



Türk Kültürü Bağlamında Keşfedilen İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kavramsal Analizi

Dr. Hilal BOZKURT YILDIRIM

Milli Savunma Bakanlığı

hbozkurtyildirim@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9330-3259

Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Dumlupınar Üniv. İİBF, İşletme Bölümü

derya.eozler@dpu.edu.tr

ORCID: 0000-0001-9020-0206

Özet

Bu araştırmada, Jones ve Pittman (1982) tarafından geliştirilen izlenim yönetimi taktiklerini ülkemizdeki çalışanlar açısından değerlendirmek ve Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini keşfetmek amaçlanmıştır. Bu maksatla, Türkiye’de bulunan işletmelerde istihdam eden çalışanların, arzuladıkları izlenimlere sahip olabilmek için hangi taktikleri kullandıkları ve bu taktiklerin boyutlarının neler olabileceği tümevarımsal bir yaklaşımla ele alınmış, farklı illerde ve çeşitli sektörlerde istihdam edilen 60 çalışandan oluşan örneklem aracılığıyla, 129 izlenim yönetimi davranışı belirlenmiştir. Mülakat yöntemiyle elde edilen bu ifadeler içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonuçları ile yedi izlenim yönetimi boyutu ortaya konulmuş ve böylece izlenim yönetimi taktiklerinin Türkiye bağlamında Batı’dakinden daha farklı boyutlardan oluştuğu, topluma özgü, sosyal ve kültürel bağlama göre değişkenlik gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi, Toplumsal Kültür, Türkiye Bağlamı.

Conceptual Analysis of Impression Management Tactics Discovered in the Context of Turkish Culture

Abstract

In this study, it was aimed to discover impression management tactics developed by Jones and Pittman (1982) and exhibited in Turkish working environment for the employees. For this purpose, what tactics they use to have the impressions they desire who are employing workers in Turkey and what the dimensions of these tactics may be dimensions are dealt with inductive approach. It was conducted that semi-structured interview with 60 participants and 129 impression management behaviors were determined. These expressions -provided by interview method- were subjected to content analysis. In the analysis results, seven impression management dimensions were revealed. So that, it has been proven consist more different dimensions of impression management tactics in the context of Turkey than West, societal and varies according to social-cultural context.

Key Words: Impression Management, Social Culture, Turkey Context.

1. GİRİŞ

Son yıllarda örgütlerde çalışan davranışlarını anlamaya yönelik ortaya çıkan ve ilgi duyulan teorilerden birisi de izlenim yönetimidir. İzlenim yönetimi bir aktörün hedef izleyiciler üzerinde imaj yaratmak, mevcut imajını korumak ya da güçlendirmek için gösterdiği çabaların tümü olarak tanımlanabilmektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 9). İsteddiği imajı oluşturmak amacıyla birey, çeşitli davranış kalıpları ya da izlenim yönetimi taktikleri belirlemektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 22; Bolino vd., 2008: 1080-1109).

İzlenim yönetimi taktikleri kapsamında en çok kabul gören Jones ve Pittman’ın (1982: 231-261) sınıflandırması, kendini sevdirmek/göze girme, örnek birey olma, niteliklerini tanıtmak/bireysel reklâm, kendini acıdırma/yalvarma ve gözdağı verme davranışları olmak üzere beş kategoriden

oluşmaktadır. “Göze girme” (Ingratiation) taktiği, çalışanların yöneticilerine sevimli görünmek ve onların takdirini kazanmak amacıyla, hoşça gidecek davranışlarda bulunması, onları sürekli övmesi veya onlarla aynı fikirleri paylaşıyor gibi davranmasıdır (Drory ve Zaidman, 2007: 294). Birey etkilemek istediği kişinin tutum, inanç ve değerlerine uygun davranışlar sergilemekte ve onun fikirlerini onaylamaktadır. “Örnek birey olma” (Exemplification) taktiği, kişinin dürüst, fedakar ve ahlakî değerlere sahip, elinden gelen en iyisini yapan ve kendini işine adanmış biri izlenimi vermeye çalışmasıdır. Bu taktiği sergileyen birey, işe erken gelmekte, geç saatlere kadar çalışmakta, eve iş götürmekte, tatile gitmemekte ya da çok az gitmekte, en zor görevlerde gönüllü olmakta ve diğerlerine yardım etmek için elinden gelen her şeyi yapmaktadır (Schütz, 1998: 612; Bolino vd., 2008: 1085). “Niteliklerini tanıtmak” (Self-promotion), çalışanların yetenekli olarak algılanmak için elde ettiği başarılı sonuçları ve sahip olduğu becerileri diğerlerine, gerektiğinde abartılı olarak anlatması ve sürekli olarak vurgulaması taktiğidir (Bolino ve Turnley, 1999: 190). Böylece terfi ya da ücret artışı hak eden biri olduğu imajını yaymaya ve saygınlık kazanmaya çalışmaktadır. “Kendini acındırma” (Supplication) taktiği ise, bireyin zayıflık ve eksikliklerini ön plana çıkarıp, diğerlerinin acıma duygusunu harekete geçirerek onlardan beklediği yardım ve desteği almak amacıyla ya da bazı sorumluluklardan kurtulmak ve muhtemel başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için kullanılmaktadır (Leary, 1996: 139). “Gözdağı verme” (Intimidation), diğerlerinin arzu edilen şekilde davranmalarını sağlamak için başkaları tarafından sert, kötü, korkutucu, tehlikeli veya tehditkâr olarak algılanmak suretiyle sosyal güç elde etmeye çalışmasıdır (Rosenfeld vd., 1995: 52; Leary, 1996: 148). Jones ve Pittman’a (1982) göre, izlenim yönetimi sürecinde temel amaç, başkaları tarafından olumlu olarak algılanmak değil, diğer insanları arzu edilen şekilde davranmaları için etkilemektir. Dolayısıyla izlenimlerini yönetmeye çalışan bireyler bu taktiklerden herhangi birini ya da birkaçını amacına uygun şekilde kullanmaktadırlar.

