16 farklı sektörde ve farklı iş kollarında çalışan (maksimum çeşitliliğin sağlanması adına) 60 katılımcıdan oluşan örneklemden yarı yapılandırılmış mülakat/görüşme tekniği ile veriler toplanmış olup betimsel ve içerik analizi yöntemi (Krippendorf, 1980) ile incelenerek izlenim yönetimi ölçeğinin maddeleri belirlenmiştir. Ardından izlenim yönetimi ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için kamu ve özel sektörlerden seçilen farklı örneklemlerde, geliştirilen ölçek sorularından oluşan ve anket tekniği ile toplanan verilerin SPSS 25 ve AMOS 21 paket programları kullanılarak faktör analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra literatürden yararlanılarak belirlenen değişkenlerle ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerlilikleri değerlendirilmiştir.

#### **2.4. ARAŞTIRMA 1: MADDE HAVUZUNUN OLUŞTURULMASI**

Hinkin (1995: 969) ölçekte yer alacak soruların geliştirilmesinde tümdengelim ve tümevarım olmak üzere iki yöntemin tercih edilebileceğini belirtmektedir. Tümdengelim yöntemi ölçeğin geliştirileceği alanda yeterli kuramsal birikimin bulunması durumunda tercih edilirken; aksi durumda tümevarım yönteminin kullanılması

önerilmektedir. Madde havuzu oluşturulması, tümdengelim yönteminin esası gereği önceki çalışmalardan hareketle maddelerin belirlenmesidir. Bu aşama keşifsel bir yaklaşım ile kavramsal çerçeveyi oluşturmak amacıyla literatür taraması yapılmasından (tümdengelim), yarı yapılandırılmış mülakat uygulamasından (tümevarım) ve ölçeğin ilk halini oluşturacak maddelerin yazımından oluşmaktadır. Böylece bu bölümde oluşturulacak madde havuzu ile izlenim yönetimi taktikleri, boyutları ve bu boyutları tanımlayan madde/ifadeler belirlenecektir.

#### **2.4.1. Örneklem Özellikleri ve Veri Toplama Araçları**

Nitel araştırmalarda istatistikî örneklem büyüklüğü belirleme yerine, veri bazında doyuma ulaşılması yeterli görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Verilerin genişliği ve derinliği örneklem sayısını belirleme hususunda yardımcı olurken, araştırmaya yönelik soruların cevabı olabilecek süreç ve kavramlar tekrarlanmaya başlayana yani doyum noktasına ulaşılan kadar verilerin toplanması aşamasına devam edilmektedir. Bu nedenle nitel araştırmalarda örneklem konusunda kesin bir sayı olmamakta (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 142) ve örnekleme tekniği olarak da genellikle olasılığa dayanmayan (kolayda, amaçlı örnekleme gibi) tekniklerin tercih edildiği görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Verilerin yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplandığı bu aşamada evreni temsil eden çalışanlardan Ankara, İzmir, İstanbul, Antalya, Aydın, Afyon ve Kütahya illerinde görev yapan 60 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Araştırmanın amaçları ve nitel araştırmaların geçerliliğini sağlamanın bir gereği (Merriam, 2009) doğrultusunda örneklem grubuna dahil edilecek çalışanların seçiminde özellikle sektör açısından geniş bir çeşitliliğe ulaşmak amaçlanmıştır. Mülakata katılanlara ilişkin demografik bilgiler Tablo 2.1’de gösterilmektedir:

**Tablo 2.1:** Örnekleme Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Sektör	Frekans	Oran (%)
Kadın	27	%45	Eğitim	10	%17
Erkek	33	%55	Sağlık	6	%10
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>%100</b>	İmalat	5	%8
<b>Eğitim Seviyesi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran (%)</b>	İnşaat-Mimarlık	5	%8
Lise	4	%6	Danışmanlık	5	%8
Lisans	28	%47	Ticaret	5	%8
Yüksek Lisans	19	%32	(Satış ve Pazarlama)		
Doktora	9	%15	Güvenlik	4	%7
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>%100</b>	Gıda	3	%5
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran (%)</b>	Bankacılık	3	%5
Evli	49	%82	Ulaşım	2	%3,33
Bekar	11	%18	Tekstil-Hazır Giyim	2	%3,33
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>%100</b>	Bilişim	2	%3,33
<b>Kademe</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran (%)</b>	Turizm	2	%3,33
Orta Kademe	40	%66	Otomotiv	2	%3,33
Üst Kademe	20	%34	Radyo Televizyon	2	%3,33
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>%100</b>	Finans	2	%3,33
<b>Yaş</b>	Min.-Max.	Ortalama	<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>%100</b>
	23-58	35,28			
<b>Çalışma Yılı</b>	Min.-Max.	Ortalama			
	3-35	14,41			

Tablo 2.1.'de belirtildiği gibi mülakata katılanların %45'i kadın, %55'i erkek olup %82'si evli, %18'i bekar. Yalnızca orta ve üst kademe çalışanların oluşturduğu örnekleme yaş ortalaması 35,28'dir. Örneklemin eğitim seviyesine bakıldığında ise; katılımcıların %47'si lisans, %32'si yüksek lisans, %15' doktora ve %6'sı da lise mezunudur. Çalışma yılı ortalamaları ise 14,41 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların gözlemledikleri izlenim yönetimi taktiklerini keşfetmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada veriler görüşme yoluyla 6 aylık bir zaman diliminde toplanmıştır. Görüşme yönteminin diğer veri toplama araçlarına göre daha avantajlı olduğu düşünülmektedir (Patton, 2014: 340). Çünkü görüşme yöntemi, katılımcıların bakış açıları ve olaylara yükledikleri anlamların anlaşılması açısından onlarla birebir etkileşime girme olanağı tanımaktadır.

Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile çalışanlara yöneltilen sorularla Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini keşfetmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda katılımcılara kapsamlı bir izlenim yönetimi tanımı ve örnekleri sunularak onlardan iş yerlerinde gözlemledikleri izlenim yönetimi taktikleri örneklerini anlatmaları istenmiştir. Türk çalışma ortamındaki izlenim yönetimi taktiklerinin ortaya çıkarılabilmesi için mülakatta katılımcılara yöneltilen ve EK-1’deki soru formunda yer alan sorunun bir kısmına aşağıda değinilmektedir:

“İnsanlar iş hayatlarında çeşitli olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Bu gözlemlenen davranışlardan biri de bireyin kendisi hakkındaki algıları etkileme ve kontrol etmeye yönelik davranışları olarak nitelendirilen izlenim yönetimi çabasıdır. İzlenim yönetimi bireyin kendisi hakkındaki algıları etkilemek amacıyla sergiledikleri davranışlardır. Örneğin; beklediği terfi olanağına sahip olabilmek isteyen birey, yüksek performans sergiliyor izlenimini yaratmak için yöneticisine karşı işine bağlı, erkenden işe gelip herkesten sonra işyerinden ayrılan, verilen görevlere gönüllü olarak katılan biri olarak gözükülebilmektedir. Ya da zayıflık ve eksikliklerini göstererek karşıdakinin kendisine acımasını sağlama ve böylece bazı sorumluluklardan ve ağır işlerden kurtulmayı hedefleyen bireylerin davranışları örnek gösterilebilir. Batı yazınında bu şekilde tanımlanmış olan İY davranışlarının özellikle Türk kültüründe farklılaşması beklenmektedir. Size göre ne gibi davranışlar bize has İY davranışlarını oluşturabilir.

Sizden ricamız iş ortamınızı ve çalışma tecrübelerinizi göz önünde bulundurarak, çalışma ortamında gözlemlediğiniz ya da maruz kaldığınız izlenim yönetimi davranışlarına örnekler vermenizdir.”

Ayrıca mülakata başlamadan önce amaca uygun bir görüşme gerçekleştirebilmek ve nitelikli veri toplayabilmek adına katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilip, toplanan verilerin gizliliğinin sağlanacağına dair açıklamalarda bulunulmuştur. Sorulan sorulara verilen cevaplar araştırmacı tarafından not tutulmak suretiyle kaydedilmiştir. Mülakat tekniğinin yapısı gereği katılımcılar bazen belirlenen konunun dışına çıksa da, bu durum araştırmacı tarafından bazı müdahale ve yönlendirmelerle toparlanarak mülakatın amacından sapması engellenmiştir. Veri toplama aşamasının sonlandırılmasında veri doygunluğu belirleyici olmuş ve doyum noktasına ulaşıldığı anda veri toplama süreci tamamlanmıştır. Ortalama 1,5 saat süren ve

tek oturumda gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen verilere yönelik işlemler, bulgular ve değerlendirme ile ilgili başlıklarda sunulmaktadır.

#### **2.4.2. İşlem ve Analizler**

Araştırmada toplanan verilerin analize hazır hale getirildikten sonra verilerin kodlanması, kodları bir araya getiren temaların oluşturulması ve verilerin şekiller, tablolar halinde sunularak yorumlanmasına dayanan analiz kısmı gerçekleştirilmiştir. Zira nitel veri analizi aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Creswell, 2015):

- Araştırma verilerini anlamlı bölümlere indirgeme,
- Bölümleri adlandırma,
- Kodları geniş kategoriler veya temalar altında birleştirme,
- Veri grafiklerinde, tablolarda, çizelgelerde karşılaştırmalar yapma, sunma ve üzerinde yorum yapma.

Bu çalışmada gerçekleştirilen veri analizi aşamaları aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

##### **2.4.2.1. Araştırma Verilerini Anlamlı Bölümlere İndirgeme**

Farklı sektörlerde istihdam eden orta ve üst kademe çalışanlarla yapılan görüşmelerden ses kaydı ve not alma yöntemi ile elde edilen ve ilk görüşmeden itibaren numaralandırılan verilerin içerik çözümlemeleri betimsel analiz yöntemi kullanılarak yapılmış, elde edilen bulgular yazın taramasından da yararlanılarak ifadelere dönüştürülmüş ve ilk aşamada 129 ifadeden oluşan bir havuz oluşturulmuştur.

Mülakata katılan 60 kişiden toplanan verilerle oluşturulan 129 ifade, öncelikle anlamının açık ve anlaşılır olup olmaması ve çalışan davranışlarını kapsayıp kapsamaması kriterlerine göre örgütsel davranış alanında çalışan iki akademisyen ve bir doktora öğrencisi tarafından değerlendirilmiştir. Kodlar arasından kavramsal olarak birbirine benzer olan ya da aynı anlamı çağrıştırdığı düşünülen maddelerin birleştirilerek daha yönetilebilir bir sayıya ulaşılması amacıyla 65 madde çıkarılarak Tablo 2.2’de gösterilen 64 izlenim yönetimi davranışı elde edilmiştir.

**Tablo 2.2:** En Çok İfade Edilen İzlenim Yönetimi Davranışları

S.No.	Davranışlar	Frekans	Oran
1	Üstün yönlerini anlatıp eksikliklerini gizleme	39	3,88%
2	Meşgul görünerek çalıştığına inandırma-göz boyama	38	3,78%
3	Ekstra-rol davranışı (Kendi sorumluluğunda olmayan işleri de yapma)	37	3,69%
4	Bilmediği halde biliyormuş gibi yapma	35	3,49%
5	Mutsuzken bile mutluymuş gibi görünme	34	3,39%
6	Karşdakini övme-yağcılık etme	32	3,19%
7	Düzenli ve tedbirli olma (dış görünüş ve düzenlilik)	32	3,19%
8	İltifat etme	27	2,69%
9	Uyumsuz fikir-düşünce ve alışkanlıkları saklama (hemfikir olmaya çalışma)	27	2,69%
10	Minnet altında bırakma (yardımları başa kakmak için kullanma)	27	2,69%
11	Hataları örtbas etme	24	2,39%
12	Gönüllüymüş gibi davranarak öne (ön plana) çıkma	24	2,39%
13	Bilmediği konuların açığa çıkmasını engelleme (zorlandığı konuları gizleme)	23	2,29%
14	Aynı fikirdeymiş gibi görünme (duyulmak istenileni söyleme)	23	2,29%
15	İşe vaktinden önce gelip - geç çıkma	23	2,29%
16	Sorumluluğu (suçu) başkasına yükleme	23	2,29%
17	Moda-sanat ve kültür alanında günceli takip etme	23	2,29%
18	Görünürlüğü yüksek işleri alıp diğerlerini başkasına yıkma	23	2,29%
19	Kendini öne çıkarma (kendi reklamını yapma)	22	2,19%
20	Spekülatif (istenmeyen) iyiliklerde bulunma	22	2,19%
21	Gerçek düşüncelerini gizleme	21	2,09%
22	Başkalarının imajını kullanarak hava atma	19	1,89%
23	Sevecenlik (anaçlık, babacanlık ve şımarıklık yapma) gösterme	19	1,89%
24	Patron veya önemli isimlere yakınlığını kullanma	19	1,89%
25	Yardımcı olma	18	1,79%
26	İnkâr ederek itibarını korumaya çalışma	18	1,79%
27	Sahte tevazu/ sahte alçakgönüllük	18	1,79%
28	Her şeyden memnunmuş gibi görünme	17	1,69%
29	Mazeret sunma	17	1,69%
30	Astlarlayken üstleri, üstlerleyken astları eleştirme (bukalemunu oynama veya her kalıba girme)	16	1,59%
31	Samimi - dostça davranma	14	1,39%
32	Zor işlerin üstesinden geldiğini gösterme çabası	12	1,20%
33	Kayıрма - iltimas geçme	12	1,20%
34	Düzeltilici - Tazmin edici davranışlarda bulunma	12	1,20%
35	İtaatkâr ve saygılı görünme	11	1,10%
36	Beklentileri karşılama	11	1,10%
37	Bilmezlikten gelme	11	1,10%
38	Kötü alışkanlıklarını gizleme	10	1,00%
39	Özel/kişisel günleri hatırlama	10	1,00%
40	Mağdur görünme (play the victim)	10	1,00%
41	CV'sinde eksik ve yanıltıcı bilgi verme	9	0,90%
42	Mesleğini ve yaptığı işi içerde ve dışarıda övme	9	0,90%
43	Sorumluluk alarak göze girmeye çalışma	9	0,90%
44	Üstüne vazife edinme	9	0,90%
45	Aciz görünme	9	0,90%
46	Başarıları kendine, başarısızlıkları başkasına yükleme (atfetme yanlılığı)	8	0,80%
47	Hediye verme	8	0,80%
48	Gizli bilgilere vakıf olduğunu gösterme çabası	8	0,80%
49	Başkasını eleştirerek kendini yüceltme	7	0,70%
50	Kendini geliştirmeye istekli gibi görünme	7	0,70%
51	Dedikodu ve söylenti yayarak etkileme	7	0,70%



**Tablo 2.2:** (devam) En Çok İfade Edilen İzlenim Yönetimi Davranışları

52	Başkalarını ezme ve küçümseme	7	0,70%
53	Dikkatleri başka yöne çekme	6	0,60%
54	Yetki, makam ve gücünü vurgulama -belli etme	6	0,60%
55	Önemli/kritik personel imajı sunma	5	0,50%
56	Üste benzemeye çalışma	5	0,50%
57	Vaatlerde bulunma veya beklenenin ötesinde hedefler koyma	5	0,50%
58	Aşırı ciddiyet, sertlik ve maskulinite gösterisi	5	0,50%
59	Yaptığı işleri abartarak anlatma	4	0,40%
60	Mükemmelliğe ve kusursuzluğa yapılan vurgu (ayrıntıcılık)	4	0,40%
61	Ortak yönleri arama	4	0,40%
62	Özür dileme	4	0,40%
63	Koruyup kollama	3	0,30%
64	Büyük ofis, ofis malzemesi ve mobilyalar kullanma	3	0,30%
<b>Toplam</b>		<b>1004</b>	<b>100,00 %</b>

#### 2.4.2.2. Bölümleri Adlandırma ve Kodları Geniş Kategoriler (Temalar) Altında Birleştirme

Tablo 2.2’de gösterildiği gibi ifadelerin tekrarlanma sayısı dikkate alınarak frekans değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra içerik benzerliğine göre 64 maddeyi kategorilere (tema) ayırmak üzere çalışılarak, birkaç tekrarlanmadan sonra 7 kategori üzerinde anlaşılmiştir. Ardından belirlenen kategorilerin güvenilirliğini, diğer bir deyişle kod ve temaları belirgin bir şekilde test etmek üzere, sekiz doktora öğrencisi görevlendirilerek 64 maddeyi 7 kategoriden uygun olan birine yerleştirmek üzere iki farklı grup şeklinde bağımsız olarak çalışmaları sağlanmıştır.

Araştırmanın bu aşamasında, jüri üyeleri öncelikle konuyla ilgili detaylı bir şekilde bilgilendirilerek, madde havuzunda yer alan 64 maddenin uygun kategorilere atanması konusuna odaklanmaları istenmiştir. Uygun bir zaman dilimi seçilerek iki ayrı panelde çalışan sekiz jürinin, maddeleri 7 kategoriden birine yerleştirmek suretiyle, hangi maddenin hangi kategoriye uygun olduğunu kendi bakış açılarıyla belirlemeleri sağlanmıştır. Maddelerin kategorileştirmesi hususunda %50 kriterine göre kabul veya red durumlarına karar verilmiştir. Yani dört ve daha fazla kişinin hemfikir olduğu kodların sınıflandırılması kabul edilmiştir. Araştırmacıların sınıflandırdığı şekilde olmayan, jüri sayısının yarısından fazlasının farklı sınıflandırma yaptığı toplam 10 madde çıkarılmış ve madde havuzunun oluşturulma aşaması 54 madde ile tamamlanmıştır. Belirlenen kategoriler (izlenim yönetimi boyutları) ve ilgili ifadeler Tablo 2.3’te gösterilmektedir:

Tablo 2.3: Öngörülen İzlenim Yönetimi Boyutları

İzlenim Yönetimi Davranışları/Boyutları	Temalar
<b>1. Kamufle Etme</b>	Mutsuzken bile mutluymuş gibi görünme
	Bilmediğinin açığa çıkmasını engelleme (zorlandığı konuları gizleme)
	Üstün yönlerini anlatıp eksikliklerini gizleme
	Bilmediği halde biliyormuş gibi yapma
	Başarıları kendine başarısızlıkları başkasına yükleme (atfetme yanlılığı)
	Uyumsuz fikir - düşünce ve alışkanlıkları saklama
<b>2. Kendini övme (Self-praise)</b>	Mesleğini ve yaptığı işi içerde ve dışarıda övme
	Başkasını eleştirerek kendini yüceltme
	Yaptığı işleri abartarak anlatma
	Önemli/kritik personel imajı sunma
	Kendini öne çıkarma (kendi reklamını yapma)
Başkalarının imajını kullanarak hava atma (gölgesinden faydalanma)	
<b>3. Yaranmaya Çalışma</b>	Aynı fikirdeymiş gibi görünme (duyulmak istenileni söyleme)
	Karşıdakini övme-yağcılık
	Hediye verme
	Özel/kişisel günleri hatırlama
	Gerçek düşüncelerini gizleme (şikâyetçi olmama, kusurları ve kabahatleri yüze vurmaktan kaçınma, görmezden gelme)
	Sevecenlik (anaçlık, babacanlık ve şımarıklık yapma) gösterme
	Zor işlerin üstesinden gelindiğini gösterme çabası
	Koruyup kollama
	Yardımcı olma
	Samimi - dostça davranma
	Kayıрма - iltimas geçme
	Her şeyden memnunmuş gibi görünme
<b>4. Adanmış Görünme</b>	İtaatkar ve saygılı görünme
	Düzenli ve tedbirli olma (dış görünüş ve düzenlilik)
	Vaatlerde bulunma veya beklenenin ötesinde hedefler koyma
	İltifat etme
	İşe vaktinden önce gelip - geç çıkma
	Gönüllü olma - öne çıkma
	Ekstra-rol davranışı (Kendi sorumluluğunda olmayan işleri de yapma)
<b>5. İmaj Koruma</b>	İnkâr etme
	Sorumluluğu (suçu) başkasına yükleme
	Mazeret sunma
	Bilmezlikten gelme
	Özür dileme
	Aciz görünme
	Mağdur görünme (play the victim)
	Düzeltilici - Tazmin edici davranışlarda bulunma

**Tablo 2.3:** (devam) Öngörülen İzlenim Yönetimi Boyutları

<b>6. Göz boyama/ Etkileme (Manipülasyon)</b>	CV'sinde eksik ve yanıltıcı bilgi verme
	Sahte tevazu ve sahte alçakgönüllük
	Spekülatif (istenmeyen) iyiliklerde bulunma
	Minnet altında bırakma (Yardımları başa kakmak için kullanma)
	Meşgul görünerek çalıştığına inandırma-göz boyama
	Moda-sanat ve kültür alanında günceli izleme
	Astlarlayken üstleri üstlerleyken astları eleştirme (Bukalemunu oynama veya her kalıba girme)
	Gizli bilgilere vakıf olduğunu gösterme çabası
	Dikkatleri başka yöne çekme
	Görünürlüğü yüksek işleri alıp diğerlerini başkasına yıkma
<b>7. Gözdağı Verme</b>	Başkalarını ezme ve küçümseme
	Yetki, makam ve gücünü vurgulama -belli etme
	Büyük ofis, ofis malzemesi ve mobilyalar kullanma
	Patron veya önemli isimlere yakınlığını kullanma
	Aşırı ciddiyet, sertlik ve maskulinite gösterisi

Maddelerin geliştirilmesi aşamasında ölçekte yer alacak maddelerin anlaşılabilirlik durumu, kolay okuma ve cevaplandırma durumu gibi konulara ilişkin değerlendirme, diğer bir deyişle yüzey/görünüm geçerliliğini sağlama açısından araştırmacı ve çevresindeki doktora öğrencilerinin de görüşlerinin alınması suretiyle ölçek maddelerinin yazımı tamamlanmıştır. Bu aşamada madde havuzundaki birbiriyle ilişkili ve yakın anlam içeren maddelerin aynı kategoride birleştirilmesi suretiyle, Tablo 2.3'te gösterilen 7 kategori 6'ya indirilerek, uzman görüşlerine sunulmadan önce ifadelerin daha uygun ve kapsamlı kategoriler altında toplanması sağlanmış, ardından İzlenim Yönetimi Taktiklerine yönelik maddelerin yazım aşaması tamamlanmıştır.

