

İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgüt İçi İş Süreçlerine Etkisi

*The Impact of Impression Management Tactics on Internal Organizational Processes*Hasan Fehmi ATASAĞUN¹ , Ebru GÖNÜLAL² , Ayça GÖKYER³ , Yasemin FINDIK⁴ 

Gönderim: 13/03/2024

Düzeltilme: 03/06/2024

Kabul: 11/06/2024

ÖZET

Sosyal ortamlarda ve profesyonel çalışma gruplarında, kişinin kendisi hakkında başkaları tarafından algılanacak izlenimleri başlatma ve yürütme süreci, bir başka deyişle benlik sunumu olarak tanımlanabilecek izlenim yönetimi, bireylerin kurduğu iletişim ve etkileşim sürecinde zahmetsizce gerçekleşmektedir. İzlenim yönetimi taktikleri, karşı taraf üzerinde olumlu bir izlenim ve imaj oluşturmak ve bunu sürdürmek için ortaya konan davranış biçimidir. Bu davranış biçimini anlamak, anlamlandırmak ve doğru yöntemlerle yönlendirmek, çalışanın ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların kariyer elde etme hedefine ulaşmak için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin örgüt ortamına yönelik olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin çalışanın benlik algısı ve toplumda sergilemek istedikleri ideal benlik ile uyumu kuramsal açıdan ele alınmış, izlenim yönetimi taktiklerinin, kişilerin toplumda var olma neden ve süreçlerini anlamlandırma çabaları irdelenmiş, iş ve kariyer süreçlerindeki önemi açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Benlik sunumu, izlenim yönetimi, kişilik, örgütsel iletişim kabul.

ABSTRACT

In social environments and professional working groups, the process of initiating and executing impressions that will be perceived by others about a person, in other words, impression management, which can be defined as self-presentation, takes place effortlessly during the communication and interaction process established by individuals. Impression management tactics are a form of behavior that is put forward to create and maintain a positive impression and image on the other party. Understanding, making sense of this type of behavior and directing it with the right methods holds an important place for the employee and the organization to realize their goals. Impression management tactics used by employees to achieve their career achievement goals may have positive and negative effects on the organizational environment. In this study, the alignment of impression management tactics with the employee's self-perception and the ideal self they want to exhibit in society has been considered theoretically, the efforts of impression management tactics to make sense of the reasons and processes of people's existence in society have been examined, and the importance of work and career processes has been tried to be explained.

Keywords: Self-presentation, impression management, personality, organizational communication

Önerilen atıf: Atasagun, H.F., Gönülal, E., Gökyer, A., & Fındık, Y. (2024). İzlenim yönetimi taktiklerinin örgüt içi iş süreçlerine etkisi. *Uluslararası Psiko-Sosyal Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(6), 43-62.

¹Doktor Öğretim Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi, [hfatasagun@gmail.com](mailto:hفاتasagun@gmail.com)

²Doktora Öğrencisi, KTO Karatay Üniversitesi, ebrugonulall@gmail.com

³Doktora Öğrencisi, KTO Karatay Üniversitesi, aycagokyer@gmail.com

⁴Doktora Öğrencisi, KTO Karatay Üniversitesi, yasemin@ifn-auto.com

GİRİŞ

Tarih boyunca insanlar, ister ilkel ister modern olsun, gruplar içinde kendini tanıtmak, tanınmak ve bir izlenim oluşturmak amacıyla çeşitli kozmetik, giyim ve süs eşyaları ya da değerli taşlar kullanarak fiziksel farklılık ve çekicilik oluşturmaya çalışmıştır. İnsanlar başkalarıyla iletişim ya da etkileşim kurarken, nedenleri birbirinden farklı da olsa, kendi benlikleriyle özdeşleştirdikleri maskeler ya da kimlikler kullanmaktadır. Bu kimlik veya rollerden hangisinin ya da hangilerinin tercih edileceği, insanın ait olduğu sosyal gruplara göre değişmekte ve izlenim yönetimi yapılmak istendiğinde bu kimlik ya da roller bir projeymiş gibi yürütülebilmektedir (Akkaş, 2019, s. 1,2).

Kişinin kendisini çevresine sunma yöntemi olan izlenim yönetimi literatürde etki yönetimi veya benlik sunumu olarak da adlandırılmaktadır. İzlenimler başkalarının anlayış, algılama, değerlendirme ve görüşlerini de içerdiği için bireyler diğer insanlar üzerinde bıraktıkları izlenimleri kontrol etmeye çalışmaktadır (Akkaş, 2019, s. 1,2). Yaşam boyunca devam eden benlik sunumu sürecinde bireyler, kendisini ve çevresini aynı anda algılamaya çalışırken, çevresiyle uyumunu da artırmaya gayret etmekte ve uyum düzeyi yüksek olması durumunda, kendilerini aynı oranda mutlu ve başarılı hissetmektedir (Doğan & Kılıç, 2009, s. 56).

1960'lı yıllardan itibaren gündeme gelmeye başlayan “İzlenim Yönetimi (Benlik Sunumu)” kavramı, insanlar arasındaki sosyal etkileşimden ortaya çıkmıştır. İzlenim Yönetimi, bireylerin, diğer bireylerin kendi haklarındaki düşüncelerini kontrol etme çabasıyla davranış, jest ve mimiklerindeki değişme şeklinde görülebilmektedir. (Akkaş, 2019, s. 1-2)

Çalışanlar, iş hayatında hedeflerine ulaşabilmek için temelde, çalışma arkadaşları, yöneticileri, müşterileri ve diğer paydaşlarıyla iletişim içinde olmakta ve bu etkileşim sürecinde iletişimin tarafları birbirleri ile alakalı bazı izlenimler edinmektedir. Bu izlenimler ilişkilerin şekillenmesinde, yoğunluğunun belirlenmesinde ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde oldukça önemlidir. Çalışanların benlik algılarını yönetmesi olarak ifade edilen (Demir, 2003, s.284) izlenim yönetiminin oluşumunda bireysel faktörlerin yanı sıra, çalışanın içinde bulunduğu grupta baskın olan toplumsal ve kültürel faktörlerin önemine de vurgu yapılmaktadır (Doğan & Kılıç, 2009, s.56).

Kişinin amacına ulaşmak için seçtiği izlenim yönetimi tekniği, hiç şüphesiz bireysel faktörler arasında yer alan kişilik ve benlik ile doğrudan ilişkilidir (Mehtap, 2016, s.26). Bu bağlamda bireylerin kendilerini iyi hissetme hallerini artırma istekleri, hayal ettikleri profesyonel iş hayatına ulaşmalarını (Türkmen, 2012, s.42) ve kendilerinden beklenen performansı ortaya koymalarını sağladığı için verimliliklerini artıracak, bu da toplam faydayı daha üst seviyelere taşıyacaktır (Doğan & Eryılmaz, 2013, s.109).

İzlenim Yönetimi üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların kişisel değerleri, öz yeterlilik algıları, kişilik özellikleri (McShane & Von Glinow, 2016, s.31), kontrol odağı (Basım, Tatar & Şahin, 2006, s. 6), Makyavelist yönelimleri, öz değerlendirmeleri (Bolino & Turnley, 1999, s.198) ve öz saygılarının, tercih ettikleri izlenim yönetimi taktikleri ile doğrudan ilişkili

olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada kişilik özellikleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişki, bu ilişkinin örgütlerdeki iş süreçlerine nasıl yansıdığı ve kariyer tatmini üzerindeki etkisi bütüncül bir yaklaşımla incelenmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden ikincil veri sağlayan yazılı doküman incelemesi yöntemi seçilmiş ve literatür taraması yapılarak izlenim yönetiminin iş süreçlerine etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

İzlenim yönetimi ve iş süreçlerine ilişkin mevcut literatürden yararlanılarak hem basılı hem de elektronik belgeler incelenmiştir. İzlenim yönetimi ve bu yönetimin iş süreçleri üzerindeki etkisine ilişkin araştırmaların mevcut durumunu anlamak için bir temel oluşturulmuştur. Doküman analizi yapılarak izlenim yönetimi ve iş süreçlerine ilişkin yönetim alan bilgisi geliştirilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca bu yöntemle, çalışma alandaki yaklaşımlara dayandırılarak, araştırma sonuçlarının bulguları oluşturulmuştur. Literatür taramasıyla izlenim yönetimi bulguları sentezlenerek, iş süreçleri konusunda daha genelleştirilebilir sonuçlara ulaşmaya çalışılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İzlenim Yönetimi Kavramı

Bireylerin sosyal grup tarafından nasıl algılandıkları ve değerlendirildiklerine ilişkin tutum ve davranışlarının örgütsel davranış alanındaki çalışmalar arasında her geçen gün daha fazla ilgi çektiği görülmektedir. İzlenim yönetimi, kişinin başkalarının kendisi hakkındaki izlenimlerini biçimlendirmeye ve değiştirmeye çalıştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin neticesinde izlenim yönetimi yöntemlerinin uygun ortamlarda kullanılıp kullanılmadığına ve amaca uygun olup olmadığına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Robbins & Judge, 2021, s.437).

