

ÖRGÜTLERDE “İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞI” ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Selen DOĞAN^(*)
Selçuk KILIÇ^(**)

Özet: İzlenim yönetimi, bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır. İzlenim yönetimi, örgüt içerisinde elde edilen maddi ve sosyal faydaları artırmak, kişisel saygı elde etmek ve herkesçe kabul edilmiş bir kimlik kazanmak için kullanılmaktadır. İzlenim yönetimi taktiklerinin davranışlara yansımada şeklinde kültür, algılanan eşitlik, kaynakların sınırlı olup olmaması, sosyo-politik belirsizlik gibi faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Çevresel ve bireysel faktörlerin değişmesiyle, izlenim yönetimi davranışını uygularken kullanılan taktikler de değişebilmekte, hatta aynı taktik farklı kültürlerde farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bu çalışmada izlenim yönetimi modelleri, taktikleri ve örgütlerde uygulanma şekillerine göre sınıflandırılması üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi, İzlenim Yönetimi Modelleri, İzlenim Yönetimi Taktikleri.

Abstract: Impression management has been defined as any behavior by the individual attempting to control or manipulate others' attributions and impressions of him. Impression management is used in three inter-related ways: to maximize reward-cost ratio by gaining social and material outcomes; to enhance self-esteem; and to facilitate the development of desired public identities. Organizational culture, perceived equality, limited resources and sociopolitical uncertainty affect the way impression management tactics are reflected to individual behaviors. The more individual and environmental factors change, the more tactics used during impression management behavior change. And also same tactics in different cultures can be applied in different ways. In this study, we have stressed impression management models, tactics and classifications in different organizations.

Key Words: Impression Management, Impression Management Models, Impression Management Tactics.

I.Giriş

Sosyal bir varlık olan insan, çevreyle olan ilişkilerinde doğal olarak diğer insanlarla karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşimin sonucunda, karşısındaki birey hakkında çeşitli izlenimler edinmekte ya da çeşitli izlenimler bırakmaktadır. Bu izlenimler, ilişkilerin gelişmesinde belirleyici olabilmektedir.

Günümüzde işletmeler ve bireyler giderek artan bir hızla, eskiden beri bilinen ancak önemi yeni anlaşılan “ilk izlenim sonuna kadar sürer” yaklaşımını dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemektedirler. Bu noktadan çıkışla, “olumlu ilk izlenim” etkisini ilişki sürdüğü sürece de göstermektedir. Aynı şekilde olumsuz bir ilk izlenim de negatif olarak akıllarda yer etmekte ve bireylerarası

^(*)Doç. Dr. Niğde Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**)Arş.Gör. Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

iletişim bazında birçok ilişkide önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2005: 52; Ker, 1998: 26).

Bireylerin kariyerlerini geliştirememelerinin, arzuladıkları konumlara gelememelerinin en önemli nedenlerinden biri, bireysel tarzlarının başkaları üzerinde bıraktığı etkinin farkında olmamaları ya da yaratılan bu etkinin yetersiz olması, yani etkili bir imaja sahip olmamalarıdır. Görünüş, konuşma kalıpları, tavır ve davranışlar neler yapılabileceğinin dış göstergeleridir. Bu doğrultuda hızla akan iş yaşamında önemli olan ve ilk göze çarpan unsur ilk görünüş yani “izlenim”lerdir (a.g.e).

Buldukları ortamlarda diğer bireylerle sürekli iletişim halinde olan bireyler, bu etkileşim sürecinde başkalarının kendileri hakkında sahip oldukları izlenimleri genellikle bilmek istemektedirler. Bireyler kendilerine ilişkin izlenimlerin arzuladıkları doğrultuda olmasına sevinmekte, istenmedik bir izlenimin farkına vardıklarında ise çoğunlukla üzülmeğetedirler. Bu nedenle bireyler, arzuladıkları izlenimleri bırakabilmek amacıyla çeşitli çabalar göstermektedirler. Bu tür çabalar, bireylerin “izlenim yönetimi davranışları” olarak ifade edilmektedir. Arzulanan izlenim sevimlik olabileceği gibi, kendisinden korkulması ya da kendisinin örnek alınması şeklinde de olabilmektedir. İzlenim yönetimi davranışlarını iş mülakatlarında, performans değerlemesi zamanlarında, müzakere süreçlerinde sıkça görmek mümkündür.

1980’li yıllardan itibaren örgütler üzerine yapılan çalışmalarda sıkça yer almaya başlayan izlenim yönetimi, imaj yönetimi, etkileme yönetimi, algılanma yönetimi, intiba yönetimi kavramları arasında çok küçük farklılıklar bulunmaktadır. Bununla birlikte, işletme literatüründe bu kavramlar genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu çalışmada, çoğunlukla izlenim yönetimi kavramı kullanılmakla birlikte zaman zaman diğer kavramlara da yer verilmektedir.

II. İzlenim Yönetiminin Kavramsal Gelişimi

İzlenim yönetimi çalışmaları sosyoloji ve psikoloji alanlarında eş zamanlı ancak birbirinden bağımsız olarak başlamıştır. Bazı yazarlar izlenim yönetimini seçilmiş olaylar, bireyler ve roller olarak sınırlamışlardır (Gardner ve Avolio, 1998: 32-59). Konuya daha geniş bir açıdan bakıldığında, izlenim yönetimi sosyal davranışın her düzeyinde görülebilmektedir. *Bu şekilde düşünen bilim adamları, izlenim yönetiminin doğasında yüzeysel ya da aldatıcı bir yön olmadığını ileri sürmektedirler.*

İzlenim yönetimi ile ilgili sistematik çalışma 1959’da sosyolog Erving Goffman ile başlamıştır (Basım ve Tatar, 2008: 70). Goffman’ın çalışmaları, izlenim yönetimi teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturmaktadır. Goffman, bireylerin temel güdüleri ve kişilik özelliklerini anlamak için toplumsal davranışlara odaklanmanın daha doğru olacağını savunmuştur (Özdemir, 2006: 16).

Goffman'a göre (Basım ve Tatar, 2008: 70), toplumsal yaşamda bireylerin birbirlerine karşı olan yaklaşım ve davranışları ağırlıklı olarak dış görünüşlerden etkilenmektedir. Bireyler kitapları kapaklarına göre, diğer bireyleri de görünüşlerine göre değerlendirmektedirler. Bu yüzden bireyler sıklıkla başkalarının değerlendirme ve davranışlarını etkileyebilecek izlenimleri oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Goffman'a göre (Özdemir, 2006: 17), birey diğerleriyle birlikte olduğu zaman diğerleri onunla ilgili bilgi aramaya ya da onunla ilgili sahip oldukları enformasyonu işlemeye başlamaktadır. Diğerleri, bireyin sosyo-ekonomik durumu, kendisi ile ilgili benlik kavramı, onlara yönelik tutumu, yeterliliği, güvenilirliği gibi konularla ilgilenmektedirler. Çünkü, bütün bu enformasyonlar diğerlerinin durumu tanımlamasına ve bireyin onlardan bekleyebileceklerini ya da onların bireyden talep edebileceklerini önceden kestirebilmelerine olanak sağlamaktadır.

Goffman ve Jones izlenim yönetiminin (Ünalı, 2005: 13), etkileşimlerde sıklıkla ve normal olarak uygulanan bir kavram olduğunu belirtirler de, o dönemde çok az araştırmacı bu geniş bakış açısını kabullenmiştir. Örneğin; sosyal psikologlar izlenim yönetimini, davranışların aşırı/uç bir türü olarak ele almışlardır.

1960'lı yıllarda laboratuvar araştırmalarında, gerçek ilişkilere ilişkin verileri gözlemlemek amacıyla, izlenim yönetimi davranışlarını eleme ya da kontrol etme ihtiyacı duyulmuştur. 1970'li yıllarda izlenim yönetimine ilişkin bilgilerin artmasıyla davranışlar üzerinde ne kadar önemli bir rol oynadığı kabul edilmeye başlanmıştır. Bu yıllarda izlenim yönetimi, laboratuvar merkezli, deneysel sosyal psikoloji çalışmalarında yaygın olarak araştırılmıştır. 1980'lerin ortasında izlenim yönetimi, örgütler ve sosyal topluluklara ilişkin araştırmalarda ele alınmaya başlamıştır. Bu yıllarda izlenim yönetimi örgütsel yaşam ve sosyal etkileşimlerde yaygın olarak kullanılan doğal bir davranış olarak kabul edilmekte, hatta etkili iletişimin temeli olarak görülmektedir (Özdemir, 2006: 24). 1980'lerin ortasında başlayan bu görüş, günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Günümüzde izlenim yönetiminin bireylerin, genellikle olumsuz nedenlerle diğer bireyleri kontrol etme ve izleyicileri (hedef grubu) aldatma eylemleri olarak görülmesine ilişkin bakış açısı son derece sınırlıdır (Özdemir, 2006: 24).

Literatüre incelendiğinde, izlenim yönetimi teori ve araştırmalarının üç bölümden oluştuğu görülmektedir. İlk aşamada Goffman ve Jones'un çalışmaları yer almaktadır. İkinci aşama yalnızca ilk çalışmaların genişletilip derinleştirildiği ve sosyal psikolojinin merkezine alınan çalışmalardan oluşmaktadır. Son aşama ise, izlenim yönetimi teorisinin anlamlı ve uygulanabilir bir sosyal kavram haline getirildiği çalışmaları içermektedir.

III. İzlenim Yönetimi Tanımları

İzlenim yönetimi genel olarak, bireylerin başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç ya da başkalarına iletilen bilgiler yoluyla onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak ifade edilmektedir (Basım vd., 2006: 2).

Literatürde izlenim yönetimine ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan izlenim yönetimi tanımları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: *İzlenim Yönetimi Tanımları*

Leary ve Kowalsky	Bir bireyin, diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir.	Leary ve Kowalsky, 1990: 34
Rosenfeld, Giacalone ve Riordan	Bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir.	Özdemir, 2006: 24.
Goffman	Gündelik durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikte iken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol ediş biçimidir.	Ünalı, 2005: 14-15.
Montagliani ve Giacalone	Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir. Bireylerarası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemlerdir.	Montagliani ve Giacalone, 1998: 598-608.
Kaplan, Pourciau ve Reckers	Bir bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı taktikleri içermektedir.	Kaplan vd., 1990: 63-93.
Crittenden ve Bae	Bireylerin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli/bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir.	Özdemir, 2006: 26.
Kacmar ve Carlson	Bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/ bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimleridir.	Kacmar ve Carlson, 1994: 682.
Bozeman ve Kacmar	Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir.	Bozeman ve Kacmar, 1997: 9

Tablo 1’deki tanımlardan anlaşılacağı üzere izlenim yönetimi;

- Sosyal bir etkileşim sürecidir,
- İmaj oluşturma yöntemidir,
- Belirli bir amaca/sonuca ulaşma girişimidir,
- Davranışların yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine ilişkin bir süreçtir,
- Diğer bireyleri etkilemeye yönelik bir süreçtir.

Bozeman ve Kacmar’ın izlenim yönetimi tanımında bahsi geçen sözlü davranışlar (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 22);

- Kişiliğin tarif edilmesi

- Rapor verme
- Özür dileme
- Kendini konumlandırma
- Yağcılık etme
- Onaylama

Başlıklar altında incelenmektedir. *Kişiliğin tarif edilmesi*, bireyin yeteneklerinin, yaşam şeklinin, hayat görüşünün, duygularının ve bazı karakteristik özelliklerinin anlatılmasını kapsayan sözlü davranış kalıbıdır. *Rapor verme*, gerçekleşen durumla ilgili bilgi verme, inkâr etme, özür dileme veya çözüm arama gibi sözlü davranışları kapsamaktadır (a.g.e.). *Özür dileme*, istenmeyen durumun olumsuz etkilerini hafifletmek için kullanılmaktadır. *Kendini konumlandırma*, belirli bir görevde daha fazla sorumluluk almak için kullanılan sözlü yöntemleri içermektedir. *Yağcılık etme*, sevimli görünmek için yapılan davranışları içermektedir. *Onaylama* ise, hedefin güvenini kazanmak için hedefin söylediklerini onaylamaktır (Gardner ve Martinko, 1988: 44).