#### 2.4.2.3. Tartışma, Sonuç ve Madde Havuzunun Oluşturulması

Yapılan mülakatlar sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesiyle oluşturulan ifadeler belli kategoriler altında toplanarak, alanda uzman iki akademisyenle yapılan değerlendirilmeler doğrultusunda ve literatür araştırmalarıyla Tablo 2.3'te belirtilen boyutlar ortaya çıkarılmıştır. Öngörülen kategorilerin kapsadığı ifadelerin anlamlı bir şekilde birleştirilip birleştirilmediği ve kavramsal olarak belirlenen kategoriye ait olup olmadığının anlaşılabilirliği, 8 kişiden oluşan bir örnekleme yapılan çalışma ile test edilmiştir. Çalışma sonucunda uzlaşmanın sağlandığı boyut ve ifadeler tekrar gözden

geçirilerek (+3 kişi ile) uzman görüşü almak üzere hazır hale getirilmiştir. Dolayısıyla Türk kültürü bağlamında keşfedilen izlenim yönetimi kavramının öngörülen boyutları Örgütsel Davranış, Türk Dili ve Edebiyatı, İngiliz Dili ve Edebiyatı ve Sosyoloji alanlarında çalışan toplamda 11 kişinin değerlendirmesi ile oluşturulmuştur. Bu boyutlara yönelik açıklamalar bir sonraki bölümde tartışılacağından, burada yer verilmemektedir. Ancak görüldüğü gibi, kendini övme ve gözdağı verme boyutları, yazında yer alan izlenim yönetimi boyutlarıyla örtüşmektedir. Buradan, yapılan görüşmelerde katılımcıların ifadelerinin, hem mevcut izlenim yönetimi taktiklerinin bazılarını, hem de kültüre özgü olduğu düşünülen farklı boyutları oluşturduğu sonucu çıkmaktadır. Örneğin, Jones ve Pittman (1982)'in sınıflandırmasında yer alan "Kendine Acındırma" taktiğinin bu çalışmada ortaya çıkan boyutlar arasında yer almamasının, Türkiye'deki kültürel özellikler bağlamında bireylerin eksik yönlerini göstermekten çok, gizleme eğiliminde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ölçek geliştirme modelinin ilk aşamasını oluşturan madde havuzu oluşturma adımı yukarıda anlatılan ve uygulanan süreçler sonucunda tamamlanmıştır. DeVellis (2003: 65) madde havuzunda başlangıçta kaç madde olacağına ilişkin belirli bir sayı bulunmadığını ifade etmektedir. Bu aşamada maddeler arasındaki korelasyonların doğası hakkında bilgi sahibi olunmadığı için, madde sayısının fazlalığının kötü içsel tutarlılığa karşı bir sigorta olduğuna yer verilmektedir. DeVellis (2003: 66) bu anlamda 10 maddelik bir anket için madde havuzunda 40 soru yer almasının iyi olacağını; bu kadar soru bulunmadığı durumda en azından soru sayısının %50 fazlası kadar soru olması gerektiğini savunmaktadır. Öte yandan Gürbüz ve Şahin (2014: 320)'e göre ilk madde havuzundaki soru sayısı nihai ölçekte yer alması düşünülen madde sayısının üç katı kadardır. Bu görüşler ışığında, madde havuzu oluşturulması aşamasında izlenim yönetimi taktiklerini ölçebilecek en iyi ölçüm gücüne sahip maddelerin yer almasına özen gösterilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak elde edilen 54 davranış bir soru formuna dönüştürülerek, uzman değerlendirmesi ve pilot çalışma için madde havuzu oluşturulmuş ve Tablo 2.4'te sunulmuştur:

**Tablo 2.4:** İlk Madde Havuzu

<b>İzlenim Yönetimi Davranışı</b>	<b>Maddeler</b>
<b>Kamufle Etme</b>	1. İşyerinde sevilme için insanlar ve olaylar hakkındaki gerçek düşüncelerimi ve duygularımı belli etmemeye çalışırım.
	2. Kendimde eksik gördüğüm konuların açığa çıkmaması için elimden geleni yaparım.
	3. Bir kusurum olduğunda bunu gizlemeyi başarırım.
	4. Başarılarım övüldüğünde ve takdir gördüğümde alçakgönüllüymüş gibi davranarak mütevazı olduğumu gösteririm.
	5. Stresli olduğum zamanlarda bunu yönetmeye çalışarak karşı tarafa yansıtılmak için çabalarım.
	6. Duyulmasını istemediğim kişisel bilgilerimi (medeni durum, memleket gibi) gizleyerek ortaya çıkmasını önlemeye çalışırım.
	7. Duygularımı sürekli kontrol altına alır ve aşırı tepki göstermekten kaçınırım.
	8. Bilmediğim bir işle karşılaştığımda nasılsa öğreneceğimi düşünüp biliyormuş gibi davranabilirim.
	9. İnsanlar tarafından ayıplanmamak için bazı alışkanlıklarımı (sigara içmek gibi) saklamayı tercih ederim.
<b>Kendini övme (Self-praise)</b>	10. Yaptığım işin önemli olduğunu duyurarak mesleğimden övgüyle söz ederim.
	11. İnsanların başarılarımın farkına varmalarını sağlamak için yetenekli olduğum yanları herkese duyurmaya çalışırım.
	12. Tanıdığım önemli kişilere yakınlığımdan sürekli bahsederek kendimi önemliymiş gibi gösteririm.
	13. Kendimi yüceltebilmek adına başkalarının eksik yönlerini açığa çıkarmaktan kaçınmam.
	14. Mesleğim/görevimin önemini abartarak kritik ve vazgeçilmez bir personel olduğumu vurgularım.
	15. Yaptığım basit bir iş bile olsa çoğunlukla bunu abartarak dillendirmeye çalışırım.
	16. Geçmişteki başarılarımı ve sahip olduğum imkanları yeri geldiğinde mutlaka anlatırım.

**Tablo 2.4:** (devam) İlk Madde Havuzu

<b>Yaranmaya Çalışma ve Adanmış Görünme</b>	17. Meslektaşlarımla yakınlığı kazanmak için onlarla aynı fikirdeymiş gibi görünebilirim.
	18. İyi bir insan olduğumu düşünceleri için meslektaşlarımla başarılarını sık sık överim.
	19. Kendimi sevdirmek için işyerinde sevecenlik gösterip karşıdakine iltifat eder, özel günleri hatırlamaya özen gösteririm.
	20. Her şeyden memnunmuş gibi görünerek göze batmamak için elimden geleni yaparım.
	21. Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımla özel yaşamlarına ilgi gösteririm.
	22. Dost olduğumu göstermek için çalışma arkadaşlarıma özel yardımlar (kayıma, iltimas geçme, koruyup kollama, borç verme gibi) yapabilirim.
	23. İşyerinde alınan kararlarla ilgili olumsuz fikrim olsa bile bunu söylemekten kaçınırım.
	24. Takdir görmek için meslektaşlarıma itaatkâr ve saygılı davranırım.
	25. Kendimi geliştirme konusunda istekli ve gönüllü davranarak işi sahiplendiğimi gösteririm.
	26. İşyerinde dış görünüşüme normalden daha fazla özen gösteririm.
	27. Yapamayacağım bir işle karşılaştığımda bunu belli etmeden başaracağımı vadederek göze girmeye çalışırım.
	28. İşe bağlı olduğumu göstermek için işe herkesten önce gidip, herkesten geç çıkmaya çalışırım.
	29. Çalışkan olduğumun anlaşılması için kendi sorumluluğumda olmayan işlerde de atılğan davranır, görev tanımında yer almayan işleri de yapabilirim.
<b>İmaj Koruma ve Mağdur Görünme (Play the Victim)</b>	30. Olumsuz bir durumla karşılaştığımda mevcut imajımı korumak ve insanların hakkımdaki iyi düşüncelerini sarsmamak için gerçeği inkâr edebilirim.
	31. İşyerinde kendi itibarım zedelenmesin diye suçu bir başkasına yükleyebilirim.
	32. Kusurlu davranışlarımı telafi ederek ve gerektiğinde özür dileyerek işyerinde olumlu imaj bırakmaya çalışırım.
	33. Başarılı işlerde mutlaka benim payım olduğunu dile getirir, kendimi sürekli ön plana çıkarmaya çalışırım.
	34. Herhangi bir iş başarısız sonuçlandıysa, bunda diğerlerinin de payı olduğunu dile getirerek imajımı korumaya çalışırım.
	35. Herhangi bir hatam olduğunda, buna sebep olarak sunabileceğim çeşitli mazeretlerim vardır.
	36. Hoşlanmadığım bir görev ya da sorumluluktan kaçınmak için bilmiyormuş gibi davranabilirim.
	37. Bazı yerlerde acizliğimi dile getirerek insanların bana merhamet etmesini sağlamaya çalışırım.
38. Başkalarının işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.	

**Tablo 2.4:** (devam) İlk Madde Havuzu

<b>Göz boyama/ Etkileme (Manipülasyon)</b>	39. İşe alınmak için kendimle/yetkinliklerimle ilgili eksik ve yanıltıcı bilgiler verebilirim. (bilgisayar programı ya da yabancı dil seviyesi gibi bilgilerde doğru olmayan cevaplar vermek gibi)
	40. Moda-sanat ve kültür gibi entelektüel konularda günceli takip ettiğimi işyerinde gösteririm.
	41. İşyerinde her ortama uyum sağlamak (bukalemun gibi davranmak) gerektiğini düşünürüm.
	42. Gizli ve önemli bilgilere vakıf olduğumda bunu belli etmeye çalışırım.
	43. Basit işleri yapmaktansa görünürlüğü yüksek işleri almayı tercih ederim.
	44. Olumsuz bir durum olduğunda dikkatleri dağıtabilmek için konuyu değiştiririm.
	45. İnsanlara yardımda bulunarak bana minnet duymalarını sağlamaya çalışırım.
	46. İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgulmüş gibi görünmeye çalışırım.
	47. Zor işlerin üstesinden gelebildiğimi ispat etmek için çaba gösteririm.
<b>Gözdağı Verme</b>	48. İşyerinde yetki, makam ve gücümü vurgulayarak (kullanarak) iş arkadaşlarımın benden çekinmelerini sağlarım.
	49. Önemli bir insan olduğumu düşünmeleri için elimden geldiği kadar büyük ofis, gösterişli ofis malzemeleri ve mobilyalar kullanırım.
	50. Patron veya önemli isimlere yakınlığımı dile getirerek insanlara işle ilgili isteklerimi yaptırabilirim.
	51. İşyerinde normalden daha ciddi ve sert görünmeye özen göstererek gözdağı veririm.
	52. İşlerin yerine gelmesi için gerekirse başkalarını aşağılayarak emirler verebilirim.
	53. Çalıştığım işyeri için önemli bir insan olduğumu vurgulayarak tehditkâr davranabilirim.
	54. İstenilen şekilde davranmaları için açıktan ya da ima ile meslektaşlarımı zaman zaman korkuturum.

Tablo 2.4'te ifade edilen ölçek maddeleri aşağıdaki hususlar göz önüne alınarak yazılmıştır (DeVellis, 2003:63-69; Gürbüz ve Şahin, 2014: 186):

- İfade açısından açık ve anlaşılabilir olması,
- Soru cümlesi yerine düz cümle olarak yazılması,
- Ölçülmek istenen kavrama, özelliğe veya davranışa yönelik olması,
- Aynı madde içerisinde birden fazla yargı olmaması,
- Yönlendirici olmaması,
- Mümkün olduğu kadar kısa cümlelerin tercih edilmesi,
- İmla ve dil bilgisi kurallarına uygun olması.

Öte yandan güvenilirlik ve geçerlilik diğer yöntemlerde olduğu gibi nitel araştırmalarda da önem arz etmektedir. Güvenilirlik, tutarlılık anlamına gelmekte ve araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği, farklı araştırmacıların aynı metni aynı şekilde kodlamaları (iç tutarlılık) veya aynı araştırmacının aynı metni benzer koşullarda ve farklı zamanlarda aynı şekilde kodlaması olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 293). Araştırmanın nitel araştırma bulgularının kodlanmasında üç farklı araştırmacı kullanılmış ve elde edilen sonuçlar arasında büyük oranda tutarlılık görülmüştür. Geçerlilik ise, ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı kavramı doğru ölçmesidir. Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının olguyu olduğu şekliyle ve tarafsız ele almasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 290). Araştırmacının esnek olması, verilerin doğrudan olayın gerçekleştiği yerden toplanıyor olması, araştırma alanına yakın olması ve ek bilgi toplayabilmesi gibi unsurlar nitel araştırmalarda geçerliliği arttırmaktadır. Bu araştırmada maksimum geçerliliğin sağlanması adına farklı sektörlerden orta ve üst kademe çalışanlar ile her sektörden en az iki kişinin seçilmesine özen gösterilerek amaçlı örnekleme yapılmıştır.

Araştırma 1 olarak adlandırılan bu aşama yukarıdaki Tablo 2.4'te gösterildiği şekilde oluşturulan madde havuzunun uzman görüşüne sunulmaya hazır hale getirilmesi ile tamamlanmış ve ölçeğin yapılandırılması aşamasına geçilmiştir.

## **2.5. ARAŞTIRMA 2: ÖLÇEĞİN YAPILANDIRILMASI**

Bu bölümde Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini ölçmek için geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğinin yapılandırılması aşamasına yönelik yapılan analizler ve elde edilen bulgular ortaya konularak ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

### **2.5.1. Örneklem Özellikleri, İşlem ve Analizler**

Madde havuzunun oluşturulması ve soruların uygulanabilir bir anket formuna dönüştürülmesinden sonraki adım ölçeğin yapılandırılmasıdır ve bu aşamada ölçek hem içerik/kapsam geçerliği açısından, hem de iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek üzere uzman değerlendirilmesine tabi tutulmuştur. Bu aşamada soru havuzundaki ölçeğin içerik geçerliliğinin sağlanması amacıyla ifadeler, 4 farklı



üniversiteden 4'ü örgütsel davranış ve 1'i sosyoloji alanında çalışan 5 akademisyenden oluşan bir grup tarafından değerlendirilmiştir. Bu sayede ölçeği oluşturacak soruların belirli bir kavramsal veya faktöriyel yapıya uygun olup olmadığı ile soru sayısı netleştirilmiş ve anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun mümkün olduğunca kısa, anlaşılır ve az sayıda sorudan oluşması hedeflenmektedir. Bu nedenle ilk aşamada derlenen soruların karşılaştırılarak birbirine benzer olanların elenmesi, birbirini kapsar nitelikte olanların birleştirilmesi, soruların anlaşılır hale getirilmesi ve gerçekten istenen amaca uygun olup olmadıklarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla uzman görüşlerinden yararlanılmakta ve soru havuzundaki sorular değerlendirilerek bir anket taslağı oluşturulmaktadır. Böylece ölçeğin ilk versiyonunun görünüm ve içerik geçerliliği sağlanmış olmaktadır.

İçerik/kapsam geçerliliğinde, ölçüm aracının ölçmek istenen yapıyı ölçüp ölçmediği konusunda, ölçeği geliştiren kişinin değil uzman kişilerin kararı belirleyici olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 162). İçerik geçerliliği kuramsal olarak sağlanmadığında, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanmasından da bahsedilmemektedir (Schriesheim vd., 1993: 402). Bu nedenle ölçeğin uzman değerlendirilmesine sunulması için bir form hazırlanmış (EK-2) ve hazırlanan formda uzmanların değerlendirme yapması için iki kriter belirlenmiştir. Birincisi madde uyumu; mülakatlardan elde edilen izlenim yönetimi davranışı ile araştırmacı tarafından yazılan ve davranışı yansıtan maddenin uyumunun değerlendirilmesi, ikincisi ise yazılan maddenin açık ve anlaşılır olmasının değerlendirilmesidir. Bu kriterler için uzmanlardan 1'den 5'e puan vermesi istenmiştir (Örneğin; 1=Hiç uyumlu/anlaşılır değil; 5=Tamamen uyumlu/anlaşılır). Uzmanların değerlendirmeleri alındıktan sonra aşağıda sunulan Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı yöntemine göre sonuçlar analiz edilmiştir (Şencan, 2005: 753):

$igo_i = \text{Ölçeğe ait } i\text{'inci maddenin içerik geçerliliği oranı}$

$n_e = \text{Maddenin ölçekte kalmasının "uygun" olduğunu belirten uzman sayısı}$

$N = \text{Toplam uzman sayısını ifade etmek üzere;}$

$$\dot{I}GO_i = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{yöntemi kullanılmıştır.}$$

Uzman görüşlerinin değerlendirilmesi hususunda ise, uzmanların maddelerin uyumuna verdikleri puanların ortalamaları esas alınmıştır. Buna göre ortalaması 4 ile 5 arasında olan maddelerin ölçekte kalmasının; ortalaması 1 ile 3 arasında olan maddelerin ise ölçekten çıkarılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Yukarıda formüle göre uzmanlardan alınan değerlendirmelerden ölçek maddelerinin her birisi için -1 ile +1 arasında bir katsayı elde edilmektedir. Değerin eksi çıkması uzmanların yarısından fazlasının madde için olumsuz değerlendirmede bulunduğunu göstermekte ve böyle bir durumda ilgili madde ölçekten çıkarılmaktadır. Ancak uzmanların yarısından fazlasının değerlendirmesinin olumlu olması da maddenin ölçekte kalabilmesi için tek başına yeterli olmamaktadır. Şencan (2005: 754)'a göre 5 kişilik bir uzman değerlendirilmesi için minimum içerik geçerliliği oranı 0,99'dur. Uzman görüşü formuna göre değerlendiricilerden elde edilen verilerin Lawshe içerik geçerliliği oranı yöntemine göre yapılan analiz sonucunda çıkarılan 5 madde Tablo 2.5'te gösterilmiştir:

**Tablo 2.5:** İzlenim Yönetimi Madde Havuzundan Çıkarılan Maddeler

İzlenim Yönetimi Ölçeği Maddeleri	n	İGO <sub>i</sub>
21. Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımın özel yaşamlarına ilgi gösteririm.	2	0,60
42. Gizli ve önemli bilgilere vakıf olduğumda bunu belli etmeye çalışırım.	1	0,80
47. Zor işlerin üstesinden gelebildiğimi ispat etmek için çaba gösteririm.	1	0,80
52. İşlerin yerine gelmesi için gerekirse başkalarını aşağılayarak emirler verebilirim.	2	0,60
53. Çalıştığım işyeri için önemli bir insan olduğumu vurgulayarak tehditkâr davranabilirim.	1	0,80

Tablo 2.5'te görüldüğü üzere içerik geçerliliği oranı 0,99'dan düşük olan 5 maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bunun yanında birbirine yakın ifadeleri çağrıştırdığı düşünülen 3 madde de benzerleriyle birleştirilerek (5., 20. ve 31. maddeler) düzenlenmiştir. Uzman görüşlerinin alınmasından sonra 8 maddenin çıkarılması ile pilot uygulamaya yönelik elde edilen ölçek 46 maddeden oluşturulmuştur. Ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, çalışma süresi, çalışılan sektör ve kademe gibi demografik sorular da ankete eklenmiştir. İfadelere yönelik tutumların ölçümünde 'Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Ortadayım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum' şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan yüzey ve içerik geçerliliği işlemlerinden elde edilen sonuçlarla ölçek maddelerinin nihai hali pilot çalışma için hazır hale getirilmiştir. Zira, ölçek maddelerinin katılımcılar tarafından anlaşılabilirliğinin test edilmesi ve madde ayıklama işleminin tamamlanabilmesi için ölçek önce pilot bir çalışma grubu seçilerek küçük bir örneklem üzerinde uygulanmalıdır. Hinkin (1998: 110)'in de belirttiği gibi görünüm ve içerik geçerliliğinin sağlanması, ölçeğin tam olarak bir yapı geçerliliğine kavuştuğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle ölçeğin yapılandırılma aşamasının bu adımında, ölçek esas uygulamaya hazır hale getirilmek üzere bir pilot uygulama ile test edilmiştir. Söz konusu pilot uygulamaya yönelik örneklem, veri toplama araçları, yapılan işlem ve analizlerin bulguları aşağıda aktarılmıştır.

### **2.5.2. Pilot Çalışma İçin Örneklem ve Veri Toplama Araçları**

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ölçülmesine yönelik yapılan pilot uygulama için 160 kişilik bir örneklem grubuna anket soruları yöneltilmiş ve kısa sürede verilerin toplanması sağlanmıştır. Pilot çalışma ile ulaşılabilecek sonuçların geçerli olması açısından örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiği (Hair vd., 2010: 102) yönünde bir görüş olmasının yanında, en az 150 kişilik bir örneklemin sağlıklı sonuçları sağlayabileceği konusunda görüşlere de rastlanmaktadır (Guadagnoli ve Velicer, 1988). Normallik (çok değişkenli) ve doğrusallık varsayımlarını güçleştiren uç değerlerin olup olmadığı mahalanobis uzaklığı değerlerine göre incelenerek, veri analizini etkileyecek düzeyde uç değerler olmasından dolayı, toplanan verilerden 14'ü değerlendirme dışında bırakılmıştır. 146 adet ankette elde edilen verilerle gerçekleştirilen pilot çalışmaya katılan bireylere ilişkin demografik bilgiler Tablo 2.6'da sunulmaktadır:

**Tablo 2.6:** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Medeni Durum	Frekans	Oran (%)
Kadın	52	35,6	Evli	86	58,9
Erkek	94	64,4	Bekar	60	41,1
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>% 100</b>	<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>% 100</b>
Eğitim Seviyesi	Frekans	Oran (%)	Kademe	Frekans	Oran (%)
Lise	12	8.2	Çalışan/Personel	89	61.0
Önlisans	15	10.3	Alt düzey yönetici	8	5.5
Lisans	80	54.8	Orta düzey yönetici	31	21.2
Yüksek Lisans	25	17.1	Üst düzey yönetici	18	12.3
Doktora	14	9.6			
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>% 100</b>	<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>% 100</b>
Sektör	Frekans	Oran (%)	Yaş	Frekans	Ortalama
Kamu	36	24,7	Min.	18	32,51
Özel	110	75,3	Max.	65	
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>% 100</b>			

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinin kullanıldığı pilot çalışmaya katılanların %35,6'sı kadın, %64,4'ü erkektir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %8,2'sinin lise, %10,3'ünün önlisans, %54,8'inin lisans, %17,1'inin yüksek lisans ve %9,6'sının ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir oranının lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde ise %58,9'unun evli, %41,1'inin bekar olduğu, kamu ve özel sektör ayırımına bakıldığında da %24,7'sinin kamuya bağlı, %75,3'ü özel kuruluşlarda istihdam ettiği anlaşılmaktadır. Son olarak %61'inin çalışan/personel olduğu örneklemin, %5,5'i alt düzey yönetici (line manager), %21,2'si orta düzey yönetici, %12,3'ü üst düzey yönetici durumunda ve yaş ortalamalarının 32,51 olduğu tespit edilmiştir.

Pilot çalışma ile ölçekteki hangi maddelerin istatistiksel olarak işlediğine karar verilmekte ve her maddenin toplam ölçek maddeleriyle ilişkisine bakılmak suretiyle (iç tutarlılık analizi) incelenerek uygun olmayan sorular ayıklanmakta ve ölçek taslağının güvenilirliği sağlanmış olmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliğinde amaç, ölçek maddelerinin belirli bir kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini belirlemektir (Clark ve Watson, 1995). Bunun için madde-toplam korelasyonları analizi

yani ölçeğin toplam puanıyla her bir maddeye ait puanların korelasyonlarının analizi yapılmaktadır (Şencan, 2005: 753).