Schnieder (1981: 24) izlenim yönetimini yaşamın her evresinde yer alabilen bir kavram olarak nitelendirmekte ve izleyicilerin kültürleri, inanç ve tutumları gibi sosyo-psikolojik süreçler tarafından biçimlendiğini öne sürmektedir. Rosenfeld’e göre (2002) bireylerin çoğu izlenimlerini yönetmesine rağmen içinde bulunulan toplumsal kültüre göre kullanılan izlenim yönetimi taktikleri farklılıklar göstermektedir. Kültürün, izlenim yönetiminin sergilenme biçiminde etkisi olan en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, kültürün örgütsel davranış araştırmalarındaki önemi, başta Hofstede ve ardından Globe araştırmalarıyla ortaya çıkarılmıştır (Hofstede, 1980; House vd., 2004). Bu nedenle izlenim yönetimi taktikleri araştırmalarında Türkiye’ye kültürel özelliklerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İzlenim yönetiminin Türk çalışma ortamında daha iyi anlaşılması için, kültürel özelliklere uygun bir şekilde revize edilmesi gerektiği ve böylece daha etkin ve doğru sonuçların elde edilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ancak izlenim yönetimi taktikleri konusunda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak bireyciliğin yüksek, toplulukçuluğun düşük olduğu ABD’de yürütülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, Batı ülkelerinden oldukça farklı toplumsal kültürün egemen olduğu Türkiye’de izlenim yönetimi taktiklerinin neler olabileceğinin tespit edilmesi yönünde bir araştırmanın yerli yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Nitekim bazı araştırmalar, kültürlerarası bağlamlarda izlenim yönetiminin kapsamını ve etkinliğini belirlemede kültürel değerlerin oynadığı rolü vurgulamıştır (Bolino vd., 2016: 15-16). Özellikle, Schwartz’ın (1992) değer teorisi ve Hofstede’nin (2001) kültürel boyutlar teorisi, izlenim yönetiminin farklı kültürel bağlamlarda nasıl kullanılacağını tahmin etmek için yapılan çalışmalar sonucunda, kültürel değerlerin genellikle izlenim yönetimi sergileme eğilimi ve etkililiğini belirlemede önemli rol oynadığı ortaya konulmuştur (Manzur ve Jogaratnam 2006, Sandal vd., 2014). Örneğin, göze girme ve örnek birey olma davranışlarının Amerikalılara Asyalılardan daha cazip geldiği, ancak kendini acındırma davranışının Amerikalı katılımcılar tarafından hoş karşılanmadığı belirlenmiştir (Manzur ve Jogaratnam, 2006: 21-32). Öte yandan, Steven ve Kristof (1995) yaptıkları araştırmada, bireysel reklamın performans değerlendirme sonuçlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşırken, Ferris ve arkadaşları (1994) ise, çalışmalarında bireysel reklamın performans değerlendirme sonuçlarını negatif

yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu durumun nedeninin birtakım faktörler olabileceği gibi, kültürel farklılıklardan da kaynaklanabileceği muhtemeldir. Kültürel değerlerin, izlenim yönetiminin kullanımını ve yorumlanmasını nasıl etkilediğine ilişkin araştırmaların daha kapsamlı ve sistematik bir biçimde incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; Jones ve Pittman (1982) tarafından geliştirilmiş olan izlenim yönetimi taktiklerini ülkemizdeki çalışanlar açısından değerlendirmek ve Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini keşfetmektir. İzlenim yönetimi taktikleri araştırmalarının büyük çoğunluğunun Batı'da yürütüldüğü görülmekte ve bu araştırmalar izlenim yönetiminin Batı kültürlerine yönelik nasıl işleyeceğini gösteren kuram ve varsayımlara dayanmaktadır (Sandal vd., 2014: 939-958). Ancak, belirli kültürel değerleri tanımlayan ve bu değerlerin örgütsel değişkenlerle ilişkilerini ortaya koyan Hofstede'nin (1980) büyük çaplı araştırmasından sonra Batı kaynaklı örgütsel modellerin başka kültürlerde geçerliliğinin sorgulanması hız kazanmıştır (Wasti, 2007: 3). Bununla beraber, izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda, kültürel bağlamın yalnızca ara sıra düşünüldüğü görülmekte ve çoğunlukla kültürler arasında aynı şekilde kullanıldığı varsayılmaktadır (Bolino vd., 2016: 16). Oysa çalışanların, izlenim yönetimi taktiklerinin, kültürel değerlere göre de farklılaştığı, kültürlerin toplulukçuluk/bireycilik ya da güç mesafesi düzeylerine göre değişiklik gösterdiğini ifade eden çalışmalara ilgili yazında işaret edilmektedir (Örn; Bye vd., 2011; Merkin, 2012; Şeşen, vd., 2014). Örneğin; toplulukçu kültürel özelliklerin ağır bastığı Türkiye'de (Hofstede, 1980) bireyler kendisini bağımsız değil, bir grubun parçası olarak görmekte ve bireysel amaç ve davranışlarının grubunun norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlama kaygısı taşımaktadırlar. Böyle bir eğilimin olduğu toplumda, bireylerin bırakmak istedikleri izlenimlerin ve bunları sağlamak için sergiledikleri davranışların da diğer toplumlardan farklı olacağı açıktır. Bu nedenle izlenim yönetimi taktiklerinin Türkiye bağlamında ortaya konulmasının yönetici ve çalışan ilişkilerinde davranışların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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

Bu araştırma keşifsel bir yaklaşım ile, öncelikle literatür taraması yapılmasından (tümdengelim), ardından yarı yapılandırılmış mülakat uygulamasından (tümevarım) ve madde havuzunun oluşturulması ile ortaya çıkan boyutların yazımından oluşmaktadır. Böylelikle oluşturulan madde havuzu ile izlenim yönetimi taktikleri, boyutları ve bu boyutları tanımlayan madde/ifadeler belirlenmiştir.