İşletme yönetimi, sosyal psikoloji kurumsal iletişim alanlarında sıklıkla incelenen izlenim yönetimi; bireyler, gruplar ve kuruluşlar tarafından oluşturulan ve yönetilen algı kontrolü olarak değerlendirilmektedir.

İzlenim yönetimi, arzu edilen bir durumu ve oluşturulan izlenimi yönlendirmeyi ifade eder. Öz saygıyı ve benlik algısını güçlendirmek için gerektiğinde çeşitli bahaneler, meşrulaştırma ya da özür dileme davranışları sergilenir. Kendine hizmet eden önyargı, gerçekçi olmayan alçakgönüllülük ve kendini engelleme, benlik algısı ile ilgili endişelerin boyutunu ortaya koymaktadır. Bireyler, çeşitli derecelerde, sürekli olarak izlenimleri kontrol etmeye ve yönetmeye çalışan sosyal varlıklardır. Etkilemeyi, korkutmayı ya da çaresiz görünmeyi amaçladıklarında, izleyiciye göre uyarlanmış sosyal davranış biçimleri sergilemektedirler (Myers, 2021, s. 73).

Örgütlerde, mesai arkadaşları tarafından olumlu özellikler atfedilen çalışanlar, iş ortamındaki diğer bireylerin desteğini kazanabilir ve iş süreçleriyle ilgili performans

değerlendirmelerinde avantaj elde edebilir. Örneğin, daha fazla maaş artışı alabilecek veya daha hızlı terfi edebilecek duruma gelebilir. Dahası, politik bir bağlamda, örgütsel kaynaklara daha kolay erişim imkanına sahip olabilir. İzlenim yönetimi tekniklerinin etkinliğini inceleyen çalışmaların çoğu, bu teknikleri görüşme başarısı ve performans göstergeleri açısından değerlendirmektedir (Robbins & Judge, 2021, s.437).

Kendine hizmet etme önyargısı, bireylerin başarılarını kendi yetenekleri veya çabaları gibi iç referans, başarısızlıklarını ise kötü şans veya durumsal etkenler gibi dış referanslara atfetme eğilimini ifade etmektedir. Bu önyargı genellikle insanların kendilerini zekâ, yetkinlik veya ahlaki karakter gibi çeşitli yaşam alanlarında ortalamanın üzerinde görmelerine yol açmaktadır. Başarıları kişinin kendi çabalarına, başarısızlıkları ise dış faktörlere bağlama şeklinde ortaya çıkan bu davranış, öz saygının ve olumlu bir benlik imajının korunmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, aşırı güvene ve kişinin yetenekleriyle ilgili gerçekçi olmayan inançlara da yol açabilmektedir (Myers, 2021, s. 74-76).

Ancak Goffman'ın (2014) çalışmasına göre, izlenim yönetimi tekniklerinin etkinliğini sınamak üzere diğer unsurları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Çünkü benlik sunumu, kişilerin bir grup ya da toplumdaki diğer kişilerle etkileşime girdiklerinde bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullandıkları iletişim odaklı stratejiler aracılığıyla kendileriyle ilgili algı ve izlenimleri yönlendirme, etkileşimde bulundukları kişilerde kendileriyle ilgili olumlu ve arzu edilir bir algı oluşturma çabası olarak tanımlanmaktadır (Goffman, 2014, s.31).

İzlenim Yönetimi Modelleri

Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli

Leary ve Kowalsky'e (1990) göre izlenim yönetimi “izlenim motivasyonu” ve “izlenim yapılandırma” olarak iki bileşenden oluşmaktadır. İlk bileşende, birey bir izlenim oluşturmak için motive edilmektedir. İzlenim oluşturma alt desenlerinde izlenimin hedeflere uygunluğu, bu hedeflere verilen değer, mevcut ve arzulanan imaj arasındaki farklar ve bu farkların büyüklüğü yer almaktadır (Leary & Kowalski, 1990, s. 42). Zaidman ve Drory'ye (2001) göre, ikinci bileşen izlenim yönetiminin yapısını incelemekte ve mevcut izlenim oluşturma sürecinde benlik algısı, istenen ve istenmeyen kimlik imajları, rol kısıtlamaları, hedef değerler ve mevcut veya olası imaja odaklanmaktadır (Zaidman & Drory, 2001, s. 674).

Bireyler sosyal etkileşim içinde oldukları her an, kişiliklerinin mükemmel olduğundan emin olmak amacıyla, diğer bireyler üzerinde nasıl bir etki bıraktıklarını izlemekte ve bunu somutlaştırarak yorumlamaya çabalamaktadır (Yemenici & Bozkurt, 2020, s. 65).

Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1994) geliştirdikleri izlenim yönetimi modelinde, izlenim oluşturma ve izlenim oluşturmaya güdülenmenin yanı sıra izlenim incelemeyi de ayrı bir başlık olarak incelemiştir. Her iki modelin birleştiği nokta, kişinin, benlik sunumunu kendisi tarafından gerçekleştirildiğini kanıtlamak istemesidir. Birey tarafından sergilenen benlik sunumu, kişinin kendisini ne kadar tanıdığı ile doğrudan ilişkilidir (Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1994, s.2). Bu bağlamda psikolog Joseph Luft ve psikiyatrist Harry Ingram (1955)

tarafından öz farkındalığı artırmak ve böylece algıda oluşabilecek yanılsamaları en aza indirmek amacıyla literatüre kazandırılan Johari Penceresi, benliğin bilinen, bilinmeyen (kör alan), saklı ya da hiç bilinmeyen yönlerine dört farklı pencereden bakmaktadır. Bu model, bizim ve çevremizdeki insanların birbirinden bağımsız benlik ve kişilik özelliklerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bireyin bu pencerelerde kendine ayırdığı ya da açtığı alanla doğru orantılı olarak çevresiyle olan iletişimini de etkileyecektir (Luft & Ingram, 1961, s. 6-7).

Açık alan, kişinin kendisi ve başkaları tarafından bilinen; kör alan, bireyin kendisinin bilmediği ancak başkalarının bildiği; gizli alan, bireyin kendisinin bildiği ancak başkalarının bilmediği; bilinmeyen alan ise, bireyin de başkalarının da bilmediği benliğidir. Johari Penceresi'nin amacı, etkin ve verimli bir etkileşim amacıyla açık alanın boyutunu artırmak, bilinmeyen ve gizli alanın boyutunu azaltmaktır (Ertürk, 2017, s.190).

İzlenim Oluşturma

Başkaları hakkındaki izlenimler, sözlü bilgilere veya giyim tarzı, göz teması, fiziksel görünüm, beden dili, kişisel mesafe, cinsiyet, milliyet gibi sembolik ve simgesel özelliklere dayanarak karar verilmesini sağlamaktadır. Sözlü veya sözsüz iletişimin izlenimler ile uyumlu olması beklenmektedir. İzlenim oluşturma, bir kişinin ilk göze çarpan özellikleri ile karşısındaki kişi üzerinde bırakacağı etki ve çıkarımları yönlendirme sürecidir. Bu süreç, kişi hakkındaki yeni bilgilerin önceki bilgilerle birleştirildiği bir oluşumdur (Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2022, s. 103-105).

Neden İzlenim Yönetimine İhtiyaç Duyarız?

İzlenim yönetimi davranışları iki aşamalı olarak; etkileme süreci ve etkileme çabası şeklinde ele alınabilir. İzlenim yönetimi dürtüsü ve davranışlar motivasyon olgusundan kaynaklanmaktadır. Bireylerin izlenimlerini oluştururken birincil hedefi beklenen ödülü artırmak, ikincil hedefi ise beklenen cezayı mümkün olan en alt seviyede tutmak olduğu için, diğer bireylerin gözündeki kişisel imajlarını ve kimliklerini de sürekli kontrol altına almaya çalışmaktadır (Schniederjan, Cao & Schniederjan, 2013, s.912). Bireyler ödülleri maksimize veya cezaları minimize etme, diğerleri üzerinde güç sahibi olma, öz saygıyı koruma veya kimlik oluşturma gibi nedenlerle izlenimlerini yönetmek istemektedir (DuBrin, 2011, s. 6-8).