### 2.5.3. Tartışma ve Sonuç

Bir önceki aşamada oluşturulan ve 54 ifadeyi kapsayan madde havuzu öncelikle uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmesi sonucunda ölçekten 8 madde çıkarılmış ve kalan 46 madde ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Ölçek maddelerinin anlaşılabilirliğinin belirlenmesi ve ana çalışma öncesi madde ayıklama işleminin tamamlanabilmesi için pilot çalışma uygulanarak ölçeğin yapılandırılma aşaması tamamlanmıştır. Ölçekte bulunan maddelerin ayırt edicilik güçlerini gösteren bağımsız grup t-testi ve madde toplam korelasyon analizleri yapılmıştır. Madde- toplam test korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0.30 olarak belirtilmektedir (Kline, 2005: 135-144). Madde korelasyonlarını incelediğimiz ölçek içerisinde 0.30'un altında kalan madde bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliklerinin belirlenmesi amacıyla ölçekten elde edilen ham puanlar büyükten küçüğe doğru sıralanmış, alt %27 ve üst %27'de yer alan grupların puan ortalamaları bağımsız grup t-testi ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda alt ve üst grup madde puanlarının ortalamaları arasında bütün maddeler açısından  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buradan hareketle ölçeğin, istenen niteliği ölçmesi bağlamında ayırt edici olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca DeVellis (2003) ve Hinkin (1995)'e göre pilot araştırmada tüm ölçek maddelerinin toplam Cronbach Alpha değeri 0,60 ve 0,69 arasında ise kabul edilemez, 0,70 ile 0,79 arasında ise kabul edilebilir, 0,80 ile 0,89 arasında ise çok iyi, 0,89'dan yukarda ise maddelerin azaltılması gerekmektedir. Bununla birlikte, pilot araştırma sonucunda madde toplam puan korelasyonu  $\pm 0,10$ 'dan daha düşük olan maddelerin elenmesi gerekmektedir (DeVellis, 2003). Analiz sonucunda toplam Cronbach Alpha katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçek taslağının oldukça iyi bir iç tutarlılık güvenilirliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Bu aşamada ölçeğin yapılandırılmasına yönelik işlemler yapılmış ve nihai çalışma için ölçeğin son şekli elde edilmiştir. Sonraki aşamada ölçeğin değerlendirilmesi adına yapılan işlemler, analizler ve bulgular ele alınmıştır.

## 2.6. ARAŞTIRMA 3: ÖLÇEĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında yapılacak işlemler sırasıyla; iç tutarlılık analizi, madde analizi, güvenilirliğin ölçülmesi ve uygun olmayan maddelerin elenmesi işlemleridir. Ardından faktör yapısını belirlemek, yani gözlenen değişkenlerin hangi faktörleri oluşturduğunu keşfedebilmek için keşfedici faktör analizi, sözkonusu kavramların veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ölçmek adına doğrulayıcı faktör analizi, ardından ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerliliklerinin analizleri yapılacaktır.

İzlenim Yönetimi ölçeğinin kriter geçerliliği kapsamında ayrışım ve benzeşim geçerliliklerini test etmek için aynı örneklem grubuna Kariyerizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği uygulanmıştır. Ayrıca geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu aşamada örneklem, veri toplama araçları, yapılan işlemler ve elde edilen bulgulara dair bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

### 2.6.1. Örneklem Özellikleri

İki bölümden oluşan ve ilk bölümünde Araştırma 2’de elde edilen 46 soruluk İzlenim Yönetimi Ölçeği, bunun yanında 6 soruluk ÖVD Ölçeği ve 7 soruluk Kariyerizm Ölçeğinin, ikinci bölümünde yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi demografik soruların yer aldığı anket formunun, Türkiye’de istihdam eden çalışanlardan seçilerek oluşturulan 490 katılımcıya dağıtılması suretiyle veriler toplanmış ve en kısa zamanda dönüş alınması sağlanmıştır. Hazırlanan anket formu EK 3’te sunulmuştur.

Katılımcıların kolayda örnekleme yöntemi ile belirlendiği ve nihai çalışmayı gerçekleştirmek üzere toplanan verilerin analizi ile izlenim yönetimi ölçeğinin yapı, ayrışım ve benzeşim geçerliliklerini incelemek amaçlanmıştır. Anket formunda yer alan sorulara verilen cevapların uç değerlere sahip olması nedeniyle 9 anket değerlendirme dışı bırakılmış, 481 tanesi ile analizler yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2.7’de sunulmuştur:

**Tablo 2.7:** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Medeni Durum	Frekans	Oran (%)
Kadın	142	29,5	Evli	305	63,4
Erkek	339	70,5	Bekar	176	36,6
<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>% 100</b>	<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>% 100</b>
Eğitim Seviyesi	Frekans	Oran (%)	Yaş	Min.-Max.	Ortalama
Lise	138	28,7		20-59	36,1
Önlisans	67	13,9			
Lisans	182	37,8			
Yüksek Lisans	58	12,1			
Doktora	36	7,5			
<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>% 100</b>	<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>% 100</b>
Sahiplik Türü	100	Oran (%)	İş Tecrübesi	Min.-Max.	Ortalama
Kamu	120	25,0		2-22	9,76
Özel	361	75,0			
<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>%100</b>	<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>%100</b>
Sektör	Frekans	Oran	Pozisyon	Frekans	Oran
Eğitim	64	13,3	Çalışan/Personel	326	67,7
Sağlık	61	12,6	Alt düzey yönetici	48	10,0
Muhasebe-Finans	67	13,9	Orta düz. yönetici	69	14,3
Üretim-Pazarlama	141	29,4	Üst düz. yönetici	38	8,0
Diğer	148	30,7			
<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>%100</b>	<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılanların %70,5'inin erkek, %29,5'inin kadın olduğu, yaş ortalamalarının ise 36,1 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %37,8'inin lisans, %28,7'sinin lise, %13,9'unun önlisans, %12,1'inin yüksek lisans ve %7,5'inin de doktora mezunu olduğu, ayrıca %63,4'ünün evli %36,6'sının ise bekar olduğu görülmektedir. Sektör açısından bakıldığında, %29,4'ünün üretim-pazarlama, %13,9'unun muhasebe-finans, %13,3'ünün eğitim, %12,6'sının sağlık ve %30,7'sinin de diğer sektörlerden olduğu görülmektedir. Çalışılan kurumun sahiplik türüne göre ise %75'ini özel sektör, %25'ini kamu sektörü oluşturmaktadır. Katılımcıların %67,7'sinin alt kademe çalışan, %14,3'ünün orta düzey yönetici, %10,0'unun alt düzey yönetici, %8'inin üst düzey yönetici pozisyonlarında çalıştıkları tespit edilmiş ve iş tecrübelerinin ortalama 9,76 olduğu görülmüştür.

### 2.6.2. Veri Toplama Araçları

**İzlenim Yönetimi Ölçeği:** Yapılan faktör analizi sonucu elde edilen 4 boyut ve 16 maddeden oluşan izlenim yönetimi ölçeği kullanılmıştır. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Organ (1988) tarafından bireylerin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak ve fazladan sergiledikleri davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır. İzlenim yönetimi ölçeğinin ayrışım geçerliliğini test etmek üzere örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni kullanılmıştır. Bu değişkeni ölçmek için Smith, Organ ve Near (1983) tarafından geliştirilen ve altı maddeden oluşan kısa formu, Şahin ve Gürbüz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Gerektiğinde, fazladan mesaiye kalmaya istekliyimdir." şeklinde ifadelerin yer aldığı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. **Kariyerizm Ölçeği:** Kariyerizm çalışanların kariyer ilerlemelerini yasal yöntemlerden uzak metot ve usullerle sürdürme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Feldman ve Weitz, 1991). İzlenim yönetimi ölçeğinin benzeşim geçerliliğini test etmek için ise "Kurumlar içerisinde yalnızca liyakat ile ilerlemek zordur." gibi ifadelerin yer aldığı kariyerizm değişkeni kullanılmıştır. Bu değişkeni ölçebilmek için, Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen ve Yıldız (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kariyerizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin tümü 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır.

### 2.6.3. İşlem ve Analizler

490 katılımcıdan elde edilen veriler IBM SPSS 25.0 ve AMOS 21 paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin alt boyutlarını belirlemek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, değişkenler ve boyutlar arası ilişkileri saptamaya yönelik korelasyon analizi ve ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarını belirlemek için güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Bir veri setine faktör analizi uygulanabilmesi için veri miktarının soru sayısının en az üç-dört katı olması gerekmekte, bu oran arttıkça analiz kalitesi de artmaktadır (Hinkin, 1998: 108). Bu bağlamda, 46 maddeden oluşan izlenim yönetimi ölçeği 490 kişiye uygulanmış ve elde edilen veriler ile ölçeğin yapı geçerliliğini irdelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizinde amaç, ortaya çıkarılan her boyut ile açıklanan varyansı en üst



seviyeye çıkarmaktır. Ayrıca faktörlerin yorumlanabilir ve isimlendirilebilir olması için eksen döndürme yöntemleri uygulanmaktadır. Faktörlerin birbirinden ilişkisiz olduğu dikey döndürme yöntemlerinden en çok tercih edilen yöntem olan varimax yöntemi seçilmiştir (Çokluk vd., 2010: 197).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin yapısını doğrulamak amacıyla tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin DFA sonuçları Tablo 2.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.8:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
<b>Tek Faktör</b>	5,352	,115	,945	,945

Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results)  $P=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 6 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e2-e3; e5-e6). Sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında uyum indeksleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki tabloda (Tablo 2.9) gösterilmiştir:

**Tablo 2.9:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları

Model	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
<b>Tek Faktör</b>	2,855	0,075	,982	,979

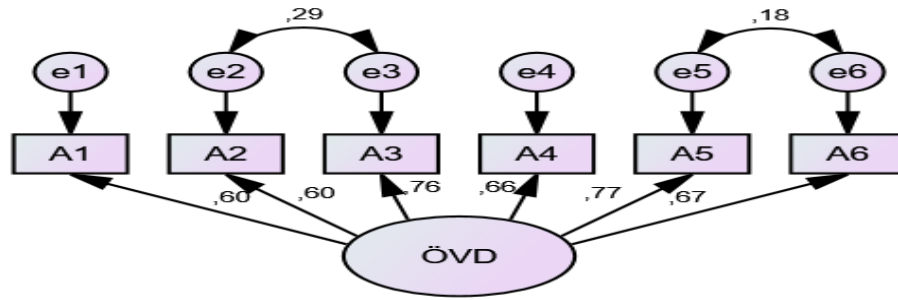
RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi; \* $p>.000$

Sonuçlardan tek faktörlü modelin, yazında kabul gören (Gürbüz ve Şahin, 2014) mükemmel uyum iyiliği gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise

(Cronbach Alfa) 0,84 olarak bulunmuş ve güvenilir derecede olduğu kabul edilmiştir. Birinci düzey analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA ,075; GFI ,979; AGFI ,937; CFI ,982;  $\chi^2$  ise 2,855(p=,000) değerleri ile modelin veri ile uyumunun iyi düzeyde olduğu ve araştırmadan elde edilen verilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyduğu söylenebilmektedir.

Analiz sonucu elde edilen faktör yapıları, path diyagramından yararlanılarak ölçüm modeli kurulmuş ve Şekil 2.2’de sunulmuştur:

**Şekil 2.2:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



Ölçüm modelinin sınanması kapsamında model uyum iyiliği indekslerine göre modelin ne derecede uyum gösterdiği incelenmiştir. İnceleme esnasında ölçek geliştirme konusunda en çok kullanılan, yazında kabul gören (Gürbüz ve Şahin, 2014) ve bu araştırmada dikkate alınan uyum iyiliği değerlerine yönelik kriterler Tablo 2.10’da sunulmuştur:

**Tablo 2.10:** Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları\*

İndeks Adı	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
$\chi^2/sd$	<3	$3 < (df) < 5$
RMSEA	<0.05	<0.08
CFI	>0.95	>0.90
GFI	>0.95	>0.90

\*(Gürbüz ve Şahin, 2014).

Katılımcıların kariyerizm seviyelerini ölçmeyi amaçlayan ölçüm aracı 7 maddeden oluşmaktadır. Kariyerizm ölçeğinin yapısını doğrulamak amacıyla tek faktörlü model, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin DFA sonuçları aşağıda Tablo 2.11’de gösterilmiştir:

**Tablo 2.11:** Kariyerizm Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
<b>Tek Faktör</b>	4,235	,099	,835	,932

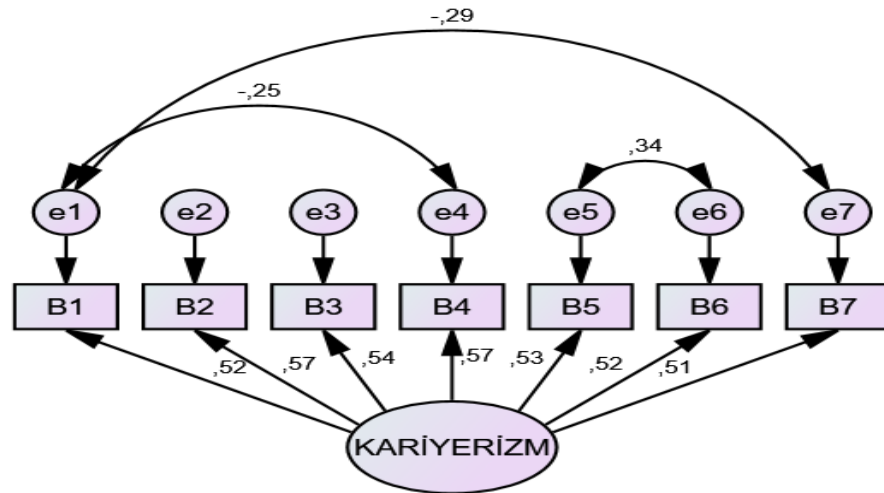
Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results)  $P=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 7 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur ( $e1-e4$ ;  $e1-e7$ ;  $e5-e6$ ). Sonuçlardan tek faktörlü modelin mükemmel uyum iyiliği gösterdiği belirlenmiştir. Çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,73 olarak bulunmuştur. İyileştirme sonrası DFA’ya yönelik değerler aşağıdaki Tablo 2.12’de gösterilmektedir:

**Tablo 2.12:** Kariyerizm Ölçeğinin Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları

Model	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Tek Faktör	1,558	0,041	,976	,976

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi; \*p>.000

Yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında uyum indeksleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı görülmüştür. Birinci düzey analiz sonuçlarına göre kariyerizm ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA ,041; GFI ,976; AGFI ,961; CFI ,976;  $\chi^2$  ise 1,558 (p=,000) değerleri ile önerilen tek faktörlü modelin veri ile iyi düzeyde uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Kariyerizm ölçeğinin birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 2.3'te gösterilmektedir:

**Şekil 2.3:** Kariyerizm Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Ölçüm modelinin sınanması kapsamında model uyum iyiliği indekslerine göre modelin ne derecede uyum gösterdiği uyum iyiliği değerlerine göre incelenmiş, birinci düzey tek faktörlü analiz sonuçlarına göre en iyi uyum gösterdiği değerlere ulaşılmıştır.

#### 2.6.4. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Oluşturulması

Bu başlıkta, izlenim yönetimi ölçeğinin, yapılan analizler sonucunda nihai şeklinin belirlenmesine, benzeşim ve ayrışım geçerliliklerinin analizlerine yönelik bulgular açıklanmıştır.

46 maddeden oluşan izlenim yönetimi ölçeğinin (EK-3), 490 kişilik bir örnekleme uygulanması sonrası ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi kapsamında ölçülen kavramın temel boyutlarını belirlemek ve ölçüm maddelerinin hangi boyutlar altında toplanacağını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde açıklanan varyansı maksimum düzeye çıkaran varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapma uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,896 olduğu belirlenmiş ve bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7’dir (Altunışık vd., 2010). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\chi^2(120)=2747,479;p<0,01$ ). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların izlenim yönetimini ölçmeyi amaçlayan ve 46 maddeden oluşan araç, altı teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, gözdağı verme, yaranmaya çalışma, imaj koruma, kendini övme, göz boyama ve kamufle etmedir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen 46 maddelik izlenim yönetimi ölçeği, belirlenen örneklem üzerinde uygulanarak ölçeğin yapısal geçerliliğinin değerlendirilmesi kapsamında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo 2.13’te gösterilmiştir:

**Tablo 2.13: İzlenim Yönetimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları**

<b>Faktörler ve Maddeler</b>			
<b>Md. Nu.</b>	<b>1'inci Faktör: Gözdağı Verme (<math>\alpha=0.87</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
42	İşyerinde yetki, makam ve gücümü vurgulayarak (kullanarak) iş arkadaşlarımdan benden çekinmelerini sağlarım.	<b>%20,8</b>	0,767
43	Önemli bir insan olduğumu düşünmeleri için elimden geldiği kadar büyük ofis, gösterişli ofis malzemeleri ve mobilyalar kullanırım.		0,689
44	Patron veya önemli isimlere yakınlığımı dile getirerek insanlara işle ilgili isteklerimi yaptırabilirim.		0,681
45	İşyerinde normalden daha ciddi ve sert görünmeye özen göstererek gözdağı veririm.		0,748
46	İstenilen şekilde davranmalarını sağlayabilmek için açıktan ya da ima ile meslektaşlarımdan zaman zaman korkuturum.		0,779
<b>Md. Nu.</b>	<b>2'inci Faktör: Yaranmaya Çalışma (<math>\alpha=0.79</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
17	İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarımdan başarılarımı sık sık överim.*	<b>%18,1</b>	0,674
18	Kendimi sevdirmek için işyerinde sevecenlik gösterip karşıdakine iltifat eder, özel günleri hatırlamaya özen gösteririm.		0,618
20	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar (borç verme, kayırma, iltimas geçme, koruyup kollama gibi) yapabilirim.*		0,680
21	Takdir görmek için meslektaşlarıma (üstlerime ve çalışma arkadaşlarıma) itaatkâr ve saygılı davranırım.		0,815
25	İşe bağlı olduğumu göstermek için işe herkesten önce gidip, herkesten geç çıkmaya çalışırım.		0,631
<b>Md. Nu.</b>	<b>3'üncü Faktör: İmaj Koruma (<math>\alpha=0.76</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
31	Herhangi bir iş başarısız sonuçlandıysa, bunda diğerlerinin de payı olduğunu dile getirerek imajımı korumaya çalışırım.	<b>%15,8</b>	0,678
32	Herhangi bir hatam olduğunda, her zaman buna sebep olarak sunabileceğim çeşitli mazeretlerim vardır.		0,737
33	Hoşlanmadığım bir görev ya da sorumluluktan kaçınmak için bilmiyormuş gibi davranabilirim.		0,761
<b>Md. Nu.</b>	<b>4'üncü Faktör: Kamufle Etme (<math>\alpha=0.60</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
2	Kendimde eksik gördüğüm konuların açığa çıkmaması için elimden geleni yaparım.	<b>%13,5</b>	0,790
7	Bilmediğim bir işle karşılaştığımda nasılsa öğreneceğimi düşünerek biliyormuş gibi davranabilirim.		0,637
8	İnsanlar tarafından ayıplanmamak için bazı alışkanlıklarımı (sigara içmek gibi) saklamayı tercih ederim.		0,698
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>		<b>%69,2</b>	

KMO = 0.879;  $\chi^2(120) = 1989,004$ ; Bartlett Küresellik Testi ( $p$ ) = 0.000;  $\alpha = 0.88$

\*Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen, Basım vd. (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İzlenim Yönetimi Ölçeği'ndeki 12. ve 17. sorulardan alınmıştır.

İzlenim yönetimi ölçeğinin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi 0.50 olarak belirlenmiştir (Comrey ve Lee, 1992; Akt.: Tabachnick ve Fidell, 2012: 654; Çokluk vd., 2010: 223). İki faktör için yapılan analizde, maddeler çapraz yüklenme (birden fazla faktörde yüksek faktör yükü) ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olmayan ve çapraz yüklenen maddeler tespit edilmiş olup, bu maddeler çıkartılmıştır. Faktör yüklerinin genel olarak 0,32'nin üzerinde olması önerilmekte (Tabachnick ve Fidell, 2012: 654), ancak faktörlerin mümkün olduğunca güçlü maddelerden oluşması arzu ediliyorsa yük değerinin en az 0,50 olması tavsiye edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 304). Yukarıdaki tabloda 0.618 ile 0.815 arasında olan faktör yüklerini iyi (0,50-0,60 arası) ve mükemmel (0,70 ve üzeri) olarak yorumlamak mümkündür (a.g.e: 304). Dört faktör için yapılan analizde, maddeler, faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 4 faktör altında toplanmıştır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyans oranının % 40 ile % 60 arasında olmasının yeterli olarak kabul edildiği (Büyüköztürk, 2017: 138; Tavşancıl, 2014: 47-48) bilindiğinden, toplam varyansın % 69.2'sini açıklayan bu faktörlerin toplam varyansa yaptığı katkının iyi derecede yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 2.13'te görüldüğü üzere birinci faktör toplam varyansın % 13.5'ini, ikinci faktör % 18.1'ini, üçüncü faktör % 15.8'ini ve dördüncü faktör ise % 20.8'ini açıklamaktadır. Anket formunda yer alan katılımcıların verdikleri cevapların güvenilirlikleri toplam ölçek ve alt boyutlar olarak ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenilirlik katsayıları birinci boyut için 0.60, ikinci boyut için 0.79, üçüncü boyut için 0.76, dördüncü boyut için 0.87, ölçeğin geneli için (0.88) yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların izlenim yönetimi davranışı ölçmeyi amaçlayan ve 46 maddeden oluşan araç, altı teorik boyut esas alınarak geliştirilmiştir. Boyutlarda ve genel olarak faktör yükleri düşük olan ve bunun yanında binişiklik oluşturan maddeler (S1, S3, S4, S5, S6, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S19, S22, S23, S24, S26, S27, S28, S29, S30, S34, S35, S36, S37, S38, S39, S40, S41) analiz

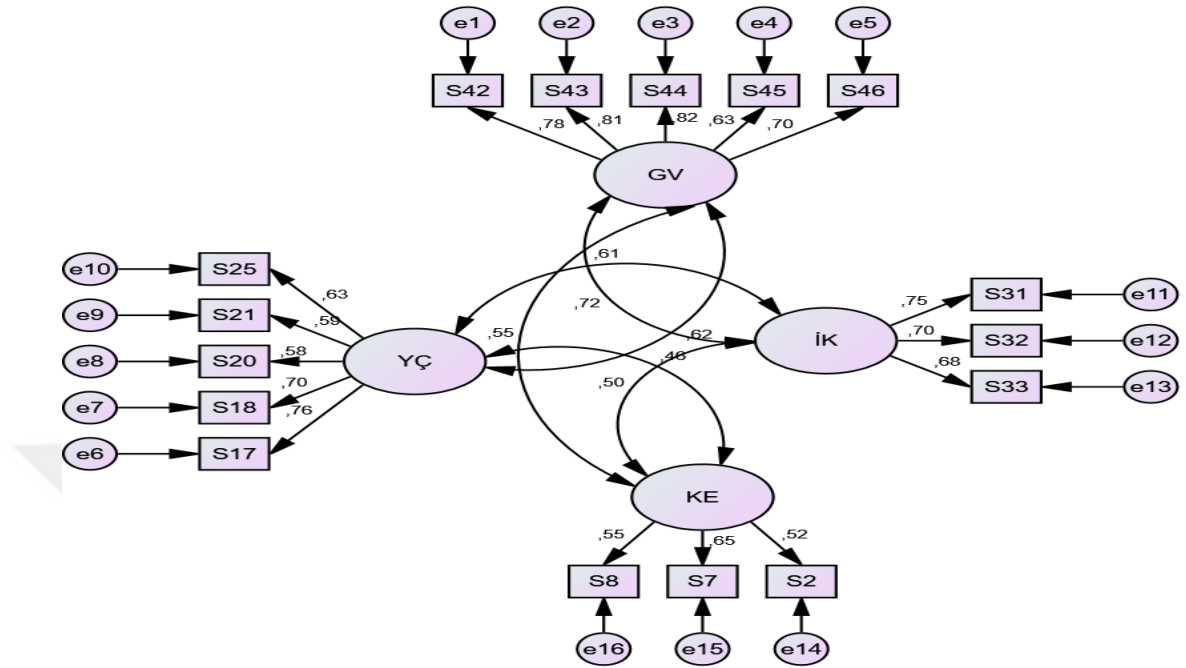
dışında bırakılmıştır. Ölçekten madde çıkarma işlemi tek tek yapılmış ve her çıkarma işleminden sonra faktörlerin yüklenme biçimlerinin nasıl değiştiğini kontrol edebilmek için (Gürbüz ve Şahin, 2014: 312) faktör analizi işlemi her seferinde tekrarlanmıştır. Analiz kapsamında kalan 16 madde “kamufle etme, yaranmaya çalışma, imaj koruma ve gözdağı verme” olmak üzere 4 teorik boyutun içerisinde yer almaktadır. Madde çıkarma işleminden sonra yapılan analiz sonuçlarına göre ölçeğin son şeklinde örneklemeden elde edilen veri yapısının faktör analizi için yeterli olma koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,89 ve toplanan verilerden anlamlı sonuçlar çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranının 1989.000 ( $p < .004$ ) olduğu görülmüştür. Geliştirilen ölçek 4 faktörlü bir yapı oluşturmuştur.