2.1. ÖRNEKLEM ÖZELLİKLERİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Nitel araştırmalarda istatistiki örneklem büyüklüğü belirleme yerine, veri bazında doyuma ulaşılması yeterli görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu nedenle nitel araştırmalarda örneklem konusunda kesin bir sayı olmamakta (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 142) ve örnekleme tekniği olarak da genellikle olasılığa dayanmayan (kolayda, amaçlı örnekleme gibi) tekniklerin tercih edildiği görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Verilerin yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplandığı bu aşamada evreni temsil eden çalışanlardan Ankara, İzmir, İstanbul, Antalya, Aydın, Afyon ve Kütahya illerinde, 16 farklı sektörde ve farklı iş kollarında görev yapan 60 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Araştırmanın amaçları ve nitel araştırmaların geçerliliğini sağlamanın bir gereği (Merriam, 2009) doğrultusunda örneklem grubuna dahil edilecek çalışanların seçiminde, özellikle sektör açısından geniş bir çeşitliliğe ulaşmak amaçlanmıştır. Mülakata katılanlara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir:

Tablo 1: Örnekleme Ait Demografik Özellikler

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

Tablo 1’de belirtildiği gibi mülakata katılanların %45’i kadın, %55’i erkek olup %82’si evli, %18’i bekar. Yalnızca orta ve üst kademe çalışanlardan oluşan örnekleme yaş ortalaması 35,28’dir. Örneklemin eğitim seviyesine bakıldığında ise; katılımcıların %47’sinin lisans, %32’sinin yüksek lisans, %15’inin doktora ve %6’sının da lise mezunu olduğu görülmektedir. Çalışma yılı ortalamaları ise 14,41 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların gözlemedikleri izlenim yönetimi taktiklerini keşfetmek amacıyla verilerin toplanması aşaması, görüşme yoluyla ve 6 aylık bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile çalışanlara yöneltilen sorularla Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini keşfetmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda katılımcılara kapsamlı bir izlenim yönetimi tanımı ve örnekleri sunulmuş onlardan işyerlerinde gözlemedikleri izlenim yönetimi taktikleri örneklerini anlatmaları istenmiştir. Sorulan sorulara verilen cevaplar araştırmacılar tarafından not tutulmak suretiyle kaydedilmiştir. Ortalama 1,5 saat süren ve tek oturumda gerçekleştirilen görüşmelerle sağlanan veri toplama aşamasının sonlandırılmasında veri doygunluğu belirleyici olmuş ve doyum noktasına ulaşıldığı anda veri toplama süreci (toplam 60 kişi ile) tamamlanmıştır.

3. İŞLEM, ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırmada veriler içerik analizi yöntemi (Krippendorff, 1980) ile incelenmiştir. Toplanan verilerin analize hazır hale getirildikten sonra verilerin kodlanması (anlamli bölümlere indirgenmesi), kodları bir araya getiren temaların oluşturulması ve verilerin şekiller, tablolar halinde sunulması yorumlanmasına dayanan analiz kısmı gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2015).

3.1. ARAŞTIRMA VERİLERİNİ ANLAMLI BÖLÜMLERE İNDİRGE ME

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

Mülakata katılan 60 kişiden toplanan verilerle oluşturulan 129 ifade, öncelikle anlamının açık ve anlaşılır olup olmaması ve çalışan davranışlarını kapsayıp kapsamaması kriterlerine göre örgütsel davranış alanında çalışan iki akademisyen ve bir doktora öğrencisi tarafından değerlendirilmiştir. Kodlar arasından kavramsal olarak birbirine benzer olan ya da aynı anlamı çağrıştırdığı düşünülen maddelerin birleştirilerek daha yönetilebilir bir sayıya ulaşılması amacıyla 65 madde çıkarılarak, en çok ifade edilen 64 izlenim yönetimi davranışı elde edilmiştir. Bu davranışlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: En Çok İfade Edilen İzlenim Yönetimi Davranışları

S.No	Davranışlar	Frekans	Oran
1	Üstün yönlerini anlatıp eksikliklerini gizleme	39	3,88%
2	Meşgul görünerek çalıştığına inandırma / Göz boyama	38	3,78%
3	Kendi sorumluluğunda olmayan işleri de yapma (Ekstra-rol davranışı)	37	3,69%
4	Bilmediği halde biliyormuş gibi yapma	35	3,49%
5	Mutsuzken bile mutluymuş gibi görünme	34	3,39%
6	Karşdakini övme / Yağcılık etme	32	3,19%
7	Düzenli ve tedbirli olma (dış görünüş ve düzenlilik)	32	3,19%
8	İltifat etme	27	2,69%
9	Uyumsuz fikir, düşünce ve alışkanlıkları saklama (hemfikir olmaya çalışma)	27	2,69%
10	Minnet altında bırakma (yardımları başa kakmak için kullanma)	27	2,69%
11	Hataları örtbas etme	24	2,39%
12	Gönüllüymüş gibi davranarak öne (ön plana) çıkma	24	2,39%
13	Bilmediği konuların açığa çıkmasını engelleme (zorlandığı konuları gizleme)	23	2,29%
14	Aynı fikirdeymiş gibi görünme (duyulmak istenileni söyleme)	23	2,29%
15	İşe vaktinden önce gelip, geç çıkma	23	2,29%
16	Sorumluluğu (suçu) başkasına yükleme	23	2,29%
17	Moda,sanat ve kültür alanında günceli takip etme	23	2,29%
18	Görünürlüğü yüksek işleri alıp diğerlerini başkasına yıkma	23	2,29%
19	Kendini öne çıkarma (Kendi reklamını yapma)	22	2,19%

20	Spekülatif (istenmeyen) iyiliklerde bulunma	22	2,19%
21	Gerçek düşüncelerini gizleme	21	2,09%
22	Başkalarının imajını kullanarak hava atma	19	1,89%
23	Sevecenlik (anaçlık, babacanlık ve şımarıklık yapma) gösterme	19	1,89%
24	Patron veya önemli isimlere yakınlığını kullanma	19	1,89%
25	Yardımcı olma	18	1,79%
26	İnkâr ederek itibarını korumaya çalışma	18	1,79%
27	Sahte tevazu / Sahte alçakgönüllülük	18	1,79%
28	Her şeyden memnunmuş gibi görünme	17	1,69%
29	Mazeret sunma	17	1,69%
30	Astlarlayken üstleri, üstlerleyken astları eleştirme (bukalemunu oynama veya her kalıba girme)	16	1,59%
31	Samimi, Dostça davranma	14	1,39%
32	Zor işlerin üstesinden geldiğini gösterme çabası	12	1,20%
33	Kayıрма / İltimas geçme	12	1,20%
34	Düzeltici - Tazmin edici davranışlarda bulunma	12	1,20%
35	İtaatkâr ve saygılı görünme	11	1,10%
36	Beklentileri karşılama	11	1,10%
37	Bilmezlikten gelme	11	1,10%
38	Kötü alışkanlıklarını gizleme	10	1,00%
39	Özel-kişisel günleri hatırlama	10	1,00%
40	Mağdur görünme (play the victim)	10	1,00%
41	CV'sinde eksik ve yanıltıcı bilgi verme	9	0,90%
42	Mesleğini ve yaptığı işi içerde ve dışarıda övme	9	0,90%
43	Sorumluluk alarak göze girmeye çalışma	9	0,90%
44	Üstüne vazife edinme	9	0,90%
45	Aciz görünme	9	0,90%
46	Başarıları kendine, başarısızlıkları başkasına yükleme (atfetme yanlılığı)	8	0,80%
47	Hediye verme	8	0,80%
48	Gizli bilgilere vakıf olduğunu gösterme çabası	8	0,80%
49	Başkasını eleştirerek kendini yüceltme	7	0,70%
50	Kendini geliştirmeye istekli gibi görünme	7	0,70%
51	Dedikodu ve söylenti yayarak etkileme	7	0,70%
52	Başkalarını ezme ve küçümseme	7	0,70%