Temel Kişilik Özellikleri

Salomon Asch, tüm kişilik özelliklerinin eşit olmadığını ve bazı özelliklerin diğerlerinden daha baskın olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle ortalama bir modelle bütüncül bir değerlendirmeye ulaşmanın mümkün olmadığını savunmaktadır. Asch, daha merkezde ve baskın olan kişilik özelliklerini “temel kişilik özellikleri” olarak isimlendirmektedir (Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2022, s. 105).

1946 yılında yaptığı araştırmada Asch, deneklerden okudukları kişilik özelliklerinin yazılı olduğu bir listeye göre, bir kişi hakkında izlenim oluşturmalarını istemiştir. Bazı denekler zeki, yetenekli, kararlı ve sıcak kalpli gibi sıfatları içeren bir listeyi dinlerken, diğerleri aynı listeyi yalnızca sıcak kalpli yerine soğuk sıfatıyla dinlemiştir. Sıcak kalpli listeyi dinleyen denekler, soğuk listeyi dinleyenlere kıyasla kişiyi daha sosyal, popüler, esprili ve cömert olarak

değerlendirmiştir. Bu sonuçlar, sıcakkanlı bir bireyin yetenekli ve azimli olmasının olumlu, soğukkanlı bir bireyin aynı özelliklere sahip olmasının olumsuz algılanabileceğini göstermektedir. Tüm kişilik özellikleri eşit olmadığından dolayı bazı temel özellikler diğer kişilik özelliklerinin izlenimini ve farkındalığını daha güçlü bir şekilde yönlendirebilmektedir (Asch, 1946, s. 262-263).

Beş Faktör Kişilik Analizi

Kişilik, bireylerin ait oldukları toplum, örgüt, işyeri gibi alanlarda, iş ve yaşam ortamlarını, diğer bireylerle olan ilişkilerini etkileyen ve yönlendiren temel unsurlardan biridir (Özkalp ve Kırel, 1996, s. 782). Kişiliği betimlemek için “Özellikler Yaklaşımı”na dayanan modelde, kişilik özelliklerinin ölçülebilmesi için dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık alt boyutlarından yararlanılmaktadır (Borgatta, 1964, s. 93; Goldberg, 1990, s. 1216; Erkuş & Tabak, 2009, s. 217).

Kişiliğin temel boyutlarını beş grupta toplayan bu model (McCrae & Costa, 1989, s. 2); Benet Martinez & John, 1998, s.730) ile, dil ve kültür yönünden farklı kesimlerle çok sayıda çalışma yürütülmüş ve yukarıda ifade edilen sıfatlara bağlı olarak kişilik özelliklerine ilişkin tanımlamaların geçerliliği ve güvenilirliği hususunda sonuçlara ulaşılmıştır (Somer, 1998; Hough & Ones, 2001’den Akt. Yelboğa, 2006, s. 199). Bireyin hareketli, insanlarla birlikte zaman geçirmeyi seven, olumlu, neşeli, cana yakın olma özellikleri kişiliğin temel boyutlarından dışadönüklük boyutunu; yumuşak kalpli, güvenli, yardımsever, bağışlayıcı, alçak gönüllü ve açık sözlü olması uyumluluk boyutunu (McCrae & Costa, 1989, s. 1); başarı odaklı, planlı, düzenli, itaatkâr ve mükemmeliyetçi olması sorumluluk boyutunu (Barrick & Mount, 1991, s. 19); kendine güvenmesi, eleştiriye açık, sakin ve sabırlı olması, stresle baş edebilme becerisinin gelişmiş olması duygusal denge boyutunu; güçlü bir hayal gücüne sahip olması, yaratıcılık, meraklılık gibi özellikleri de son boyut olan deneyime açıklık boyutunu ifade etmektedir (Costa & McCrae, 1992, s.345). Deneyime açıklık, Beş Faktör Kişilik Modeli’nin bilişsel yönü en baskın olan kişilik boyutunu oluşturmaktadır (Erkuş & Tabak, 2010, s. 217).

Myers – Briggs Kişilik Tipleri

Kişilikleri tanımlamada kullanılan en yaygın yöntemlerden biri de Myers-Briggs (McShane & Von Glinow, 2017, s.32) Tip Göstergesi’dir. Kişiliğin dört boyutunu yaklaşık 100 soruluk bir anketin cevapları üzerinden 16 farklı kişilik tipini tanımlamak için kullanılmaktadır. MBTG boyutları; dışa dönüklüğe karşı içe dönüklüğü, duygusala karşı sezgiseli, düşünmeye karşı hissetmeyi ve yargılamaya karşı algılamayı içermektedir. İçe dönüklük boyutu, bireyin odağının iç dünyasındaki fikirler mi yoksa çevrenin dış dünyası mı olduğunu ölçmektedir. Duyusal – sezgisel boyut, bireyin dış dünyadan toplanan bilgiye mi yoksa fikirler dünyasına mı güvendiğini göstermektedir. Düşünme – hissetme, bilgiyi analitik bir şekilde mi yoksa değer ve inançlar temelinde mi değerlendirildiğini sergilemektedir. MBTG, günümüzde birçok kurum ve kuruluşta çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşime gireceklerini ve olası problemlerini nasıl çözeceklerinin saptanması adına kullanılmaktadır ve sonuç grafiklerini örgütlerde görmek mümkündür (McShane & Von Glinow, 2016, s.33).

MBTG’nin, uzmanlık alanı psikoloji olmayan Myers ve Briggs (1962) tarafından

geliştirilmesi, Jung'un "Psikolojik Tipler"ine (Jung, 2017, s.246) olan benzerliğinden dolayı kişilik tipleri hakkındaki tartışmalar ve eleştiriler de devam etmektedir, çünkü bazıları bunların klişelere indirgenebileceğini veya kişiliklerin çok karmaşık ve değişken olduğunu öne sürmektedir. (Erişim tarihi: 04.03.2024, <https://www.economist.com/books-and-arts/2018/08/30/the-enduring-appeal-of-personality-types?>)

Bu yönüyle özgünlükten uzak olması nedeniyle, MBTG'nin günümüzdeki modern uygulamaları, geçerlilik, güvenilirlik, bağımsızlık ve kapsayıcılık açısından bilimsel olarak da eleştirilmektedir. Ancak literatürde yaygın olarak kullanıldığı için bu çalışmada da değinilmeye değer görülmüştür.

İzlenim Yönetimi Taktikleri

Jones ve Pittman'ın (1982), izlenim yönetimi taktikleri tanımlaması, literatürde en fazla kabul gören sınıflandırma olarak, kendini sevdirmek/göze girmek, rol model olma, niteliklerini tanıtmak/kendini tanıtmak, kendini acındırma/yalvarma ve gözdağı verme davranışları olmak üzere beş kategoriden oluşmaktadır (Jones & Pittman, 1982, s. 231-261).

"Göze girmek" (Ingratiation) taktiğinde birey, etkilemek istediği kişinin tutum, inanç ve değerlerine uygun davranışlar sergilemekte ve bazen katılmasa bile aynı fikirdeymiş gibi davranmaktadır (Drory & Zaidman, 2007, s. 294).

"Rol model olma" (Exemplification) taktiğinde birey; dürüst, fedakâr ve ahlakî değerlere sahip, her zaman kendisi, çevresi ve iş yeri için elinden gelenin en iyisini yapan ve işe adanmışlığının yüksek olduğu izlenimi vermeye çabalamaktadır. Bu taktiği sergileyen çalışanlarda genellikle, işe erken gelme geç çıkma, eve iş götürme, en zorlu işlere talip olma ve diğerlerine sürekli destek verme davranışları gözlenmektedir (Schütz, 1998, s. 612; Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, s.1085).

"Niteliklerini tanıtmak" (Self-promotion), çalışanların ne kadar yetenekli ve o iş için biçilmiş kaftan olduklarını, elde ettikleri başarıları, gerek duyduklarında abartılı bir şekilde yöneticilerine ve diğer çalışma arkadaşlarına anlatması ve etkileme isteğini ifade etmektedir. Böylece terfi ya da ücret artışını hak eden biri olduğu imajını yaymaya ve saygınlık kazanmaya çalışmaktadır (Bolino & Turnley, 1999, s.190).