Bunlardan bazıları, aynı zamanda izlenim yönetiminde kullanılan taktikleri oluşturmaktadır. Yukarıda sıralanan sözlü iletişim araçlarının yanı sıra, bireyin dış görünüşü ya da ortamın dekoru gibi sözsüz iletişim araçları da, olumlu veya olumsuz bir izlenim bırakmada önemli ölçüde etki yapmaktadır (Crane ve Crane, 2002: 28). Sözsüz iletişim kurma sürecinde, bireyin vücut dilini kullanabilmesi çok önemlidir. Örneğin; yüzdeki gülümseme, göz teması, elleri kullanma şekli, hedefe veya başka nesnelere dokunma ve tokalaşma gibi davranışlar etkilenmek istenen birey üzerinde çeşitli etkiler bırakacaktır (McFarland vd., 2005: 954). Bu nedenle izlenim yönetiminde, sözsüz iletişim süreci de sözlü iletişim süreci kadar önemlidir.

İzlenim yönetimi her ne kadar başkalarının yararına olacak davranışları yapmak şeklinde görünse de, temelde amaç başkalarının elde edeceği kazanımlar değil, bireyin kendi kazanımlarıdır. Örneğin; bireyler başkalarına yağcılık ederek veya onlara çeşitli yardımlarda bulunarak, daha olumlu bir imaj ve daha fazla ödül gibi avantajlar elde etmek istemektedirler. Bu açıdan bakıldığında izlenim yönetimi etik bir davranış olarak görülmeyebilecektir. Burada önemli olan bireyin hangi izlenim yönetimi taktiğini hangi dozda kullandığıdır. Özellikle çalışma hayatında sosyal değişim sürecinin kaçınılmaz olduğu düşünülürse, bireylerin kazanımlarını artırmak için izlenim yönetimi davranışında bulunmaları doğaldır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 22-23).

İzlenim yönetimi literatürde iki ana kategoriye ayrılarak incelenmektedir. Bunlardan ilkinde *motivasyona* odaklanılmakta, diğesinde ise izlenim yönetimi *yapısal açıdan* incelenmektedir. *Motivasyonel* açıdan; elde edilecek kazanımları maksimize etme, lidere hoş görünme, mevcut ve istenilen imaj arasındaki farkı kapatma gibi konular üzerinde durulmaktadır (Zaidman ve Drory, 2001: 672). *Yapısal* açıdan ise; bireysel özellikler, hedeflenen imaj, mevcut imaj, izlenim yönetimi aracılığıyla ulaşılmak istenen amaçlar ve rol

nedeniyle yerine getirmesi gereken sorumluluklar şeklinde ele alınmaktadır (Leary ve Kowalski, 1990: 39).

İzlenim yönetimi ve kişilik arasındaki ilişki tam olarak açıklanamamıştır. İzlenim yönetimine daha çok durumsal istekleri ve geçici dürtüleri tatmin etmek amacıyla başvurulmaktadır. İzlenim yönetimi bireyin davranışlarıyla, söyledikleriyle veya görüntüsüyle başkalarını etkilemek için yaptığı girişimlerin bütünüdür (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 23). İzlenim yönetimi davranışı incelenirken, genellikle birey üzerinde odaklanılmakta ve bireysel sunum ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Yani “birey izlenim yönetimi davranışını kullanarak başkaları üzerinde, sadece kendisiyle ilgili olumlu imaj oluşturmak ister” varsayımından hareket edilmektedir (Leary ve Kowalski, 1990: 34).

Gerçekte birey, bazen kendi imajını etkileyebileceğini düşündüğü başka bireylerin de imajını yönetmeye kalkışabilmektedir. Cialdini ve Richardson tarafından yapılan bir araştırmada (Mohamed ve Gardner, 2004: 136), bireylerin zaman zaman kendi imajlarını olumlu yönde geliştirmek için başkalarının imajlarına zarar vermeye çalıştıkları saptanmıştır. İzlenim yönetimi sürecinde göz ardı edilen bir diğer nokta da, bireylerin her zaman olumlu izlenimler oluşturmak istediğinin varsayılmasıdır. Ancak bazı durumlar bireyi, olumsuz bir izlenim oluşturması yönünde motive edebilmektedir.

Örneğin birey, gözdağı verme taktikini kullanarak, istenmeyen bir duruma karşı savunma mekanizması geliştirebilmektedir. Yani izlenim yönetimi davranışı sadece olumlu izlenim oluşturmak için kullanılan bir davranış yöntemi değildir. Bireyler bazen bilinçli olarak kendileriyle ilgili olumsuz bir izlenim oluşturmaktadırlar. Bazen de olumlu bir izlenim oluşturmaya çalışırken, bilinçsiz olarak olumsuz bir izlenim oluşturabilmektedirler. Örneğin; yağcılık taktikini kullanarak sevimli görünmeye çalışan birey, farkında olmadan kendisiyle ilgili olumsuz bir izlenim oluşturabilmektedir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 22-23).

İzlenim yönetimi ile ilgili en çok tartışılan konuların başında, izlenim yönetimi davranışlarının *ele alınmış* şekli gelmektedir. Bazı araştırmacılar, bu davranışların *kökleşmiş* davranışlar olduğunu ve bireylerin bu davranışları düşünmeden alışkanlıkla sergilediğini, diğerleri ise izlenim yönetimi davranışlarının *belirli durumlarda* gerçekleştiğini ve bireyin duruma yönelik bir rol sergilediğini öne sürmektedirler (Özdemir, 2006: 26). Bazılarında ise etki kavramının tercih edildiği görülmektedir. Buna ilişkin olarak da Wayne ve Liden ile Cady ve Fant izlenim yönetimini (Özdemir, 2006: 26), “bireyin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışlar” şeklinde tanımlamaktadır.

Tüm bu tanımlardan hareketle, adı geçen tanımların bir kısmının kontrol, bir kısmının yönlendirme ve izleme ya da etki üzerinde durduğu söylenebilir. Yine bu tanımların bir kısmında, bireylerin izlenimlerinin bilinçli ve amaçlı olup olmadığına değinilmiş, bazılarında ise tanınma, toplumca arzu

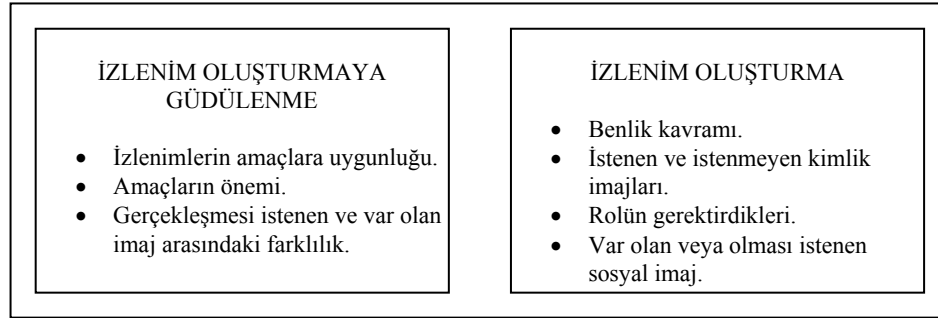
edilen kimlik ya da algıları oluşturma ve sürdürme, sosyal onay kazanma ve onaylanmamaktan kaçınma gibi yönler vurgu yapılmıştır.

IV. İzlenim Yönetimi Modelleri

Literatürde yapılan çalışmalar izlenim yönetimini bir “süreç” olarak ele almaktadır. İzlenim yönetimi aşamalı/kademeli olarak bir bütünlük içinde değerlendirilmektedir. Aşağıda izlenim yönetimi modelleri ayrı başlıklar halinde açıklanmaktadır.

A. Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli

Leary ve Kowalsky'nin (1990: 34-37) izlenim yönetimine ilişkin oluşturdukları modeldeki öğeler, izlenim oluşturmaya güdülenme (impression motivation) ve izlenim oluşturma (impression construction) olarak ele alınmaktadır.



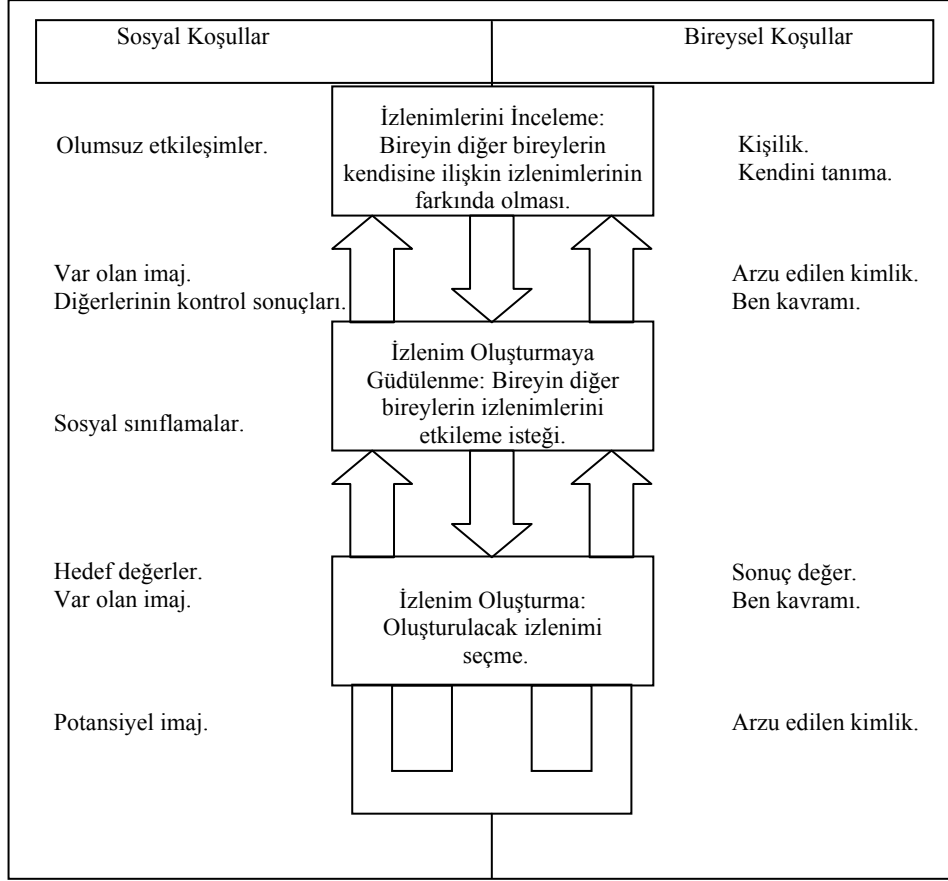
Kaynak: Leary ve Kowalsky, 1990: 36.

Şekil 1: İzlenim Yönetimin İki Öğesi

Modeldeki bu iki öge değişik prensiplere göre işleyen, bireysel ve durumsal özelliklere göre değişen alt süreçler olarak ele alınmaktadır. Bireyler öncelikle belli izlenimleri oluşturmaya güdülenmekte ve ardından diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini etkilemek için davranışlarını değiştirmektedirler.

B. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld ve arkadaşları tarafından geliştirilen izlenim yönetimine ilişkin üç bileşenli model, Leary ve Kowalsky'nin modeline benzemekle birlikte, birtakım farklılıkları da bulunmaktadır. Bu modelde Leary ve Kowalsky'nin modelindeki izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma öğelerine ek olarak izlenimleri izlemeye de yer verilmiştir (Özdemir, 2006: 28).



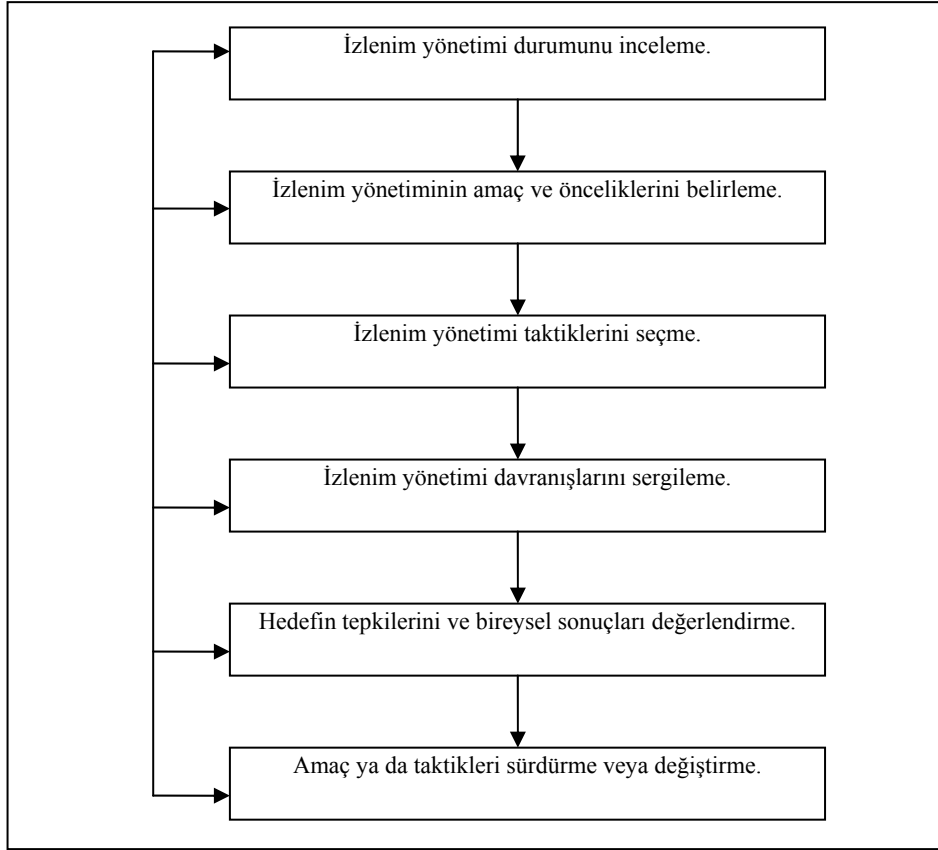
Kaynak: Özdemir, 2006: 28.