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

3.2. BÖLÜMLERİ ADLANDIRMA VE KODLARI GENİŞ KATEGORİLER (TEMALAR) ALTINDA BİRLEŞTİRME

Tablo 2’de gösterildiği gibi ifadelerin tekrarlanma sayısı dikkate alınarak frekans değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra içerik benzerliğine göre 64 maddeyi kategorilere (tema) ayırmak üzere çalışılarak, birkaç tekrarlardan sonra 7 kategori üzerinde uzlaşmaya varılmıştır. Ardından belirlenen kategorilerin güvenilirliğini, diğer bir deyişle kod ve temaları belirgin bir şekilde test etmek amacıyla, 8 doktora öğrencisinden oluşan bir jüri görevlendirilmiştir. Uygun bir zaman dilimi seçilerek öncelikle jüri üyeleri konuyla ilgili detaylı bir şekilde bilgilendirilmiştir. İki farklı grup şeklinde bağımsız olarak çalışan sekiz jürinin, 64 maddenin her birini uygun olduğunu düşündükleri kategoriye yerleştirmeleri istenmiştir. Maddelerin kategorileştirmesi hususunda %50 kriterine göre kabul veya red durumlarına karar verilmiştir. Sonuçta, toplam 10 madde çıkarılmış ve madde havuzunun oluşturulma aşaması 54 madde ile tamamlanmıştır. Belirlenen kategoriler (izlenim yönetimi boyutları) ve ilgili ifadeler Tablo 3’te gösterilmektedir:

Tablo 3: Keşfedilen İzlenim Yönetimi Davranışları/Boyutları

İzlenim Yönetimi Davranışları/Boyutlar	Temalar
1. Kamufle Etme/Maskeleye	Mutsuzken bile mutluymuş gibi görünme
	Bilmediğinin açığa çıkmasını engelleme (zorlandığı konuları gizleme)
	Üstün yönlerini anlatıp eksikliklerini gizleme
	Bilmediği halde biliyormuş gibi yapma
	Başarıları kendine başarısızlıkları başkasına yükleme (atfetme yanlılığı)
	Uyumsuz fikir, düşünce ve alışkanlıkları saklama
2. Kendini övme (Self-praise)	Mesleğini ve yaptığı işi içerde ve dışarıda övme
	Başkasını eleştirerek kendini yüceltme

	Yaptığı işleri abartarak anlatma
	Önemli/kritik personel imajı sunma
	Kendini öne çıkarma (kendi reklamını yapma)
	Başkalarının imajını kullanarak hava atma (gölgesinden faydalanma)
3. Yaranmaya Çalışma	Aynı fikirdeymiş gibi görünme (duyulmak istenileni söyleme)
	Karşdakini övme /Yağcılık etme
	Hediye verme
	Özel-kişisel günleri hatırlama
	Gerçek düşüncelerini gizleme (şikâyetçi olmama, kusurları ve kabahatleri yüze vurmaktan kaçınma, görmezden gelme)
	Sevecenlik (anaçlık, babacanlık ve şımarıklık yapma) gösterme
	Zor işlerin üstesinden geldiğini gösterme çabası
	Koruyup kollama
	Yardımcı olma
	Samimi, dostça davranma
	Kayıрма / İltimas geçme
	Her şeyden memnunmuş gibi görünme
	4. Adanmış Görünme
Düzenli ve tedbirli olma (dış görünüş ve düzenlilik)	
Vaatlerde bulunma veya beklenenin ötesinde hedefler koyma	
İltifat etme	
İşe vaktinden önce gelip, geç çıkma	
Gönüllü olma/ Öne çıkma	
Kendi sorumluluğunda olmayan işleri de yapma (Ekstra-rol davranışı)	
5. İmaj Koruma	İnkâr etme
	Sorumluluğu (suçu) başkasına yükleme
	Mazeret sunma
	Bilmezlikten gelme
	Özür dileme
	Aciz görünme
	Mağdur görünme (play the victim)
	Düzeltilici - Tazmin edici davranışlarda bulunma
6. Göz boyama/ Etkileme	CV'sinde eksik ve yanıltıcı bilgi verme
	Sahte tevazu ve sahte alçak gönüllülük
	Spekülatif (istenmeyen) iyiliklerde bulunma

(Manipülasyon)	Minnet altında bırakma (Yardımları başa kakmak için kullanma)
	Meşgul görünerek çalıştığına inandırma
	Moda, sanat ve kültür alanında günceli izleme
	Astlarlayken üstleri üstlerleyken astları eleştirme (Bukalemunu oynama veya her kalıba girme)
	Gizli bilgilere vakıf olduğunu gösterme çabası
	Dikkatleri başka yöne çekme
	Görünürlüğü yüksek işleri alıp diğerlerini başkasına yıkma
7. Gözdağı Verme	Başkalarını ezme ve küçümseme
	Yetki, makam ve gücünü vurgulama - belli etme
	Büyük ofis, ofis malzemesi ve mobilyalar kullanma
	Patron veya önemli isimlere yakınlığını kullanma
	Aşırı ciddiyet, sertlik ve maskulinite gösterisi

Yapılan mülakatlar sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesiyle oluşturulan ifadeler belli kategoriler altında toplanarak, alanda uzman iki akademisyenle yapılan değerlendirilmeler doğrultusunda ve literatür araştırmalarıyla tablo 3'te belirtilen boyutlar ortaya çıkarılmıştır. Öngörülen kategorilerin kapsadığı ifadelerin anlamlı bir şekilde birleştirilip birleştirilmediği ve kavramsal olarak belirlenen kategoriye ait olup olmadığının anlaşılabilirliği 8 kişiden oluşan bir jüri ile test edilmiş, ardından uzlaşmanın sağlandığı boyut ve ifadeler tekrar gözden geçirilerek alanında uzman yeni 3 farklı akademisyenden tek tek görüş alınarak nihai hale getirilmiştir. Nihai olarak, türk kültürü bağlamında keşfedilen izlenim yönetimi taktiklerinin öngörülen boyutları örgütsel davranış, türk dili ve edebiyatı, ingiliz dili ve edebiyatı ve sosyoloji alanlarında çalışan toplamda 11 kişinin değerlendirmesi ile oluşturulmuştur.