"Kendini acındırma" (Supplication) taktiğinde ise çalışan, zayıf ve eksik olduğunu düşündüğü yönlerini önceleyerek diğerlerinin vicdani yardım ve desteklerine ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır. Böylelikle, ortaya çıkması muhtemel başarısızlıkları ve yerine getirmekten kaçındığı sorumlulukları için mazeret olarak kullanmaktadır (Leary, 1996, s.139).

"Gözdağı verme" (Intimidation), taktiğinde çalışan, sert, kaba, korkutucu ve tehditkâr davranarak diğerlerinin arzu edilen şekilde davranmalarını sağlamaya ve bu sayede sosyal güç elde etmeye çalışmaktadır (Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995, s.52; Leary, 1996, s.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. Bu nedenle izlenim yönetimi yapan çalışanlar, hedeflerine ulaşmak için bu

taktiklerden bir ya da birkaçını kullanmaktadır. (Jones & Pittman,1982, s. 231-261).

İzlenim Oluşturmada Ortaya Çıkan Yanılgılar

İzlenim oluşturma, her zaman belirli bir sistem içinde yürümez. Bazen bu süreçte yanılgılar olabilmektedir.

Olumluluk Yanılgısı

İnsanlar hakkında olumsuz çıkarımlardan ziyade olumlu değerlendirmelere odaklanma eğilimi “olumluluk yanılgısı” olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacılar, ılımlı ve olumlu değerlendirmeler yapma ve olumlu kelimelere olumsuz kelimelerden daha fazla önem verme eğilimini Polyanna ilkesi olarak adlandırmakta ve bu ilkeyi dünyaya pembe gözlüklerle bakmak olarak açıklamaktadır (Boucher & Osgood, 1969, s. 7-8).

Olumsuzluk Yanılgısı

Başkalarında öncelikle olumlu kişilik özelliklerini görme eğiliminde olduğundan dolayı, kişide olumsuz bir kişilik özelliği görüldüğünde üzüntü ve hayal kırıklığı hissedilmesi, o kişi hakkında izlenim oluştururken, olumsuz özelliklerine olması gerekenden daha çok odaklanması normal karşılanmaktadır (Fiske, 1980, s.891). Olumsuz bir izlenimi değiştirmek, olumlu bir izlenimi değiştirmekten daha zor olmaktadır (Hodges 1974, s.381).

Öncelik – Sonralık Etkisi

İzlenimleri etkileyen bir başka faktör de, biri hakkında edinilen bilgilerin sıralamasıdır. Bir kişi ile ilgili edinilen ilk bilgi, o kişi hakkındaki izlenimi, daha sonra edinilen bilgilerden daha çok etkilemektedir. Buna öncelik etkisi adı verilmektedir. Zira, ilk sırada edinilen bilgiler bilişsel bir şema oluşturulmakta ve daha sonradan gelen bilgiler de bu şemaya göre değerlendirilmektedir. Bazen de sonradan edinilen bilgiler, ilk bilgilere nazaran daha etkili olmaktadır. Bu etkiye de sonralık etkisi denilmektedir (Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2022, s.108).

Hare (Ayla) Etkisi

Bir birey hakkındaki olumlu veya olumsuz izlenimlerin, o birey ile ilgili düşünceleri ve beklentilere tesir etmesi kaçınılmaz bir durumdur. Bir kişinin “iyi” bir birey şeklinde algılanmakta, yani o bireye karşı sergilenen tutum olumlu ise geri kalan bütün iyi niteliklere sahip olduğuna inanılmakta ve onunla ilgili beklenti ve çıkarımlar da bu doğrultuda belirlenmektedir (Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2022, s. 108 – 109).

Atıf Kuramı

Heider’e göre bireyler atıfta bulunarak dengeli bir dünya görüşüne sahip olabilmek ve kendilerini güvende hissedebilmek için kontrol ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Bireyler durumları genellikle kişilik özellikleri, tutumlar ve ruh halleri gibi içsel atıflara dayanarak açıklamaktadır. Dışsal atıflarda ise davranışın nedeni, diğer insanların davranışları, şans ve içinde bulunulan koşullar gibi kişinin dışında gerçekleşen bir durum olarak açıklanmaktadır (Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2022, s. 111).

İzlenim Yönetimi Stratejileri

İzlenim yönetimi alanında çalışan araştırmacıların çoğu üç strateji etrafında toplanmaktadır. Bunlar; saldırgan, savunmacı ve yönetici odaklı stratejilerdir. Bu stratejiler arasındaki en çarpıcı fark, saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi stratejileri arasındaki ayrımdır. Saldırgan izlenim yönetimini benimsemenin özü, arzu edilen sosyal kimliği oluşturmak iken, savunmacı ya da koruyucu stratejiler zarar görmüş kimliği onarmak için mazeret veya gerekçeler kullanmaktır (Drory & Zaidman, 2007, s. 293).

Saldırgan Stratejiler

İzlenim yönetimi taktikleri, temelde izleyiciler üzerinde olumlu bir tesir bırakmak amacıyla kullanılmaktadır. Aynı zamanda bireyin kötü performansını maskeleyerek için de bir savunma mekanizması işlevini görmektedir (Kavut, 2021, s. 2). Jones ve Pittman (1982), saldırgan izlenim yönetimi stratejilerini; önceden planlama yaparak kendini sevdirmek, sahip olduğu nitelikleri öne çıkarma, örnek davranışlar sergileme, kendini acındırma ve gözdağı verme/tehdit etme olarak sınıflandırmaktadır (Jones & Pittman, 1982, s. 235).

Saldırgan taktikler, belirli bir hedef izleyici üzerinde özel bir itibar oluşturmak için, savunmacı izlenim yönetimi taktikleri ise kötü performansla cevap olarak kullanılmaktadır (Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson & Bratton, 2004, s.630).

Savunmacı Stratejiler

Savunmacı stratejiler tepkisel bir şekilde kendini göstermektedir. Çalışanlar, iş hayatında kariyer planlamalarını olumsuz etkileyeceğini bildikleri davranışlarda bulunduktan sonra eğer varsa, zedelenen imaj ve kimliklerini onarmak için (Yılmaz, 2012, s. 9; Schniederjan, Cao & Schniederjan, 2013, s.912) masumiyetlerine dikkat çekme, olumsuzlukların sorumluluğunu kabullenme, özür dileme ve bunun sonucunda gelen cezaya katlanma gibi taktikler kullanmaktır (Basım, Tatar & Şahin, 2006, s. 9).

Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejisi

Yönetici odaklı izlenim yönetimini; lider yararına olacak davranışları içinde barındıran, lidere yakın grup içinde yer alma imkanı sağlayan, yöneticiyi memnun etmek amacıyla işle alakası bulunmayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Singh & Vinnicombe, 2001, s. 187).

Bu stratejide ast, yöneticisinin özel hayatını takip etmekte, onun değerleri hakkında bilgi edinmekte ve davranışlarını buna göre şekillendirmektedir. Ast, yöneticisine iyilik yaparak, dalkavukluk yaparak, işini kolaylaştırmaya çalışarak, onun değerleriyle ne kadar uyumlu olduğunu kanıtlayarak, yöneticisini ne kadar çok sevdiğini sözlü ya da sözsüz iletişim kanallarıyla sık sık dile getirmektedir. Çalışanının kendisine değer verdiğini, sevdiğini ve takdir ettiğini düşünen bir yönetici, bu davranışta bulunmayan diğer çalışanlara kıyasla kendisini bu çalışana sempatik ve yakın hissetmektedir. Yönetici odaklı izlenim yönetimi stratejisini kullanan bir ast, yöneticisi ile bazen aynı fikirde olmasa bile onunla aynı fikirdeymiş gibi davrandığında ve yöneticisi bunu fark ettiğinde çalışan için istenmeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir (Yılmaz, 2012, s. 93).

İzlenim Yönetim Süreci

Bireyin performansını gerçekleştirebilmesi için gerekli durum ve koşulları kapsayan çevresel ortam, etkileşimin gerçekleştiği yer olduğu için izlenim yönetimi sadece aktörün değil izleyicilerin de tutum ve davranışlarını etkileme gücüne sahiptir. Birey, performansını etkileyecek çevresel uyaranları, kişiliğini ve yetkinliklerini, niteliklerini inceleyerek, çevreyi tanımlayarak ve belirlediği stratejiyi hedef kitleye uygulayarak izlenim yönetimi davranışını gerçekleştirmektedir. Bireyin davranışının başarısı, izleyicinin aynı çevresel uyaranları eş zamanlı olarak tanımlayabilmesine bağlıdır. Uyum varsa geri bildirim olumlu olacak ve bireyin izlenimleri yönetmedeki başarı düzeyi yükselecektir (Gardner & Martinko, 1988, s. 322).

Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu

Bireyler yalnızca kendilerini yüceltici bir şekilde algılamak için değil, aynı zamanda kendilerini diğer insanlara olumlu bir ışık altında sunmak için de bir güdüye sahiptir. Bireylerin izlenim yönetimi taktikleri, kendilerinden şüphe duyduklarında bile bazen sahte alçakgönüllülüğe veya kendini küçük düşürücü davranışlara yol açmaktadır (Myers, 2021, s.75). Bireyler, sosyal veya iş çevrelerine yeni gelen bir kişi hakkında yeni bilgiler edinme ya da zaten sahip oldukları bilgileri kullanma eğilimindedir. Kişinin kazancı, ait olduğu sosyal sınıf, kendini sunma şekli, başkalarına karşı davranışları, işteki yetkinlikleri, deneyimi ve ne kadar güvenilir olduğu en sık merak edilen konulardan bazılarıdır. Bu bilgilerin bir kısmı prosedürel olarak toplanmış gibi görünse de, aslında bu merakın arkasında çok pratik nedenler bulunmaktadır. Söz konusu kişi hakkındaki bu bilgiler, izleyicilerin beklentilerine dair bir öngörü sağlamakta ve durumu anlamlandırmalarına olanak tanımaktadır. Bu şekilde bilgi sahibi olmak, söz konusu kişiden beklenen tepkilerin en iyi nasıl alınabileceğini görmek açısından faydalıdır (Myers, 2021, s.76).

Bu bağlamda, sembolik etkileşimin en önemli teorisyenlerinden biri olan Erving Goffman, “Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu” adlı eserinde bireylerin gündelik ilişkilerini performanslar, takımlar, bölgeler ve bölgesel davranışlar, ayırt edici roller, karakter dışı iletişim ve izlenim kontrolü sanatı da dâhil olmak üzere detaylı bir şekilde incelemektedir.

Performanslar

Bir kişi bir rolü üstlendiğinde, seyircinin onu ciddiye alması beklenmektedir. İzleyicilerden genellikle izledikleri karakterin sergilediği niteliklere sahip olduğuna ikna olmaları ve her şeyin görüldüğü gibi olduğuna inanmaları istenmektedir. Kişinin kendisi için değil, başkaları için performans sergilediği görüşü de mevcuttur. Bireyin kendini sunma becerisini iki faktör açısından ifade etmek mümkündür: “Kişinin verdiği izlenim ve yaydığı izlenim”. Kişinin verdiği izlenim sözel semboller içermekte ve kişi bu sembolleri hem kendisinin hem de başkalarının bu sembolere yüklediği anlamları aktarmak için kullanmaktadır. Kişinin yaydığı izlenim ise, izleyicinin yeni gelen kişi hakkında veri sağlama beklentisiyle değerlendirdiği geniş bir eylem yelpazesini içermektedir. Elbette birey bu iki tür iletişim kanalını kullanarak yanlış bilgi de sergileyebilir ki buna aldatma ve rol yapma adı verilmektedir (Goffman, 2014, s.29).

Vitrin

Erving Goffman (2014) bu performanslar sırasında bilinçli ve isteyerek ya da içgüdüsel olarak sergilenen ifadeleri vitrin olarak adlandırmaktadır. Kişisel vitrini oluşturan unsurlar içerik ve işlevlerine göre “görünüm” ve “tutum” olarak ikiye ayrılmaktadır. “Görünüm” bireyin sosyal statüsünü ifade ederken, “tutum” mevcut durumda sergilenmesi planlanan rol hakkında açıklayıcı bilgi sağlayan uyaranları ifade etmektedir. Kibirli, saldırgan bir tutum kişinin sözlü etkileşimini başlatacak ve iletişimin hangi yönde ilerleyeceğine karar verenin kendisi olduğunu vurgulayacaktır. Sosyal ilişkilerde pasif ve sürekli özür dileyen bir tutum, söz konusu aktörün başkalarının liderliğini kabul etmeyi beklediğini göstermektedir. Beklenti, görünüş ve tutumların birbiriyle tutarlı olması yönündedir. Ancak tutumlar ve görünüşler bazen birbiriyle çelişebilmektedir (Goffman, 2014, s.35).

Dramatik Canlandırma

Birey, diğer insanların önünde yaptığı sunumları, belirli olgu pekiştireçlerini dramatik bir şekilde vurgulayarak gerçekleştirmektedir. Bazı mesleki statülerde dramatizasyon herhangi bir sorun teşkil etmemektedir, çünkü söz konusu mesleklerin sağladığı statünün temel işlevini yerine getirebilmesi için elzem olan mesleki jargon ve davranışlar gibi bazı eylemler, aktörün sergilemek istediği nitelik ve özellikleri dramatik bir şekilde aktarmaya da çok uygundur. Goffman (2014) bazı meslek gruplarının kendilerine has dramaları olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre bu özgün davranışlar ulusal ve kültürel sınırların ötesinde de aynı role sahip kişilerde benzer olarak görülmektedir (Goffman, 2014, s. 41).

İdealleştirme

Kişinin kendini içten dışa doğru geliştirmesi ve eğitmesi, olduğundan daha iyi görünme, yani kendini idealize etme çabasıyla doğru orantılıdır. İdealleştirme, bir performansın toplumsallaştırılmasının, sahnelendiği toplumun anlayışına, beklentilerine ve kültürel değerlerine uyacak şekilde biçimlendirilmesinin yollarından yalnızca biridir. Kişi performansını topluma sunduğunda, var olan benliğiyle değil, ideal benliğiyle hareket etmekte ve toplumun onayını kazanmak için idealize ettiği bu kalıbın çok daha üstüne çıkmaya çalışmaktadır. Bir doktorun hastalarına karşı mesafeli ve ciddi tutumu buna örnektir. Ayrıca idealize edilmiş benlikler farklı toplumlarda farklı özellikler gösterebilmektedir (Goffman, 2014, s. 45).

İfade Denetiminin Elde Tutulması

İzleyici, bireyin performansındaki küçük ipuçlarını, önemli bir şeylerin belirtisi olarak algılamaktadır. Bu faydalı olgu bazen izleyicinin bireyin iletmek istediklerini yanlış anlamasına ve herhangi bir niyet taşımayan davranışlara hoş olmayan anlamlar yüklemesine neden olabilmektedir. Üstelik Goffman'a (2014) göre bu yanlış anlaşılmalara ve iletişim kazaları sonucunda sunulan benlik, izleyici karşısında gerçekliğini yitirebilmektedir. Burada idealize edilmiş sunumdan uzaklaşma söz konusudur ve aktörler/bireyler ifadelerini idealize edilmiş bir biçimde tutmak zorundadır. Gerçekliğin kaybolmaması açısından dramatizasyonun dozu da önemli görülmektedir (Goffman, 2014, s. 45).

Yanlış Sunum

Seyircide, oyuncunun seyirci karşısındaki herhangi bir ifadesinde vurgulayacağı işaretleri kabul etme eğilimi bulunmaktadır. Bu eğilim, gerçekte var olmayan bir şeyin varlığını iddia etmek amacıyla birçok işaret kullanıldığı için seyircinin yanıltılabileceği ve yanlış yönlendirilebileceği bir durum haline gelebilmektedir. Birçok aktörün gerçekleri çarpıtmak ve kasıtlı olarak yanlış sunmak için bir güdüye sahip olduğu da açıktır; yalnızca utanç, suçluluk veya korku duyguları onları bunu yapmaktan alıkoymaktadır. Goffman'a (2014) göre aktörler o anki koşullarda yanlış beyanlarda bulunabilir ve dünyadaki herkes aldatılmayı kabul etmesinden dolayı, yanlış beyanları görmezden gelebilmektedir (Goffman, 2014, s. 65-73).

Yetenekli, alçakgönüllü ve dürüst görünmek isteyen bireyler için kendilerini arzu edilen şekilde sunmak hassas ve zorlu bir çabadır. İş ortamlarında alçakgönüllülük genellikle olumlu bir izlenim oluştururken, kibir olumsuz bir intiba bırakmaktadır. Bu nedenle, olumlu bir izlenim oluşturmak isteyen kişiler sahte tevazu sergileyebilirler. Sahte alçakgönüllülükte birey genellikle düşük özgüvene sahipmiş gibi davranır, ancak bu davranış kurnazca yapılmadığında samimiyetsizlik hemen fark edilmektedir. İyi bir izlenim oluşturmak ve hem yetenekli hem de alçakgönüllü görünmek gelişmiş sosyal beceriler gerektirmektedir (Myers, 2021, s. 74-76).