Şekil 2 : İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli

Leary ve Kowalsky'nin çalışmasında (1990: 36) izlenim izleme konusuna değinilmiştir. Ancak izlenimleri izleme, izlenim oluşturmaya güdülenme başlığı altında ele alınmıştır. Rosenfeld ve arkadaşları izlenim incelemeyi ayrı bir başlık altında incelemişlerdir (Özdemir, 2006: 28).

C.Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Martinko (1991), Rosenfeld ve arkadaşlarının modeline benzer ayrıntılı bir izlenim yönetimi modeli geliştirmiştir.



Kaynak: Martinko, 1991: 32.

Şekil 3 : İzlenim Yönetimi Süreci

Bu modele göre bireyler öncelikle bir durum tanımlaması yapmaktadırlar. Bu aşamada durum, hedef ve bireysel özellikler incelenmektedir. Bu inceleme sonucunda elde edilen veriler ışığında, izlenim yönetimi amaç ve öncelikleri tespit edilmektedir. Amaçlar belirlendikten sonra, amaçlar doğrultusunda en uygun izlenim yönetimi taktiği seçilmektedir. Bu taktik uygulamaya konulmaktadır. Uygulama sonucunda hedefin tepkileri ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Taktiğin başarılı olup olmamasına göre amaç ve taktikler değerlendirilmektedir (Martinko, 1991: 22-48).

D.Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli

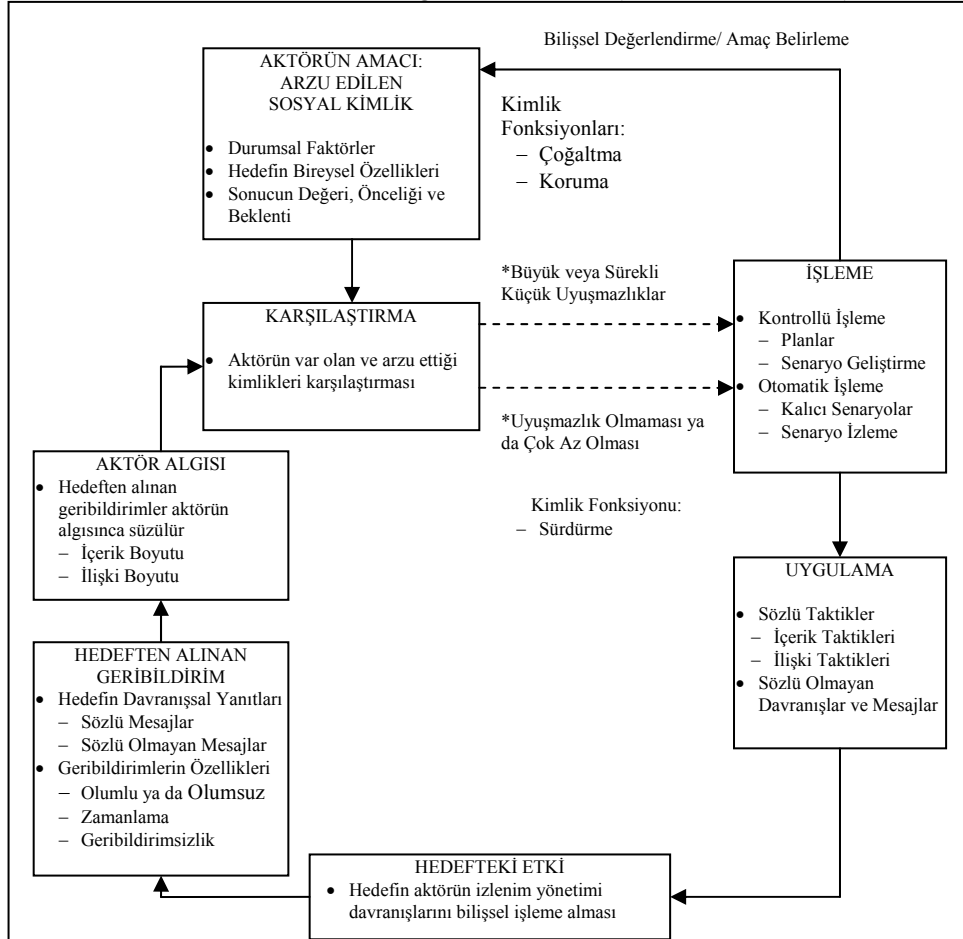
Sampson (2000), izlenim yönetimini dokuz adımlı olarak ele almıştır. Bunlar (Ünaldı, 2005: 21):

1. Adım: Hedefleri tanımlama, durumdan neyin elde edilmek istendiğini ortaya koyma,
2. Adım: İzlenim yönetiminde bulunulacakları tanımlama,

3. Adım: Uygun araç ve taktiklerin seçimi,
4. Adım: İzlenim yönetimi taktiğinin uygulanması,
5. Adım: Tepkilerin alınması,
6. Adım: Hedeflere ne kadar ulaşıldığının (hangi bireysel sonuçların elde edildiğinin) tespit edilmesi,
7. Adım: Uygulanan taktiklerin gelen tepkiler doğrultusunda yeniden biçimlendirilmesi,
8. Adım: Yeni hedeflerin belirlenmesi,
9. Adım: Döngü halinde bu uygulamaların tekrar edilmesi.

E. İzlenim Yönetiminin Sibernetik Modeli (Bozeman ve Kacmar)

Bozeman ve Kacmar izlenim yönetimi için, öncekilerden daha farklı bir bakış açısı ile sibernetik bir model geliştirmişlerdir (Özdemir, 2006: 29).



Kaynak: Bozeman ve Kacmar, 1997: 12.

Şekil 4: İzlenim Yönetiminin Sibernetik Modeli

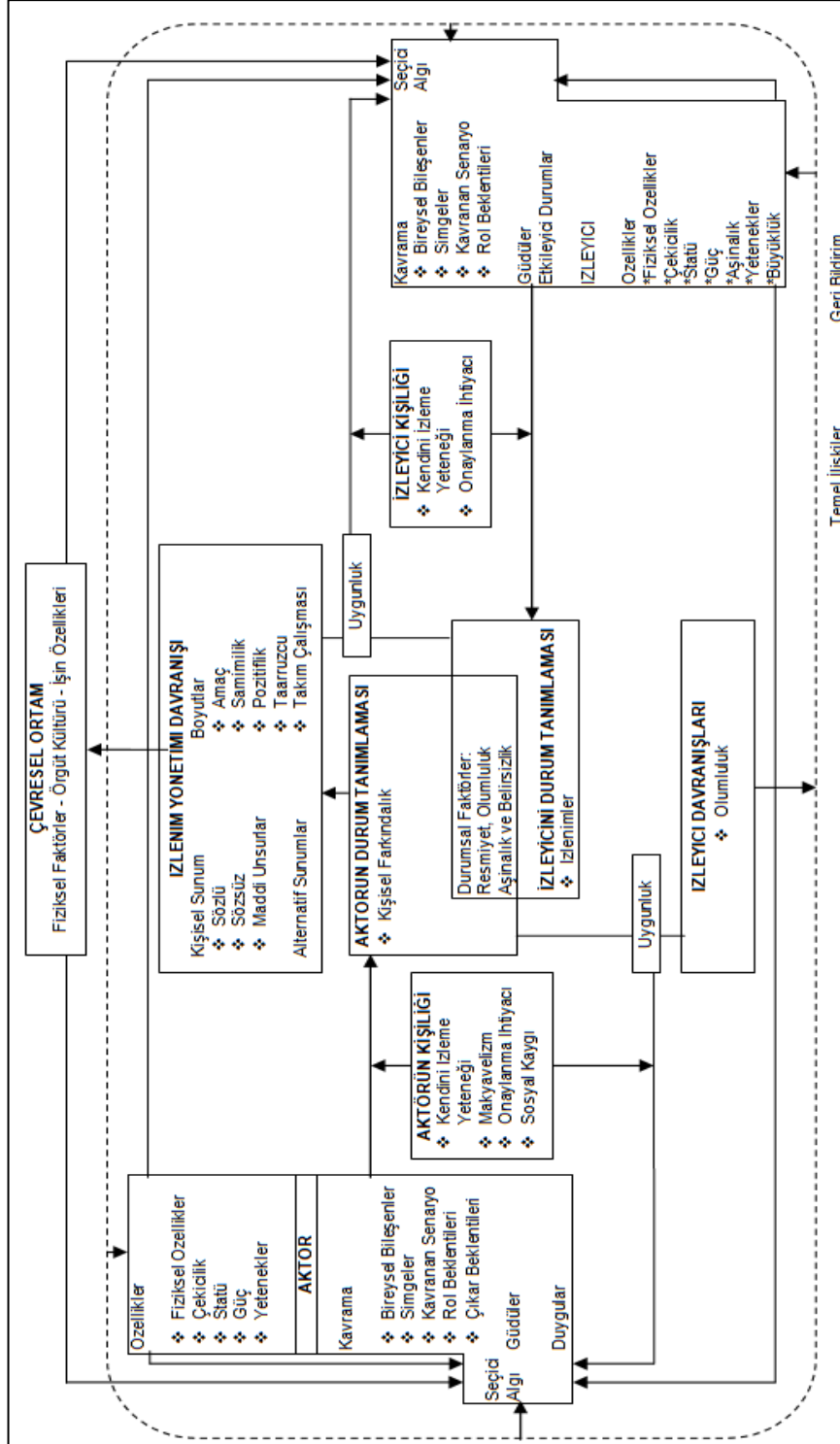
İzlenim yönetiminin siberetik modeline göre (Bozeman ve Kacmar, 1997: 12-13), izlenim yönetimine güdülenme, bireyin amacı veya arzu ettiği sosyal kimlik ile hedef bireylerden aldıkları geribildirimler arasındaki algılanan farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu fark karşılaştırma sonucu oluşmaktadır. Aktörün var olan imajı arzu ettiği doğrultuda ise kullanılan taktikler devam ettirilmekte, eğer bir farklılık söz konusu ise alternatif bir taktik arayışına girilmektedir. Bunu senaryo geliştirme veya çeşitli planlar takip etmekte ve belirlenen taktiğe göre davranan birey sergilenen davranış neticesinde hedefin tepkisini beklemektedir. Bu tepki üzerinde düşünülerek aktörün ulaşmayı istediği imaj ile karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmanın sonucu, bir sonraki adımı ve etkileşimin devamını belirlemektedir.

F. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Gardner ve Martinko tarafından geliştirilen izlenim yönetimi modeli (1988: 322), Goffman'ın sosyal etkileşimlere ilişkin tiyatro tarzı (dramaturjik) bakış açısını yansıtmaktadır. Bu modelde, bireyler diğer bireylere karşı olumlu izlenimler oluşturmak için performans sergileyen aktörler olarak belirtilmektedirler. Buradaki aktörün ve hedefin (izleyicinin) özellikleri, çevrenin özellikleri ile birleşerek bir tür uyarıcı görevi üstlenmektedir.

Gardner ve Martinko'nun izlenim yönetimi modeli Şekil 5'te gösterilmekte ve ilgili açıklamalar aşağıda belirtilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere; kişilik özellikleri, aktör ve hedefin tanımlanan durumlara ilişkin yorumlarını etkilemekte ve aktör bu durum tanımlarını kullanarak en uygun izlenimleri oluşturarak davranışlarını seçmeye çabalamaktadır. Aktörün izlenimlerini yönetmedeki başarısı, aktörün performansına ve hedefin durum tanımına uygunluğuna bağlıdır. *Uygunluk* düzeyi arttıkça, aktörlerin arzu ettiği izlenimleri yaratma ve hedef gruptan uygun yanıtlar alma olasılığı da artmaktadır (a.g.e: 324).

