

ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

117562

TÜRKİYE'DEKİ RESMİ VE ÖZEL LİSE ÖĞRETMENLERİNİN  
İZLENİM YÖNETİMİ

DOKTORA TEZİ

117562

Kamile DEMİR

Ankara  
Kasım, 2002

TA. APOKALİPTE YERİN ORGOLU  
MÜHÜRÜ

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)**

**TÜRKİYE'DEKİ RESMİ VE ÖZEL LİSE ÖĞRETMENLERİNİN  
İZLENİM YÖNETİMİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Kamile DEMİR**

**Danışman: Prof. Dr. Ali BALCI**

**Ankara  
Kasım, 2002**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ  
ALIşMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... *Ali Balci* .....

Prof. Dr. Ali BALCI

¼ye ..... *İnayet Pehlivan Aydın* .....

Doç. Dr. İnayet PEHLİVAN AYDIN

¼ye ..... *E. Karip* .....

Doç. Dr. Emin KARİP

¼ye ..... *Şule Erçetin* .....

Doç. Dr. Şule ERÇETİN

¼ye ..... *Şener Büyüköztürk* .....

Yrd. Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

11/11/2002

*Meral Uysal*

Prof. Dr. Meral Uysal

Enstit¼ M¼d¼r¼

## ÖNSÖZ

İzlenim yönetimi teorisi, 1980'li yıllardan bu yana yönetim ve örgüt araştırmalarında yoğun olarak incelenmeye başlanmıştır. İzlenim yönetimi bakış açısı iletişim, uyum, kaynakları paylaşma, karar alma, performans değerlendirme, takımla çalışma, liderlik ve örgütsel sosyalleşme ile ilgili konuların yanı sıra sosyal kaygı, utangaçlık, depresyon gibi duygusal ve davranışsal problemleri açıklamada kullanılmaktadır. Çalışanların izlenim yönetimi davranışlarının belirlenmesi, örgütsel davranışın açıklanması ve anlaşılmasında son derece önemlidir. Bu önemine karşın, Türkiye'de eğitim çalışanlarının izlenim yönetimine ilişkin araştırma bulunmamaktadır.

İzlenim yönetimi ile ilgili görüşlerin kapsamlı olarak tartışıldığı, ülkemiz öğretmenlerinin kullandığı izlenim yönetimi davranışlarını, çeşitli değişkenler ile betimlemeyerek, eğitim yönetimi alanına katkı sağlamayı amaçlayan bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan araştırmaları bulunmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Araştırmanın son bölümü ise, araştırmanın sonuçları ve önerilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında beni destekleyip, yönlendiren çok değerli danışmanım Prof. Dr. Ali Balcı'ya, bilgi ve önerilerinden büyük ölçüde yararlanmış olduğum Prof. Dr. Selahattin Öğülmüş, Doç. Dr. İnyet Pehlivan Aydın, Doç. Dr. Emin Karip, Doç. Dr. şule Erçetin ve Yrd. Doç. Dr. şener Büyüköztürk'e, araştırmanın verilerinin toplanmasında yardım ve desteklerinden yararlanmış olduğum Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi çalışanlarına, sevgi ve desteklerinden güç aldığım ailem ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Kamile Demir



ÖZET  
TÜRKİYE'DEKİ RESMİ VE ÖZEL LİSE ÖĞRETMENLERİNİN  
İZLENİM YÖNETİMİ

Demir, Kamile  
Doktora, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Balcı  
Kasım 2002, 207+xiii sayfa

Bu araştırma, resmi ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin, iş yaşamında kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini ve bu taktikleri seçmelerine etki eden etkenleri saptamayı amaçlamaktadır. Korelasyonel ve karşılaştırmalı–nedensel karşılaştırma-türden tarama modelinde olan araştırmanın evrenini, 7011'i özel lise, 31.276'sı genel lisede görev yapmakta olan öğretmenler olmak üzere toplam 38.287 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminde 593 özel lise ve 596 genel lise öğretmeni yer almıştır. Örnekleme oluşturan öğretmenlere, araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu”, “İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği” ve “İzlenim Oluşturmaya Güdüleyen Etkenler Ölçeği”nin yanı sıra Bogenç'in “Kendine Saygı Ölçeği” ve Bacanlı tarafından türkçeye uyarlanan “Snyder Kendini Ayarlama Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin, izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıkları ve izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaya güdüleyen etkenlere ilişkin maddelere verdikleri yanıtların, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. İzlenim yönetimi taktikleri kullanımının, okul türü, cinsiyet, kendine saygı ve kendini ayarlama düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için t-testi, mesleki deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için de varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin seçimine etki eden önemli değişkenleri saptanmasında ise, aşamalı çoklu regresyon analizi tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular şöyledir. Genel liselerde öğretmenler, okuldaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerine ilişkin izlenimlerini önemsemektedirler. Öğretmenler, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden en sık örnek olmayı, kendini savunmaya yönelik

taktiklerden ise özür dilemeyi kullanmaktadırlar. Kullanılan taktikler okul türüne, cinsiyete, mesleki deneyime, kendini ayarlama yeteneğine ve kendine saygı düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Öğretmenleri, izlenimlerini yönetmeye güdüleyen en önemli bireysel etken, “başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirme”, çevresel etken ise “her şeyin kurallara bağlı olması”dır. İzlenim yönetimi taktiklerinin tercihini etkileyen en önemli yordayıcı değişkenler, kendini ayarlama yeteneği, bireysel ve çevresel güdüleyiciler ve kendine saygıdır.