Yukarıdaki açıklamalar ve tabloda belirtilen değerlendirmeler doğrultusunda, birinci faktörde toplanan maddeler içerisinde, genellikle karşı taraf üzerinde kendisinden çekinilmesi gereken biri izlenimi bırakma ve isteklerinin göz korkutma yoluyla yahut da tehditkâr davranışlarıyla yerine getirilmesini sağlamaya yönelik ifadeler olduğu görülmektedir. Beş maddeden oluşan bu faktörün izlenim yönetimi literatüründe var olan “tehdit etme/gözdağı verme” taktiği ile ilişkili olduğu değerlendirilmiş ve bu boyut “**gözdağı verme**” şeklinde isimlendirilmiştir. İkinci faktöre bakıldığında, daha çok karşıdakine hoş görünmek ve yaranmaya çalışmak için sergilenen davranışları yansıtan ifadelerden oluştuğu görülmektedir. Toplamda beş maddeden oluşan bu boyuta “**yaranmaya çalışma**” taktiği denilmiştir. Üç maddeden oluşan üçüncü faktörde ise, mazeret sunarak ya da sorumluluktan kaçma yoluyla imaj koruma eğilimi içeren ifadeler göze çarptığından bu boyuta “**imaj koruma**” ismi verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Son olarak dördüncü faktörde eksik ve zayıf yönleri saklamaya yönelik taktiklerden oluşan ifadeler yer bulduğundan bu boyuta “**kamufle etme**” ismi verilmiştir. Kamufle etme boyutu üç maddeden oluşmaktadır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapıları, path diyagramından yararlanılarak ölçüm modeli kurulmuş ve Şekil 2.4’te sunulmuştur. Modelde yaranmaya çalışma (YÇ), gözdağı verme (GV), imaj koruma (İK) ve kamufle etme (KE) isimli dört faktör bağımsız ve gizli değişkenleri; e1, e2,...e16 şeklinde ifade edilenler ise her bağımsız değişkene ait bağımlı ve gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Açımlayıcı faktör analizinde gözlenen değişkenlerin ait olduğu faktörü tam olarak açıkladığı kabul edilmektedir.



**Şekil 2.4:** İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



GV: Gözdağı Verme YÇ: Yaranmaya Çalışma İK: İmaj Koruma KE: Kamufle Etme

Bir ölçeğin ilk defa geliştirildiği çalışmalarda yalnızca açımlayıcı faktör analizi sonuçları yeterli görülmemekte, bunun yanında ortaya çıkarılan gizli değişkenlerin (faktörler) araştırılan kavramı ne derecede açıkladıklarının belirlenmesi, dolayısıyla elde edilen faktörlerin kalitesinin ortaya çıkarılması ve ölçeğin yapısının değerlendirilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) yapılması gerekmektedir. Çünkü açımlayıcı faktör analizinde açık bir şekilde yüklenen maddeler, dış tutarlılık eksikliği nedeniyle çok faktörlü ölçüm modelinde uyum eksikliği gösterebilmektedir (Hinkin, 1998: 112).

Ölçeğin yapısını doğrulamak amacıyla birinci seviye çok faktörlü ilişkili model doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin DFA sonuçları Tablo 2.14'te gösterilmiştir:

**Tablo 2.14:** İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları

Model	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Birinci Düzey Çok Faktörlü	2,894	,077	,903	0,895

Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results)  $P=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 16 madde ve dört alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Birinci düzey çok faktörlü analiz sonuçlarına göre izlenim yönetimi ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA,077; GFI ,895; AGFI ,855; CFI ,903;  $\chi^2$  ise 2,894( $p=,000$ ) değerleri ile, önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 2.14). Diğer bir deyişle, elde edilen verilerin izlenim yönetimi ölçeğinin öngörülen dört faktörlü model ile uyduğu görülmektedir.

### 2.6.5. Bulgular ve Sonuç

Bu aşamada yapılan madde eleme süreci sonrasında 30 madde elenmiş ve kalan 16 maddenin 4 boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmüştür. Boyutları oluşturan maddeler detaylı bir şekilde incelenerek, isimlendirilmiştir.

Elde edilen 4 boyuttan gözdağı verme taktiğinin Jones ve Pittman (1982) ‘ın sınıflandırmasına benzediği görülmekte, dolayısıyla izlenim yönetimi yazınıyla uyum sağladığı değerlendirilmektedir. “*Gözdağı verme*” (Intimidation), diğerlerinin arzu edilen şekilde davranmalarını sağlamak için başkaları tarafından sert, kötü, korkutucu, tehlikeli veya tehditkâr olarak algılanmak suretiyle sosyal güç elde etmeye çalışmasıdır (Rosenfeld vd., 1995; Leary, 1996). Zira, Jones ve Pittman’a (1982) göre izlenim yönetimi sürecinde temel amaç, başkaları tarafından olumlu olarak algılanmak değil, diğer insanları arzu edilen şekilde davranmaları için etkilemektir.

“*Yaranmaya çalışma*” (Ingratiation) taktiği ise, çalışanların yöneticilerine sevimli görünmek ve onların takdirini kazanmak amacıyla, hoşça gidecek davranışlarda bulunması, onları sürekli övmesi veya onlarla aynı fikirleri paylaşıyor gibi davranması olarak tanımlanmaktadır (Drory ve Zaidman, 2007). Bu bağlamda denilebilir ki, Türk çalışma ortamında da batıda olduğu gibi, karşıdakinin gözüne girmeye, kendini sevdirmeye ve bununla birlikte gözdağı verme/tehdit etmeye yönelik birtakım taktikler sergilenebilmektedir. Ancak sözü edilen bu iki taktiği ölçen soruların batıda geliştirilen ölçek maddelerinden farklılık gösterdiği, dolayısıyla aynı taktiği ölçen soruların birbirinden farklı olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bazı bireyler sosyal kabulü sağlamak için olumsuz eylemlerden kendilerini uzak tutup, olumlu eylemlerle kendilerini bütünleştirerek kendi sunum stratejilerini kullanmaktadırlar (Tedeschi ve Riess, 1981). Goffman (1959)'a göre bireyler negatif yanlarını kapatmak için izlenim maskesi takabilmektedirler. Yapılan literatür araştırmasında bu taktiğin Vickers (2017) tarafından ortaya atılan ve bu konuda daha fazla araştırma yapılması önerilen bir taktik olan işyeri maskesi ile örtüştüğü görülmektedir. Sözü edilen ve Avusturalya'da yapılan çalışmada katılımcıların, “Ben iyiyim”, “Ben mutluyum” ve “Ben diğerlerden daha iyiyim” gibi ifadelerle gerçek görünümünü gizlemeye çalıştığı keşfedilmiştir. Dolayısıyla kültürel bağlamda eşsiz olduğu düşünülen bu taktiğin, olumsuz/arzu edilmeyen görünümü gizlemek adına bazı kültürlerde de sergilenebileceğinin yanı sıra bu çalışmada keşfedilen ve yapılan analizlerle de desteklenen Türk çalışma ortamında kusurları gizlemek, eksik görülen özellikleri saklamak için başvurulan bir taktik olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Çalışmada ortaya çıkan “*İmaj koruma*” olarak isimlendirilen bir diğer izlenim yönetimi boyutunu, izlenim yönetimi davranışının kültüre göre farklı bir şekilde organizasyonlara yansıdığını ortaya koyan ve Türk kültürüne özgü olduğu gözlemlenen bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, içinde bulunulan zor ve istenmeyen durumla ilgisi kesin olan bireylerin mevcut imajını korumak ya da onarmak için bahane bulma davranışı gerçekleştirdikleri tartışılmaktadır (Crane ve Crane, 2002). Bu davranışında birey zor durumla ilgisini kabul etmekte, fakat olayın görüldüğü gibi olmadığını açıklamaya çalışmaktadır. Çoğu zaman da bunu (sorunu) dışsal nedenlere bağlamaktadırlar. Durumu kabullenme, sonucu farklı nedene ya da kişiye bağlama imajı korumak ya da düzeltmek için sergilenen taktiklerdendir (Crane ve Crane, 2002). Bozeman ve Kacmar'ın (1997) yapmış olduğu kimlik yönelimli izlenim yönetimi taktikleri sınıflandırmasında, bireylerin kimliklerini koruma amaçlı hataları onarma davranışı sergiledikleri vurgulanmaktadır.

Bir diğer boyutu oluşturan “*Kamufle etme*”, Türk kültürüne özgü bir izlenim yönetimi davranışı olarak yorumlanan ve Türkiye’de çalışan kişilerle yapılan görüşmelerden ortaya çıkan bir taktiktir. Bu taktikle bireyler başka bir görünüş (arzuladığı görünüş) vermek suretiyle asıl durumunu, görüş ve düşüncelerini gizleyerek ortaya çıkmasını önleme, bilerek ve isteyerek bir olguyu haber vermeme, saklama yahut da istediği şekilde sunma gibi davranışlar sergilemektedirler.

### 2.6.6. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Yapı Geçerliliği

Ölçeğin yapısal geçerliliği, ölçek maddelerinin ait oldukları faktörlerle yüksek derecede ilişkili olması ve ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkilerin de kurama uygun olması olarak açıklanmaktadır. Yapı geçerliğini test etme yöntemleri içerisinde farklı araştırmacılar farklı yöntemlere vurgu yapmaktadırlar. Bunlardan en çok sözü edilenler; faktör analizi, iç tutarlık analizi, hipotez testi, benzer ölçek geçerliği (convergent and discriminant validity), yapısal eşitlik modellemesi gibi yöntemlerdir

Bu kapsamda görünüm, içerik, ayırışım ve benzeşim geçerlilikleri ile ölçeğin iç tutarlılık analizleri, yapısal geçerlilik testleri olarak belirtilmektedir (Şencan, 2005). Yapısal geçerliliği test etmek için hem ayırışım hem de benzeşim geçerliliklerinin test edilmesi gerektiğinden bu aşamada sözü edilen testlere yönelik, Bolino ve Turnley (1999)'in izlenim yönetimi ölçeğini geliştirdikleri çalışmalarında da benzeşim geçerliliğinin kanıtlandığı kariyerizm ve ayırışım geçerliliğinin kanıtlandığı ÖVD değişkenleri kullanılmıştır. Ancak geçerlik türlerinin test edilmesinde tek bir teknik olmadığı gibi hangi tekniğin kullanılacağı konusunda araştırmacının amacına uygun olarak karar vermesi gerekmektedir. Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin yapı geçerliliğine yönelik olarak ayırışım ve benzeşim geçerlilikleri, birkaç teknik kullanılarak incelenmiştir.

#### 2.6.6.1. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Benzeşim Geçerliliği

Modelin birinci düzey DFA'sının veri ile daha iyi uyum sağladığı belirlendikten sonra ölçeğin benzeşim ve ayırışma geçerlilikleri incelenmiştir. Benzeşim geçerliliği aynı yapıyı ölçümleyen faktörlerin aralarındaki ilişkiyi ve ölçtükleri yapıyı açıklama düzeylerini içermektedir. Geliştirilen ölçeğin benzeşim geçerliliğini test etme konusunda yazında birtakım yöntemler geliştirilmiştir. Kline (2005)'a göre ölçeğin benzeşim geçerliliğinin olduğundan söz edebilmek için, aynı faktör altında bir araya gelen maddelerin yüksek faktör yüküne sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, ölçeğin faktör analizi sonuçları incelendiğinde faktör yüklerinin 0,618 ile 0,815 arasında değerler aldığı görülmüştür (Tablo 2.13). Geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğinin benzeşim geçerliliğine yönelik bu kriterin sağlandığı belirlenmiştir.

Benzeşim geçerliliği için bir başka kriter olarak izlenim yönetimi ölçeğini oluşturan faktörlerin açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerlerine ve birleşik güvenilirlik seviyesine (CR) bakmaktır (Bagozzi ve Yi, 1988). Buna göre benzeşim geçerliliğinden bahsetmek için her boyutta çıkarılan toplam varyansın 0,5'ten; birleşik güvenilirliğin ise 0,70'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Analizde bütün faktörlerin birleşik güvenilirlik değerleri 0,70 ve üzerinde (0,76; 0,82; 0,77; 0,85) ve AVE değerleri 0,50'den fazla değerler (0,81; 0,80; 0,83; 0,84) almıştır. Bu bakımdan, ölçeği oluşturan bütün faktörlerin benzeşim geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. Çıkarılan ortalama varyans ve paylaşılan varyans DFA sonuçlarından hesaplanarak elde edilmiştir. Geliştirilen ölçeğe ait değerler Tablo 2.15'te sunulmuştur:

**Tablo 2.15:** Güvenilirlik, Çıkarılan Ortalama Varyans ve Paylaşılan Varyans Katsayıları ile Değerlendirme

Faktörler	Güvenilirlik Katsayıları	Kamufle etme	Yaranmaya Çalışma	İmaj koruma	Gözdağı verme
Kamufle etme	0,81	<b>(0,76)</b>			
Yaranmaya Çalışma	0,80	0,41	<b>(0,82)</b>		
İmaj koruma	0,83	0,43	0,56	<b>(0,77)</b>	
Gözdağı verme	0,84	0,45	0,52	0,64	<b>(0,85)</b>

Tabloda, izlenim yönetimi ölçeği boyutlarının çıkarılan ortalama varyans değerleri parantez içerisinde gösterilmiştir. Çıkarılan ortalama varyans değerlerinin altında bulunan değerler ise o boyut ile diğer boyutların paylaşılan varyansını göstermektedir. Benzeşim geçerliliğini değerlendirirken ilk kriter boyutların güvenilirlik katsayılarının çıkarılan ortalama varyans değerlerinden büyük olması gerektiğidir (Hair vd., 2010). Bu kriterin hemen hemen her boyutta sağlandığı görülmektedir. Örneğin kamufle etme boyutunun güvenilirlik değerinin, çıkarılan ortalama varyans değerinden daha büyük ( $0,81 > 0,76$ ) olduğu görülmektedir.

Kline (2005: 140), bir başka kriter olarak aynı yapıyı ölçtüğü varsayılan maddelerin birbirleri ile en az orta derecede korelasyon gösterdikleri takdirde benzeşim

geçerliliğinin kabul edileceğini belirtmiştir. Bunun için ölçeği oluşturan tüm maddelerin aralarındaki korelasyon analizi yapılmış ve değerler incelenmiştir. Benzeşim geçerliliğini sağlamak için maddeler arası korelasyon değerlerine bakıldığında (Tablo 2.16), en düşük korelasyon değerinin  $r=0,31$ ; en yüksek değer ise  $r=0,57$  olduğu görülmüştür. Yazında genel kabul gören oranlara göre 0,20 zayıf; 0,20-0,39 düşük; 0,40-0,59 orta; 0,60-0,79 güçlü ve 0,80 üzeri yüksek korelasyon olarak değerlendirilmektedir (Şencan, 2005). Ayrıca izlenim yönetiminin faktörlerle ilişkisine bakıldığında, korelasyon oranlarının güçlü olduğunu söylemek mümkündür (0.610, 0.799, 0.742, 0.842). Bu durumda ölçeğin benzeşim geçerliliğinin orta derecede de olsa sağlandığı anlaşılmaktadır. Sözü edilen korelasyon ve güvenilirlik değerleri aşağıdaki tabloda (2.16) gösterilmektedir:

**Tablo 2.16:** Faktörlerarası Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Kamufle etme	Yaranmaya Çalışma	İmaj koruma	Gözdağı verme
Kamufle etme	-			
Yaranmaya Çalışma	0,313	-		
İmaj koruma	0,328	0,456	-	
Gözdağı verme	0,377	0,501	0,570	-
İzlenim Yönetimi	0,610	0,799	0,742	0,842
p<0.01				

Diğer taraftan Şencan (2005: 767-780), ilave bir yöntem de belirterek benzeşim geçerliliğinin aynı kavramsal yapıyı ölçen iki farklı ölçeğe ait sonuçlar arasındaki korelasyon katsayısı ile de sağlanabileceğini vurgulamıştır. Şencan (2005), benzer ölçek kullanımı ile yapılacak analiz sonucunda korelasyon katsayısının kimilerine göre en az 0,70; kimilerine göre ise en az 0,80 olarak kabul edildiğini aktarmıştır. İzlenim yönetimi ölçeği ile kariyerizm ölçeğine yönelik korelasyon değerleri Tablo 2.17'de gösterilmektedir:

**Tablo 2.17:** İzlenim Yönetimi Ölçeği ve Kariyerizm Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişkenler	Kariyerizm
1. İzlenim Yönetimi	0,443
2. Kamufle Etme	0,379
3. Yaranmaya Çalışma	0,388
4. İmaj Koruma	0,400
5. Gözdağı Verme	0,390

p<0.01

Bu yöntem değerlendirildiğinde, yapılan analiz sonucunda geliştirilen izlenim yönetimi ölçeği ile paralel form olarak kullanılan kariyerizm ölçeğinin korelasyon katsayısının 0,443 ( $p<0,01$ ) olduğu ve yazında kabul gören eşik değer 0,70 olduğundan bu kriter için benzeşim geçerliliğinin sağlanamadığı görülmüştür. Ancak yine de, izlenim yönetimi ile kariyerizm arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, izlenim yönetimi ve alt boyutları kariyerizm ile birlikte artmakta veya birlikte azalmaktadır.

İzlenim yönetimi ölçeğinin benzeşim geçerliliğine yönelik yapılan testlerde paralel ölçek kullanımı dışında tüm kriterler sağlanmış, ancak yazında tespit edildiği gibi kariyerizm ölçeği ile benzeşim geçerliliğinin sağlanamadığı görülmüştür.

#### 2.6.6.2. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Ayırışım Geçerliliği Sonuçları

Ayrışım geçerliliği, ölçeğin faktörlerinin ayrı yapıları ölçüp ölçmediğini veya ölçeğin başka bir ölçekten ne derecede ayrıldığını ortaya çıkarmaktır. Geliştirilen ölçeğin ayrışım geçerliliğini değerlendirmek üzere yazında gösterilen birkaç teknikten kısaca bu başlıkta bahsedilerek, ölçeğin ayrışım geçerliliğini sağlayıp sağlamadığı test edilecektir. Farklı yapılara ya da farklı faktörlere ait olduğu kabul edilen maddeler çok yüksek derecede ( $>0,85$ ) korelasyon göstermemelidir (Kline, 2005: 143). Geliştirilen ölçeğe ait 3 faktör altında toplanan maddelerin korelasyon analizi sonucu farklı faktörlerde yer alan maddeler arasında genellikle düşük ve orta seviyede korelasyon görülmüş ve en yüksek korelasyonun 0,57 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin ayrışım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilmektedir.

Hair ve arkadaşları ise, (2010) ise ayırışım geçerliliği değerlendirmesine yönelik farklı bir teknik önermektedirler. Bu değerlendirme için benzeşim geçerliliği bölümde bulunan Tablo 2.15'ten faydalanılmıştır. Ayırışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için çıkarılan ortalama varyans değerlerinin, her sütunda bulunan paylaşılan varyans değerlerinden büyük olması gerektiği belirtilmiştir. Tablo 2.15'e bakıldığında bu kriterin her boyut için sağlandığı görülmektedir. Bu sebeple ölçeğin ayırışım geçerliliğini sağladığı kabul edilmiştir.

Erdemir (2007:176) ve Şencan (2005: 778)'a göre ayırışım geçerliliğinin test edilmesinde diğer bir teknik faktörler arası korelasyon değerlerinin incelenmesidir. Geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğinin faktörler arası korelasyon değerleri yukarıdaki Tablo 2.16'da sunulmuştur. Ölçeğin ayırışım geçerliliğinden bahsedebilmek için korelasyon değerlerinin 0,60'ın altında olması gerektiği belirtilmiştir. Tabloya bakıldığında korelasyon değerlerinin (0,31; 0,45; 0,57,...) belirlenen eşik değerin altında olduğu, dolayısıyla bu teknik ile ayırışım geçerliliğinin yeterli düzeyde sağlandığı görülmektedir.

Şencan (2005: 780)'a göre, ayırışım geçerliliğini belirleyebilmek için ilgili, ancak ayrı kavramsal yapılar arasındaki ilişkinin düşük olacağı varsayımından hareket etmek uygun olacaktır. Dolayısıyla, geliştirilen ölçeğin içeriği ile ilgili ancak farklı kavramları ölçen bir ölçeğin de katılımcılara uygulanması gerekmektedir. Araştırmada ayırışım geçerliliğini bu bakış açısına göre test edebilmek için izlenim yönetimi ile ilgili olduğu, ancak farklı kavramı tanımladığı düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uygulanmıştır. İki ölçek maddelerinin korelasyon analizi sonucunda Tablo 2.18'de gösterilmektedir:



**Tablo 2.18:** İzlenim Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
1. İzlenim Yönetimi	-0,026
2. Kamufle Etme	0,043
3. Yaranmaya Çalışma	0,095
4. İmaj Koruma	-0,133*
5. Gözdağı Verme	-0,105

p<0.01

Tabloda iki değişken arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında, ( $r=-0,026$ ) örgütsel vatandaşlık davranışı ile izlenim yönetimi ve izlenim yönetimi boyutları arasında herhangi bir korelasyondan söz edilmemektedir. Dolayısıyla ölçeğin ayrışım geçerliliğinin sağlandığı kabul edilebilmektedir. Ancak, ÖVD ile izlenim yönetimi boyutlarından imaj koruma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ( $r=-0,133$ ;  $p<0,05$ ) bir ilişki vardır. İlişkinin zayıf olmasının yanında, örgütsel vatandaşlık davranışının artmasının, imaj koruma davranışını azalttığını söylemek mümkündür. Bu sonuçlar, geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğinin geçerli olduğunu, hem kavramsal hem de ampirik olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden farklı olduğunu göstermektedir.