Çevresel ortam; fiziksel faktörler, örgüt kültürü ve işin özelliklerinden oluşmaktadır. Mobilyalar, dekor, çalan telefonlar, duvarlar, sertifikalar, ofisin bulunduğu yer fiziksel faktörleri oluşturmaktadır (a.g.e: 325). Örgüt kültürü; stratejiler, politikalar, semboller, efsaneler ve hikâyelerden oluşmaktadır. Örgüt içerisindeki temel değerlere ve normlara uymamak, istenmeyen izlenimlerin oluşmasına ve örgütsel yaptırımların uygulanmasına neden olacaktır. Örgütte yapılan işin özelliği, bireyin oluşturacağı imajla yakından ilgilidir. Özel yetenek gerektiren işleri yapan çalışanlar, sıradan işleri yapanlara göre daha fazla uzmanlaşacaklardır (Trice ve Beyer, 1984:660). Çevresel ortam elemanları, izlenim yönetimi sürecine yön veren birer araç olarak kullanılabilirler (Özdeveci ve Erdem, 2008: 36).



Şekil 5 : İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler

Aktörün yaşı, cinsiyeti ve ırkı gibi *fiziksel özellikleri* başkaları üzerinde oluşturacağı izlenimleri etkilemektedir. Ayrıca *çekicilik, güç, statü ve yetenekler* aktör lehine ise, iş ortamında başkaları üzerinde pozitif izlenimler oluşturma şansı daha yüksek olacaktır. Örneğin; Gurevitch (1984) ve Beneviste (1977) tarafından yapılan araştırmalarda, belirli görevlerde yeteneği olan ve uzmanlaşmış çalışanların, yetenezsiz olanlara oranla lider üzerinde daha olumlu etki bıraktığı belirlenmiştir (Gardner ve Martinko, 1988: 326).

Bu durum, lider-üye etkileşiminde üyelerin bir kısmının neden lidere yakın grup içerisine çekildiğini de açıklamaktadır. Liderde pozitif izlenimler oluşturan çalışanlar yakın grup içerisinde yer almaktadırlar. Lidere yaklaşmak isteyen uzak grup üyeleri ise, izlenim yönetimi davranışına başvurabilmektedirler (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 36).

Aktörün motivasyonu da izlenim yönetimi sürecinde incelenmesi gereken önemli bir etkidir. İzlenim motivasyonu; ulaşılmak istenen amaçları, bu amaçların aktör açısından değerini, aktörün şimdiki imajını ve gelecekte oluşturmak istediği imajı içerdiğinden bireyin neden başkalarını etkilemek istediğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu amaçlardan bazıları; adil, merhametli, rekabetçi, tehlikeli görünmektir ve temelinde başkaları tarafından sevilme ihtiyacı, farklı ve çekici görünme isteği vardır (a.g.e: 38).

Farklı sosyal çevre ve kültürlere ait olsa da hemen hemen her bireyde, başarılarından pay alma veya kendine mal etme, buna karşın başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma isteği vardır (Rosenfeld, 1990: 496). Bireyin hangi motivasyonla izlenim yönetimi davranışına başvurduğunun belirlenmesi zor bir süreçtir. Ancak izlenim yönetimi davranışının ardındaki motivasyonun belirlenmesi, bu davranışların kontrol edilmesini kolaylaştıracaktır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 38).

Bireysel farkındalık, aktörün durumla ilgili yaptığı değerlendirmeyi etkileyen bir faktördür. Bireysel farkındalığı yüksek aktör çevreden gelen mesajları, hedef grupta istediği etkiyi oluşturmak için farklı izlenim yönetimi taktiklerine dönüştürerek kullanır (Schlenker ve Britt, 2001: 360). Bireysel farkındalığı yüksek olan aktör durumsal değişkenleri çabuk gözlemleyip ayak uydurabilmekte ve hedefi etkileyecek en uygun izlenim yönetimi taktiğini en kısa sürede seçebilmektedir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 38).

Aktör ve hedefin kişilik özellikleri, durumları farklı algılamalarına neden olduğundan, sosyal değişim sürecini etkilemektedir. Kendini izleme yeteneği, bireyin farklı durumlara adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Makyavelist bireyler, başkalarının düşüncelerini değiştirme ve onları kendi amacı doğrultusunda yönetme yeteneğine sahiptir. Onaylanma ihtiyacı hisseden bireyler içekapanıktır, buldukları grup içerisinde uyumlu davranmaktadırlar. Sosyal kaygısı yüksek olan insanlar ise, sosyal değerlendirmelerin yapıldığı durumlarda olumlu imajlar oluşturma konusundaki yeteneklerine güvenmediklerinden, savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadırlar (Gardner ve Martinko, 1988: 330-331). Farklı kişilik özelliklerinden dolayı

aktör, izlenim yönetimini kullanarak her zaman hedef üzerinde olumlu izlenimler bırakmamaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 38).

İzleyicinin özellikleri de izlenim yönetimi davranışının nasıl gerçekleşeceğine yön vermektedir. İzleyicinin çekiciliği, oluşturulmak istenen izlenimle yakından ilgilidir. Aktör, çekici birini etkilemek için, çekici olmayan birine oranla izlenim yönetimine daha fazla başvurmaktadır. Bir araştırmada yüksek bir statüye ve daha fazla güce sahip bireylerin, aktör tarafından hedef grup olarak seçildiğini belirlemiştir. Hedef gruba aşinalık da aktörün algısını etkileyen diğer bir özelliktir. İzleyicinin aktörle ilgili deneyimleri, sahip olduğu değerler, ihtiyaç ve istekler, aktör tarafından izlenim yönetimine maruz kaldığı andaki duygusal durumu, algılamalarını etkilemektedir (a.g.e).

Aktörün kavrama yeteneği bazı bileşenlerden etkilenmektedir. Bireysel bileşenler, bireyin planlı şekilde ortaya koymadığı ancak onun başkaları tarafından; yetenekli, baskın, silik, rekabetçi vb. şekillerde algılanmasına neden olan psikolojik davranışlardır. Örgüt üyeleri bazı girdileri, durumları ve davranışları açıklamaya yardımcı olacak simgeler kullanmaktadırlar (Gardner ve Martinko, 1988: 331). Örneğin; örgüt içerisinde lidere yağcılık davranışı ödüllendiriliyorsa, diğer çalışanlar da bunu rutin bir davranış haline getireceklerdir. Belirli bir durum karşısında kavranan senaryo, ilerde aynı şekilde gerçekleşecek olayların çözümünde başvurulacak bir yöntem olmaktadır. Örgüt çalışanları lider, ast, avukat, teknisyen vb. gibi çeşitli rollere sahiptirler. Aktörler, bu rollerin gerektirdiği senaryoları öğrenerek, hedef grubun rolle ilgili beklentisini tatmin etmektedirler. Çıkar beklentisine göre birey, istediği amaca ulaşmak için güç harcamaktadır (Fieldman, 1984: 49). Dolayısıyla doğurduğu sonuçlara göre, izlenim yönetiminin öğrenilen bir davranış olduğu söylenebilecektir. Özellikle hedefin değişmediği ve benzer davranışlara benzer tepkiler verdiği durumlar, bu öğrenilmiş davranışlara örnek gösterilebilecektir.

Seçici algılama, aktörün ilgi alanına giren ve aşına olduğu hedefleri, ilgi alanına girmeyen bireylere oranla daha fazla etkilemek istemesidir. Güdüler, belirli bir sonuca ulaşmak için bireyi harekete geçirmektedirler. Nefret, aşk, kırgınlık, sevinç gibi bireyi etkileyen değişkenler de aktörün durum değerlendirmesini ve dolayısıyla izlenim yönetimi davranışını etkilemektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 326). Yani aktör etkilemek istediği hedefe yönelik olarak izlenim yönetimi taktiklerini sürekli aynı yoğunlukta uygulamamaktadır. Bu durumun en önemli nedeni, aktörün veya hedefin o gün içerisinde bulunduğu psikolojik durumdur (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 39).

Aktörün kavrama sürecinde çeşitli durumsal faktörler etkili olmaktadır. Weary ve Arkin'e göre (1981) *durumsal faktörler*; örgüt tarafından tanımlanan rolleri, yönetim biçimini, görev belirsizliğini ve çalışanların ulaşabilecekleri bilgileri kapsamaktadır. *Olumluluk* pozitif bir izlenim yönetimi süreci için fırsat oluşturmaktadır. *Belirsizlik*, durumsal ihtiyaçların görünürlüğü ile ilgilidir. Örneğin; görev belirsizliğinde çalışanlar yağcılık davranışına

başvurabilmektedirler. Çünkü performanslarının nasıl değerlendirildiği konusunda bir belirsizlik söz konusudur. İzleyicinin güç, statü, sayısal büyüklük gibi özellikleri resmiyeti ve dolayısıyla *bireysel farkındalığı* etkileyecektir. Son olarak bireyler, yenilik karşısında bireysel farkındalıklarını yüksek tutacaklardır. Sonuç olarak *olumsuzluk*, belirsizlik, resmiyet ve yenilik karşısında aktörün bireysel farkındalığı yüksek olacak ve kendini kontrol edecektir. Rao ve diğerlerine göre (1995), örgütlerde iş ne kadar rutin ve formalite ne kadar fazlaysa, çalışanlar o kadar fazla yağcılık taktiğine başvurumaktadırlar. Yaratıcılığın ön plana çıktığı örgütlerde ise, çalışanlar daha çok saldırgan izlenim yönetimi taktiklerine başvurumaktadırlar. Durumsal faktörler hangi izlenim yönetimi taktiğinin seçileceğinde önemli bir rol oynamaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 39).

İzlenim yönetimi davranışı, bireysel (kişisel) sunum, alternatif sunumlar ve amaç, samimilik, pozitiflik, saldırganlık, grup çalışması gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Bireysel sunum, bireyin kendisiyle ilgili açıklamalarının ve davranışlarının bütünüdür (Gardner ve Martinko, 1988: 331). *Bireysel sunum*, sözlü sunum, sözsüz davranışlar ve maddi unsurlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. *Sözlü sunum*, kendini anlatma, fikir uyumu, hikâyeler, özür dileme, destekleme, diğer destekler ve iyilik yapmaktan oluşmaktadır. *Sözsüz davranışlar*, mimikler, el kol hareketleri, vücudun duruş şekli, ses tonu ve bireysel mesafe şeklinde sıralanabilmekte ve bunlar izlenim yönetimi sürecinde anahtar rol oynamaktadırlar. *Maddi unsurlar*; fiziksel görünüm, ortam ve çeşitli materyalleri içermektedir. Bunlar insanın kendi kendine oluşturduğu göstergelerdir. Örneğin; polisler üniforma giymekte, yanlarında cop ve silah taşımakta, böylece etraflarında korku yaratıp saygı görmektedirler (a.g.e). Hedefi konuşarak etkilemek daha kolaydır. Ancak kurulan cümlelerin yanı sıra bireyin duruşu, mimikleri, kıyafeti, aksanı, aksesuarları da hedef üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 39).

Alternatif bireysel sunumlarda, birey kendini hedef kitleye doğrudan sunmamaktadır. Örneğin; çalışan, lidere kendisiyle ilgili bilgi verecek üçüncü kişilerden yardım almaktadır. Sözlerin doğrudan kendisini etkilemek için söylendiği konusunda hedefin bir ön yargıya sahip olmaması, bu taktiğin ön önemli üstünlüğünü oluşturmaktadır (Gardner ve Martinko, 1988: 331). Ancak, üçüncü kişilerin yanıltıcı bilgiler verme ihtimali nedeniyle aktörün imajı zarar görebilecektir.

Aktörün bireysel özellikleri ile performansı arasındaki tutarlılığını gösteren *samimilik*, izlenim yönetimi davranışını etkileyen boyutlardan biridir. Samimilik üç nedenden dolayı çok önemlidir. Birincisi; eğer hedef, aktörün davranışlarının samimi olmadığını farkına varırsa, aktör gözden düşecektir. İkincisi; sosyalleşme sürecinde dürüstlük önemli bir faktör olduğundan, hilekâr davranışlar sergileyenler bu süreçte çeşitli yaptırımlara maruz kalabileceklerdir. Son olarak; bireylerin gerçeği yansıttıkları durumlarda performansları iyi olmak şartıyla, gerçek kişilikleri ile bireysel sunumları arasındaki fark minimum

olacaktır (Gardner ve Martinko, 1988: 333). *Pozitiflik*, aktörün oluşturduğu imajı etkileyen diğer bir boyuttur. Sosyal çevreye kendini kabul ettirmek isteyen aktör, pozitif davranarak bu amacına ulaşmaya çalışacaktır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 40).