**SUMMARY**  
**IMPRESSION MANAGEMENT OF THE PUBLIC AND PRIVATE**  
**HIGH SCHOOL TEACHERS IN TURKEY.**

Demir, Kamile

PhD., Educational Sciences

Supervisor: Prof.Dr. Ali Balci

November 2002, 207+xiii pages

This research aims to determine the impression management tactics, which are used in work life by the private and public high school teachers and the factors affecting them to select these tactics. The research was a descriptive one as correlational and comparative research, which belongs to -causal comparison-type of searching model was used. The research population consists of 38.287 teachers whose 7011 work in private high school and 31.276 working in public high schools. The research sample comprises of 593 private high school and 596 public high school teachers. The main methodology used were "Personal information form", "Impression management tactics scale" and "Scale of factors that motivate to form impression" which were designed by the researcher and also Bogenc's "self-esteem scale" and "Synder self-monitoring scale" which is adapted to Turkish by Bacanli were used.

SPSS (Statistical Package for Social Sciences) was used to analyze the data gathered by research instrument. During the analysis means and the standard deviation of the answers that are given to the items about the frequency in usage of impression management tactics and factors that motivate to use tactics of impression management by teachers who work at government or private high schools are found. For group differences such as the usage of impression management tactics differs by school type, sex, self-esteem and self-monitoring levels t-test was used for independent samples. In addition variance analysis (ANOVA) was used to determine whether it differs by job experience, with  $p < 0.05$

as the cut-off significance level. In order to determine the important variables used by teachers that are affecting choice on impression management tactics, stepwise-multi-regression analysis technique was used.

The main research findings were that teachers of general high schools were considering the impression of the school managers and other teachers about themselves. Among the assertive impression management tactics teachers were using “exemplification”; and among defensive tactics they were using “apologies”. It has also found that tactics that are used differ by school type, sex, job experience, self-monitoring ability and self-esteem level. The most important personal factor motivating teachers to manage their impression was “increasing the success and minimizing the failure”. Also, the most important environmental factor was found to be as “everything has rules”. Self-monitoring ability, personal and environmental motivators and self-esteem were found to be the most important predictor variables, which were affecting impression management tactics choice.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
SUMMARY.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
<b>BÖLÜM</b>	
1. GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	6
Önem.....	7
Sınırlılıklar.....	8
Tanımlar.....	8
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
İzlenim Yönetiminin Kavramsal Gelişimi.....	10
İzlenim Yönetimi Tanımları.....	14
İzlenim Yönetimi Modelleri.....	17
İzlenim Yönetimi Süreci.....	24
İzlenimlerini İnceleme.....	24
İzlenim Oluşturmaya Güdülenme.....	26
İzlenim Oluşturma.....	30
Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	41
Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	51
İzlenim Yönetimi Taktiklerin Seçimini Etkileyen Faktörler ve İlgili Araştırmalar.....	59
3. YÖNTEM.....	86
Araştırmanın Modeli.....	86
Evren ve Örneklem.....	86
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	89

	<b>sayfa</b>
Verilerin Çözömlenmesi.....	105
4. BULGULAR VE YORUM.....	109
Kişisel Bilgiler.....	110
Öğretmenlerin, Okuldaki Yönetici ve Diğer Öğretmenlerin Kendine İlişkin İzlenimlerini Önemseme ve Önemsememe Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	111
İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	113
Okul Türüne Göre İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	116
Cinsiyete Göre İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	122
Mesleki Deneyime Göre İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	126
Kendini Ayarlama Düzeyine Göre İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	134
Kendine Saygı Düzeylerine Göre İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	142
İzlenimleri Yönetmeye Güdöleyen Etkenlere İlişkin Bulgu ve Yorum.	146
Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Seçmelerine Etki Eden Önemli Değişkenlerin Kestirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	150
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	172
Sonuçlar.....	172
Öneriler.....	180
KAYNAKÇA.....	183
EK.....	203

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge		Sayfa
1	Araştırmanın Hedef Evrenini Ve Örneklemine Oluşturan Öğretmenlerin Coğrafi Bölge, İller Ve Okul Türlerine Göre Dağılımı.....	88
2	Görüş Birliği Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	91
3	Övgü Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları...	91
4	Örnek Olma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	92
5	Yardım İsteme Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	92
6	Niteliklerini Tanıtma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	93
7	Yıldırma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	94
8	Vurgulama Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	94
9	Mazeret Bildirme Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	95
10	Meşrulaştırma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	95
11	Özür Dileme Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	96
12	Engel Koyma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	97
13	Yadsıma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	97
14	İzlenim Oluşturmaya Güdüleyen Etkenler Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	99