Belirtilen açıklamalar dışında gözardı edilmemesi gereken bir husus da benzeşim ve ayrışım geçerliliklerine yönelik korelasyon değerlerinin ne kadar düşük ve ne kadar yüksek olması gerektiği konusunda bir görüş birliğinin olmamasıdır. Genel görüş, benzeşim geçerliliği için olabildiğince yüksek, ayrışım geçerliliği için ise, düşük değerlerin elde edilmesi yönündedir. Bu bilgilere dayanarak, maddeler arasındaki korelasyon değerlerinin bu teknik ile ayrışım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilmektedir.

Bu bölümde ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerliliklerine yönelik analizler yapılmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerliliği kapsamında yazında geçerli kriterlere göre yapılan değerlendirmeler sonucunda kabul edilebilirlik ölçütlerini büyük oranda karşıladığı görülmüştür.

### 2.6.7. Tartışma ve Sonuç

Ölçeğin değerlendirilmesine yönelik işlemlerin anlatıldığı bu başlık, ölçeğin değerlendirilmesi aşamasının özeti kapsamındadır. Yapılan analizler sonucunda 30 maddenin ölçek kapsamından çıkarılmasına karar verilmiş ve açımlayıcı faktör analizi ile izlenim yönetimi ölçeğinin dört boyutlu yapıda oluştuğu görülmüştür. 4 boyut ve 16 maddeden oluşan ölçeğin birinci boyutunda (gözdağı verme) 5 maddenin, ikinci boyutunda (yaranmaya çalışma) 5 maddenin, üçüncü boyutunda (imaj koruma) 3 maddenin ve dördüncü boyutunda (kamufle etme) 3 maddenin bulunduğu görülmüştür. Ölçeğin boyutları sırasıyla varyansın %20,8'i, %18,1, %15,8 ve %13,5'i olmak üzere toplamda %69,2'sini açıklamıştır. Ölçeğin genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,88'dir.

Geliştirilen ölçeğin modelini oluşturmak ve test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA sonucu ölçüm modelinin sınanması kapsamında birinci düzey çok faktörlü modelin diğer modellere göre daha uygun uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ardından izlenim yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi kapsamında benzeşim ve ayrışım geçerlilikleri ele alınmıştır. Benzeşim geçerliliğini test etmek için yazında geçerli teknikler dikkate alınarak incelenmiş ve benzeşim geçerliliği kriterleri büyük oranda sağlanmıştır. Yalnızca izlenim yönetimi ölçeği ile aynı kavramsal yapıyı ölçtüğü varsayılan kariyerizm ölçeğinin benzeşim geçerliliğinin (0,70'e yakın ancak bu değerden küçük olması nedeniyle), bu kriterin dikkate alındığı durumlar için tam olarak sağlandığı söylenememektedir. Bunun yanında ölçeğin ayrışım geçerliliği de incelenmiş ve yazında geçerli teknikler kapsamında yapılan testlerle ayrışım geçerliliğinin de sağlandığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, geçerli ve güvenilir olduğu değerlendirilen izlenim yönetimi ölçeği geliştirilmiştir (EK-4). Geliştirilen bu ölçeğin özellikle Türkiye bağlamında yapılacak izlenim yönetimi çalışmaları için etkin bir ölçüm aracı olduğu değerlendirilmektedir.

## GENEL TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen sonuçlara yönelik tartışma yapılarak çalışmanın ilgili yazına ve uygulamaya sağlayabileceği katkılara değinilmiştir. Ardından araştırmanın kısıtları ele alınıp uygulamacılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Son olarak da araştırmanın sonuç kısmına yer verilmiştir.

### TARTIŞMA

İzlenim Yönetimi araştırmalarında kullanılan ve batıda geliştirilmiş olan “İzlenim Yönetimi Ölçeği”nin kültürel anlamda uygulanabilirliğine yönelik kaygılar ve yerli yazında izlenim yönetimi taktiklerini ölçümleyebilecek bir ölçeğin bulunmaması bu araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı ise, Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerinin neler olduğunu keşfetmek ve çalışanların bu davranışlarını ölçebilecek, Türk kültürüne uygun, geçerli, güvenilir ve özgün bir “izlenim yönetimi” ölçeği geliştirmektir. Çalışmanın sonucunda, sözü edilen sorunsalın çözümüne yönelik bulgular elde edilmiş ve araştırmanın amacına ulaşılmıştır. Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini ortaya çıkaran ve bu taktiklerin ölçümünün yapılabileceği bir İzlenim Yönetimi Ölçeği geliştirerek yazına katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışmanın, örgütlerde sergilenen birtakım davranışlarda kültürel bağlamın etkisi olduğu yönündeki çalışmalara ilave niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın ilgili bölümünde bahsedildiği üzere, keşfedici araştırma yapısında olması nedeniyle, hipotez yerine belirli bir kavramı açıklamaya yönelik olan araştırma soruları oluşturulmuş (Gürbüz ve Şahin, 2014) ve ölçek geliştirme sürecinin değerlendirildiği bu bölümde araştırma sorularının cevapları da verilmiştir. Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktikleri, boyutları ve izlenim yönetimi ölçeğinin maddelerinin keşfedilmesine yönelik soruların cevapları aşamalı bir şekilde hem nitel, hem de nicel yöntemlerin birlikte ele alındığı karma bir metotla cevaplandırılmıştır. İlk olarak, ölçek geliştirme sürecine ilişkin yazında öne çıkan modellerden yararlanılarak, bir ölçek geliştirme modeli oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2014: 185). Ardından yapılan yazın taraması sonucu yarı yapılandırılmış mülakatlarda katılımcılara yöneltilecek sorular oluşturularak, izlenim yönetimi taktiklerini ortaya çıkarabilmek amacıyla 60 kişiden oluşan örneklem gurubuna yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Mülakatların

analizinden elde edilen verilere göre 129 izlenim yönetimi davranışı belirlenmiş ve bu davranışlara yönelik madde havuzu oluşturulmuştur. Mülakat sonuçlarının betimsel analizinde ise, mevzut izlenim yönetimi yazınında da görülen gözdağı verme taktiği ile, araştırmada keşfedilen ve Türk kültürüne özgü olduğu düşünülen yaranmaya çalışma, kamufle etme ve imaj koruma boyutları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, her ne kadar mevcut yazında var olan boyuta Türk çalışma ortamında rastlandığı anlaşılrsa da, bu boyuta yönelik soruların izlenim yönetimi ölçeğinde yer alan sorulardan farklı olması, tam olarak aynı taktiklerin ortaya çıkıp çıkmaması yönünde soru işareti oluşturmaktadır. Dolayısıyla izlenim yönetimi taktiklerini ölçen soruların yüksek oranda Türk kültürüne has davranışlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Özellikle çalışanların dış görünüşüne önem vermesi, eksik yönlerini gizlemeye çalışması, mazeret sunarak hatalarını telafi etme girişimi ve önemli kişilere olan yakınlığını dile getirme çabası gibi davranışlar oldukça dikkat çekicidir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, ölçeğin yapılandırılması bağlamında 54 maddeden oluşturulan ölçek içerik geçerliliği kapsamında uzman görüşüne sunulmuştur. Lawshe'nin içerik geçerliliği oranına göre değerlendirilen uzman görüşü sonucu 8 madde ölçek kapsamından çıkarılmış, bazı maddeler yeniden ifade edilmiştir. Ölçek yapısının belirlenmesi için 46 maddeden oluşan izlenim yönetimi ölçeği önce pilot çalışma kapsamında 160 kişilik örneklem grubuna uygulanmıştır. Elde edilen veriler analize uygun hale getirilmiş ve güvenilirlik analizi yapılmış, daha sonra ise 490 kişiden oluşan bir örnekleme test edilerek, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin yapısını oluşturmak üzere gerçekleştirilen madde eleme işlemi sonucunda 30 maddenin elenmesi ile ölçekte 16 madde kalmış ve bu maddelerin 4 boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmüştür. Boyutları oluşturan maddelerin incelenmesi sonucu birinci boyuta "kamufle etme", ikinci boyuta "yaranmaya çalışma" üçüncü boyuta "imaj koruma" ve dördüncü boyuta "gözdağı verme" isimleri verilmiştir. Çalışmada keşfedilen, dört boyuttan oluşan ve sonraki çalışmalarda geliştirilmesi arzulanan izlenim yönetimi taktikleri aşağıdaki başlıklarda kısaca ifade edilmeye çalışılmıştır.

### **İzlenim Yönetimi Boyutları**

Çalışmada yapılan nitel ve nicel analizler neticesinde 1. *Gözdağı Verme*, 2. *Yaranmaya Çalışma*, 3. *İmaj Koruma* ve 4. *Kamufle Etme* olmak üzere dört izlenim

yönetimi boyutu keşfedilmiştir. Bu boyutlara aşağıda sırasıyla değinilerek mevcut izlenim yönetimi boyutları ile benzer ve farklı yönleri tartışılmaya çalışılacaktır.

### **Gözdağı Verme**

Diğer insanları arzu edilen şekilde davranmaları için etkileme, diğerlerine tehlikeli biri olarak görünerek gücünü arttırma ya da isteklerini yapttırmaya zorlama (Leary, 1996) olarak bilinen gözdağı verme taktiğinden, tehdit etme olarak da bahsedilmektedir. Karşı taraf üzerinde arzu edilen izlenimi bırakmak için kullanılan izlenim yönetimi taktikleri, her zaman olumlu bir imaj bırakma amacıyla kullanılmamakta, karşıdakini sahip olduğu güçle korkutarak, tehdit ederek isteklerini yapttırmaya çalışan bireyler tarafından da kullanılabilir. Genellikle gücü elinde bulunduran tarafın kullandığı (Crane ve Crane, 2002: 28) tehdit etme taktiği, gücünü arttırma ya da isteklerini yapttırma amacıyla kullanılmaktadır. Trompenaars ve Turner (1998)'ın kültürel bağlamda yaptıkları araştırma sonuçlarını hatırladığımızda, Türkiye'de örgütlerdeki sıkı hiyerarşik yapı ve çalışanların liderlerine itaat etmeye önem vermeleri yönündeki eğilimlerin ağır bastığını ifade etmeleri, bu taktiğin Türk kültüründe kullanılan bir izlenim yönetimi boyutunu oluşturmasının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Zira, katı ve otoriter yönetim tarzının baskın olduğu toplumlarda ilişkilerin eşit olamaması ve güçlünün zayıf üzerinde egemen olması söz konusudur. Nitekim bu boyutu oluşturan sorulara bakıldığında, bireylerin yetki, makam ve gücünü vurgulayarak karşı tarafın kendisinden çekinmelerini sağlama, açıktan ya da ima ile meslektaşlarını korkutarak isteklerini yapttırma, ciddi ve sert görünerek gözdağı verme gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, hiyerarşik saygı, katı ve otoriter yönetim kültürünün yansıması olarak örgütlerde çalışanlara karşı tehditkar davranma eğilimi gözlemlenebilmektedir.

İkinci bölümde değinilen kültürel araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi Türkiye'de güç kaynakları belirli kişi veya grupta toplanmakta ve çalışanlar büyük ölçüde liderlerine bağımlı olmaktadır. Ayrıca çalışanlar yapmaları gerekenlerin söylenmesini beklemekte ve yöneticilerle iletişimi resmi kanallarla dolaylı olarak kurmaktadır. Bu durum, gözdağı verme taktiğinin Türkiye gibi kuralcı yaklaşımın ağır bastığı toplumlarda sergilenebilirliğini arttırmaktadır. Hofstede (2001), Türkiye gibi yüksek bağlamlı kültürlerde bireylerin iletişim kurarken ima ya da fikirleri dolaylı olarak ifade etme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Dolayısıyla hem yüksek güç mesafesinin, hem de

otokratik yönetim tarzının hakim olduğu toplumlarda, çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade edebilme derecesinin düşük olduğu dikkate alındığında üst kademede olanların bu taktiği kullanarak isteklerini yaptırabilmelerinde kültürel eğilimin etkisinin olduğu düşünülmektedir.

### **Yaranmaya Çalışma (Adulation)**

Pittman (1982)'in sınıflandırmasındaki yağcılık etme taktiğine benzeyen ve bireyin karşısındakini hoş tutarak beğeni toplama ve kendini sevdirmeye şeklinde hedeflediği kişiyi etkilemek için kullandığı (Jaja, 2003) taktik olarak tanımlanabilen yaranmaya çalışma taktiğinde; bireyin diğerlerini toplumun kabul ettiği sosyal normların ve nezaket kurallarının ötesinde nazik davranışlarla etkilemesi (Gardner ve Martinko, 1988), karşısındakini överek değerli hissettirmeye çalışması, karşı tarafa kendini sevdirmesi ve böylece ilişkilerin olumlu yönde gelişmesini sağlaması sözkonusudur.

İslamoğlu ve Börü (2007)'nin "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" isimli çalışmalarında ortaya çıkan "üst yönetime yaranmaya çalışmak" boyutu ile de örtüşen ve beğeni kazanmak için sergilenen bu taktik yağcılık etme olarak da değerlendirilebilmektedir. Çünkü beğeni kazanma davranışında, bireylerin hedef kişi ya da kişilere hoş görünmek için doğrudan ya da dolaylı bir şekilde karşılıksız hizmet etmesi, yağcılık ve dalkavukluk yapması gibi durumlar gözlenmektedir (Barrick vd., 2009: 1397; Turnley ve Bolino: 2001: 352). Kişilerarası hoşlanmayı ve etkileşimi arttırmak amacıyla yapılan bu taktiğin (Ellis vd., 2002: 1202) karşısındakinin duymak istediklerini söyleme, ona övgüler sunma ve ilişkisini olumlu yönde güçlendirme gibi davranışlar yoluyla, bireyin kendisi ile ilgili algıları etkilemek için kullandığı bir taktik olduğu düşünülmektedir.

Türkiye bireysellik eğiliminin zayıf ve "biz" kültürünün hâkim olduğu bir toplum olduğundan, böyle kollektivist toplumlarda çalışan bireyler, kendini gerçekleştirme veya kendine saygı gibi bireysel ihtiyaçlardan ziyade, grup içi üyelikler gibi unsurlarla motive olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların bulunduğu grubun normlarına uyum sağlaması ve kendini kabul ettirmesi önemli olmakta, bu bağlamda da karşısındakini övme, özel günleri hatırlama, saygılı olma, hatta kayırma gibi davranışlarda bulunarak grup üyelerine yaranmaya, diğer bir deyişle onların gözünde değer kazanmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanında Türkiye'de dışıl özelliklerin öne çıkmasının (Gürbüz ve Bingöl, 2007; Turan vd, 2005) da elde edilen bu sonuç üzerinde

etkisinin olduğu düşünölmektedir. Şöyle ki; incelik, hoşgörü, merhamet, birliktelik gibi değlerlerin önemli olduğu ve rekabet yerine birlikte yapılan aktivitelerin motive ettiği bir toplum olarak değlendirildiğinde, dostluk ilişkileri ve iyi geçinmek motivasyon kaynağı olacağından bireyler arası ilişkilerin olumlu olması için bu taktiğin baş göstermesinin anlaşılabilir bir sonuç olduğu düşünölmektedir.

### **İmaj Koruma**

Bireyler karşı taraf üzerinde olumsuz bir algı oluşturduğu durumlarda, bu algıyı ortadan kaldırmak ve düzeltmek için birtakım davranışlar sergileyerek bıraktığı kötü imajı onarmaya çalışabilmekte, kimi zaman da mevcut olan olumlu algıları sürdürebilmek ve zedelememek için var olan imajını korumaya yönelik taktiklere başvurabilmektedirler. Bozeman ve Kacmar (1997)'a göre bireyler kimliklerini korumak amacıyla hatalarını onarma davranışı sergileyerek izlenimlerini yönetebilmektedirler. Bu araştırmada, çalışanların hatalar karşısında birtakım mazeretler sunarak imajlarını onarma yoluna gittikleri; sorumluluğu başkalarıyla paylaşarak, başarısızlıkla sonuçlanacağını düşündüğu görevlerden kaçınarak ve böylece başarılı olduğu yönündeki algıların sarsılmasının önüne geçerek mevcut imajlarını korumaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bu durum kültürel açıdan değlendirildiğinde, makamın ve unvanların önemli olduğu Türk toplumunda bireylerin buldukları konumu ve karşı tarafın kendisine atfettiği değeri koruma amacıyla bu taktiğe başvurması anlaşılabilir bir durumdur. Ayrıca birtakım kararların (ödöl, terfi vs.) bazı davranışlar sonucu verildiği gözönüne alındığında, özellikle başarılı çalışanların bu olanaklardan yararlanmak için mevcut konumunu korumaya çalıştıkları düşünölmektedir.

Öte yandan işe alımlarda aldatma davranışlarının incelendiği çalışmalarda adayların imajlarını korumaya yönelik savunmacı taktikler uyguladıklarından bahsedilmektedir (Levashina ve Campion, 2007: 1638). Olumsuz iş tecrübelerini ve olayları görüşmeciden saklayarak ya da bertaraf ederek imajını korumaya çalıştıkları görölmekte ve bu taktiğin alanyazında rastlanan aldaticı davranışlarına benzediği değlendirilmektedir.

Ayrıca imaj koruma boyutuna ait maddeler incelendiğinde, herhangi bir olumsuz sonucun önüne geçebilmek için mazeretler sunma ve sorumluluktan kaçma gibi davranışların, çatışmadan kaçınmak ve bastırmak için kullanılan çatışma yönetimi

stratejilerinden biri olan “kaçınma” stratejisi (Robbins ve Judge, 2012: 460) ile de uyduğu görülmektedir. Benzer şekilde, dışıl kültürel eğilimin hakim olduğu Türk toplumu için özel hayatta ve iş hayatında çatışmalardan kaçınıp görüş birliğine varmak önemli sayılmaktadır. Dolayısıyla sorunların önüne geçmek ya da daha fazla büyümesini engellemek ve olumsuz bir imaj oluşturmamak için bireylerin başkasını öne sürmek, mazeretler sunmak suretiyle gerçeklerden kaçınma yoluyla imajlarını korumaya çalıştıklarını söylemek mümkündür.

### **Kamufle Etme**

Türk Dil Kurumu’na göre maske; gerçek duyguları veya bir şeyin gerçek görünüşünü gizleyen aldatici görünüş, davranış olarak tanımlanmakta, maskeleyme ise; bireyin başka bir görünüş (arzuladığı görünüş) vermek suretiyle asıl durumunu, görüş ve düşüncelerini gizleyerek ortaya çıkmasını önlemesi, bilerek ve isteyerek bir olguyu haber vermemesi, saklaması yahut da istediği şekilde sunması olarak bilinmektedir. Oluşturulan madde havuzunda bu kavramı ifade ettiği düşünülen üç soru incelendiğinde, çalışma ortamında bireyler bırakmak istediği görüntüye/izlenime sahip olabilmek için bazı kusurlu yön, alışkanlık ve davranışlarını gizleyerek aslında mevcut görünümünü kamufle etmeye çalışmakta, diğer bir deyişle sosyal bir maske takmaktadır. Bu anlamda denilebilir ki, izlenim yönetimi davranışı olarak nitelendirilebilecek *kamufle etme* taktiği, Türk çalışma ortamında bireylerin başkalarının algılarını etkilemek için kullandıkları taktiklerden biridir.

Bireysellikten çok grup eğiliminin hakim olduğu Türk toplumunda bireylerin grup içerisinde kabul görmek, dışlanmamak gibi nedenlerle başvuracağı muhtemel olan bu taktiğin, birbirleriyle bağ kurmanın önemli ve motive edici olduğu toplumlarda ortaya çıkabileceği doğal karşılanabilmektedir. Bulunduğu ortama uyum sağlamak ve olası dışlanmanın önüne geçebilmek için bireyler grup normlarına uymayan eksik yönlerini örtbas etmek suretiyle saklayarak uygun olan izlenimi oluşturma çabasına girebilmektedirler. Burada Schwartz’ın (1994) Türkiye’nin uyumluluk eğiliminin yüksek olduğu bir kültüre sahip olduğu sonucunu vurguladığı çalışması hatıra gelmekte ve çalışanların diğerleriyle uyumlu olma yönünde bir çaba sarfettikleri görülmektedir.

Yukarıda açıklanan boyutların yanında, yazında geçerli izlenim yönetimi taktikleri içerisinde yer alan “niteliklerini övme”, “kendine acındırma” ve “örnek birey



olma” boyutlarının Türk çalışma ortamında sergilenme olasılığının nispeten düşük olduğu bu çalışma ile ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, Türk kültürüne özgü çalışan davranışları arasında, kendini sürekli övmekten ziyade karşı tarafı överek ve sevgi-saygı gösterisinde bulunarak karşıdakinin gönlünü kazanma; yardıma muhtaçmış gibi görünmek yerine kusurlu yönlerini örtbas etmeye çalışma gibi davranışlar olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, bireylerin izlenimlerini yönetme biçimleri ait oldukları kültürel ortama göre farklılık gösterebilmektedir (Rosenfeld, 2002). Kültürel değerlerin bireylerin tutum ve davranışlarını önemli bir şekilde etkilediği bilindiğinden (Adler, 1983; Hofstede, 2001; Schwartz, 1994), izlenim yönetimi girişiminde bulunan bireylerin, içinde buldukları kültürel ortamdan etkilenerek amacına uygun davranışlar sergilediklerini de söylemek mümkündür. Dolayısıyla Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktikleri de Türk toplumunun kültürel eğilimlerini yansıtmaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN YAZINA KATKISI**

Bu çalışmanın, izlenim yönetimi kavramının birkaç önemli yönden anlaşılmasına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. İlk olarak, izlenim yönetimi taktiklerinin kültürel sınırlar arasında belirgin şekilde değişebileceğini göstermektedir ki kültür, hangi davranışların olumlu, hangi davranışların olumsuz örgütsel sonuçlara katkıda bulunduğu dair inancımızı belirtmektedir. Kültür ayrıca örgütsel başarı ve uyumluluk için kriterlerimizi şekillendirebilmektedir.