Gizemlileştirme

Gizemli bir hava oluşturan ifadelerde bulunmak, seyircinin oyuncuyu gizemli bir atmosferde görmesini sağlayabilecek bir yoldur. Ancak seyircilerin genellikle oyuncuya karşı duydukları hayranlıktan dolayı çok irdelemedikleri konuların büyük olasılıkla, ortaya çıkması halinde oyuncunun utanmasına yol açacak konular olduğu düşünülmektedir. Riezler'in (1943) dediği gibi, "birinin ifade edebildiği duygu tonlarının inceliğine hayranlık duyarken, diğerinin beceriksizliğine üzülmürüz" (Riezler, 1943, s. 457).

Kişiler Arası İletişim Bağlamında Günlük Yaşamda İzlenim Yönetimi

İnsanlar günlük yaşamlarında birçok benlik sergilerler. Bu nedenle, her insanın durumsal olarak kendi benlikleri arasında dönüşümler yaşaması gayet normal bir durumdur. Bu aslında gerçekliğin sunumudur. Kişinin benliğini sunma yöntemi, günlük yaşamda kullandığı diyalog, diğer iletişim kanalları ya da davranışlar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır (Anık, 2007, s. 90). Goffman'ın (2014) benlik sunumu kavramı, medya zenginliğinin en üst düzeyde olduğu yüz yüze iletişim sırasında kişinin kendisini nasıl gördüğünü, nasıl sunduğunu ve bunun için nasıl stratejiler geliştirdiğini açıklamaktadır. Kişilerarası iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde, bireyin var olan benliği ile ideal benliği arasındaki fark ne kadar küçükse, diğer bireylerle iletişimde çatışma olasılığı da o kadar düşük olmaktadır (Anık, 2007, s. 90).

Benliğin gelişmesinde kişilerarası kurulacak iletişimin benlik sunumu üzerindeki önemine vurgu yapan (Baymur 1984)'e göre, benlik sunumu, bireylerin diğerleri ile iletişim kurarken (Baymur 1984, s. 268), kendisine ilişkin algı ve izlenimleri, bilinçli veya bilinçsiz olarak kullandığı iletişimsel taktikler aracılığıyla yönetebilmesi ve muhatabında kendisi ile ilgili, istendik imajı oluşturma eğilimidir (Armağan, 2013, s. 82).

Birey, sahne önünde izleyicilere karşı benlik sunumunu gerçekleştirirken onları

etkileme amacı taşımakta ve rolünü bu amacına uygun olarak sergilemektedir. Amaçla doğru orantılı olarak, tutarlı ve istikrarlı bir biçimde iletişimde bulunarak sürekliliği yakalamaktadır. Bu durum hiç kuşkusuz bireyin sosyal becerisiyle doğrudan ilişkilidir. Bireyin kendi duygu ve davranışlarını düzenleme ve denetleme becerisi, kişiler arası iletişimin ön koşuludur.

İnsanların gerek sosyal gerekse iş hayatlarında diğer insanlar üzerinde oluşturdıkları izlenimlere önem vermelerinin temel amacı iyi ve olumlu bir izlenim bırakabilmektir. Dolayısıyla sahne önünde izleyicilere kendini sunarken onları etkilemeyi ve rolünü bu amaca uygun olarak gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bireyler bu amaç doğrultusunda sürekli ve düzenli olarak etkileşimde bulunmakta, bu etkileşimin sürdürülebilir olması için de benlik sunumlarını onları etkileyebilecek düzeyde gerçekleştirmekte ve başkaları tarafından sunulan izlenimleri etkin bir şekilde algılamak için çaba göstermektedirler. Kişinin kendi davranışlarının farkında olması ve bunları düzenleyebilmesi duygusal zekâ derecesine bağlıdır ve bu sağlıklı iletişimin ön koşuludur. Günlük yaşamlarında belirli bir sosyal kimlik oluşturamayan, çevresini tanımlayamayan, çevresindeki insanların kişilikleri, yetenekleri, benlikleri vb. hakkında fikir sahibi olmayan bireyler, sosyal etkileşim ortamlarında kendilerini ifade etmekte zorlanabilmektedirler (Anık, 2007, s. 90).

İzlenim Yönetiminin İş Süreçlerine Etkisi

Profesyonel ve özel hayatlarında birçok role bürünerek, izleyicilerin beklentileri doğrultusunda hareket eden ve onları memnun etmek için çabalayan bireyler, aslında birden fazla karakteri canlandıran oyunculara benzemektedir. Goffman (2014) izlenim yönetimi ya da benlik sunumu sürecini sosyal yaşamı tanımlamak için tiyatral ve dramatik bir metafor olarak kullanmaktadır.

Sosyo-psikolojik araştırmaların çoğu, kişilerarası etkileşimlerde bilinçli ve yönlendirilmiş davranış olarak izlenim yönetimi boyutuna odaklanmaktadır. Kendini değerlendirebilen ve davranışlarını sosyal durumlara uyacak şekilde ayarlayabilen bireylerin, özellikle yüksek sorumluluk koşulları altında bilgiyi manipüle etme olasılığı daha yüksektir (Stevens ve Kristof, 1995, s. 588). Örgütsel davranış çalışmalarında izlenim yönetimi konularına ilişkin değerlendirmeler, performans değerlendirme, çalışan dalkavukluğu (kendini tanıtmak taktikleri), örgütsel başarısızlık, iş etiği, kariyer planlama, kişisel alan sınırlarını ihlal etme ve liderlik gibi farklı ancak birbiriyle ilişkili alanlarda uygulanmaktadır (Giacalone & Rosenfeld, 1989, s. 2).

İzlenim Yönetiminin Örgütler Üzerindeki Etkisi

İzlenim yönetimi teorisinin kullanılmaya başladığı günden bugüne dek yapılan araştırmalar, bireylerin ve örgütlerin izlenimlerini nasıl yapılandırdıkları ve yönettikleriyle ilgilenmişlerdir (Terrell & Kwok, 2011, s. 3). Örneğin örgütlerdeki kendini tanıtmak taktikleri, manipülasyon amaçlı algı yönetimini kapsamaktadır. Başka bir deyişle, "belli bir kişiyi, bireyin kişisel niteliklerinin çekiciliğine ilişkin olarak etkilemek üzere gayri resmi bir şekilde tasarlanmış stratejik davranış sınıfı" olarak tanımlanmaktadır (Bolino, 2008, s. 242). Bireyler, belirsizlikler düşük ve sorumlulukları yüksek olduğunda olumlu bir imaj oluşturmak için verileri daha seçici davranarak kullanmaktadır. Özellikle işe alım için hevesli olan adayların, iş

görüşmelerinin sonucunu iş teklifine götürmek amacıyla, izlenimleri yönetme arzularının yönlendirmesiyle hareket ettikleri (Terrell & Kwok, 2011, s.3), çalışanların da faydalarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini kullandıkları, yaklaşan terfi, performans değerlendirme dönemlerinde yürüttükleri çalışmalarına ve yöneticilere karşı daha ciddi ve tutarlı bir tavır içinde oldukları görülmektedir (Jain, 2012, s. 14).

İzlenim Yönetiminin Mülakat Süreçleri ve İş Analizi Üzerindeki Etkisi

Sosyal hayat, bireyleri grubun ya da toplumsal kurallara, normlara göre hareket etmeye yönlendirerek, onları bir anlamda sosyal bukaletun haline getirmekte ve kendilerini diğerlerini mutlu, memnun etmeye adanmış kişilere dönüştürmektedir (Provis, 2010, s. 206). İş mülakatlarında, performans değerlemesi ve müzakere süreçlerinde izlenim yönetimi davranışlarını sıkça görmek mümkündür (Doğan & Kılıç, 2009, s. 54).

Bireyler bekledikleri ve istedikleri iş teklifini alabilmek için izlenimlerini yönetme güdüsüyle hareket etmektedir (Leary & Kowalski, 1990, s. 34). İşe alım görüşmesinin izlenim yönetimi açısından ne kadar önemli olduğunun farkında olan adayların, kendilerine yöneltilen mülakat sorularına ideal cevaplar vermeleri de sık rastlanan bir davranıştır (Silvester, Anderson & Mohamed, 2002, s. 18).