Hedefin durum değerlendirmesi ve geribildirimde bulunması, çevresel değişkenlere, aktör ve hedefin kişilik özelliklerine bağlıdır. Hedefin algılaması, motivasyonu ve duygusal durumu da içinde bulunduğu süreci değerlendirmesinde etkili olmaktadır. Aktörün davranışlarıyla, hedefin beklentileri arasındaki uygunluk, hedefin reaksiyonlarını anlamada anahtar bir role sahiptir. *Uygunluk* söz konusuysa, aktör istediği izlenimleri oluşturma yolunda olumlu bir adım atmış demektir. Ancak, hedef olumsuz bir izlenime sahip olmuş, yani uygunluk gerçekleştirilememiş ise, aktör olumsuz bir geri beslemeyle karşı karşıya kalacaktır (Gardner ve Martinko, 1988: 334). Aktörün, lider üzerinde *olumlu izlenimler* bırakması, performansının lider tarafından pozitif değerlendirilmesine neden olurken (çalışanın çok inatçı olarak algılanması gibi), liderin zihninde oluşan *olumsuz izlenimler*, aktörün kötü şekilde değerlendirilmesine neden olacaktır. Aktör gerçekte bırakmak istediği izlenimi oluşturacak şekilde hareket etmeye özen göstermelidir. Yanlış anlamaya neden olacak davranışlardan kaçınmalıdır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 40).

Yöneticiler aynı hiyerarşik düzeydeki meslektaşlarından pozitif geribildirim alırken, astlarından genellikle negatif geribildirim almaktadırlar. Bireyler geribildirim var olan imajlarına zarar verebileceğini düşündükleri zaman, geribildirim sürecinin işlemlerine soğuk bakacaklardır. Ancak, başarıyla tamamladıkları bir işin ardından geribildirim sürecinin işlemlerini istemektedirler. Ayrıca, geribildirim kimin tarafından yapılacağı birey için büyük önem taşımaktadır. Birey en iyi iletişim kurduğu kişinin kendisiyle ilgili geribildirimde bulunmasını tercih edecektir (Morrison ve Bies, 1991: 532).

Geribildirim, izlenim yönetimi sürecinin en önemli safhalarından biridir. Çünkü aktör, hedef üzerinde istediği imajı oluşturup oluşturamadığını geribildirim süreci sonunda ya doğrudan ya da dolaylı olarak algılamaktadır. Geribildirim sayesinde istediği izlenimi oluşturamadığını anlayacak ve kullandığı izlenim yönetimi taktiğini değiştirecektir veya istediği imajı oluşturduğunu anlayacak ve aynı izlenim yönetimi taktiğini kullanmaya devam edecektir (McFarland vd., 2003: 645). Sosyal ilişkilerin, insan kişiliğindeki farklılıklar nedeniyle karmaşık bir süreç olması geribildirimi önemli bir hale getirmektedir. Geribildirim sayesinde istenen imajın oluşup oluşmadığı kontrol edilebilmektedir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 41).

İzlenim yönetimi sürecinin başarılı olup olmadığı, bireyin hedefi üzerinde kendisiyle ilgili istediği imajı bırakıp bırakmadığına ve bu davranışı sonucunda istediği ödülü elde etmiş olup olmamasına göre değerlendirilmektedir. Beklediği kazanımlara ulaşamamış ve hedef üzerinde olumsuz bir izlenim bırakmış bireyin izlenim yönetimi süreci başarısızlıkla

sonuçlanmıştır demek mümkündür (Crane ve Crane, 2002: 28). Aynı şekilde olumlu bir izlenim oluşturmakla beraber, aktörün tam anlamıyla istediği imajın oluşmaması da söz konusu olabilmektedir. Bu durum, aktörün uyguladığı taktiklerin hedef tarafından farklı algılanmasından kaynaklanmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 41).

V.Örgütlerde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sınıflandırılması

Çalışma ortamı, bireylerin izlenim yönetimi taktiklerine sıkça başvurmalarına neden olacak; istenilen görevi elde etme, performansla ilgili olumlu bir geri bildirim alma ve çalışan açısından değeri oldukça yüksek ödüller elde etme gibi girdileri içermektedir. Bu durum çalışanın motivasyonunun artmasına, bu kazanımları elde etmek için hedefi üzerinde daha olumlu izlenimler bırakmak istemesine ve davranışlarını kontrol etme eğilimine girmesine neden olacaktır (Higgins vd., 2003: 89).

İzlenim yönetimi taktikleri ile örgütler müşterilerini, rakiplerini, devleti ve iş başvurusunda bulanacak bireyleri etkilemeye çalışmaktadırlar (Avery ve McKay, 2006: 161). Özellikle işe alım sürecindeki mülakatlarda izlenim yönetimi davranışı sıkça kullanılmaktadır. Hem aday hem de görüşmeci birbirlerinde doğru izlenimler bırakmak için hareketlerini kontrol altında tutmaktadırlar. Ortama uygun kıyafetlerin seçilmesi, dilin doğru kullanılması, etik davranma ve vücut dilini en uygun mesajı verecek şekilde kullanma, mülakat sürecinde sıkça başvuru izlenim yönetimi taktiklerindedir (Crane ve Crane, 2002: 26).

Singh ve Vinnicombe (2001: 192), örgütlerde izlenim yönetimi taktikleri kullanımının cinsiyete göre farklılık gösterebileceğini öne sürmektedirler. Bu farklılık bazı durumlarda bayanların içgüdüsel olarak daha duyarlı olmalarına bağlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 49). Ayrıca, erkek egemen toplumlarda bayanlar ikinci planda kaldıklarından, iş ortamında bazı gruplara dahil olamamakta ve aynı olay veya durum karşısında erkeğin uygulayacağı izlenim yönetimi taktiğinden farklı bir taktik uygulamak zorunda kalmaktadırlar (Singh ve Vinnicombe, 2001: 192).

Powell (1993) ise yapmış olduğu araştırmada, erkek ve bayan çalışanların izlenim yönetimi davranışları arasında dikkate değer bir fark olmadığını görmüştür. Bu durum izlenim yönetimi davranışının örgüt içerisindeki koşullara, iletişimin kalitesine ve yaşanan kültüre de bağlı olduğunu göstermektedir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 49).

İzlenim yönetimi, örgüt içerisinde elde edilen maddi ve sosyal faydaları artırmak, bireysel saygı elde etmek ve herkesçe kabul edilmiş bir kimlik kazanmak için kullanılmaktadır (Singh ve Vinnicombe, 2001: 184). Ayrıca, izlenim yönetimi davranışı ile iş tatmini, liderden tatmin, iş stresi ve iş gücü devir oranı arasında ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşim sürecinde de lidere yakın grup içerisine girerek kazanımlarını artırmaya çalışan üyeler izlenim

yönetimi davranışına başvurabilmektedirler (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 50).

Bireyler başkalarının kendilerini nasıl algıladıkları ve nasıl değerlendirdikleri konusuna büyük önem vermektedir. İstedikleri amaca ulaşmak için kendilerine belirledikleri imajı izlenim yönetimi sayesinde hedef gruba iletmektedirler. İzlenim yönetimi, sosyal etkileşimin yönünü tayin etmede etkili bir araç olarak kullanılmaktadır (O'Callaghan ve Doyle, 2001: 459). Sosyal etkileşim insanın olduğu her yerde görülmektedir. Dolayısıyla, izlenim yönetimi davranışı bireyin sosyalleşmesine yardımcı olan bir araç niteliği de taşımaktadır.

Wate (2000) bireylerin farklı durumlarda, farklı taktikleri kullanabileceği, bazı taktikleri de sürekli olarak kullanabileceğini ileri sürmektedir (Özdemir, 2006: 40). Benzer şekilde Schütz (1998: 611), bireyin farklı zamanlarda farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanabileceğini ve bu nedenle bireyin sadece bir taktiği sürekli olarak kullanmasının beklenemeyeceğini öne sürmektedir.

Jones'un (1990) sınıflanmasına göre izlenim yönetimi taktikleri, *biçimlendirici taktikler* ve *biçimlendirme sonrası taktikler* olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimlendirici taktikler, *kendini sevdirmeye* (ingratiation), *yıldırma* (intimidation), *örnek olma* (exemplification), *yardım isteme* (supplication) ve *niteliklerini övmedir* (self-promotion). Biçimlendirme sonrası taktikler ise, bireyin yetenek, *otorite, çekicilik, dürüstlük, prestij ve statüye ilişkin izlenimler* oluşturmaya dönük girişimleridir (Rind ve Benjamin, 1994: 19-20; Bolino, 1999: 84-85).

İzlenim yönetimine ilişkin yapılan sınıflamalardan diğeri *çevre odaklı taktikler* ve *kendine odaklı taktikler* sınıflamasıdır. Çevre odaklı taktikler, bireyin çevresindeki bireyleri etkilemeyi amaçlar. Bu taktikler; *övgü, görüş birliği, yardımcı olma ve öğrenilmiş çaresizlik*dir. Bu kategori gülümseme gibi sözsüz davranışları da içermektedir. Kendine odaklı taktikler, bireyin dikkatleri kendi üzerinde tutmayı amaçladığı taktiklerdir. Bunlar; *örnek olma, vurgulama, çoğaltma ve niteliklerini tanıtmadır*. Bu kategori, giyim gibi sözsüz davranışları da içermektedir (Ünalı, 2005: 23).

Bir diğeri sınıflama ise, Andrews tarafından yapılmış olan *kendini tanıtmaya yönelik, kendini savunmaya yönelik ve çağrışım taktikleridir*. Kendini tanıtmaya yönelik taktikler bireyin, diğeri bireylerin gözünde belli bir izlenim yaratma çabası ile sergilediği davranışlardır. Bunlar, kendini sevdirmeye, kendini övme, yardım önerme, niteliklerini tanıtmaya ve görüş birliğidir. Savunma taktikleri ise tepkiseldir ve açıklama yapma, engel koyma ve özür dilemedir (Özdemir, 2006: 42).

Jones ve Pittman (1982), izlenim yönetimi davranışlarıyla ilgili *gözdağı vermek, yağcılık etmek, bireysel reklam, yalvarma ve örnek olma* gibi beş kategori belirlemişlerdir (Zivnуска vd., 2004: 630). Ancak, bu beş kategori daha sonra Tedeschi ve Melburg'un (1984) 2x2 sınıflandırmasında birleştirilmiş

ve bunlara *saldırgan taktikler* adı verilmiştir. Bu sınıflandırmada bir de *savunmacı taktiklere* yer verilmiştir (Mohamed ve Gardner, 2004: 133). Ayrıca, bu sınıflandırmanın dışında daha genel bir sınıflandırma yapılmış ve izlenim yönetimi davranışının hedefi açısından izlenim yönetimi; *iş odaklı*, *birey odaklı* ve *yönetici odaklı* olmak üzere üçe ayrılmıştır. Bunların dışında farklı sınıflandırmalar da yapmak mümkündür. Çünkü, bireyler başkalarını etkilemek için çok çeşitli yöntemlere başvurabilmektedirler (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 41).

İzlenim yönetimi taktiklerinin davranışlara yansımada kültür, algılanan eşitlik, kaynakların sınırlı olup olmaması, sosyo-ekonomik ve politik belirsizlik gibi faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Çevresel ve bireysel faktörlerin değişmesiyle, izlenim yönetimi davranışını uygularken kullanılan taktikler de değişebilmekte, hatta aynı taktik farklı kültürlerde farklı şekillerde uygulanabilmektedir (Zaidman ve Drory, 2001: 676). Aslında bunu kültürle sınırlandırmak doğru değildir, çünkü her taktiğin etkisi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, aktörün istediği izlenimi oluşturmasında kendisine yol gösterecek en önemli ölçüt hedefin kişiliği olacaktır.