Yapılan analizler neticesinde, mevcut izlenim yönetimi yazınında da görülen kendini övme ve gözdağı verme taktiği ile, araştırmada keşfedilen ve Türk kültürüne özgü olduğu düşünülen kamufle etme, yaranmaya çalışma, adanmış görünme, göz boyama ve imaj koruma boyutları ortaya çıkmıştır. Sonuçlara bakıldığında, kendini övme ve gözdağı verme boyutları, yazında yer alan izlenim yönetimi boyutlarıyla örtüşmektedir. Buradan, yapılan görüşmelerde katılımcıların ifadelerinin, hem mevcut izlenim yönetimi taktiklerinin bazılarını, hem de kültüre özgü olduğu düşünülen farklı boyutları oluşturduğu sonucu çıkmaktadır. Örneğin, Jones ve Pittman (1982)'in sınıflandırmasında yer alan "kendine acındırma" taktiğinin bu çalışmada ortaya çıkan boyutlar arasında yer almamasının, Türkiye'deki kültürel özellikler bağlamında bireylerin eksik yönlerini göstermekten çok, gizleme eğiliminde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, her ne kadar mevcut yazında var olan iki boyuta Türk çalışma ortamında rastlandığı anlaşılrsa da, bu boyuta yönelik ifadelerin mevcut izlenim yönetimi taktiklerini içeren boyutlarda yer alan maddelerden (item) farklı olması, tam olarak aynı taktiklerin ortaya çıkıp çıkmaması yönünde soru işareti oluşturmaktadır. Dolayısıyla izlenim yönetimi taktiklerini belirten davranışların yüksek oranda Türk kültürüne has davranışlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Özellikle çalışanların dış görünüşüne önem vermesi, eksik yönlerini gizlemeye çalışması, mazeret sunarak hatalarını telafi etme girişimi ve önemli kişilere olan yakınlığını dile getirme çabası gibi davranışlar oldukça dikkat çekicidir. Ülkemizde de farklı iş ortamlarında bu tür davranışlarla sıkça karşılaşıldığı bilinmektedir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı, Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerinin neler olduğunu keşfetmek ve Türk kültürüne has, özgün “izlenim yönetimi taktiklerini” ve bu taktikleri oluşturan “boyutları” ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın sonucunda, sözü edilen sorunsalın çözümüne yönelik bulgular elde edilmiş ve araştırmada hedeflenen amaca ulaşılmıştır. Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini ortaya çıkararak yazına katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışmanın, örgütlerde sergilenen birtakım davranışlarda kültürel bağlamın etkisi olduğu yönündeki çalışmalara ilave niteliğinde olduğu düşünülmektedir. Çalışma yaşamında sergilenen izlenim yönetimi taktikleri ve izlenim yönetimi boyutlarının Türk kültürü bağlamında değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar aşağıda derlenmiştir.

4.1. TÜRK KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA ORTAYA ÇIKAN İZLENİM YÖNETİMİ BOYUTLARI

Çalışmada yapılan analizler sonucunda; Kamufle Etme/Maskeleye, Kendini Övme, Yaranmaya Çalışma, Adanmış Görünme, İmaj Koruma, Göz boyama/Etkileme, Gözdağı Verme olmak üzere yedi izlenim yönetimi boyutu keşfedilmiştir. Bu boyutlardan kamufle etme, adanmış görünme, imaj koruma ve göz boyama taktikleri mevcut izlenim yönetimi taktiklerinin sınıflandırmasından farklı olarak, yalnızca bu çalışma ile keşfedilen ve Türk çalışma ortamında sergilendiği tespit edilen taktiklerdir.

Kültürel anlamda batıdan farklı toplumsal özelliklere sahip Türkiye’de yapılan bu araştırmada “**Kamufle Etme/Maskeleye**” gibi bir taktiğin ortaya çıkmasının, çalışanların başka bir görünüş (arzuladığı görünüş) vermek suretiyle asıl durumunu, görüş ve düşüncelerini gizlemek, bilerek ve isteyerek bir olguyu haber vermemek, saklamak yahut da istediği şekilde sunmak (Türk Dil Kurumu) istemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışma ortamında bireyler bırakmak istediği görüntüye/izlenime sahip olabilmek için bazı kusurlu yön, alışkanlık ve davranışlarını gizleyerek aslında mevcut görünümünü kamufle etmeye çalışmakta, diğer bir deyişle sosyal bir maske takmaktadır. Bireysellikten çok grup eğiliminin hakim olduğu Türk toplumunda bireylerin grup içerisinde kabul görmek, dışlanmamak gibi nedenlerle başvuracağı muhtemel olan bu taktiğin, birbirleriyle bağ kurmanın önemli ve motive edici olduğu toplumlarda ortaya çıkabileceği doğal karşılanabilmektedir. Bulunduğu ortama uyum sağlamak ve olası dışlanmanın önüne geçebilmek için bireyler grup normlarına uymayan eksik yönlerini örtbas etmek suretiyle saklayarak uygun olan izlenimi oluşturma çabasına girebilmektedirler. Burada Schwartz’ın (1994) Türkiye’nin uyumluluk eğiliminin yüksek olduğu bir kültüre sahip olduğu sonucunu vurguladığı çalışması hatıra gelmekte ve çalışanların diğerleriyle uyumlu olma yönünde bir çaba sarfettikleri görülmektedir.