İkincisi, bu çalışma yazından farklı olarak yaranmaya çalışma, imaj koruma ve kamufle etme taktiğinin önemli bir izlenim yönetimi boyutu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Batıda geliştirilen izlenim yönetimi boyutlarından farklı olarak bu boyutların, örgütlerde bireylerarası etkileşimde hangi davranışların sergilenebileceği yönünde ipuçları vereceği değerlendirilmektedir. Ayrıca gözdağı verme taktiği her ne kadar mevcut izlenim yönetimi taktiklerine benzer olarak değerlendirilse de, içerdiği sorular açısından ayırıcı olduğu ve Türk çalışma ortamındaki bireylerin davranışlarını yansıttığı düşünülmektedir. Bu nedenle geliştirilen ölçeğin özgün bir ölçüm aracı ve her bir boyutun da karakteristik olduğu açıktır. Dolayısıyla örgütsel davranış araştırmalarında gelecekteki araştırmalara faydası olacağı ve Türkiye bağlamına uygun özgün ölçek eksikliği sorununa mütevazı da olsa bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Üçüncüsü, çalışmanın izlenim yönetimini ölçmek için bir ölçek geliştirmenin ötesine geçerek, bu konudaki kültürler arası araştırmalara katkısı olacağı da düşünülmektedir. İzlenim yönetimi taktiklerinin kültürler arası farklılaşığına odaklanan birkaç çalışmaya ek olarak, farklılığı izlenim yönetimi taktiklerini kullanma ya da kaçınma eğilimiyle ölçmekten öte, ayrıca her kültürde izlenim yönetimi boyutlarının da farklılaşabileceğini gösterdiği düşünülmektedir.

### **ARAŞTIRMANIN UYGULAMAYA KATKISI**

Çalışmanın uygulamaya yönelik katkıları değerlendirildiğinde, ilk olarak yönetim kademesini oluşturan bireylerin, astlarının tutum ve davranışlarını anlama, bazı taktikleri sergileyebilecekleri konusunda farkındalığa ulaşma ve bunun yanında Türk çalışma ortamında aşına olunan belli başlı davranışların nedenlerini sorgulama açısından katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Özellikle kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen çalışanların zaman zaman yanılıcı ve yönlendirici davranışlarda bulunabilecekleri göz önüne alınarak, astlara yönelik yapılan değerlendirmelerin daha adaletli olması yönünde bilinçlenmelerini arttırabileceği değerlendirilmektedir. Önceki bölümlerde verilen bilgiler ışığında, çalışanların birtakım izlenim yönetimi taktikleri kullanarak, daha olumlu performans değerlendirme sonuçları elde ettikleri bilinmektedir (Wayne ve Kacmar, 1991; Wayne ve Liden, 1995). Bu nedenle sonuçların adil olmasını sağlamak, diğer çalışanların olumsuz etkilenmesinin önüne geçebilmek ve astların tutum ve davranışlarını kestirebilmek açısından izlenim yönetimi taktiklerinin öneminin anlaşılması gerekmektedir.

Öte yandan gerek terfi kararlarında ve gerekse işe alım kararlarında adayların davranışlarını gözlemlene fırsatı olan hat yöneticilerinin doğru kararlar alabilmesi adına kavramın anlaşılması ve yönetici kademesinde bulunanlara aktarılması fayda sağlayabilir. İzlenim yönetiminin terfi ve işe alım kararlarını önemli derecede etkilediği bilindiğinden (Bolino vd., 2008; Ferris vd., 1999; Steven ve Kristof, 1995) örgütsel açıdan nelere sebep olabileceği dikkate alınmalı ve özellikle işe alım mülakatlarında yaygın olarak kullanılabilmesi unutulmamalıdır.

Tüm bunların yanında, işe alımlarda yapılan birtakım testlere ilave olarak adayların izlenim yönetimi eğilimlerini ölçmeye yönelik, burada yer alan soruların bir kısmı veya tamamının sorulması yoluyla iş görüşmesi ve işe alım sürecindeki

değerlendirmelere dahil edilmesi önerilebilir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta da izlenim yönetiminin kaçınılmaz olduğudur. Dolayısıyla hem üst pozisyonunda olanlar, hem de astlar zaman zaman izlenimlerini yönetme girişimlerinde bulduklarından bireysel anlamda birkaç öneri sunulabilir. Öncelikle, bireylerin doğru imajı oluşturmaları, iş yaşamında kalıcı başarılar için önemli rol oynadığından izlenimlerini yönetebilmek için doğru taktiklere başvurmaları, aldatıcı veya sahte olmaktan ziyade, özgün olan izlenim yönetimi davranışlarını tercih etmeleri önerilmektedir. İkincisi, arzuladığı izlenimi bırakmak isteyen bireyler, uygun davranışları uygun zaman ve ortamlarda sergilemelidirler. Son olarak önemli işyeri kararları bu taktiklerden etkilendiği için, izlenim yönetimi hakkında daha fazla bilgiye sahip olmanın, kurumlar ve yöneticiler açısından oldukça mühim olduğu gözardı edilmemelidir.

### **ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE BUNDAN SONRAKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Bu çalışmanın, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlayan birkaç ana kısıtlaması bulunmaktadır. İlk olarak veriler Türkiye’de farklı şehirlerde, çeşitli kademelerdeki katılımcılardan oluşan bir örneklemeden elde edilse de, örneklemin çalışan nüfusun temsilcisi olmama ihtimali bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, bulgular keşfedici niteliktedir ve kapsamlı genellemeler yapılmadan önce gelecek araştırmalarda teyit edilmesi gerekmektedir.

İkincisi, izlenim yönetimi boyutlarının ABD ile Türkiye arasında farklılık gösterdiği keşfedilirken, izlenim yönetimini etkileyen farklı bağlamsal değişkenler (örn; kamu-özel kurum ayrımı, üretim-ticaret işletmeleri vs.) bu çalışmada incelenmemiştir. Gelecekteki araştırmalar, bu bağlamsal faktörleri içerebilir. Böylece bağlamın izlenim yönetimi üzerindeki etkileri daha ayrıntılı olarak incelenebilir.

Üçüncüsü, açımlayıcı faktör analizinde kamufle etme boyutunun güvenilirliğinin nispeten düşük (0,60) olması, her ne kadar ölçek geliştirme çalışmalarında kabul edilen değer olsa da (Gürbüz ve Şahin, 2014: 317), bu boyutu oluşturan maddelerin iç tutarlılık güvenilirliğini gösterdiğinden, bu durum araştırmanın bir kısıtı olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeninin, kamufle etme boyutunun 3 maddeden oluşmasından kaynaklanabileceği gibi, yine bir faktöre ait madde sayısının 3 olmasının da araştırmada kısıtlayıcı bir durum olduğu düşünülmektedir. Ancak madde sayısı 3 olan faktörlere sahip ölçeklere de sık sık rastlanıldığı görülmektedir.

Dördüncüsü, 46 maddeden oluşan ölçeğin analiz sonucunda 30 madde elenerek 16 maddeye düşürülmesi ve böylece nitel yöntem kullanılarak keşfedilen izlenim yönetimi boyutlarına ait ifedelerden bazılarının elenmesi, çalışmanın sonucunu etkileyen bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi ile ortaya çıkan bir boyut olan adanmış görünme, ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında yapılan nicel analizler sonucunda elenmiştir. Ancak madde havuzundaki soru sayısının mümkün olduğunca fazla olmasının arzu edilmesi nedeniyle, her ne kadar 30 soru elense de 6 boyuttan oluşan madde havuzunun, analiz sonucunda 4 boyuta düşmesinin olağan ve ölçekteki soru sayısının ideal olduğu düşünülmektedir. Zira mevcut izlenim yönetimi ölçeğine bakıldığında, ölçeğin 5 boyut ve 22 maddeden oluştuğu görülmekte, 4 boyutlu bir ölçek için ise 16 maddeden normal olduğu değerlendirilmektedir. Burada önemli olan ölçek maddelerinin ölçülmesi istenen yapıyı ölçüp ölçmediği hususudur.

Son olarak, araştırma kapsamında çalışmaya katılan bireylerin doğru bilgiler vereceği varsayılarak yapılan bu çalışmada, katılımcıların sosyal beğenilirlik etkisiyle sorulara yüksek puanlar verme eğilimleri de araştırmanın kısıtları arasındadır. Ancak bu durumun tüm çalışmalarda ortaya çıkan kaçınılmaz bir kısıt olduğu düşünülmektedir.

Tüm bunların yanında, bundan sonraki yapılacak araştırmalar için birtakım öneriler de sunulabilmektedir. Araştırmanın mülakat bölümünde izlenim yönetimi davranışlarını mümkün olduğunca eksiksiz bir şekilde ortaya çıkarabilecek bir örneklem seçimine ve katılımcılarla yapılan görüşmelerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi hususlarına dikkat edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, elbette ki araştırmanın sonuçlarının farklı örneklem üzerinde teyit edilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bundan sonraki araştırmalar için öncelikle farklı bir örneklem üzerinde ölçeğin yapısının yeniden gözden geçirilmesi önerilebilir. Ayrıca diğer araştırmacılar tarafından farklı örneklemlerden elde edilecek verilerle yapılacak araştırmaların yazına katkı sağlayacağı şüphesizdir.

Araştırmanın ölçek geliştirme çalışması olması nedeniyle daha çok metodolojik yönü ön plana çıkmıştır. Alanyazında belirtilen ölçek geliştirme aşamalarına sadık kalınarak gerçekleştirilen bu çalışmanın, gerek bundan sonraki ölçek geliştirme çalışmalarına, gerekse farklı değişkenlerin de analize alındığı izlenim yönetimi çalışmalarına yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Ancak toplumsal kültürün etkisinin yanında, kişilik yapısının izlenim yönetimi taktiklerini nasıl etkileyebileceğini araştıran çalışmalar yapılarak, ortaya çıkan boyutların daha derin anlaşılması sağlanabilir. Ayrıca, izlenim yönetiminin sadece ulusal sınırlar arasında değil, aynı zamanda bir toplumdaki organizasyon türleri arasında da değiştiğini gösteren, farklı organizasyonel alanlardaki biçim ve yoğunluk bakımından ortaya çıkabilecek farklılıkların incelenmesinin alanyazına önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Zira House ve arkadaşları (2010) örgüt kültüründeki farklılıkların ulusal kültürün etkilerini arttırıp azaltabileceğini öne sürmektedirler. Dolayısıyla toplumsal kültürün etkilerinin yansıttığı çalışmalardan daha farklı sonuçlar elde etmek, alanyazına da farklı bir bakış açısı sağlayacaktır. Dahası, kültürlerarasında geniş çaplı araştırmalar yapmak suretiyle-örneğin, tüm kültürlerde görülen, evrensel olarak kabul edilebilecek taktiklerin keşfedilmesine yönelik uzun vadeli çalışmaların izlenim yönetimi literatürü açısından oldukça tatmin edici olabileceği değerlendirilmektedir.

Son olarak da halihazırda sunulan bu ölçek ile izlenim yönetiminin öncül ve ardıllarının test edilmesine yönelik çalışmalar yapılabileceği önerilmektedir. Böylece izlenim yönetimi taktiklerinin nedenlerini, hangi olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarla sonuçlanabileceğini, bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalar genişletilebilecektir.

## SONUÇ

Türkiye’de izlenim yönetimi davranışlarını keşfetmek için tümdengelimsel bir yaklaşım kullanılarak ve üç aşamadan oluşan ölçek geliştirme süreci izlenerek dört izlenim yönetimi boyutu tespit edilmiş ve 16 maddeden oluşan İzlenim Yönetimi Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak belirlenmiş ve toplam varyansın %69,2’si açıklanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, izlenim yönetimi için önerilen birinci düzey modelin en iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Geliştirilen ölçeğin ayrışım ve benzeşim geçerliliklerinin büyük ölçüde sağlandığı görülmüştür.

İzlenim yönetimine ait gözdağı verme, yaranmaya çalışma, imaj koruma ve kamufle etme boyutlarının Türk kültürüne has taktikleri oluşturduğu bu çalışma ile kısmen de olsa kanıtlanmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada, Türkiye bağlamında ve Türk çalışma ortamında etkin olduğu düşünülen izlenim yönetimi davranışları/boyutları büyük

oranda belirlenmiş ve izlenim yönetimi ölçeği geliştirilmiştir. Örgütlerde sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu belirlenen izlenim yönetimi ölçeğinin özellikle yerli yazında yapılan araştırmalarda kullanılabileceği, ayrıca performans değerlendirme, terfi ve personel seçimi gibi konularda dikkate alınması gereken kriterlerinden biri olarak düşünüldüğünden, hem yönetici hem de çalışanlar açısından farkındalık oluşturabileceği değerlendirilmektedir.





**EKLER**

## EK-1: İZLENİM YÖNETİMİ BOYUTLARI BELİRLEME MÜLAKAT FORMU

Değerli katılımcı;

Bu görüşmede amacım, Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini keşfetmek ve bu davranışları ölçebilecek bir İzlenim Yönetimi Ölçeği geliştirmektir. Kavramdan detaylı bir şekilde bahsedeceğim. Yapılacak olan akademik çalışmaya katkı sağlamak adına olabildiğince doğru ve samimi bilgiler paylaşmanız son derece önemlidir. Görüşme süresince söyleyecekleriniz herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Ayrıca isim soyisim belirtmeksizin görüşmeleri not edeceğimi belirtmek isterim.

Katılımcının görüşleri alınmadan önce izlenim yönetimi kavramı ve taktikleri detaylı bir şekilde açıklanacak, verilen örneklerle kavramın anlaşılması pekiştirilip soru kısmına geçilecektir.

Yaş: Medeni Durum: Çalışma Yılı: Sektör:  
Cinsiyet: Eğitim Durumu: Kurumda Çalışma Yılı: Kademe/Pozisyon:

“İnsanlar iş hayatlarında çeşitli olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Bu gözlemlenen davranışlardan biri de bireyin kendisi hakkındaki algıları etkileme ve kontrol etmeye yönelik davranışları olarak nitelendirilen izlenim yönetimi çabasıdır. İzlenim yönetimi bireyin kendisiyle ilgili algıları etkilemek amacıyla sergilemiş olduğu davranışlardır. Örneğin; beklediği terfi olanağına sahip olabilmek isteyen birey, yüksek performans sergiliyor izlenimini yaratmak için yöneticisine karşı işine bağlı, erkenden işe gelip herkesten sonra işyerinden ayrılan, verilen görevlere gönüllü olarak katılan biri olarak gözükebilmektedir. Ya da zayıflık ve eksikliklerini göstererek karşıdakinin kendisine acımasını sağlama ve böylece bazı sorumluluklardan ve ağır işlerden kurtulmayı hedefleyen bireylerin davranışları örnek gösterilebilir. Batı yazınında bu şekilde tanımlanmış olan İY davranışlarının özellikle Türk kültüründe farklılaşması beklenmektedir. Size göre ne gibi davranışlar bize has İY davranışlarını oluşturabilir.

Sizden ricamız iş ortamınızı ve çalışma tecrübelerinizi göz önünde bulundurarak, çalışma ortamında gözlemlediğiniz ya da maruz kaldığınız izlenim yönetimi davranışlarına örnekler vermenizdir.”



## EK-2: İZLENİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ UZMAN DEĞERLENDİRMESİ FORMU

Değerli Hocam,

Aşağıda verilen ifadeler, **İzlenim Yönetimi** ölçeğini geliştirmek amacıyla, 60 kişilik örneklem ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatların analizinden elde edilmiştir. Kısaca bilgi vermek gerekirse;

İzlenim yönetimi bireyin kendisiyle ilgili algıları etkilemek amacıyla sergilemiş olduğu davranışlardır. İstedığı imajı oluşturmak amacıyla birey çeşitli davranış kalıpları ya da izlenim yönetimi taktikleri belirlemektedir. İzlenim yönetimi, bir aktörün hedef izleyiciler üzerinde imaj yaratmak, mevcut imajını korumak ya da güçlendirmek için gösterdiği çabaların tümü olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışma yaşamında, diğer bireylerle sürekli etkileşim içerisinde olan çalışanın, birtakım amaç ve güdülerle, bilinçli olarak karşı taraf üzerinde bırakmak istediği izlenime uygun şekilde davranma çabasını ifade etmektedir. Örneğin; beklediği terfi olanağına sahip olabilmek isteyen birey, yüksek performans sergiliyor izlenimini yaratmak için yöneticisine karşı işine bağlı, erkenden işe gelip herkesten sonra işyerinden ayrılan, verilen görevlere gönüllü olarak katılan biri olarak gözükülebilmektedir. Ya da zayıflık ve eksikliklerini göstererek karşıdakinin kendisine acımasını sağlama ve böylece bazı sorumluluklardan ve ağır işlerden kurtulmayı hedefleyen bireylerin davranışları izlenim yönetimi taktiklerine örnek gösterilebilir.

Bu aşamada sizlerden,

1. Her bir ölçek maddesinin ilgili olduğu izlenim yönetimi boyutunu ölçümlemek için uygun olup olmadığına,
2. Her ölçek maddesinde bulunan ifadelerin açıklık ve anlaşılabilirliğine göre değerlendirmeniz istenmektedir. Değerlendirmenizi 1'den 5'e kadar puan vererek yapmanızı arz ederim (1=Hiç Uygun Değil/Hiç Anlaşılır Değil; 5=Tamamen Uygun/Tamamen Anlaşılır).

**Uygun olmayan ifadeler yerine önereceğiniz ifadeleri veya eklenmesi gerektiğini düşündüğünüz ifadeleri formun en altına eklemeniz çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.** Kıymetli vaktinizi ayırarak bu çalışmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla, Hilal BOZKURT YILDIRIM

S.No.	Davranış/Boyut		Madde	Özellik/ Madde Uyumu	Açık- Anlaşılır
1	<b>Kamufle etme</b>	Bireyin başka bir görünüş (arzuladığı görünüş) vermek suretiyle asıl durumunu gizleyerek ortaya çıkmasını önlemesi, bilerek ve isteyerek bir olguyu haber vermemesi, saklaması yahut da istediği şekilde sunması.	İşyerinde sevilme için insanlar ve olaylar hakkındaki gerçek düşüncelerimi ve duygularımı belli etmemeye çalışırım.		
2			Kendimi eksik gördüğüm konuların açığa çıkmaması için elimden geleni yaparım.		
3			Bir kusurum olduğunda bunu gizlemeyi başarırım.		
4			Başarılarım övüldüğünde ve takdir gördüğümde alçakgönüllüymüş gibi davranarak mütevazı olduğumu gösteririm.		
5			Stresli olduğum zamanlarda bunu yönetmeye çalışarak karşı tarafa yansıtmamak için çabalarım.		
6			Duyulmasını istemediğim kişisel bilgilerimi (medeni durum, memleket gibi) gizleyerek ortaya çıkmasını engellerim.		
7			Duygularımı sürekli kontrol altına alır ve aşırı tepki göstermekten kaçınırım.		
8			Bilmediğim bir işle karşılaştığımda nasılsa öğreneceğimi düşünüp biliyormuş gibi davranabilirim.		
9			İnsanlar tarafından ayıplanmamak için bazı alışkanlıklarımı (sigara içmek gibi) saklamayı tercih ederim.		
10	<b>Kendini övme (self-praise)</b>	Bireylerin yetenekli olarak algılanmak için elde ettiği başarılı sonuçları ve sahip olduğu becerileri çevresindekilere, gerektiğinde abartılı olarak anlatması ve sürekli olarak vurgulaması.	Yaptığım işin önemini duyurarak mesleğimden övgüyle söz ederim.		
11			İnsanların başarılarımın farkına varmalarını sağlamak için yetenek niteliklerimi duyururum.		
12			Tanıdığım önemli kişilerin imajını kullanarak kendimi ön plana çıkarırım.		
13			Kendimi yüceltebilmek adına başkalarının eksik yönlerini açığa çıkarabilirim.		

14			Mesleğimin/görevimin ehemmiyetini abartarak önemli ve kritik personel olduğumu vurgularım.		
15			Yaptığım basit bir iş bile olsa bazen abartarak bunu dillendiririm.		
16			Geçmişteki başarılarımı ve sahip olduğum imkanları yeri geldiğinde mutlaka anlatırım.		
17	<b>Yaranmaya çalışma (curry favor) / Yağcılık Etme</b>	Bireyin karşısındakine sevimli görünmek ve onun takdirini kazanmak amacıyla, hoşagidecek davranışlarda bulunması, karşısındakine sürekli övmesi ve onunla aynı fikirleri paylaşıyormuş gibi davranması, uyumlu olmaya çalışması.	Meslektaşlarımın yakınlığını kazanmak için onlarla aynı fikirdeymiş gibi görünebilirim.		
18			İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarımın başarılarını överim.		
19			Kendimi sevdirmek için işyerinde sevecenlik gösterip karşısındakine iltifat eder, özel günleri hatırlamaya özen gösteririm.		
20			Her şeyden memnunmuş gibi görünerek göze batmamak için elimden geleni yaparım.		
21			Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımın özel yaşamlarına ilgi gösteririm.		
22			Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yapabilirim. (kayıma, iltimas geçme, koruyup kollama)		
23			İşyerinde alınan kararlarla ilgili olumsuz fikrim olsa bile bunu söylemekten kaçınırım.		
24			Takdir görmek için itaatkâr ve saygılı davranırım.		
25			Kendimi geliştirme konusunda istekli ve gönüllü davranarak işi sahiplendiğimi gösteririm.		
26			İşyerinde dış görünüşüme normalden daha fazla özen gösteririm.		
27			Yapamayacağımı düşünsem bile başaracağımı vadederek göze girmeye çalışırım.		
28				İşe bağlı olduğumu göstermek için işe vaktinden önce gidip, geç çıkmaya çalışırım.	

29			Çalışkan olduğumun anlaşılması için kendi sorumluluğumda olmayan işlerde de atılgan davranır, ekstra işler yapabilirim.		
30	<b>İmaj Onarma/Koruma ve Mağdur Görünme (play the victim)</b>		Mevcut imajımı korumak için gerçeği inkâr edebilirim.		
31		İmaj onarma; Bireyin karşı taraf üzerinde olumsuz bir algı oluşturduğu durumda, bu algıyı ortadan kaldırmak ve düzeltmek için, imaj koruma ise; mevcut olan olumlu algıyı sürdürürebilmek ve zedelememek için birtakım davranışlar sergilemesi.	İşyerinde kendi itibarım zedelenmesin diye suçu bir başkasına yükleyebilirim.		
32			Kusurlu davranışlarımı telafi ederek ve gerektiğinde özür dileyerek işyerinde olumlu imaj bırakmaya çalışırım.		
33			Başarılı işlerde mutlaka benim payım olduğunu dile getirir, kendimi öne çıkarırım.		
34			Herhangi bir iş başarısız sonuçlandıysa, bunda diğerlerinin de payı olduğunu dile getiririm.		
35		Mağdur görünme; Başkalarının yardımını ya da ilgisini sağlayabilmek için kendini aciz ve yardıma muhtaçmış gibi gösterme davranışı.	Herhangi bir hatam olduğunda, buna sebep olarak sunduğum çeşitli mazeretlerim vardır.		
36			Hoşlanmadığım bir görev ya da sorumluluktan kaçınmak için bilmiyormuş gibi davranabilirim.		
37			Bazı yerlerde aciziyetimi dile getirerek insanların bana merhamet etmesini sağlarım.		
38			Başkalarının işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.		
39		<b>Göz boyama/ Etkileme (Manipülasyon)</b>	Bireyin kendisini çok iyi ve arzulanan şekilde göstermesi, gösterişle aldatması, yanıltması, bazen de süslü laflar ve davranışlarla karşısındakileri kandırması, olayların hep iyi yönünü anlatarak kötü yönlerini saklaması, istediği şekilde yönlendirmesi ve etkilemesi. Aynı zamanda olguları seçerek,	İşe alınmak için kendimle ilgili eksik ve yanıltıcı bilgiler verebilirim.	
40			Moda-sanat ve kültür gibi entelektüel konularda günceli takip ettiğimi işyerinde gösteririm.		
41			İşyerinde bukalemun gibi davranmak ve her ortama uyum sağlamak gerektiğini düşünürüm.		
42			Gizli ve önemli bilgilere vakıf olduğumda bunu belli etmeye çalışırım.		