Stevens ve Kristof (1995), iş görüşmelerinde adayların, işi gerçekten istediklerinde ve bir teklif beklediklerinde izlenim yönetimi taktiği olarak “kendini sevdirmeye”yi kullandıklarını tespit etmiştir (Stevens & Kristof 1995, s.589-590).

Kişilik özelliklerini iyi tanıyan bireyler, yüksek düzeyde otokontrol uygulayarak kendileri ve görüşmecisi hakkında olumlu konuşabilmekte, aynı zamanda özellikle dışa dönük bireyler iş görüşmelerinde gülümseme ve göz teması gibi sözel olmayan izlenim yönetimi davranışlarıyla konuşmalarını desteklemektedir (Higgins & Judge, 2004, s. 624).

Mülakat süreçlerinin iyi planlanması ve işe başvuran adayın, varsa izlenim yönetimi taktiğini de kolayca ortaya çıkarabilecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu varsayım çerçevesinde yapılan araştırmalar, hazırlanan sahte mülakatlar sırasında katılımcıların, izlenimlerini pozitif yönde iletirmek için benlik sunumlarını, görüşmeyi yapan kişi üzerinde olumlu etki bırakabilmek amacıyla görüşmecinin tercihleri doğrultusunda değiştirebildiklerini göstermektedir. Mülakat süreçlerinde izlenim yönetimi eylemleri, sözlü veya sözsüz iletişim ya da davranışlar, adayın fiziksel görünüşündeki değişiklik olmak üzere pek çok farklı şekilde ortaya çıkabilmekte ve mülakatı gerçekleştiren bireyin değerlendirilmesine yön verme konusunda etkili bir faktör olabilmektedir (Stevens & Kristof, 1995, s. 603).

BULGULAR

Bu literatür taraması, izlenim yönetimi ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkinin hem güçlü hem de karmaşık olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalar, izlenim yönetimi taktiklerinin kişilerin kariyer ilerlemelerinde, iş tatminlerinde ve mesleki hedeflerine ulaşmalarında belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Bu iki bileşenin birbiriyle güçlü bir ilişkisi olduğu ve izlenim yönetimi stratejilerinin etkin kullanımıyla kariyer gelişiminin olumlu yönde etkilenebileceği sonucuna varılmıştır.

Benlik sunumu olarak tanımlanabilecek izlenim yönetimi, bireylerin kurduğu iletişim ve etkileşim içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İzlenim yönetimi taktikleri, karşı taraf üzerinde olumlu bir izlenim ve algı oluşturmaya ve bunu sürdürmeyi amaçlayan davranış biçimleridir. İzlenim yönetimi üzerine yapılan araştırmalar, çalışanlar tarafından tercih edilen izlenim yönetimi taktiklerinin çeşitli kişisel özellikler ve algılarla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu özellikler arasında çalışanların kişisel değerleri, öz yeterlilik algıları, kişilik özellikleri, kontrol odağı, öz değerlendirme ve öz saygı yer almaktadır.

İzlenim yönetimi taktikleri, bireyler ve kuruluşlar tarafından algılanma biçimlerini etkilemek için kullanılan stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Bireyler bu stratejileri ait oldukları sosyal gruplara göre değiştirmekte ve farklı rollerde sergilemektedir. Bu stratejilerin bir çalışanın kariyer gelişimi, terfi ve ücret artışlarında önemli rol oynadığı bildirilmektedir. İzlenim yönetimi taktiklerinin kurum içindeki iletişim ve iş birliği süreçlerini olumlu yönde etkilediği ve kurum kültürüne uyum sağlamada da etkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel davranış araştırmalarında izlenim yönetiminin performans değerlendirme, çalışan dalkavukluğu (kendini tanıtmaya taktikleri), örgütsel başarısızlık, iş etiği, kariyer planlama, kişisel alan sınırlarını ihlal etme ve liderlik gibi farklı ancak birbiriyle ilişkili alanlarda uygulandığı görülmektedir. Bu bağlamda izlenim yönetimi taktiklerinin doğru ve etik bir şekilde kullanıldığında örgütsel ilişkileri güçlendirdiği ve performansı artırdığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, manipülatif veya etik olmayan kullanımların itibar zedelenmesine ve örgütsel çatışmalara yol açabileceği de vurgulanmıştır.

Bu çalışma, izlenim yönetimi taktiklerinin uzun vadeli etkileri ve çeşitli sektörlerdeki uygulamalarının yanı sıra, bu taktiklerinin farklı kültürel ortamlarda nasıl değişiklik gösterebileceği ve bu bağlamların iş süreçleri üzerindeki etkileri konusunda daha fazla araştırma yapılmasını önermektedir.

TARTIŞMA

Örgütlerde çalışanların grup içinde fark edilmek, öne çıkmak ve dikkat çekmek gibi amaçlarla izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları doğal kabul edilmektedir. Ancak burada liderin göz ardı etmemesi gereken konu, izlenim yönetimi taktiklerini kullanan bir çalışanın ne ölçüde gerçekçi olduğu ve kullanmayan bir çalışanın da ne derece faydalı olduğudur. Çünkü bazen çalışanlar örgüt için katma değer üretmeler de izlenim yönetimi taktiklerini kullanmamaları nedeniyle gözden kaçabilmekte ve bu durum yanlış bir performans değerlendirmesine sebep olabilmektedir. Liderin fark edemediği yapmacık davranışların farkında olan diğer çalışanların bu durumdan rahatsız olması doğaldır. Sonuç olarak bazı çalışanlar için izlenim yönetimi olumlu bir davranış olarak değerlendirilirken, bazıları için ise olumsuz olarak görülmektedir. Buradan hareketle, durumsal olarak kendi içinde ayrı ayrı değerlendirildiğinde, izlenim yönetimi davranışında bulunmanın iyi veya kötü olduğu hakkında bir sonuca varmak doğru olmamaktadır.

SONUÇ

Toplum içinde yaşayan tüm bireylerin her birinin kültürü, sosyal ortamlardaki tutum ve

davranışları, sahip olduğu kişilik yapısı, benlik algısı farklı ve karmaşık bir mekanizmadır. Esas olarak izlenim yönetimine yön verdiği için bu çalışmanın konusu olan benlik kavramı, bireylerin zihinsel yapısının bir parçasını oluşturmaktadır. Çünkü benlik, bireylerin temel fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasından, kendini gerçekleştirme; saygı görme, onaylanma ihtiyacının giderilmesine kadar insanı yönlendirmektedir. Ayrıca, benlik, kişinin kendisinin farkına varması, kişilik özelliklerini tanıması ve bunların bütüncül olarak etkin bir şekilde kullanabilmesine de aracılık etmektedir. Her bireyde doğduğu andan itibaren var olan benlik, bireylerin kendisini algılama ve anlamlandırma yetisine göre farklılık göstermektedir.

İş yaşamında bireyler, görev tanımlarına ve görevlerini yerine getirecekleri durumlara uyum sağlayan roller sergileme çabası ve eğiliminde olmakta, iletişim kurdukları birey sayısının artmasıyla birlikte profesyonel benlik sunumları da doğru orantılı olarak artmaktadır. Hayatın her evresinde ve alanında, organizasyonlarda çalışan bireylerde izlenim yönetimi davranışları gözlemlenmektedir. Kişi ne kadar çok farklı ortamda bulunursa o kadar çok farklı benliğe sahip olmakta ve bunlarla uyumlu sunumlar yapmaktadır. Liderin, çalışanların benlik sunumlarındaki samimi ya da yapmacık davranışları ayırt edebilecek yetkinliğe sahip olması, yanlış performans değerlendirmelerine neden olmaması açısından çok önemlidir.

Örgütlerde çalışanların grup içinde fark edilmek, öne çıkmak ve dikkat çekmek gibi amaçlarla izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları doğal kabul edilmektedir. Ancak burada liderin göz ardı etmemesi gereken konu, izlenim yönetimi taktiklerini kullanan bir çalışanın ne ölçüde gerçekçi olduğu ve kullanmayan bir çalışanın da ne derece faydalı olduğudur. Çünkü bazen çalışanlar örgüt için katma değer üretseler de izlenim yönetimi taktiklerini kullanmadıkları için gözden kaçabilmekte ve bu durum yanlış bir performans değerlendirmesine sebep olabilmektedir. Liderin fark edemediği yapmacık davranışların farkında olan diğer çalışanların bu durumdan rahatsız olması doğaldır. Sonuç olarak bazı çalışanlar için izlenim yönetimi olumlu bir davranış olarak değerlendirilirken, bazıları için ise olumsuz olarak görülmektedir. Buradan hareketle, durumsal olarak kendi içinde ayrı ayrı değerlendirildiğinde, izlenim yönetimi davranışında bulunmanın iyi veya kötü olduğu hakkında bir sonuca varmak doğru olmamaktadır.