İzlenim yönetimi taktiklerine yönelik Pittman (1982)’in sınıflandırmasındaki boyutlardan biri olan niteliklerini tanıtmak; çalışanların sahip olduğu becerileri diğerlerine, gerektiğinde abartılı olarak anlatması ve sürekli olarak vurgulaması (Bolino ve Turnley, 1999: 190) olarak bilinmekte ve bu çalışmada keşfedilen “**Kendini Övme**” taktiği ile benzer davranışlar içermektedir. Bazı bireyler kendilerinin yetenekli ve başarılı gibi algılanmasını sağlamak için, her fırsatta kendini övme davranışı sergileme eğiliminde olmaktadır. Böylece karşı taraf üzerinde çoğu işin üstesinden gelebilme yeteneğine sahip biri izlenimi oluşturmayı hedeflemektedirler. Taktiğin bu çalışmada keşfedilen maddelerine bakıldığında mesleğini ve işini övme, bazı isimlere olan yakınlığından söz etme gibi davranışlar öne çıkmaktadır. Daha çok mütevazı olmanın kabul gördüğü varsayılan Türk toplumunda bu taktiğin yer almasının nedeninin sosyal yaşamda da önemli kişilere olan yakınlığın işe yaraması, yahut da bireyin kendi reklamını yapmasının çoğunlukla yapılması gerektiği algısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Zira birey burada kendini övme davranışını başka kişi ya da olayları kullanarak sergilemektedir. Dolayısıyla, son yıllarda ilgi uyandıran ve sıkça gündeme gelmeye başlayan nepotizm kavramının Türk çalışma ortamında ne ölçüde yaygınlaştığının ortaya konulmasının, bu taktiğin sergilenme nedenlerinin açıklanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Pittman (1982)'in sınıflandırmasındaki bir diğer boyut olan yağcılık etme davranışına benzeyen ve bireyin karşısındaki hoş tutarak beğeni toplama ve kendini sevdirmeye şeklinde hedeflediği kişiyi etkilemek için kullandığı (Jaja, 2003) taktik olarak da tanımlanabilen “**Yaranmaya Çalışma**” boyutunda; bireyin diğerlerini toplumun kabul ettiği sosyal normların ve nezaket kurallarının ötesinde nazik davranışlarla etkilemesi (Gardner ve Martinko, 1988), karşısındaki överek değerli hissettirmeye çalışması, karşı tarafa kendini sevdirmesi ve böylece ilişkilerin olumlu yönde gelişmesini sağlaması sözkonusudur. İslamoğlu ve Börü (2007)'nin “Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” isimli çalışmalarında ortaya çıkan “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutu ile de örtüşen ve beğeni kazanmak için sergilenen bu taktik yağcılık etme olarak da değerlendirilebilmektedir. Çünkü beğeni kazanma davranışında, bireylerin hedef kişi ya da kişilere hoş görünmek için doğrudan ya da dolaylı bir şekilde karşılıksız hizmet etmesi, yağcılık ve dalkavukluk yapması gibi durumlar gözlenmektedir (Barrick vd., 2009: 1397; Turnley ve Bolino: 2001: 352). Kişilerarası hoşlanmayı ve etkileşimi arttırmak amacıyla yapılan bu taktiğin (Ellis vd., 2002: 1202) karşısındaki duymak istediklerini söyleme, ona övgüler sunma ve ilişkisini olumlu yönde güçlendirme gibi davranışlar yoluyla, bireyin kendisi ile ilgili algıları etkilemek için kullandığı bir taktik olduğu düşünülmektedir. Türkiye bireysellik eğiliminin zayıf ve “biz” kültürünün hâkim olduğu bir toplum olduğundan, bu tür kolektivist toplumlarda çalışan bireyler, kendini gerçekleştirme veya kendine saygı gibi bireysel ihtiyaçlardan ziyade, grup içi üyelikler gibi unsurlarla motive olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların bulunduğu grubun normlarına uyum sağlaması ve kendini kabul ettirmesi önemli olmakta, bu bağlamda da karşısındaki övme, özel günleri hatırlama, saygılı olma, hatta kayırma gibi davranışlarda bulunarak grup üyelerine yaranmaya, diğer bir deyişle onların gözünde değer kazanmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanında Türkiye’de dışil özelliklerin öne çıkmasının (Gürbüz ve Bingöl, 2007; Turan vd, 2005) da elde edilen bu sonuç üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki; incelik, hoşgörü, merhamet, birliktelik gibi değerlerin önemli olduğu ve rekabet yerine birlikte yapılan aktivitelerin motive edildiği bir toplum olarak değerlendirildiğinde, dostluk ilişkileri ve iyi geçinmek motivasyon kaynağı olacağından bireylerarası ilişkilerin olumlu olması için bu taktiğe başvurulmasının anlaşılabilir bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan bir başka boyut olan “**Adanmış Görünme**” davranışında, izlenimlerini yönetmek isteyen bireylerin karşı tarafı etkileyebilmek için saygılı olmaya çalışması, karşısındaki iltifat etme çabası, bazı görevleri yerine getirmede gönüllü olup kendi sorumluluğunda olmayan işleri bile yapma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Çalışma yaşamında dış görünüş başta olmak üzere, işle ilgili konularda titiz davranan, giriş-çıkış saatlerine ihtimam gösteren, ekstra işler yaparak yüksek performans sergileyen bireyler, işe adanmış görünen ve arzu edilen çalışan görüntüsü oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, Türk çalışma ortamında da, bu algıyı oluşturmak isteyen çalışanların böyle davranışlar sergileyerek kendini işe adayın, işini seven biri olarak bahsedilmesini sağlamaya çalışması olağandır.

Yine araştırmada keşfedilen “**İmaj Koruma**” boyutunda, çalışanların hatalar karşısında birtakım mazeretler sunarak imajlarını onarma yoluna gittikleri; sorumluluğu başkalarıyla paylaşarak, başarısızlıkla sonuçlanacağını düşündüğü görevlerden kaçınarak ve böylece başarılı olduğu yönündeki algıların değişmesinin önüne geçerek mevcut imajlarını korumaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bu durum kültürel açıdan değerlendirildiğinde, statü ve unvanların önemli olduğu Türk toplumunda bireylerin buldukları konumu ve karşı tarafın kendisine atfettiği değeri koruma amacıyla bu taktiğe başvurduğu düşünülmektedir. Ayrıca birtakım kararların (ödül, terfi vs.) bazı olumlu davranışlar sonucu verildiği gözönüne alındığında, özellikle başarılı çalışanların bu olanaklardan yararlanmak için mevcut konumunu korumaya çalıştıkları düşünülmektedir. Nitekim, Bozeman ve Kacmar (1997)'a göre de bireyler kimliklerini korumak amacıyla hatalarını onarma davranışı sergileyerek izlenimlerini yönetebilmektedirler. Bu araştırmada, çalışanların hatalar karşısında birtakım mazeretler sunarak imajlarını onarma yoluna gittikleri; sorumluluğu başkalarıyla paylaşarak, başarısızlıkla sonuçlanacağını

düşündüğü görevlerden kaçınarak ve böylece başarılı olduğu yönündeki algıların değişmesinin önüne geçerek mevcut imajlarını korumaya çalıştıkları gözlemlenmiştir.