Bireylerin iş ortamındaki davranışlarını daha iyi anlayabilmek için izlenim yönetiminin ayrıntılı şekilde araştırılmasına önem verilmiştir. Çalışanlar iş ortamında kendileriyle ilgili mümkün olabilecek en olumlu izlenimleri oluşturmak istemektedirler. Çünkü en iyi konumda çalışma, yöneticilerinden performanslarıyla ilgili olumlu geri bildirim alma, istedikleri ödülleri elde etme gibi amaçlara sahiptirler. İzlenim yönetimi davranışına başvuran çalışanlar aynı durum karşısında farklı etkileme taktiklerini denemektedirler. Örneğin; istediği işi elde etmek için bir aday, bireysel reklam taktiğini kullanırken, bir başkası yağcılık taktiğine başvurabilmektedir (Higgins vd., 2003: 90). Doğru izlenim yönetimi taktiğinin doğru zamanda kullanılması aktörün sezgilerine, hedefi tanıyıp tanınamasına ve biraz da şansa bağlı olacaktır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 42).

Literatüre bakıldığında izlenim yönetimi davranışı iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. İlk sınıflandırma *saldırgan* ve *savunmacı* taktiklerden oluşmakta, ikinci sınıflandırma şekli ise *iş odaklı*, *birey odaklı* ve *yönetici odaklı* taktikler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu çalışmada bu iki sınıflandırma şekli incelenecektir.

A.Saldırgan ve Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Saldırgan taktikler daha çok proaktif olup, çalışanın kariyerinde ilerlemesine yardımcı olabilecek bir kimlik oluşturması için kullanılmaktadır. Savunmacı taktikler ise reaktif olup, çalışanın kariyerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir olayın veya davranışın ardından zarar gören imajı kurtarmak için kullanılmaktadır (Andrews ve Kacmar, 2001: 143). Bireyler elde etmek istedikleri kazanımlara ve içinde buldukları durumlara göre farklı imajlar

sergilemeyi ve farklı taktikler kullanmayı tercih etmektedirler (Higgins vd., 2003: 89).

1. Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktikleri

Saldırgan taktikler, belirli bir grup üzerinde etki bırakmak için kullanılmaktadır (Zivnuska vd., 2004: 630). Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, arzu edilen izlenimlerin oluşturulmasının saldırgan bir yoludur. Bu taktikler, daha olumlu izlenim bırakmak için bireyin kendisini daha az olumlu izlenimler bırakan bireyler ile karşılaştırması, alaycı ifadeler ve üçüncü kişiler hakkında eleştiriler getirmesi, eleştiri içeren sorular sorması, olumsuz değerlendirmelerde bulunan bireylerin eleştirilerini çürütmesi, tartışma konularını kontrol altına alması davranışlarıdır (Ünalı, 2005: 22).

Saldırgan taktikler yağcılık, bireysel reklam, örnek olma, yalvarma ve gözdağı verme olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 42).

2. Yağcılık

Göze girme taktiği olarak da bilinen yağcılık taktiği, bireyin kendini sevdirmesi için karşısındaki bireyi övmesi, onun düşüncelerine tartışmasız katılması, boyun eğmesi ve iltimas geçmesidir. Örgüt üyeleri, üstlerini etkilemek için göze girme taktiğini sıklıkla kullanmaktadırlar (Çalışkan, 2007: 209).

Yağcılık, hedefe sevimli görünmek ve onun takdirini kazanmak için hoşna gidecek davranışlarda bulunmak ve iltifat etmektir. Yağcılık yapan kimse, kendisinin ödüllendirilmeyi hak eden biri olduğu izlenimini uyandırmak istemekte ve bu nedenle başkalarının hoşuna gidecek davranışlarda bulunmaktadır (Zaidman ve Drory, 2001: 676). Jaja (2003)'e göre yağcılık taktiği; lider, yönetici, şef gibi örgütsel hiyerarşide yüksek kademelere sahip çalışanları etkilemek için, düşük kademelerdeki çalışanlar tarafından kullanılan bir taktiktir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 42). Bu taktik lider-üye etkileşiminin kalitesine de yön verebilmektedir. Lidere iltifat ederek, ona yardımcı olarak kendisini sevmesini sağlayan çalışanın liderle yüksek kalitede iletişim kurması da kolay olacaktır (Steiner, 1997: 65). Yağcılık taktiği etkili bir taktik olmakla birlikte bazı riskler de içermektedir ve bu davranışın başarısı, kime karşı ve nasıl kullanıldığı ile fark edilme derecesine bağlı olarak değişmektedir. Akıllıca kullanıldığında, bireylerarası iletişimin ve örgütsel uyumun gerçekleşmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 42).

Pek çok durumda, özellikle yöneticilere karşı, bireyler yağcılık davranışında bulduklarının farkında olmamaktadırlar. Gardner'a göre (1992), bireylerin yağcılık davranışına en çok başvurdukları olaylar, aynı zamanda bu davranışın açıkça görülebildiği durumlardır ve buna "yağcının çıkmazı" denilmektedir. Bu taktiği kullanırken başarılı olabilmek için yağcılığın açık ve herkesin görebileceği şekilde değil, mümkün olduğunca hissettirilmeden yapılması gerekmektedir (Crane ve Crane, 2002: 29). Tersisi durumda hem

hedefte hem de iş arkadaşlarında olumsuz izlenimler oluşmasına neden olabilecektir.

3. Bireysel Reklam

Bireysel reklam taktiği, literatürde niteliklerini tanıtmaya taktiği olarak da bilinmektedir. Bireylerin önemli bir çoğunluğu çevresindekiler tarafından yetenekli, bilgili, becerikli olarak algılanmak istemektedir. Böylece diğerlerinden farklı ve üstün olduklarını kanıtlamak arzularını taşımaktadırlar. Bu arzu, yalnızca başkalarına değil, çoğunlukla kendilerine de ispatlamak istedikleri bir arzudur. Diğer taraftan başkaları tarafından becerikli olarak algılananların çoğunlukla daha az sevildikleri ortaya çıkmıştır. Bunun çeşitli nedenleri olduğu öne sürülebilecektir. İnsanlar övünen bireyleri pek sevmemektedirler. Övünenler diğer bireylerin kendilerini aşağılık hissetmelerine yol açabilecek ve konuşulanları yönlendirici davranabileceklerdir (Özdemir, 2006: 27).

Birey, dikkati hedef bireyin üzerinden çok, kendi üzerine toplayarak sevilme yerine saygı görmeyi amaçlamaktadır. Kendini yetkin göstermeye çalışan birey, bilgi, beceri ve yeteneklerini abartarak diğerlerini etkilemeye çalışmaktadır (Karadal, 2008: 9). Örgütsel ortamda çalışanlar çoğunlukla hem sevilen bir birey olmak, hem de yeterli ve yetenekli bir birey olarak algılanmak istemektedirler. Ancak, bazı niteliklerini tanıtmaya taktiklerinin, bireyin daha az sevilmesine yol açması her zaman muhtemeldir. Bu taktiği kullanan bireylerin, diğerleri tarafından kendini beğenmiş olarak görülme riski her zaman bulunmaktadır (Basım ve Tatar, 2008: 83).

Bu davranışla çalışan, ayırt edici olarak gördüğü bireysel özelliklerini ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Örneğin birey, kendini becerikli göstermek için gerek davranışlarıyla, gerek sözleriyle sürekli reklamını yapmaktadır (Gardner ve Martinko, 1988: 327). Yağcılıkta olduğu gibi bireysel reklam taktiğinin uygulanmasında da bazı riskler mevcuttur ve buna "*reklamcının paradoksu*" adı verilmektedir. Bu paradoks, bireysel reklam sonucunda elde edilen ödüllerin en yüksek noktada olduğu durumlarda, bu taktiğin kullanıldığının herkes tarafından bariz şekilde görülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bireysel reklam taktiği hedef kitle üzerinde olumsuz bir izlenim oluşturacak kadar abartılı kullanılmamalıdır (Crane ve Crane, 2002: 29).

Bireysel reklamla ilgili diğer bir ilginç bulgu da, bu taktiği kullanmak için en iyi pozisyona sahip olanların bireysel reklam yapmada isteksiz olmalarıdır. Örneğin; bayanlar genellikle bireysel reklamlarını yapmaktan kaçınmaktadırlar ve bu duruma "*kadın alçak gönüllülüğü etkisi*" adı verilmektedir. Araştırmalar bu taktiği kullanmayan bayanların önemli kariyerlere sahip olduklarını göstermektedir (Garner ve Martinko, 1988: 334). Liderler, çalışanların bireysel reklam taktiği kullanmalarını en aza indirmek için açık, objektif ve belgelere dayalı bir performans ölçütü ve iş değerlendirme sistemi geliştirmelidir (Crane ve Crane, 2002: 32). Böylece kimin ne yaptığı

açıkça görülecek ve çok çalışan, performansı yüksek ancak bireysel reklama başvurmadığı için geri planda kalan çalışanların da hakları yenmemiş olacaktır.

4. Örnek Birey Olma

Örnek birey olma (örnek teşkil etme) taktiğini kullanan birey, diğer bireylerde ahlaki değerlere bağlı, örnek bir birey izlenimi oluşturmaya çalışmaktadır. Bu yönü ile örnek olma genellikle dürüstlük, özveri ve cömertlik gibi ahlaki değerler ile ilgili toplumsal izlenimlerinin geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır (Schütz, 1998: 614).

Örnek birey olma taktiği, bireyin kendisini işine fazlasıyla adanmış veya örgüte bağlı gibi görünmek için gerekenden fazlasını yapma eğilimidir. Bu taktiği kullanan birey dürüst, disiplinli ve fedakâr görünerek kendisiyle ilgili ahlaksal bir değer yaratmak istemektedir. İşe erken gelme, işten geç ayrılma ve eve iş götürme gibi davranışlar bu taktiği uygulayanların davranışlarına örnek olarak gösterilebilecektir. Örnek olma taktiği bireyin, grupla ilgili duygularını, grup içerisindeki dayanışmayı ve karar alma sürecini etkilemektedir (Rozell ve Gundersen, 2003: 197).

Örnek birey olma taktiği bazen istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Gilbert ve Jones (1986: 609) tarafından yapılan bir araştırmada, bu taktiği kullanan çalışanların hedef kitle tarafından ikiyüzlü olarak algılandıkları belirlenmiştir.

5. Yalvarma

Yalvarma ya da yardım isteme davranışı, bireyin yardıma muhtaç bir halde olduğu izleniminin verilmesi için tasarlanmış bir izlenim yönetimi taktiğidir (Ünaldı, 2005: 29). Yalvarma taktiğini kullanan birey, yoksul, zavallı görünmek için çeşitli eksiklikleri varmış gibi davranacaktır. Birey kendi kötü durumunu ve zayıflıklarını, istediği kazanımları elde etmek için kullanacak ve duygu sömürsü yapacaktır. Ancak, bu taktik bireye kısa dönemde birtakım kazanımlar sağlasa da, uzun dönemde bireyin saygınlığını kaybetmesine, mutsuz olmasına ve ortamdaki soyutlanmasına neden olabilecektir (Crane ve Crane, 2002: 29).

Kötü durumunu sürekli ifade eden bireyler belirli bir süre sonra sevimsiz görülmeye başlayacak ve inandırıcılıklarını kaybedeceklerdir. Bu nedenle yalvarma davranışı, olumsuz bir izlenim bırakmaya son derece açık bir taktiktir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 44).

6. Gözdağı Verme

Saldırgan izlenim yönetimi taktiklerinden sonuncusu gözdağı vermedir. Birey hedefine psikolojik, zihinsel veya ekonomik baskı aracılığıyla tehlikeli görülmeye çalışarak ona gözdağı vermektedir. Çalışanların maaş yönetimi, performans değerlendirmesi ve ödül sistemi doğrudan bir yöneticinin inisiyatifinde ise, bu yönetici çalışanlara karşı gözdağı verme taktiğini kullanabilmektedir. Gözdağı verme taktiği genellikle gücü elinde bulunduran tarafın başvurduğu bir davranıştır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 44).

Gözdağı verme taktiği, birey için hedef kitle tarafından sevilip sevilmemeye önemli değilse, zor kullanacak yetkisi varsa ve karşı tarafın buna misilleme yapacak yetkisi yoksa kullanılmaktadır. Ancak bu durum, örgüt çalışanları arasında korkuya ve güven eksikliğine neden olmaktadır. Bu taktiğin en iyi kullanıldığı örgüt biçimi, lidere şartsız itaatin gerekli olduğu ve her an harekete hazır beklemeyi gerektiren ordudur (Crane ve Crane, 2002: 31). Bu tarz örgütlerde düzenin ve devamlılığın sağlanması için gözdağı verme gibi daha sert taktiklerin kullanılması normaldir.