Bu alanda yapılan çalışmalar, çalışanların algıladıkları yönetim tarzının izlenim yönetimi ve kariyer tatmini açısından çok önemli olduğunu ve bu iki değişkenin birbiriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Durumsal ve bireysel olarak değerlendirildiğinde izlenim yönetimi davranışında bulunmanın iyi ya da kötü olduğu sonucuna varmak doğru olmamaktadır. Bireylerin sosyal hayattaki etkileşim rutinlerini değerlendirmek, bireylerin ve toplumun iletişim kalıplarını yorumlamamızı sağlamaktadır. Bu tanım, iletişim disiplininin sorgulandığı birçok kişilerarası konuya da ışık tutmaktadır.

Çalışmada, bireylerin sosyal yaşamlarında sergiledikleri benlik sunumlarını ve bu sunumların örgüt içindeki atıf belirleme eylemi üzerine olan etkileri, literatürde yer alan yayınlardan hareketle izlenim yönetimi ve kişilerarası iletişim bağlamında değerlendirilmiştir. Bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara kaynak oluşturmak amacıyla bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir.

Şeffaf iletişim süreçleri aracılığıyla, izlenim yönetiminin olumsuz yönlerinden ziyade; çalışan yetkinliklerinin üst düzeyde tutulduğu, iş birliği çabalarının ve ekip çalışmasının vurgulandığı, kurum kültürünün içselleştirildiğı politikalar aracılığıyla örgütlerde, etkinlik ve verimlilik teşvik edilerek, çalışan memnuniyetinin artmasına yönelik faaliyetlere önem verilmelidir. Bu sayede hem toplumsal yaşamın yapı taşları olan kurumların stratejik performansı hem de çalışanların örgütsel aidiyeti artacak, böylece toplumsal fayda anlayışı gelişerek sürdürülebilir toplumsal kaynaşma yolunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akkaş, İ. (2019). *İzlenim yönetimi ve beden*. Eğitim Yayınevi.
- Anık, C. (2007). *İnsan ilişkileri etkileşimi ve ilişki yönetimi. Sendikacılık Ve İnsan İlişkileri Semineri*. Memur Sendikaları Konfederasyonu.
- Armağan, A. (2013). Gençlerin sanal alanı kullanım tercihleri ve kendilerini sunum taktikleri: Bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 6(27), 78-92.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258–290. <https://doi.org/10.1037/h0055756>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a metaanalysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Basım, N., Tatar İ., Şahin N. H. (2006). İzlenim yönetiminde kendilik algısı, kontrol odağı, mesleki hedeflere ulaşma düzeyi ve stres: Bir kamu sektörü örneği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21, 58, 114.
- Baymur, F. (1989). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: multitrait-multimethod analyses of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206. <https://doi.org/10.1177/109442819922005>
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). *A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors*. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109. doi:10.1177/0149206308324325
- Borgatta, E. F. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*, 9(1), 8-17.
- Boucher, J., & Osgood, C. E. (1969). The Pollyanna hypothesis. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 8(1), 1-8.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359. doi:10.1521/pedi.1992.6.4.343
- Demir, K. (2003). Türkiye'deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi. Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi, 33, 82-107.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde izlenim yönetimi davranışı üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 53–83.
- Doğan, T. ve Eryılmaz, A. (2013). İki boyutlu benlik saygısı ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 107-117.
- DuBrin, A. J., (2011). *Impression management in the workplace research, theory and practice*. Routledge.
- Drory, A., Zaidman, N. (2007). Impression management behaviour: Effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 290-308.
- Erkuş, A., & Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.

- Ertürk, Y. D. (2017). *Davranışlarımız ve Biz: Sosyal Psikoloji Bakışıyla Kalabalık İçinde Ben Olmak*. İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: The impact of negative and extreme behavior. *Journal of personality and Social Psychology*, 38(6), 889-906.
- Gardner, W. L., Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14(2) 321-338.
- Giacalone, R.A., Rosenfeld P. (1995). *Impression management in the organization*. Lawrence Erlbaum associates. Publishers Hillsdale.
- Goffman, E. (2014). *Günlük yaşamda benliğin sunumu*. (Çev. B. Cezar,), Metis Yayınları.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6)
- Higgins, C.A., Judge, T.A. (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.
- Hodges, B. H. (1974). Effect of valence on relative weighting in impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(3), 378–381. <https://doi.org/10.1037/h0036890>
- Jain, A. (2012). Does emotional intelligence predict impression management? *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 16(2), 11–25.
- Jones, Edward.E., Pittman, Thane. S., (1982). *Toward a general theory of strategic selfpresentation, psychological perspectives on the self*, (Ed.: Suls, J.), Lawrence Erlbaum.
- Jung, C.G. (2017). *Anılar, Düşler, Düşünceler*, (Çev. İ. Kantemir,), Can Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar Z. (2022). *Dünden bugüne insan ve insanlar sosyal psikolojiye giriş*. Evrim Yayınevi.
- Kavut, S. (2021). Kişilerarası iletişim ışığında izlenim yönetimi ve izlenim yönetimi taktikleri: Umudunu Kaybetme filmi örneği. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 6(2), 269-285.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.34>
- Leary, M. R., (1996). *Self – Presentation / Impression Management And Interpersonal Behavior*, Routledge, Newyork. <https://doi.org/10.4324/9780429497384>
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. *Human Relations Training News*, 5(1), 6-7.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1989). More reasons to adopt the five-factor model. *American Psychologist*, 44(2), 451–452. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.2.451>
- McShane, S.L. ve Von Glinow, M.A. (2016). *Organizational Behavior*. (Örgütsel Davranış. (Ed.: Günsel, A. ve Bozkurt, S, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık
- Mehtap, Ö. (2016). *Bireysel Davranış, Kişilik ve Değerler*. (Örgütsel Davranış Ed.: Günsel, A. ve Bozkurt, S.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 22-43.
- Myers, D.G. (2021). *Social Psychology*. *Sosyal Psikoloji* (Ed.: Akfırat, S.), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Açık Öğretim

Fakültesi Yayınları

- Provis, C. (2010). The Ethics of impression management, *Business Ethics: A European Review* (19)2, 199-212.
- Riezler, K. (1943). Comment on the social psychology of shame. *American Journal of Sociology*, 48(4), 457-465.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2021). *Örgütsel davranış*. (Çev: Ç. Erdem), Nobel Yayınları.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1994). *Impression Management Theory and Diversity*. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 601-604. doi:10.1177/0002764294037005002
- Schniederjans, D., Cao, E. S., & Schniederjans, M. (2013). Enhancing financial performance with social media: An impression management perspective. *Decision Support Systems*, 55(4), 911-918.
- Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132(6), 611-628.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F. M., Anderson, N. R., & Mohamed, A. R. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 59-76.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2001). *Impression management, commitment and gender: European Management Journal*, 19(2), 183-194. doi:10.1016/s0263-2373(00)00093-1
- Stevens, C.K., Kristof, A.L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, (80)5, 587-606.
- Terrell, K.H., & Kwok, L. (2011). Organizational impression management behaviors in social media: A perspective of a social networking site. Refereed poster submitted to the 16th Annual Graduate Conference, Houston, TX.
- The enduring appeal of personality types. *Economist*. <https://www.economist.com/books-and-arts/2018/08/30/the-enduring-appeal-of-personality-types>
- Türkmen, M. (2012). Öznel iyi oluşun yapısı ve anababa tutumları, özsaygı ve sosyal destekle ilişkisi: Bir model sınaması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 41-73.
- Yemenici, A.D., & Bozkurt, Ö. (2020). Çalışanların politik taktik davranışları ile makyavelizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: Düzce ili imalat sanayi örneği. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 80-98.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yılmaz, Ö. D. (2012). *Örgütlerde güç, politik davranış ve izlenim yönetimi: Turizm İşletmelerinden Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık.
- Zaidman, N., Drory, A. (2001). Upward impression management in the workplace cross-cultural analysis. *International Journal of Intercultural Relations* 25(6), 671-690.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). *Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640. doi:10.1002/job.262