“Göz boyama/Etkileme” boyutunda, çalışanların hedeflediği kişinin algısını yönetebilmek amacıyla, entelektüel bir görünüme sahip olduğunu vurgulama, gereksiz iyilik ve yardımlar yapmaya çalışma, göz boyamak için yapmacık bir tevazu gösterme, daha çok göze görünür işleri seçme ve kendini öne çıkarmaya çalışma gibi davranışlar sergilediği görülmektedir. Bu durumu Türk toplumu açısından değerlendirmek gerekirse, çoğu ortamda kibar ve nazik davranışlar sergileyen, karşısındakine iltifat eden ve güzel sözler söyleyen, kendisiyle ilgili konularda tevazu göstermeye çalışan kişiler genellikle hoş karşılanan ve göze giren kişilerdir. Özellikle üst kademedeki bulunanların böyle astlarla çalışmaktan mutlu oldukları ve kendisinden iyi bahsettikleri görülmektedir.

Son olarak hem literatürde, hem de bu araştırmada ortaya çıkan bir boyut olan **“Gözdağı Verme/Tehdit Etme”** diğer insanları arzu edilen şekilde davranmaları için etkileme, diğerlerine tehlikeli biri olarak görünerek gücünü arttırma ya da isteklerini yaptırmaya zorlama (Leary, 1996) olarak bilinmektedir. Karşı taraf üzerinde arzu edilen izlenimi bırakmak için kullanılan izlenim yönetimi taktikleri, her zaman olumlu bir imaj bırakma amacıyla kullanılmamakta, karşısındakini sahip olduğu güçle korkutarak ya da tehdit ederek isteklerini yaptırmaya çalışan bireyler tarafından da kullanılabilir. Genellikle gücü elinde bulunduran tarafın kullandığı (Crane ve Crane, 2002: 28) tehdit etme taktiği, gücünü arttırma ya da isteklerini yaptırmaya amacıyla kullanılmaktadır. Trompenaars ve Turner (1998)'in kültürel bağlamda yaptıkları araştırma sonuçlarında, Türkiye’de örgütlerdeki sıkı hiyerarşik yapı ve çalışanların liderlerine itaat etmeye önem vermeleri yönündeki eğilimlerin ağır bastığı ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, gözdağı verme taktiğinin Türk kültüründe kullanılan bir izlenim yönetimi taktiği olarak ortaya çıkması beklenebilecek bir durum olarak düşünülmektedir. Nitekim bu boyutu oluşturan ifadelerle bakıldığında, bireylerin yetki, makam ve gücünü vurgulayarak karşı tarafın kendisinden çekinmelerini sağlama, açıktan ya da ima ile meslektaşlarını korkutarak isteklerini yaptırmaya, ciddi ve sert görünerek gözdağı verme gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, Türkiye’de hiyerarşik saygı, katı ve otoriter yönetim kültürünün yansımaları olarak örgütlerde çalışanlara karşı tehditkar davranma eğilimi gözlemlenebilmektedir. Bu durum, Türkiye gibi kurallara uygun davranışların ağır bastığı toplumlarda gözdağı verme taktiğinin sergilenebilirliğini arttırmaktadır.

Yukarıda açıklanan boyutların yanında, bu araştırmada yazında geçerli izlenim yönetimi taktikleri içerisinde yer alan “kendine acındırma” ve “örnek birey olma” boyutlarının Türk çalışma ortamında sergilenme olasılığının nispeten düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, Türk kültürüne özgü çalışan davranışları arasında, karşı tarafı sürekli övmek ve sevgi-saygı gösterisinde bulunmak suretiyle karşısındakinin gönlünü kazanma; yardıma muhtaçmış gibi görünme yerine kusurlu yönlerini örtbas etmeye çalışma gibi davranışlar olduğunu söylemek mümkündür.

Öte yandan, çalışmada keşfedilen tüm boyutların kültürel bağlamla ilişkisinin derinlemesine tartışılması ve detaylı bir şekilde incelenmesi gerektiğinden, araştırmanın amacı kapsamında boyutların tamamının kavramsal çerçeve ve kültürel yanlarına burada yer verilmeyip, sonraki çalışmalarda derlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

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

4.2. ARAŞTIRMANIN KATKILARI, KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu çalışmanın, izlenim yönetimi taktikleri kavramının birkaç önemli yönden anlaşılmasına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. İlk olarak, izlenim yönetimi taktiklerinin kültürel sınırlar arasında belirgin şekilde değişebileceğini göstermektedir ki kültür, hangi davranışların olumlu, hangi davranışların olumsuz örgütsel sonuçlara katkıda bulunduğu dair inancımızı belirtmektedir. İkincisi, Batıda geliştirilen izlenim yönetimi taktiklerinden farklı olarak ortaya çıkan kamufle etme, yaranmaya çalışma, adanmış görünme, imaj koruma ve göz boyama/etkileme boyutlarının, örgütlerde bireylerarası etkileşimde hangi davranışların sergilenebileceği yönünde ipuçları vereceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın, örgütsel davranış alanında gelecekteki araştırmalara faydasının olacağı ve kültürel bağlamda araştırma eksikliği sorununa mütevazı da olsa bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Üçüncüsü, çalışmanın izlenim yönetimi taktiklerinin kültürlerarası farklılaştığına odaklanan birkaç çalışmaya ek olarak, farklılığı izlenim yönetimi taktiklerini kullanma ya da kaçınma eğilimiyle ölçmekten öte, her kültürde izlenim yönetimi boyutlarının da farklılaşabileceğini gösterdiği düşünülmektedir.