Bireyler zamanla edindikleri tecrübeler sonucunda belirli durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini öğrenmektedirler. İzlenim yönetimi davranışı sergileyen birey, bireysel sezgilerine veya geçmişte yaşadığı başarısızlıklara dayanarak, bu konudaki yeteneğine güvenmediği ve karşısındakine yeterli derecede güven veremediğine inandığı durumlarda saldırgan taktikleri kullanmaktan vazgeçip savunmacı izlenim yönetimi taktiklerine başvurmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 44).

2.Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Savunmacı taktikler, var olan imajı korumak ya da kötü bir imajı olumlu hale getirmek için kullanılmaktadır. Bireyin sosyal imajını tehdit eden, onu utandıracak veya zor durumda bırakacak olumsuz bir durum karşısında savunmacı izlenim yönetimi taktiklerine başvurulmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 45). Rapor verme ve özür dileme, bu taktiğin başlıca iki yöntemidir (Gardner ve Martinko, 1988: 327). *Rapor verme*, zor durumlarda ilgili bireylere açıklama yapılmasıdır. Rapor verme kendi içinde, *masumluk*, *bahane bulma* ve *haklı olma* gibi boyutlara ayrılmaktadır. *Masumluk*, çalışanın zor durumla ilgisinin olmadığını söylemesidir (Crane ve Crane, 2002: 27). Eğer çalışanın ilgisinin olduğu kesin ise, bahane bulma davranışı gerçekleşecektir. *Bahane bulma* taktiğinde, birey olumsuz durumla ilgisinin olduğunu kabul etmekte, ancak olayın görüldüğü gibi olmadığını açıklamaya çalışmaktadır. *Haklı olma* taktiğinde birey sorumluluğu almakta, ancak kendini haklı göstermeye çalışmaktadır (Signh ve Vinnicombe, 2001: 185).

Özür dileme, bir diğer savunma taktiğidir. Bu taktikte birey, olumsuz durumla ilgili olarak dürüst davranmakta ve bu durumu düzeltmeye çalışmakta ya da cezasına razı olmaktadır (Bolino ve Turnley, 1999: 189). Savunmacı taktikler hedefi pasif konumda tutmaktadır. Başarılı bir izlenim yönetimi süreci için savunmacı taktiklerin saldırgan taktiklerle kullanılmasında fayda vardır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 45).

Savunmacı izlenim yönetimi taktiklerine, bireyin izlenim yönetimi davranışında bulunması sonucunda karşılaşacağı zarar, elde edeceği kazanımdan fazla ise başvurulmaktadır. Bireyler savunmacı taktikler sayesinde davranışlarıyla ilgili daha az sorumluluk almakta ve böylece istemedikleri sonuçlarla karşılaşma olasılığına karşı kendilerini korumuş olmaktadır (a.g.e).

İzlenim yönetimi taktikleri ve ilgili izlenim girdileri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: *İzlenim Yönetimi Taktikleri ve İlgili İzlenim Girdileri*

SALDIRGAN TAKTİKLER			
Yağcılık	Yağcılık, İyilik Yapma	Sevimli	Yağcı
Bireysel Reklam	Performans, Övünme	Becerikli	Kibirli
Örnek Olma	Meşgul Görünme	İşine Adanmış	Üstün Görme
Yalvarma	Yardım İsteme	Yoksul	Tembel
Gözdağı	Korkutma, Sinirlilik	Korkutucu	Emir Veren
SAVUNMACI TAKTİKLER			
Masumluk	Olay veya Bağlantıyı Yalanlama	İmajı Koruma veya Tamir Etme	Yalancı, Sahtekâr
Bahane Bulma	Olayı Kabul Etme, Sorumluluğu Almama	İmajı Koruma veya Tamir Etme	Beceriksiz, Yalancı
Haklı Olma	Olayı Kabul Etme Ancak, Sonucunu Farklı Nedenlere Bağlama	İmajı Koruma veya Tamir Etme	Beceriksiz, Yalancı
Özür Dileme	Sorumluluğu Alma	İmajı Koruma veya Tamir Etme	Samimiyetsiz, Zayıf

Kaynak: Crane ve Crane, 2002: 28.

İş hayatında başkaları üzerinde olumlu izlenimler bırakmak için kullanılan bu taktiklerle ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Orpen (1996) yağcılık taktiğinin, terfi etmek üzerinde pozitif etkisi olduğunu saptamıştır. Tersine, Thacker ve Wayne (1995) aynı ilişkide yağcılık taktiğinin olumsuz bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Aynı şekilde, Stevens ve Kristof (1995) bireysel reklam ve performans değerlendirmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiş, ancak Ferris, Judge, Rowland ve Fitzgibbons (1994) bireysel reklamın performans üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Bu durum, çevresel ve bireysel bileşenlerin farklılığından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, belirli amaçlara ulaşmak için kullanılması gereken belirli bir taktiğin olduğu söylenemez (Higgins vd., 2003: 90). Göreceli kavramlar herkes tarafından farklı algılanmakta ve farklı sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle, hangi taktiğin seçileceği, deneme yanılma yoluyla öğrenilmektedir.

B. Bireyin Kendisi Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bu sınıflandırma, izlenim yönetimi davranışının yönlendirildiği hedef açısından yapılmaktadır. Hedef seçildikten sonra, hedefi etkilemek için savunmacı ve saldırgan taktiklerden de yararlanılmaktadır.

1. Bireyin Kendisi Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bireyin kendisi odaklı taktikler, çalışanın iyi ve başarılı bir birey olduğu izlenimini yaratmak amaçlı yaklaşımları içermektedir (Özdemir Yaylacı, 2006: 107). Birey hedeflediği gruba, bireysel özelliklerini ve üstünlüklerini göstermeye çalışmaktadır. Bu taktik sözlü iletişim kullanılarak uygulanabileceği gibi, sözlü olmayan bir takım davranışlar kullanılarak da uygulanabilmektedir. İş ortamına uygun olarak seçilen kıyafetler, - örneğin bankada resmi veya bir reklam ajansında yaratıcı şekilde giyinmek - bireysel imaj oluşturmak için etkili bir yöntemdir (Singh ve Vinnicombe, 2001: 185). Ancak, bu taktik bazı durumlarda övünmek olarak algılanabileceği için hoş karşılanmayabilmektedir.

Bireyin kendisi odaklı izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer yönetiminde olumlu etkileri bulunmaktadır. Çünkü lider, genellikle bireyi fark edemeyecek ya da bireyin düşüncelerini okuyamayacak kadar meşgul olacaktır. Bu taktik sayesinde birey, hedef grup tarafından çalışan, üretici ve yardımsever olarak algılanabilecektir (Zivnuska vd., 2004: 630).

Bireyin kendisi odaklı izlenim yönetimi taktiklerine başvuran çalışan, kendi başarılarından liderin sürekli haberdar olmasını sağlayacaktır (Xin, 2004: 166). Bu nedenle çalışan, özellikle liderin bulunduğu ortamlarda işine ve örgütüne bağlı, kendini sürekli geliştirmeyi hedefleyen ve herkesten fazla çalışan biri gibi görünecek, lider tarafından diğer çalışanlara model olarak lanse edilecektir (Bolino vd., 2006: 285). Ancak, yine de performans değerlendirme sürecinin objektif ölçütlere göre yapılması daha uygun olacaktır.

Lidere sürekli kendini hatırlatan çalışan, bireysel reklamını yapmayanlara oranla daha çalışan olarak algılanabilmektedir. Bu durum liderin çalışanları yanlış değerlendirmesine neden olacak ve böylece iş tatminsizliğinin artması, liderden uzaklaşma, adaletsizlik algılamalarının artması ve çalışanlar arasında çatışma gibi örgüt verimliliği açısından istenmeyen durumlar oluşabilecektir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 47).

2. İş Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

İş odaklı izlenim yönetimi taktikleri iş üzerine kurgulanmıştır. Çalışanlar iş odaklı izlenim yönetimi taktiklerini, yönetici üzerinde olumlu bir izlenim oluşturmak amacıyla kullanmaktadırlar. Örneğin; işe erken gelmek ve diğer çalışanlardan daha geç ayrılmak ya da farklı davranışlar sergileyerek çok çalışan görüntüsü vermek bu taktiklerdendir (Özdemir Yaylacı, 2006: 107).

İş odaklı izlenim yönetimi taktiği ile birey, işle ilgili konularda kendini geliştirmeyi ve performansını artırmayı amaçlamaktadır (Barsness vd., 2005: 403). Çalışan mevcut görevlere yetişebilmek için daha fazla performans

harcamaktadır. Ayrıca, kendisinin sorumlu olmadığı fakat olumlu sonuçlar doğuracak görevlerde yer almak istemekte, kendisinin sorumluluğunda olan ve olumsuz sonuçlanan işleri ise olduğundan daha iyi göstermeye çalışmaktadır. Böylece, liderin kendisiyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmasını sağlayacaktır (Xin, 2004: 166). Ancak, bu olumlu davranışların ödüllendirilebilmesi için, somut ve görülebilir olmaları gerekmektedir. İş odaklı izlenim yönetimi taktikleri genellikle bireysel reklama dayanmakta ve çoğu zaman bireyin itici olarak algılanmasına neden olmaktadır (Bolino vd., 2006: 285).

Bu taktik lideri çok fazla rahatsız etmeden başkalarına da fırsat tanıyarak uygulandığında daha başarılı olmaktadır. Lider bu noktada çalışanlar arasındaki dengeyi iyi sağlamalıdır. İş hayatında statülerin kesin çizgilerle birbirinden ayıramadığı durumlarda, çalışanlar iş arkadaşlarıyla kendilerini aynı seviyede görmekte ve her ne sebeple olursa olsun hiç kimsenin ayrıcalıklı bir konuma sahip olmasını istememektedirler (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 47-48).

3.Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktikleri, çalışan tarafından yöneticiyi memnun etmek yoluyla işle ilgili olmayan davranışları içermektedir. Örneğin; yöneticinin özel yaşamı ile ilgilenmek ve bu yönde jestler yapmak ya da farklı göze girme davranışları sergilemek bu taktiklerden bazılarıdır. Yönetici odaklı taktikler, bireyin iletişim ve destek konusundaki isteklilik düzeyini yansıtmaktadır (Özdemir Yaylacı, 2006: 107).

Birey tarafından kullanılan bu taktikler, tamamen hedef tarafından sevmeye yönelik olarak yapılmakta ve iyilik yapma, övme, yağ çekme gibi davranışların tamamını kapsamaktadır (Signh ve Vinnicombe, 2001: 185). Bu taktikte ast, liderin özel hayatıyla ilgilenmekte ve ona bireysel iyilikler yapmaktadır. Bu sayede çalışan lidere karşı sevgisini belli etmiş olacaktır.

Liden ve Wayne (1995)'e göre, sevdiğini ve takdir ettiğini hissettiren, kendisine sürekli övgüler yağdıran çalışanına karşı lider, bu davranışa başvurmayan astlara oranla daha fazla sempati duyacak ve kendine daha yakın hissedecektir. Böylece sürekli etrafında olan ve iletişimini hiç koparmayan astın performansı lider tarafından, diğer çalışanlara oranla daha olumlu olarak algılanacaktır. Aynı durum çalışan açısından da geçerlidir. Eğer lider bazı çalışanlarına sürekli övgüde bulunuyor, onlara jestler yapıyor ise bu durumdaki çalışanlar diğerlerine oranla lidere daha yakın olacaklardır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 48).

Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktiğini kullanan ast, liderle genellikle aynı fikirde olmakta, liderin hoşuna gidecek davranışlarda bulunmakta ve böylece lider bu çalışanın iyi bir örgüt üyesi olduğu sonucuna varmaktadır (Bolino vd., 2006: 284). Ancak bazı durumlarda çalışan liderle aynı fikirde olmasa bile, aynı fikirdeymiş gibi davranabilmektedir. Bu durum lider tarafından anlaşıldığında, çalışan açısından istenmeyen durumlar

oluşabilmektedir. Bu nedenle hangi taktiği kullanıyor olursa olsun, çalışanlar kendi kişilikleriyle bağdaşmayan davranışlara başvurmamalıdır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 48).