43		ekleyerek ve çıkararak çeşitli bilgileri değiştirmesi.	Basit işleri yapmaktansa görünürlüğü yüksek işleri almayı tercih ederim.		
44			Olumsuz bir durum olduğunda dikkatleri dağıtabilmek için konuyu değiştiririm.		
45			İnsanlara yardımda bulunarak bana minnet duymalarını beklerim.		
46			İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.		
47			Zor işlerin üstesinden gelebildiğimi ispat etmek için çaba gösteririm.		
48	<b>Gözdağı verme</b>	Diğer insanları arzu edilen şekilde davranmaları için etkileme, diğerlerine tehlikeli biri olarak görünerek gücünü arttırma ya da isteklerini yaptırma.	Yetki, makam ve gücümü vurgulayarak iş arkadaşlarımdan benden çekinmelerini sağlarım.		
49			Önemli bir insan olduğumu düşünmeleri için büyük ofis, gösterişli ofis malzemeleri ve mobilyalar kullanırım.		
50			Patron veya önemli isimlere yakınlığımı dile getirerek insanlara işle ilgili isteklerimi yaptırabilirim.		
51			İşyerinde normalden daha ciddi ve sert görünmeye özen göstererek gözdağı veririm.		
52			İşlerin yerine gelmesi için gerekirse başkalarını aşağılayarak emirler verebilirim.		
53			Çalıştığım işyeri için önemli bir insan olduğumu vurgulayarak tehditkar davranabilirim.		
54			İstenilen şekilde davranmaları için açıktan ya da ima ile meslektaşlarımı zaman zaman korkuturum.		

### EK-3: İZLENİM YÖNETİMİ NİHAİ UYGULAMA ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anketin amacı; Türk çalışma ortamına özgü izlenim yönetimi taktiklerini ölçmek için geliştirilen “İzlenim Yönetimi Ölçeği” nin geçerliliğini saptamaya yönelik bir araştırmaya veri toplamaktır. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan ve objektif esaslarla cevaplandırmanız, işletme alanında bilimsel bilginin gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmamıza veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk taşımamaktadır. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Sağladığımız bilgiler sizi ve işletmenizi tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün işletmelere ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır. Sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır.

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

**Hilal BOZKURT YILDIRIM**

***Bölüm 1:*** Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi aşağıdaki 5’li ölçeğe göre belirtiniz. (Size en uygun yanıtı daire içine alınız).

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

1. İşyerinde sevilme için insanlar ve olaylar hakkındaki gerçek düşüncelerimi ve duygularımı belli etmemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2. Kendimde eksik gördüğüm konuların açığa çıkmaması için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
3. Bir kusurum olduğunda bunu gizlemeyi başarırım.	1	2	3	4	5
4. Başarılarım övüldüğünde ve takdir gördüğümde alçakgönüllüymüş gibi davranarak mütevazı olduğumu gösteririm.	1	2	3	4	5
5. Duyulmasını istemediğim kişisel bilgilerimi (medeni durum, memleket gibi) gizleyerek ortaya çıkmasını önlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
6. Duygularımı sürekli kontrol altına alır ve aşırı tepki göstermekten kaçınırım.	1	2	3	4	5

7. Bilmediğim bir işle karşılaştığımda nasılsa öğreneceğimi düşünerek biliyormuş gibi davranabilirim.	1	2	3	4	5
8. İnsanlar tarafından ayıplanmamak için bazı alışkanlıklarımı (sigara içmek gibi) saklamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
9. Yaptığım işin önemli olduğunu duyurarak mesleğimden övgüyle söz ederim.	1	2	3	4	5
10. İnsanların başarılarının farkına varmalarını sağlamak için yetenekli olduğum yanları herkese duyurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11. Tanıdığım önemli kişilere yakınlığımdan sürekli bahsederek kendimi önemli biri gibi gösteririm.	1	2	3	4	5
12. Kendimi yüceltebilmek adına başkalarının eksik yönlerini açığa çıkarmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
13. Mesleğim/görevimin önemini abartarak kritik ve vazgeçilmez bir personel olduğumu vurgularım.	1	2	3	4	5
14. Yaptığım basit bir iş bile olsa çoğunlukla bunu abartarak dillendirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
15. Geçmişteki başarılarımı ve sahip olduğum imkanları yeri geldiğinde mutlaka anlatırım.	1	2	3	4	5
16. Meslektaşlarımın yakınlığını kazanmak için onlarla aynı fikirdeymiş gibi görünebilirim.	1	2	3	4	5
17. İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarımın başarılarını sık sık överim.	1	2	3	4	5
18. Kendimi sevdirmek için işyerinde sevecenlik gösterip karşıdakine iltifat eder, özel günleri hatırlamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
19. Her şeyden memnunmuş gibi görünerek göze batmamak için elimden geleni yapar, olumsuz fikirlerimi söylemekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
20. Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar (borç verme, kayırma, iltimas geçme, koruyup kollama gibi) yapabilirim.	1	2	3	4	5
21. Takdir görmek için meslektaşlarıma (üstlerime ve çalışma arkadaşlarıma) itaatkâr ve saygılı davranırım.	1	2	3	4	5
22. Kendimi geliştirme konusunda istekli ve gönüllü davranarak işi sahiplendiğimi gösteririm.	1	2	3	4	5
23. İşyerinde dış görünüşüme normalden daha fazla özen gösteririm.	1	2	3	4	5
24. Yapamayacağım bir işle karşılaştığımda bunu belli etmeden başaracağımı vadederek göze girmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
25. İşe bağlı olduğumu göstermek için işe herkesten önce gidip, herkesten geç çıkmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
26. Çalışkan olduğumun anlaşılması için kendi sorumluluğumda olmayan işlerde de atılgan davranır, görev tanımında yer almayan işleri de yapabilirim.	1	2	3	4	5
27. Olumsuz bir durumla karşılaştığımda mevcut imajımı korumak ve insanların hakkımdaki iyi düşüncelerini sarsmamak için gerçeği inkâr edebilirim.	1	2	3	4	5
28. İşyerinde kendi itibarım zedelenmesin diye herhangi bir hatayı başkasına yükleyebilir veya dikkati dağıtabilmek için konuyu değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
29. Kusurlu davranışlarımı telafi ederek ve gerektiğinde özür dileyerek işyerinde olumlu imaj bırakmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

30. Başarılı işlerde mutlaka benim payım olduğunu dile getirir, kendimi sürekli ön plana çıkarmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
31. Herhangi bir iş başarısız sonuçlandıysa, bunda diğerlerinin de payı olduğunu dile getirerek imajımı korumaya çalışırım.	1	2	3	4	5
32. Herhangi bir hatam olduğunda, her zaman buna sebep olarak sunabileceğim çeşitli mazeretlerim vardır.	1	2	3	4	5
33. Hoşlanmadığım bir görev ya da sorumluluktan kaçınmak için bilmiyormuş gibi davranabilirim.	1	2	3	4	5
34. Bazı yerlerde acizliğimi dile getirerek insanların bana merhamet etmesini sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
35. Başkalarının işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.	1	2	3	4	5
36. İşe alınmak için kendimle/yetkinliklerimle ilgili eksik ve yanıltıcı bilgiler verebilirim. (bilgisayar programı ya da yabancı dil seviyesi gibi bilgilerde doğru olmayan cevaplar vermek gibi)	1	2	3	4	5
37. Moda-sanat ve kültür gibi entelektüel konularda günceli takip ettiğimi işyerinde gösteririm.	1	2	3	4	5
38. İşyerinde her ortama uyum sağlamak (bukalemun gibi davranmak) gerektiğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
39. Basit işleri yapmaktansa görünürlüğü yüksek işleri almayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
40. İnsanlara yardımda bulunarak bana minnet duymalarını sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
41. İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
42. İşyerinde yetki, makam ve gücümü vurgulayarak (kullanarak) iş arkadaşlarımdan çekinmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
43. Önemli bir insan olduğumu düşünmeleri için elimden geldiği kadar büyük ofis, gösterişli ofis malzemeleri ve mobilyalar kullanırım.	1	2	3	4	5
44. Patron veya önemli isimlere yakınlığımı dile getirerek insanlara işle ilgili isteklerimi yaptırabilirim.	1	2	3	4	5
45. İşyerinde normalden daha ciddi ve sert görünmeye özen göstererek gözdağı veririm.	1	2	3	4	5
46. İstenilen şekilde davranmalarını sağlayabilmek için açıktan ya da ima ile meslektaşlarımı zaman zaman korkuturum.	1	2	3	4	5

İşyerinize ilişkin aşağıdaki tutum ve davranışlara katılım derecenizi belirtiniz.

1. İşyerinde bulunmayan çalışanların işlerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
2. Sabahları ve öğle arasından sonra işe zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım işlerde beklentilerin ötesinde çalışırım.	1	2	3	4	5
4. Gerektiğinde, fazladan mesaiye kalmaya istekliyimdir.	1	2	3	4	5
5. İş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
6. İşlerimi yaparken fazladan mola vermem.	1	2	3	4	5

Kariyerinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi beşli ölçeğe göre belirtiniz.



1. Yükselmek için genellikle üstler, çalışma arkadaşları ve diğer arkadaşlar ile sosyal ilişkilerden faydalanılması gereklidir.	1	2	3	4	5
2. Başarılilik imajından istifade edilmesi önemlidir, zira başarılıymış gibi görünmek, ilerleme kaydedilmesi konusunda yetkinlik kadar etkili olabilir.	1	2	3	4	5
3. Kurumlar içerisinde yalnızca liyakat ile ilerlemek zordur.	1	2	3	4	5
4. Bazen, kişinin hak ettiğini düşündüğü terfiyi alabilmesi için yanıltıcı davranışlar sergilemesi gerekir.	1	2	3	4	5
5. Uzun vadede bireyin kariyer hedefleri kurumun çıkarları ile örtüşmeyebilir; nihayetinde herkes kendi çıkarlarına hizmet eder.	1	2	3	4	5
6. İlerleme kaydedilebilmesi için, bazen kurumun menfaatlerinden ziyade kişisel gelişimi destekleyen eylemlerde bulunulması gerekir.	1	2	3	4	5
7. İşverene sadakat ödüllendirilmez.		2	3	4	5

### ***☞Bölüm 2: Demografik Bilgiler***

Cinsiyetiniz	a. Kadın	b. Erkek						
Yaşınız	.....							
Eğitim durumunuz	a. Lise ve altı	b. Önlisans	c. Lisans	d. Yüksek Lisans	e. Doktora			
Medeni durumunuz.	a. Evli	b. Bekâr						
Evli iseniz eşinizin iş durumu	a. Çalışıyor	b. Çalışmıyor						
Çocuk sayınız	.....							
Çalıştığınız şirketin/kurumun faaliyette olduğu sektör	a. Eğitim		b. Sağlık	c. Muhasebe-Finans	d. Üretim ve Pazarlama	e. Turizm	f. Bilişim	f. Diğer
Çalıştığınız şirketin/kurumun sahiplik türü	a. Kamu	b. Özel Sektör						
Çalıştığınız şirketteki/kurumdaki pozisyonunuz	a. Çalışan/Personel		b. Alt düzey yönetici	c. Orta düzey yönetici	d. Üst düzey yönetici			
Toplam iş tecrübeniz	.....							

Katkılarımız için teşekkür ederiz.

**EK-4 İZLENİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ**

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

1. İşyerinde yetki, makam ve gücümü vurgulayarak (kullanarak) iş arkadaşlarımdan benden çekinmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
2. Önemli bir insan olduğumu düşünmeleri için elimden geldiği kadar büyük ofis, gösterişli ofis malzemeleri ve mobilyalar kullanırım.	1	2	3	4	5
3. Patron veya önemli isimlere yakınlığımı dile getirerek insanlara işle ilgili isteklerimi yaptırabilirim.	1	2	3	4	5
4. İşyerinde normalden daha ciddi ve sert görünmeye özen göstererek gözdağı veririm.	1	2	3	4	5
5. İstenilen şekilde davranmalarını sağlayabilmek için açıktan ya da ima ile meslektaşlarımı zaman zaman korkuturum.	1	2	3	4	5
6. İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarımdan başarılarımı sık sık överim.*	1	2	3	4	5
7. Kendimi sevdirmek için işyerinde sevecenlik gösterip karşıdakine iltifat eder, özel günleri hatırlamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
8. Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar (borç verme, kayırma, iltimas geçme, koruyup kollama gibi) yapabilirim.*	1	2	3	4	5
9. Takdir görmek için meslektaşlarıma (üstlerime ve çalışma arkadaşlarıma) itaatkâr ve saygılı davranırım.	1	2	3	4	5
10. İşe bağlı olduğumu göstermek için işe herkesten önce gidip, herkesten geç çıkmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11. Herhangi bir iş başarısız sonuçlandıysa, bunda diğerlerinin de payı olduğunu dile getirerek imajımı korumaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12. Herhangi bir hatam olduğunda, her zaman buna sebep olarak sunabileceğim çeşitli mazeretlerim vardır.	1	2	3	4	5
13. Hoşlanmadığım bir görev ya da sorumluluktan kaçınmak için bilmiyormuş gibi davranabilirim.	1	2	3	4	5
14. Kendimde eksik gördüğüm konuların açığa çıkmaması için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
15. Bilmediğim bir işle karşılaştığımda nasılsa öğreneceğimi düşünerek biliyormuş gibi davranabilirim.	1	2	3	4	5
16. İnsanlar tarafından ayıplanmamak için bazı alışkanlıklarımı (sigara içmek gibi) saklamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5

\*Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen, Basım vd. (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İzlenim Yönetimi Ölçeği'ndeki 12. ve 17. sorulardan alınmıştır.

### KAYNAKÇA

- ADLER, Nancy (1983), "A Typology of Management Studies Involving Culture", **Journal of International Business Studies**, 14(2), ss.29-47.
- ANDREWS, Martha and Michele K. KACMAR, (2001), "Impression Management by Association: Construction and Validation of a Scale", **Journal of Vocational Behavior**, 58, ss.142-161.
- ATAY, Salim, (2009), "Narsistik Kişilik Envanteri'nin Türkçe'ye Standardizasyonu", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(1), ss. 181-196.
- ASHFORD, Susan ve Northcraft, GREGORY, (1992), "Conveying More (or less) Than We Realize: The Role of Impression-Management in Feedback-Seeking", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 53(3), ss.310-334.
- ASHTON, Michael, Kibeom LEE ve Reinout DE VRIES, (2014), "The Hexaco Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory", **Personality and Social Psychology Review**, 18(2), ss.139-152.
- BANDURA, Albert, (1995), **Self-Efficacy in Changing Societies**, Cambridge University Press.
- BANDURA, Albert, (1997), **Self-Efficacy: The Exercise of Control**, Macmillan.
- BARON, Robert, (1986), "Self- Presentation in Job Interviews: When There Can Be "Too Much of a Good Thing", **Journal of Applied Social Psychology**, 16(1) ss.16-28.
- BARON, Reuven, (1997), **The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual**, Toronto: Multi Health Systems.
- BARRICK, Murray, SHAFFER, Jonathan ve SANDRA, Degrassi, (2009), "What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, 94(6), ss.1394 –1411.

- BARSNESS, Zoe, Kristina, DIEKMANN and Marc-David, SEIDEL, (2005), “Motivation and Opportunity: The Role of Physical, Demographic, and Social Proximity in Impression Management”, **Academy of Management Journal**, 48(3), ss. 401-419.
- BASIM, Nejat, İlker TATAR ve Nesrin HİSLİ, ŞAHİN, (2006), “Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 9 (18), ss.1-17.
- BASIM, Nejat ve İlker, TATAR, (2006), “Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Amme İdaresi Dergisi**, 39(4), ss.225-244.
- BATIR, Faruk ve Sait, GÜRBÜZ, (2016), “Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti?”, **24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, ss. 427-438.
- BOLINO, Marc ve William, TURNLEY, (1999), “Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy”, **Organizational Research Methods**, 2(2), ss.187-206.
- BOLINO, Marc, (1999), “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?”, **Academy of Management Review**, 24(1), ss.82-98.
- BOLINO, Marc ve William, TURNLEY, (2003a), “Counternormative Impression Management, Likeability and Performance Ratings: The Use of intimidation in an Organizational Setting”, **Journal of Organizational Behavior**, 24(2), ss.237–250.
- BOLINO, Marc ve William, TURNLEY, (2003b), “More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management”, **Journal of Management**, 29(2), ss.141–160.
- BOLINO, Marc, Michele, KACMAR, William, TURNLEY ve Bruce, GILSTRAP, (2008), “A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors”, **Journal of Management**, 34(6), ss.1080-1109.

- BOLINO, Marc, David, LONG ve William, TURNLEY, (2016), "Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 3, ss.377-406.
- BOURDAGE, Joshua, Jocelyn, WILTSHIRE and Kibeom, LEE, (2015), "Personality and Workplace Impression Management: Correlates and Implications", **Journal of Applied Psychology**, 100(2), ss.537-546.
- BOWLER, Matthew and Daniel, BRASS, (2006), "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective", **Journal of Applied Psychology**, 91(1), 70-82.
- BOZEMAN, Dennis ve Michele, KACMAR, (1997), "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 69(1), ss.9-30.
- BROMLEY, Dennis, (1993), **Reputation, Image and Impression Management**, John Wiley & Sons, Oxford.
- BROOKS, Nick, (2003), **Organizational Behavior**, London: Prentice Hall.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, (2017), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
- BYE, Hege, Gro, SANDAL, Van De VIJYER, Fons, SAM David, Nigar, ÇAKAR, Gabriele, FRANKE, (2011), "Personal Values and Intended Self-Presentation During Job Interviews: A Cross-Cultural Comparison", **Applied Psychology**, 60(1), ss.160–82.
- CABLE, Daniel ve Timothy, JUDGE, (2003), "Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role of Manager, Personality and Supervisor Leadership Style", **Journal of Organizational Behavior**, 24(2), ss.197-214.
- CARLSON, John, Dawn, CARLSON ve Merideth, FERGUSON, (2011), "Deceptive Impression Management: Does Deception Pay in Established Workplace Relationships?", **Journal of Business Ethics**, 100(3), ss.497-514.

- CHEN, Chun- Hsi, Husi-Mei, LEE and Yeh, Ying-Jung, YVONNE, (2008), “The Antecedent and Consequence of Person–Organization Fit: Ingratiation, Similarity, Hiring Recommendations and Job Offer”, **International Journal of Selection and Assessment**, 16(3), ss.210-219.
- CHIN, Weiman, (2006), **The Role of Impression Management in Goal Setting**, Thesis of Master, University of Waterloo, Canada.
- CHHOKAR, Jagdeep, Felix, BRODBECK ve Robert, HOUSE, (Eds) (2013), **Culture And Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CLARK, Lee Anna ve David, WATSON, (1995), “Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development”, **Psychological Assessment**, 7(3), ss.309-319.
- COMREY, AL ve LEE, H. B. (1992), “Interpretation and Application of Factor Analytic Results”, **A First Course in Factor Analysis**, 2, ss. 250-254.
- CRANE, Erin ve Frederick, CRANE, (2002), “Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings”, **Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama, & Sociometry**, 55(1), ss.25-34.
- CRESWELL, John, William, HANSON, Plano Vicki CLARK ve Alejandro, MORALES, (2007), “Qualitative Research Designs: Selection and Implementation”, **The Counseling Psychologist**, 35(2), ss.236-264.
- CRESWELL, John (2015), **30 Essential Skills for the Qualitative Researcher**, Sage Publications.
- ÇETİN, Fatih ve H. Nejat, BASIM, (2010), “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 35, ss.255-269.
- ÇOKLUK, Ömay, Güler, ŞEKERCİOĞLU ve Şener, BÜYÜKÖZTÜRK, (2010), **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- DEMİRAL, Özge, (2016), “İzlenim Yönetiminin Olumsuz Örgütsel Sonuçlara Etkisi ve Performans Değerlemenin Aracılık Rolü: Türkiye’deki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(1), ss.43-66.
- DeVELLIS, Robert, (2003), **Scale Development: Theory and Applications**, London: Sage Publications.
- DOZIER Janelle Brinker, HUSTED Bryan ve McMAHON Timothy (1998), “Need for Approval in Low-Context and High-Context Cultures: A Communications Approach to Cross-Cultural Ethics”, **Teaching Business Ethics**, 2, pp.111-125.
- DRORY, Amos ve Nurit, ZAIDMAN, (2007), “Impression Management Behavior: Effects of the Organizational System”, **Journal of Managerial Psychology**, 22(3), ss.290-308.
- DUBRIN, Andrew, (2011), **Human Relations for Career and Personal Success: Concepts, Applications, and Skills**, Prentice Hall/Pearson.
- ELLIS, Alexander, Bradley, WEST, Ann Marie, RYAN ve Richard, DeSHON, (2002), “The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type?”, **Journal of Applied Psychology**, 87(6), ss. 1200-1208.
- ERDEMİR, Erkan, (2007), “İşe Almada Aday Odaklılık. Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme”, Doktora Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- FANDT, Patricia and Gerald, FERRIS, (1990), “The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 45(1), ss.140-158.
- FELDMAN, Daniel C., and Nancy, R. KLICH, (1991), “Impression Management and Career Strategies”, (In R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.)), **Applied Impression Management: How Imagemaking Affects Managerial Decisions**, 67-80. Newbury Park, CA: Sage.