Çalışmanın uygulamaya yönelik katkıları değerlendirildiğinde, yönetim kademesini oluşturan bireylerin, astlarının tutum ve davranışlarını anlama, farkındalığa ulaşma ve bunun yanında Türk çalışma ortamında aşına olunan belli başlı davranışların nedenlerini sorgulama konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen çalışanların zaman zaman yanıltıcı ve yönlendirici davranışlarda bulunabilecekleri göz önüne alınarak, astlara yönelik yapılan değerlendirmelerin daha adaletli olması hususunda bilinçlenmelerini arttırabileceği düşünülmektedir. Öte yandan gerek terfi ve gerekse işe alım kararlarında adayların davranışlarını gözleme fırsatı olan hat yöneticilerinin doğru kararlar alabilmesi adına kavramın anlaşılması ve yönetici kademesinde bulunanlara aktarılması fayda sağlayabilir. İzlenim yönetiminin terfi ve işe alım kararlarını önemli derecede etkilediği bilindiğinden (Bolino vd., 2008; Ferris vd., 1999; Steven ve Kristof, 1995) örgütsel açıdan nelere sebep olabileceği dikkate alınmalı ve özellikle işe alım mülakatlarında yaygın olarak kullanılabilmesi unutulmamalıdır.

Bu çalışmanın, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlayan birkaç kısıtı da bulunmaktadır. İlk olarak veriler Türkiye’de farklı şehirlerde, çeşitli kademelerdeki katılımcılardan oluşan bir örneklemden elde edilse de, örneklemin çalışan nüfusun temsilcisi olmama ihtimalinin bir kısıt olarak düşünülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bulgular keşfedici niteliktedir ve kapsamlı genellemeler yapılmadan önce gelecek araştırmalarda teyit edilmesi gerekmektedir. İkincisi, izlenim yönetimi boyutlarının ABD ile Türkiye arasında farklılık gösterdiği keşfedilirken, izlenim yönetimini etkileyen farklı bağlamsal değişkenler (örn; kamu-özel kurum ayrımı, üretim-ticaret işletmeleri vs.) bu çalışmada incelenmemiştir. Gelecekteki araştırmalar, bu bağlamsal faktörleri içerebilir. Böylece kültürel bağlamın izlenim yönetimi üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı olarak incelemek mümkün olacaktır. Son olarak, araştırma kapsamında çalışmaya katılan bireylerin doğru bilgiler vereceği varsayılmakla birlikte, katılımcıların taraflı yanıt verme eğilimlerinin olabileceği de bir başka kısıt olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durumun tüm çalışmalarda ortaya çıkan kaçınılmaz bir kısıt olduğu da gözardı edilmemelidir.

Tüm bunların yanında, bundan sonra yapılacak araştırmalar için, araştırmanın sonuçlarının farklı örneklemler üzerinde teyit edilmesi ve halihazırda sunulan izlenim yönetimi boyutları ile bu boyutları oluşturan maddelerin bir soru havuzuna dönüştürülerek, nicel yöntemlerle test edilmesi önerilmektedir. Böylece kültürel düzeyde bir ölçek oluşturmak adına başlangıç olan bu çalışmanın genişletilerek Türk kültürüne özgü izlenim yönetimi ölçeğinin oluşturulmasının ulusal yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, N. (1983). A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 29-47.
- Barrick, M., Shaffer, J. ve Degraasi, S. (2009). What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1394 –1411.
- Bolino, M. ve Turnley, W. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M., Kacmar, M., Turnley W. ve Gilstrap B. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Bolino, M., Long, D. ve Turnley, W. (2016). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377-406.
- Bozeman, D. ve Kacmar, M. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 9-30.
- Bye, H., Sandal, G., Vijyer, V., Sam, F., Çakar, N. ve Franke, G. (2011). Personal Values and Intended Self-Presentation During Job Interviews: A Cross-Cultural Comparison. *Applied Psychology*, 60(1), 160–82.
- Creswell, J., Hanson, W., Clark, P. ve Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264.
- Creswell, J. (2015). *30 Essential skills for the qualitative researcher*, Sage Publications.
- Drory, A. ve Zaidman, N. (2007), Impression Management Behavior: Effects of the Organizational System. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 290-308.
- Ellis, A., West, B., Ryan, M. ve Deshon, R. (2002). The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type?. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1200-1208.
- Ferris, G., Judge, T., Rowland, K. ve Fitzgibbons, D. (1994). Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test Of A Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 101-135.
- Gardner, W. ve Martinko, M. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321–38.
- Gürbüz, S. ve Dursun, B. (2007). Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-feselefe-yöntem-analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. ve Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The globe study of 62 societies*, Sage Publications.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14, 135-153.

- Jaja, A. (2003). Impression Management Metaphors: An Agenda for the 21st Century African Industrial Managers. *Management Research News*, 26(12), 73-94.
- Jones, E. ve Pittman, T. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. *Psychological Perspectives on the Self*, 1, 231-262.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*, Sage Publications, CA.
- Leary, M. (1996). *Self-presentation, impression management and interpersonal behavior*. Westview Press, Oxford.
- Manzur, L. ve Jogaratnam, G. (2006). Impression Management and the Hospitality Service Encounter: Cross-Cultural Differences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20(3-4), 21-32.
- Merkin, R. (2012). Middle Eastern Impression Management Communication. *Cross-Cultural Research*, 46(2), 109-132.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and interpretation*, San Francisco: Jos-sey-Bass.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. ve Catherine, A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. Van Nostrand Reinhold.
- Sandal, G., Vijver, F., Bye, H., Sam, D., Amponsah, B., Çakar, N., Franke, G., Rosnah, İ., Kjellsen, K., Kotic, A., Leontieva, A., Mortazavi, S. ve Tien, C. (2014). Intended Self-Presentation Tactics in Job Interviews: A 10-Country Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(6), 939-958.
- Schneider, D. (1981). Tactical Self-presentations: Toward a Broader Conception: Impression Management. *Theory and Social Psychological Research*, 23-40.
- Schutz, A. (1998). Assertive, Offensive, Protective and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132(6), 611-628.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Stevens, C. ve Kristof, A. (1995). Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 587-606.
- Trompenaars, F. ve Turner- Hampden, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Turnley, W. ve Bolino, M. (2001). Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-monitoring in Impression Management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351-360.
- Wasti, A. ve Erdil, S. (2007). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.