İzlenim yönetimi taktiklerini kullanırken genel olarak dikkat edilmesi gereken birkaç nokta mevcuttur. Öncelikle çalışan hedef üzerinde oluşturmak istediği izlenim konusunda gerçekçi olmalı ve izlenim yönetimi davranışında bulunurken sonuçlarını düşünerek hareket etmelidir. Ayrıca birey, izlenim yönetimi taktiklerinden hangisini kullanacağına karar verirken, hedef ve durum hakkında yeterli bilgiye sahip olduğundan emin olmalıdır. Böylece en uygun taktiği seçme şansına sahip olabilecektir. Bir çalışanın örgütü için yapabileceği en iyi davranış, iyi bir çalışan olmaktır. Bu nedenle bağlılık, iş ahlakı, disiplin ve örgütün gelişmesi için gerekli her türlü davranışı ön planda tutmak çalışan için en önemli erdem olacaktır (Bolino ve Turnley, 1999: 189). Bireyin yanlış bir izlenim oluşturması, hem kendisi hem de örgütü için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Bu nedenle, izlenim yönetimi taktikleri kullanılırken bireyin dürüst davranması ve kendi gerçek kişiliği doğrultusunda bir izlenim oluşturması gerekmektedir (Crane ve Crane, 2002: 33). Çünkü hiç kimse sonsuza kadar rol yapamayacaktır.

VI.Sonuç

Yaşamın her alanında olduğu gibi örgütlerde de izlenim yönetimi davranışı sergileyen bireylerle karşılaşmaktadır. Burada önemli olan nokta, liderin samimi davranışlarla göstermelik davranışları ayırt edecek yeterliliğe sahip olmasıdır. Eğer lider bunu yapamazsa, örgüt içerisinde çalışanların gerçek davranışları ile başkalarını etkilemek için yaptığı göstermelik davranışları ayırt edemeyecek ve bu durum yanlış performans değerlendirmelerine neden olabilecektir. Liderin göremediğini gören çalışan ise, bu durumdan rahatsız olacaktır. Bunun sonucunda izlenim yönetimi davranışının olumlu sonuçlarından yararlanan çalışanlar için izlenim yönetimi pozitif, olumsuz sonuçlarına maruz kalan çalışanlar içinse negatif bir davranış olarak algılanacaktır. Ancak, her durum kendi içerisinde değerlendirilmelidir. Bu nedenle, izlenim yönetimi davranışında bulunmak iyi bir şeydir veya kötü bir şeydir gibi kesin bir yargıya varmak da doğru olmayacaktır.

Örgütlerde çeşitli nedenlerle çalışanlar diğerleri arasından sivrilme ve liderin dikkatini çekmek için izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadırlar. Ancak, liderin dikkat etmesi gereken önemli bir konu vardır. Çalışanların farklı bireysel özelliklere sahip olmaları nedeniyle, bazı çalışanlar sürekli hedefi etkilemek için her yaptığı işi ön plana çıkarmaya çalışırken, bazıları da çok önemli işler yapsalar bile, geri planda kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum, izlenim yönetimi davranışına başvurmayan çalışanların performanslarının diğerlerine oranla daha olumsuz algılanmasına neden olabilmektedir.

İzlenim yönetimi çalışanlar arasında olumlu sonuçlar doğuracağı gibi, olumsuz sonuçlar da doğurabilecektir. Çalışanlar kendi izlenimlerini kontrol

ederken, başkalarının izlenimlerine zarar vermemelidir. İzlenim yönetimi, ilk defa veya çok az karşılaşan bireyler arasında kullanıldığında daha verimli olabilecektir. Ancak, birbirini çok iyi tanıyan bireyler arasında kullanılırken içtenlikle davranılmalı, kendi kişiliğinin dışına çıkılmamalıdır.

Örgütlerde izlenim yönetimi davranışları ve uygulamaları, çalışanlar tarafından bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanılmaktadır. Diğer çalışanlar tarafından edinilen izlenimler, insan ilişkilerinin gelişmesinde, algılamaların oluşmasında, değerlendirmelerin yapılmasında ve kararların alınmasında etkili olmaktadır. Çalışanların zaman zaman, farklı ortamlarda ve farklı bireylere karşı, farklı davranışlara motive oldukları ve kendilerini farklı olarak ifade ettikleri görülebilmektedir. Bütün bunlar, çalışanların örgütsel ortamda bulunan ödüllere ulaşma ve cezalardan ve olumsuz algılamalardan kaçınma arzusundan kaynaklanmaktadır.

Mesleğini en iyi şekilde yapmaya gayret eden bir çalışanın, çalışması esnasında etrafında kendisi hakkında çok olumlu izlenimler bırakacağı açıkça görülebilecektir. Böyle bir çalışan, izlenim yönetimi taktikleri kullanarak “diğer bireyleri etkilemeye çalışıyor” şeklinde değerlendirmek yanlış olacaktır. Çünkü böyle bir çalışanın temel amacı, işini en iyi ve en doğru şekilde yapmaya gayret etmektir. Oluşan izlenim ise, bu çalışma ve gayretlerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Kaynaklar

- Andrews, Martha C. Ve Kacmar, K. Michele (2001), “Impression Management By Association: Construction And Validation Of A Scale”, *Journal Of Vocational Behavior*, 58(1):142-161.
- Avery, Derek R. Ve Mckay, Patrick F. (2006), “Target Practice: An Organizational Impression Management Approach To Attracting Minority And Female Job Applicants”, *Personal Psychology*, 59 (1):157-187.
- Barsness, Zoe I., Diekmann, Kristina A. Ve Seidel, Marc-David L. (2005), “Motivation And Opportunity: The Role Of Remote Work, Demographic Dissimilarity, And Social Network Centrality In Impression Management”, *Academy Of Management Journal*, 48(3):401-419.
- Basım, Nejat H. Ve Tatar, İlker (2008), “İzlenim Yönetimi”, (Der.), *Çağdaş Yönetim Ve Örgütsel Başarım* (Ed: M. Şerif Şimşek Ve Adnan Çelik), Eğitim Kitabevi, Konya, 65-102.
- Basım, Nejat H., Tatar, İlker Ve Şahin, Nesrin H. (2006), “Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18):1-17.

- Bolino, Mark C. Ve Turnley, William H. (1999), "Measuring Impression Management In Organizations: A Scale Development Based On The Jones And Pittman Taxonomy", *Organizational Research Methods*, 2(2):187-206.
- Bolino, Mark C. Ve Turnley, William H. (2003), "Counternormative Impression Management, Likeability, And Performance Ratings: The Use Of Intimidation In Organizational Setting", *Journal Of Organizational Behavior*, 24(2):237-250.
- Bolino, Mark C., Varela, José A., Bande, Belén Ve Turnley, William H. (2006), "The Impact Of Impression Management Tactics On Supervisor Ratings Of Organizational Citizenship Behavior", *Journal Of Organizational Behaviour*, 27(3):281-297
- Bozeman, Dennis P. Ve Kacmar, K. Michele (1997), "A Cybernetic Model Of Impression Management Processes In Organizations", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 69(1):9-30.
- Çalışkan, Kutlu (2007), "Politik Davranış Ve Etik", (Der), *İş Hayatında Etik* (Ed: Suna Tevruz), Beta Yayınları, İstanbul, 207-222.
- Crane, Errin Ve Crane, Frederick G. (2002), "Usage And Effectiveness Of Impression Management Strategies In Organizational Settings", *Journal Of Group Psychotherapy, Psychodrama, & Sociometry (Jgpps)*, 55(1):25-34.
- Doğan, Selen (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.
- Fieldman, Daniel C. (1984), "The Development And Enforcement Of Group Norms", *Academy Of Management Review*, 9(1):47-53.
- Gardner, William L. Ve Avolio, Bruce J. (1998), *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective*, *Academy Of Management Review*, 23(1):32-58.
- Gardner, William L. Ve Martinko Mark J. (1988), "Impression Management: An Observational Study Linking Audience Characteristics With Verbal Self-Presentations", *The Academy Of Management Journal*, 31(1):42-65.
- Higgins, Chad A., Judge, Timothy A. Ve Ferris, Gerald R. (2003), "Influence Tactics And Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal Of Organizational Behavior*, 24(1):89-106.
- Kacmar, K. Michele Ve Carlson, Dawn S. (1994), "Using Impression Management In Women's Job Search Processes", *American Behavioural Scientist*, 37(5):682-697.
- Kaplan, Steven E., Pourciau, Susan Ve Reckers, Philip M. J. (1990), "An Examination Of The Effect Of The President's Letter And Stock Advisory Service Information On Financial Division", *Behavioural Research In Accounting*, 2:63-93.

- Karadal, Himmet (2008), "Organizasyonlarda Politik Davranışlar Ve Taktikler", (Der.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (Ed: Mahmut Özdevecioğlu Ve Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Yayın No: 11, Ankara, 1-20.
- Ker, Müjde (1998), "Profesyonel İmajın, İmaj Yönetimi Kapsamında Yeri Ve Önemi", Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:12, Sayı:71, Eylül-Ekim:25-28.
- Leary, Mark R. Ve Kowalsky, Robin M. (1990), "Impression Management: A Literature Review And Two-Component Model", Psychological Bulletin, 107(1):34-37.
- Mcfarland, Lynn A., Ryan, A. M. Ve Kriska, S. D. (2003), "Impression Management Use And Effectiveness Across Assessment Methods", Journal Of Management, 29(5):641-661.
- Mcfarland, Lynn A., Yun, G., Harold, C. M., Viera, L. Ve Moore, L. G. (2005), "An Examination Of Impression Management Use And Effectiveness Across Assessment Center Exercises: The Role Of Competency Demands", Personal Psychology, 58(4):949-980.
- Mohamed, A. Amin Ve Gardner, William L. (2004), "An Exploratory Study Of Interorganizational Defamation: An Organizational Impression Management Perspective", Organizational Analysis, 12(2):129-145.
- Montagliani, Amy Ve Giacalone, Robert A. (1998), "Impression Management And Cross Cultural Adaptation", Journal Of Social Psychology, 138(5):598-608.
- Morrison, Elizabeth Wolfe Ve Bies, Robert J. (1991), "Impression Management In The Feedback-Seeking Process: A Literature Review And Research Agenda", The Academy Of Management Review, 16(3):522-541.
- O'callaghan, Frances Ve Doyle, Justin (2001), "What Is The Role Of Impression Management In Adolescent Cigarette Smoking?", Journal Of Substance Abuse, 13(4):459-470.
- Özdemir Yaylacı, Gaye (2006), "Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri Ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", Bilig - Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Kış(36):93-112.
- Özdemir, Nihan Gümrükçü (2006), Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.
- Özdevecioğlu, Mahmut Ve Erdem Sinem (2008), "İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açından Teorik Çerçeve", (Der.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (Ed: Mahmut Özdevecioğlu Ve Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Yayın No: 11, Ankara, 33-54.

- Rind, Bruce Ve Benjamin, Daniel (1994), "Effects Of Public Image Concerns And Self-Image On Compliance", *The Journal Of Social Psychology*, 134(1):19-25.
- Rosenfeld, Paul R. (1990), "Self-Esteem And Impression Management Explanations For Self-Serving Biases", *The Journal Of Social Psychology*, 130(4):495-500.
- Rozell, Elizabeth J. Ve Gundersen, David E. (2003), "The Effects Of Leader Impression Management On Group Perceptions Of Cohesion, Consensus, And Communication", *Small Group Research*, 34(2):197-222.
- Schlenker, R. Barry Ve Britt, Thomas W. (2001), "Strategically Controlling Information To Help Friends: Effect Of Empathy And Friendship Strength On Beneficial Impression Management", *Journal Of Experimental Social Psychology*, 37(5):357-372.
- Schütz, Astrid (1998), "Assertive, Offensive, Protective, And Defensive Styles Of Self-Presentation: A Taxonomy", *The Journal Of Psychology*, 132(6):611-628.
- Signh, Val Ve Vinnicombe, Susan (2001), "Impression Management, Commitment And Gender: Managing Others' Good Opinions", *European Management Journal*, 19(2):183-194.
- Steiner, Dirk D. (1997), "Attributions In Leader-Member Exchanges: Implications For Practice", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 6(1):59-71.
- Trice, Harrison M. Ve Beyer, Janice M. (1984), "Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials", *The Academy Of Management Review*, 9(4):653-669.
- Ünalı, Serdar (2005), *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Xin, Katherine R. (2004), "Asian American Managers: An Impression Gap? An Investigation Of Impression Management And Supervisor-Subordinate Relationship", *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 40(2):160-181.
- Zaidman, Nurit Ve Drory, Amos (2001), "Upward Impression Management In The Work Place Cross-Cultural Analysis", *International Journal Of Intercultural Relations*, 25(6):671-690.
- Zivnuska, Suzanne, Kacmar, K. Michele, Witt, L. A., Carlson, Dawn S. Ve Bratton, Virginia K. (2004), "Interactive Effects Of Impression Management And Organizational Politics On Job Performance", *Journal Of Organizational Behavior*, 25(5):627-640.