- FERRIS, Gerald, Timothy, JUDGE, Kendrith, ROWLAND ve Dale, FITZGIBBONS, (1994), "Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test Of A Model", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 58(1), ss.101-135.
- FERRIS, Gerald, Wayne, HOCHWARTER, Ronald, BUCKLEY, Gloria, HARRELL ve Dwight, FRINK, (1999), "Human Resources Management: Some New Directions", **Journal of Management**, 25(3), ss.385-415.
- FU, Ping, Jeff, KENNEDY, Jasmine, TATA, Gary, YUKL, Michael, BOND, Tai K., PENG, Ekkirala, SRINIVAS, Jon, HOWELL, Leonel, PRIETO, Paul, KOOPMAN, Jaap, BOONSTRA, Selda, PAŞA, Marie, LACASSAGNE, Hiro, HIGASHIDE and Adith, CHEOSAKUL, (2004), "The Impact of Societal Cultural Values and Individual Social Beliefs on the Perceived Effectiveness of Managerial Influence Strategies: A Meso Approach", **Journal of International Business Studies**, 35(4), ss.284–305.
- GARDNER, William, (1992), "Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management", **Organizational Dynamics**, 21(1), ss.33-46.
- GARDNER, William ve Mark, MARTINKO, (1988), "Impression Management in Organizations", **Journal of Management**, 14(2), ss.321–38.
- GARDNER, William ve Bruce, AVOLIO, (1998), "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective", **Academy of Management Review**, 23(1), ss.32–58.
- GERGEN, Kenneth ve Barbara, WISHNOV, (1965), "Others' Self-Evaluations and Interaction Anticipation as Determinants of Self-Presentation", **Journal of Personality and Social Psychology**, 2(3), ss. 348-358.
- GERSTEIN, Lawrence, Earl, GINTER ve William, GRAZIANO, (1985), "Self-Monitoring, Impression Management, and Interpersonal Evaluations", **The Journal of Social Psychology**, 125(3), ss.379-389.
- GILMORE, David ve Gerald, FERRIS, (1989), "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgements", **Journal of Management**, 15 (4), ss.557–564.



- GOFFMAN, Erving, (1959), **The Presentation of Self in Everyday Life**, Dell Publishing Group.
- GRAZIANO, William, Lauri, JENSEN-CAMPBELL ve Elizabeth, HAIR, (1996), “Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 70(4), ss.820-835.
- GREENBERG, Jerald, (1988), “Cultivating an Image of Justice: Looking Fair on The Job”, **The Academy of Management Executive**, 2(2), ss.155-157.
- GREENBERG, Jerald, (1990), “Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice”, **Research in Organizational Behavior**, 12(1), 111-157.
- GUADAGNO, Rosanna ve Robert, CIALDINI, (2007), “Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review”, **Sex Roles**, 56 (7-8), ss.483-494.
- GUADAGNOLI, Edward ve Wayne, VELICER, (1988), “Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns”, **Psychological Bulletin**, 103(2), ss.265-275.
- GÜRBÜZ, Sait ve Dursun, BİNGÖL, (2007), “Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 6(2), ss.68-87.
- GÜRBÜZ, Sait ve Ünsal, SİĞRİ, (2012), “Kariyer Çapalarının Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler ile İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması”, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, ss.
- GÜRBÜZ, Sait ve Faruk, ŞAHİN, (2014), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Feselefe-Yöntem-Analiz**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HAIR, Joseph, William, BLACK, Barry, BABIN, Rolph, ANDERSON ve Tatham, RONALD, (2010), **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.

- HALL, Edward, (1976), **Beyond Culture**, Garden City, New York.
- HARRIS, Kenneth, Vickie, GALLAGHER ve Ana Maria, ROSSI, (2013), "Impression Management Behaviors, IM Culture, and Job Outcomes", **Journal of Managerial Issues**, ss. 154-171.
- HERRMANN, Pol ve James, WERBEL, (2007), "Promotability of Host-Country Nationals: A Cross-Cultural Study", **British Journal of Management**, 18(3), ss.281–293.
- HIGGINS, Chad ve Timothy, JUDGE, (2004), "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", **Journal of Applied Psychology**, 89(4), 622-632.
- HIGGINS, Chad ve Timothy, JUDGE and Gerald, FERRIS, (2003), "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 24(1), ss.89-106.
- HINKIN, Timothy Robert, (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", **Journal of Management**, 21(5), ss.967-988.
- HINKIN, Timothy Robert, (1998), "A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires", **Organizational Research Methods**, 1(1), ss.104-121.
- HOGUE, Mary, Julia, LEVASHINA ve Hongli, HANG, (2013), "Will I fake it? The Interplay of Gender, Machiavellianism, and Self-Monitoring on Strategies for Honesty in Job Interviews", **Journal of Business Ethics**, 117(2), ss.399-411.
- HOFSTEDE, Geert, (1980), **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, Geert, (1984), "Cultural Dimensions in Management and Planning," **Asia Pacific Journal of Management**", 1(2), ss.81-99.
- HOFSTEDE, Geert ve M. Harris, BOND, (1988), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", **Organizational Dynamics**, 16(4), ss.5-21.

- HOFSTEDE, Geert, (2001), **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Cultures**, London: Sage Publication.
- HOFSTEDE, Geert ve MINKOV, Bond, NEUIJEN B., OHAYV, D ve SANDERS, G. (2010), **Cultures and Organizations: Software of the Mind** (Rev. 3 rd ed.), New York: McGraw-Hill.
- HOOGHIEMSTRA, Hendrik, (2003), "The Construction of Reality: Cultural Differences in Self-serving Behaviour in Accounting Narratives", **Erasmus University of Rotterdam**, Rotterdam.
- HOUSE, Robert, Paul, HANGES, Mansour, JAVIDAN, Peter, DORFMAN ve Vipin, GUPTA, (2004), **Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies**, Sage Publications.
- HOUSE, Robert, (2008), **Cultur and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- HOUSTON, Lawrence and Alicia, GRANDEY, (2013), "What We Don't Know Can Hurt Us: A Call for Stereotype- Congruent Impression Management Tactics", **Industrial and Organizational Psychology**, 6(4), ss.433-437.
- HUI, Chun, Simon, LAM and Kenneth, LAW, (2000), "Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment", **Journal of Applied Psychology**, 85(5), ss.822-828.
- ISLAMOĞLU, Güler ve BÖRÜ, Deniz (2007), "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Akdeniz İİ BF Dergisi**, 14, ss.135-153.
- JAIN, Ajay ve Arvind, SINHA, (2005), "General Health in Organizations: Relevance of EI, Trust and Organizational Support", **International Journal of Stress Management**, 12(3), ss.257-273.
- JAIN, Ajay K. (2012), "Does Emotional Intelligence Predict Impression Management?", **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 16 (2), ss.1-14.

- JAJA, Accra (2003), "Impression Management Metaphors: An Agenda for the 21st Century African Industrial Managers", **Management Research News**, 26(12), pp.73-94.
- JONASON, Peter ve Gregory, WEBSTER, (2010), "The Dirty Dozen: A Concise Measure of The Dark Triad", **Psychological Assessment**, 22(2), ss.420-432.
- JONASON, Peter ve Jessica, McCAIN, (2012), "Using the Hexaco Model to Test The Validity of The Dirty Dozen Measure of The Dark Triad", **Personality and Individual Differences**, 53(7), ss. 935-938.
- JONES, Edward ve Thane, PITTMAN, (1982), "Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation", **Psychological Perspectives on the Self**, 1, ss.231-262.
- JUDGE, Timothy, et all, (1994), "Political Influence Behavior and Career Success", **Journal of Management**, 20(1), ss.43-65.
- KABASAKAL, Hayat ve Muzaffer, BODUR, (2007), "Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon", In J. S. Chhokar, F. Brodbeck ve R. House (Eds.), **Culture and leadership around the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies** (ss. 835–874). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- KACMAR, Michele ve Dawn, CARLSON, (1994), "Using Impression Management in Women's Job Search Processes", **American Behavioral Scientist**, 37.5: 682-696.
- KACMAR, Michele, Dawn, CARLSON ve Virginia, BRATTON, (2004), "Situational and Dispositional Factors as Antecedents of Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", **Journal of Vocational Behavior**, 65(2), ss.309-331.
- KLINE, Rex, (2005), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, NY: Guilford Publications, Inc.
- KLUCKHOHN, Florence ve Fred, STODBECK, (1961), **Variations in Value Orientations**, Peterson: New York.

- KRAMER, Nicole ve Stephan, WINTER, (2008), "Impression Management 2.0: The Relationship of Self-Esteem, Extraversion, Self-Efficacy, and Self-Presentation Within Social Networking Sites", **Journal of Media Psychology**, 20(3), 106-116.
- KRIPPENDORF, Klaus, (1980), **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**, Sage Publications, CA.
- KRISTOF-BROWN, Amy, Murray, BARRICK ve Melinda, FRANKE, (2002), "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences For Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", **Journal of Management**, 28(1), ss.27-46.
- KURMAN, Jenny, (2003), "Why is Self-Enhancement Low in Certain Collectivist Cultures? An Investigation of Two Competing Explanations", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 34(5), ss.496-510.
- LAW, Kenneth, Chi-Sum, WONG ve Lynda, SONG, (2004), "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility For Management Studies", **Journal of Applied Psychology**, 89(3), 483-496.
- LEARY, Mark ve Robin, KOWALSKI, (1990), "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model", **Psychological Bulletin**, 107,1, ss.34-47.
- LEARY, Mark, (1996), **Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior**, Westview Press, Oxford.
- LEE, Kibeom ve Michael, ASHTON, (2004), "Psychometric Properties of the Hexaco Personality Inventory", **Multivariate Behavioral Research**, 39(2), ss.329-358.
- LEE, Kibeom, Michael, ASHTON ve Reinout, DE VRIES, (2005), "Predicting Workplace Delinquency and Integrity With the HEXACO and Five-factor Models of Personality Structure", **Human Performance**, 18(2), ss.179-197.
- LEVASHINA, Julia ve Michael, CAMPION, (2006), "A Model of Faking Likelihood in the Employment Interview", **International Journal of Selection and Assessment**, 14(4), ss. 299-316.

- LEVASHINA, Julia ve Michael, CAMPION, (2007), "Measuring Faking in the Employment Interview: Development and Validation of an Interview Faking Behavior Scale", **Journal of Applied Psychology**, 92(6), ss. 1638-1656.
- LIDEN, Robert ve Terence, MITCHELL, (1988), "Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", **Academy of Management Review**, 13(4), ss. 572-587.
- LOPES, Joana ve Clive, FLETCHER, (2004), "Fairness of Impression Management in Employment Interviews: A Cross-Country Study of the Role of Equity and Machiavellianism", **Social Behavior and Personality: an International Journal**, 32(8), ss. 747-768.
- MARTINKO, Mark, (1991), "Future Directions Toward a Model for Applying Impression Management Strategies in the Workplace", In: R. A. Giacalone & P. Rosenfeld, **Applied Impression Management How Image-Making Affects Managerial Decisions**, Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- MANZUR, Luz ve Giri, JOGARATNAM, (2006), "Impression Management and the Hospitality Service Encounter: Cross-Cultural Differences", **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 20(3-4), ss. 21-32.
- MANZ, Charles, (1986), "Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations", **Academy of Management Review**, 11(3), ss. 585-600.
- MASLACH, Christina ve Michael P., LEITER, (2005), "Reversing Burnout", **Stanford Social Innovation**, ss. 43-49.
- MCCLELLAND, David, (1961), **The Achieving Society**, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- MCCLELLAND, David, (1985), **Human Motivation**, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- MEAD, Margaret, (1951), **The Study of National Character**, **The Policy Sciences**, (Ed. Lerner, D. ve Laswell, H. D.) Standford: Stanford University Press.
- MENDENHALL, Mark ve Carolyn, WILEY, (1994), "Strangers in a Strange Land The Relationship Between Expatriate Adjustment and Impression Management", **American Behavioral Scientist**, 37(5), ss. 605-620.

- MERKIN, Rebecca, (2012), “Middle Eastern Impression Management Communication”, **Cross-Cultural Research**, 46(2), ss. 109-132.
- MERRIAM, Sarah, (2009), **Qualitative Research: A Guide to Design and Interpretation**, San Francisco: Jos-sey-Bass.
- MEYDAN, Cem Harun, (2011), “Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(2), ss. 287- 307.
- MOUA, Mai, (2010), **Culturally Intelligent Leadership: Essential Concepts to Leading and Managing Intercultural Interactions**, New York, USA: Business Expert Press.
- O'BOYLE, Ernest, Donelsan, FORSYTH, George, BANKS ve Michael, McDANIEL, (2012), “A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, 97(3), ss. 557-579.
- ÖZKALP, Enver, (1995), **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- ÖZLER, Derya Ergun ve Hilal BOZKURT YILDIRIM, (2016), “Örgütlerde Sergilenen İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Uluslararası Osmaneli Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı**, ss. 1011-1019.
- PATTON, Michael Quinn, (2014), **Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri**, Çev. M. Bütün ve SB Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- PAYNE, Nicola, (2001), “Occupational Stressors and Coping As Determinants of Burnout in Female Hospice Nurses”, **Journal of Advanced Nursing**, 33(3), ss. 396- 405.
- PEETERS, Helga ve Filip, LIEVENS, (2006), “Verbal and Nonverbal Impression Management Tactics in Behavior Description and Situational Interviews”, **International Journal of Selection and Assessment**, 14(3), ss. 206-222.

- RALSTON, David, Philip, HALLINGER, Carolyn, EGRI, Subhatra, NAOTHINSUHK, (2005), "The Effects of Culture and Life Stage on Workplace Strategies Of Upward İfluence: A Comparison of Thailand and the United States", **Journal of World Business**, 40(3), ss. 321–37.
- RICHARDSON, Alan, (2012), Paradigms, Theory and Management Accounting Practice: A Comment on Parker (Forthcoming) "Qualitative Management Accounting Research: Assessing Deliverables and Relevance", **Critical Perspectives on Accounting**, 23(1), ss. 83-88.
- RAO, Asha, Stuart, SCHMIDT ve Lynda, MURRAY, (1995), "Upward Impression Management-Goals, Influence Strategies, and Consequences", **Human Relations**, 48(2), ss.147-167.
- ROBBINS, Stephen ve JUDGE, Timothy (2012), Örgütsel Davranış (Organizational Behavior), (Çev. Edt.: Prof. Dr. İnci Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ROBERTS, Laura, (2005), "Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings", **Academy of Management Review**, 30(4), ss. 685-711.
- ROULIN, Nicolas, Adrian, BANGERTER, Julia, LEVASHINA, (2015), "Honest and Deceptive Impression Management in the Employment Interview: Can It Be Detected and How Does It Impact Evaluations?", **Personnel Psychology**, 68(2), ss. 395-444.
- ROULIN, Nicolas ve Franciska, KRINGS, (2016), "When Winning is Everything: The Relationship Between Competitive Worldviews and Job Applicant Faking", **Applied Psychology**, 65(4), ss. 643-670.
- ROSENFELD, Paul, Robert A. GIACALONE ve Catherine, A. RIORDAN, (1995), **Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice**, Van Nostrand Reinhold.
- ROSENFELD, Paul, Robert A., GIACALONE ve Catherine A. RIORDAN, (2002), **Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work**, Thomson Learning.



- ROZELL, Elizabeth ve David, GUNDERSEN, (2003), “The Effects of Leader Impression Management on Group Perceptions of Cohesion, Consensus, and Communication”, **Small Group Research**, 34(2), ss. 197-222.
- RUDMAN, Laurie, (1998), “Self-promotion As a Risk Factor For Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 74(3), ss. 629-645.
- SALLOT, Lynne, (2002), “What the Public Thinks About Public Relations: An Impression Management Experiment”, **Journalism & Mass Communication Quarterly**, 79(1), ss. 150-171.
- SANDAL, Gro, FONS, VIJVER, Hege, BYE, David, SAM, Benjamin, AMPONSAH, Nigar, CAKAR, Gabriele, FRANKE, İsmail, ROSNAH, Kristine, KJELLEN, Ankica, KOSIC, Anne, LEONTIEVA, Shahnaz, MORTAZAVI ve Catherine, TIEN, (2014), “Intended Self-Presentation Tactics in Job Interviews: A 10-Country Study”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 45(6), ss.939-958.
- SCHNEIDER, David, (1981), “Tactical Self-presentations: Toward a Broader Conception: Impression Management, **Theory and Social Psychological Research**, ss. 23-40.
- SCHRIESHEIM, Chester, A., et all (1993), “Improving construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Paper and Pencil Survey Type Instrument, **Journal of Management**, 19(2), ss. 385-417.
- SCHULZ, Heather, (2012), “Exploring Dramaturgy in Consumer Research”, **Journal of Research for Consumers**, 21, ss. 1-14.
- SCHUTZ, Astrid, (1998), “Assertive, Offensive, Protective and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy”, **The Journal of Psychology**, 132(6), ss. 611-628.
- SCHWAB, Donald, (1980), “Construct Validity in Organizational Behavior”, **Research Organizational Behavior**, 2, ss. 3-43.
- SCHWARTZ, Shalom, (1992), “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries”, **Advances in Experimental Social Psychology**, 25, ss. 1-65.

- SCHWARTZ, Shalom, (1994), “**Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values**”, In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S. C. Choi and G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications* (ss. 85–119), Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHWARTZ, Shalom, (2006), “**A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications**”, *Comparative Sociology*, ss. 137-182.
- SHORE, Lynn ve Sandy, WAYNE, (1993), “Commitment and employee behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 78(5), ss. 774-780.
- SIĞRI, Ünsal, Akif, TABAK ve Tolga, TÜRKÖZ, (2011), “Eğitimciler Açısından İzlenim Yönetimi Stratejileri”, *Çag University Journal of Social Sciences*, 8(1), ss. 64-78.
- SMITH, Philip, (2007), **Kültürel Kuram**, (Çev. Selime Güzelsarı ve İbrahim Gündoğdu), Babil Yayınları, İstanbul.
- SCHNAKE, Mel, (1991), “Organizational citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda”, *Human Relations*, 44(7), ss. 735-759.
- SPONG, Abigail ve Caroline, KAMAU, (2012), “Cross-Cultural Impression Management: A Cultural Knowledge Audit Model”, *Journal of International Education in Business*, 5(1), ss. 22-36.
- STEVENS, Cynthia ve Amy, KRISTOF, (1995), “Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), ss. 587-606.
- STRAUSS, Anse ve Juliet, CORBIN, (1998), **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**, Newberry Park, Sage.
- SÜMER, Canan (2000), **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Edt: Aycan Z., ss:57-90), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

- ŞENCAN, Hüner, (2005), **Sosyal ve Davranış Ölçümlerinde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞEŞEN, Harun, Semih, SORAN ve M. Onur, BALKAN, (2014), “Kültürel Değer Algıların İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Alt ve Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 16, Sayı 4, ss. 55-70.
- TABACHNICK, Barbara ve Linda, FIDELL, (2012), **Using Multivariate Statistics**, Boston: Allyn&Bacon.
- TABAK, Akif, H. Nejat, BASIM, İlker, TATAR ve Fatih, ÇETİN, (2010), “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 10(2), ss. 539-557.
- TAVŞANCIL, Ezel, (2014), **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- TRIANDIS, Harry, C., (1973), “Work and Non-work: Intercultural Perspectives”, In M.D. Dunnette (Ed.), **Work and Non-work In the Year 2001**, (ss.29-52), Monterey CA: Books/Cole.
- TRICE, Harrison and Janice, BEYER, (1984), “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, **Academy of Management Review**, 9(4), ss. 653-669.
- TROMPENAARS, Fons ve Charles, TURNER- HAMPDEN, (1993), **Riding the Wave of Culture**, London: Breatley.
- TROMPENAARS, Fons ve Charles, TURNER- HAMPDEN, (1998), **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**, Nueva York: Mc Graw Hill.
- TURAN, Selahattin, Belgin, DURCEYLAN ve Mehmet, ŞİŞMAN, (2005), “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13, ss. 181-202.
- TURHAN, Mümtaz, (1997), **Kültür Değişmeleri**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- TURNLEY, William ve Mark, BOLINO, (2001), "Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-monitoring in Impression Management", **Journal of Applied Psychology**, 86(2), ss. 351-360.
- TURNLEY, William, Audie, KLOTZ ve Mark, BOLINO, (2013), "Crafting an Image at Another's Expense: Understanding Unethical Impression Management in Organizations", **Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Well-Being**, (Ed. RA Giacalone, MD Promislo, ss.123-39), Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- TYLOR, Edward, (1974), **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom**, Gordon Press, New York.
- TSAI, Wei-Chi, Chien-Cheng, CHEN ve Su-Fen, CHIU, (2005), "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews", **Journal of Management**, 31(1), ss. 108-125.
- VICKERS, Margaret, (2017), "Dark Secrets and Impression Management: Workplace Masks of People with Multiple Sclerosis (MS)", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 29(4), ss. 175-195.
- WASTI, Syeda Arzu ve Selin Eser, ERDİL, (2007), "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 7, ss. 39-66.
- WAYNE, Sandy and Gerald, FERRIS, (1990), "Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", **Journal of Applied Psychology**, 75 (5), ss. 487-500.
- WAYNE, Sandy and Michele, KACMAR, (1991), "The Effects of Impression Management on The Performance Appraisal Process", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 48(1), ss. 70-88.
- WAYNE, Sandy and Shawn, GREEN, (1993), "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", **Human Relations**, 46(12), ss. 1431-1440.

- WAYNE, Sandy and Robert, LIDEN, (1995), "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, 38(1), ss. 232-260.
- WEARY, Gifford and Robert, ARKIN, (1981), "Attributional Self-Presentation", **New Directions in Attribution Research**, 3, ss. 223-246.
- WEXLER, Mark, (1983), "Pragmatism, interactionism, and dramatism: Interpreting the symbol in organizations", In L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan and T.C. Dandridge (Eds.), **Organizational Symbolism** (pp. 237-253). Greenwich, CT: JAI Press.
- YILDIRIM, Ali ve Hasan, ŞİMŞEK, (2013), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- YILDIZ, Müge, Emre, İŞÇİ ve Suzan, TAŞÇI, (2016), "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 103-120.
- YILDIZ, Bora ve Özlem AYZAZ, ARDA, (2018), "İyi Bir Asker Mi? İyi Bir İllüzyonist Mi? Kariyerizm ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Rolü", **Business and Economics Research Journal**, 9(1), ss. 151-168.
- YILMAZ, Özgür Devrim, (2014), "Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective", **International Journal of Business and Social Science**, 5(8), ss. 98-109.
- YUN, Seokhwa, Riki, TAKEUCHI ve Wei, LIU, (2007), "Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating The Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment", **Journal of Applied Psychology**, 92(3), ss. 745-756.
- ZHAO, Hao and Robert, LIDEN, (2011), "Internship: A Recruitment and Selection Perspective", **Journal of Applied Psychology**, 96(1), ss. 221-229.

## DİZİN

**-A-**

Açımlayıcı Faktör Analizi, 80

**-B-**

Bireysel Reklam, 18, 60, 63

**-D-**

Doğrulamalı Faktör Analizi, xii, 76, 78,  
83

**-G-**

GLOBE, xii, 28, 31, 32, 120, 125, 126

Gözdağı, 2, 21, 61, 65, 80, 83, 84, 87,  
88, 89, 91, 94, 95, 111

Güç Mesafesi, 26, 28, 29, 32, 123

**-H-**

Hofstede, 3, 5, 6, 23, 24, 25, 28, 29, 31,  
32, 35, 37

**-İ-**

İmaj, 83, 87, 88, 89, 91, 94, 110

**-K-**

Kariyerizm, 72, 74, 77, 78, 89, 135

Kişilik, 38, 117, 133

**-L-**

Lider, 44, 120

**-M-**

Madde Havuzu, 52, 61, 63, 64, 65, 68

**-Ö-**

Ölçek geliştirme, v, 51, 62

Örgütsel Davranış, v, 4, 23, 37, 62

**-P-**

Performans, 28, 29, 46, 48, 120

**-S-**

Sosyal, 3

**-T-**

Tükenme, 43