<b>Çizelge</b>		<b>Sayfa</b>
15	İzlenim Oluşturmaya GÜdüleyen Etkenler Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları ve Alpha İç Tutarlık Katsayıları.....	100
16	Kendine Saygı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	102
17	Kendini Ayarlama Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	104
18	Kendini Ayarlama Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları ve Alpha İç Tutarlık Katsayıları.....	105
19	Sınıflamalı Değişkenlerin Dummy Değişkenler Olarak Tanımları ve Kodlanması .....	108
20	Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgiler.....	110
21	Öğretmenlerin Okuldaki Yönetici ve Diğer Öğretmenlerin Kendine İlişkin İzlenimleri Önemsemelerine Göre Dağılımları.....	111
22	Öğretmenlerin İzlenimlerini Önemseme Nedenlerine Göre Dağılımları.....	111
23	Öğretmenlerin İzlenimlerini Önemsememe Nedenlerine Göre Dağılımları.....	113
24	Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Puanları.....	114
25	Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Puanları.....	115
26	Okul Türüne Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve Testi Sonuçları...	116
27	Okul Türüne Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları.	120
28	Cinsiyete Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları	122
29	Cinsiyete Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları	125
30	Mesleki Deneyime Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik Taktiklere İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	127



<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
31	Mesleki Deneyime Göre Kendini Savunmaya Yönelik Taktiklere İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..... 132
32	Diğerlerine Yönelik Olma Boyutunda Kendini Ayarlama Düzeyine Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları 134
33	Diğerlerine Yönelik Olma Boyutunda Kendini Ayarlama Düzeyine Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları. 136
34	Kendine Güven Boyutunda Kendini Ayarlama Düzeyine Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları..... 138
35	Kendine Güven Boyutunda Kendini Ayarlama Düzeyine Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları..... 140
36	Kendine Saygı Düzeyine Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları..... 142
37	Kendine Saygı Düzeyine Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları..... 144
38	İzlenimleri Yönetmeye Güdüleyen Bireysel Etkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları Puanları..... 146
39	İzlenimleri Yönetmeye Güdüleyen Çevresel Etkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları Puanları..... 148
40	Görüş Birliği Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 151
41	Övgü Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 152

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
42	Niteliklerini Tanıtma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 153
43	Yıldırma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 155
44	Örnek Olma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 156
45	Yardım İsteme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 157
46	Vurgulama Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 159
47	Mazeret Bildirme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 163
48	Meşrulaştırma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Tahminin Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 164
49	Özür Dileme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 165
50	Engel Koyma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 167
51	Yadsıma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 168

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1	İzlenim yönetiminin iki ögesi.....	18
2	İzlenim yönetimde sosyal psikoloji sürecinin 3 bileşenli modeli.....	18
3	İzlenim yönetimi süreci.....	19
4	İzlenim yönetiminin sibernetik modeli.....	20
5	İzlenim yönetimi sürecinde anahtar değişkenleri ve başlıca ilişkiler.....	22
6	Örgütlerde çalışanların izlenim yönetimi.....	23
7	Taktik izlenim yönetimi davranışlarının sınıflandırılması.....	36
8	Aktörün kimlik uyumsuzlukları ve bunları ortadan kaldırmak için kullandığı izlenim yönetimi fonksiyonları.....	37
9	Stratejik kimlik fonksiyonları ve davranışsal taktikler.....	38

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulandıktan sonra önemli kavramlar tanımlanmıştır.

#### Problem

İnsanlar, sosyal sistemlerden bağımsız yaşayamazlar ve sosyal bağların dışında kalmamak için de anlamlı sosyal ilişkiler kurmak isterler. Sosyal ilişkilerin yapılandırılmasında ise, bireylerin davranışları, kendi kişiliğinden olduğu kadar, karşısındaki bireylerden etkilenir. Böyle bir durumda bireyler, yalnızca çevresindeki bireylere ilişkin kendi izlenimlerini biçimlendirmekle kalmaz, aynı zamanda ilişkide bulunduğu diğer bireylerin de kendisine ilişkin izlenimlerini yönetmeye çalışır (Rowatt, 1997). Sosyal etkileşimlerde, birey için çevresindeki diğer bireylerin algılarının önemi göz önünde bulundurulduğunda, bireyin bu algıları, dolayısıyla diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol çabası, son derece doğaldır.

En genel tanımı ile izlenim "bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluşan bir imge"dir (Dincer, 1998). Okay'a göre (2000) izlenim "bireylerin, bir obje, kurum veya başka bir bireye ilişkin düşünceleri"dir. Bu tanımlar doğrultusunda izlenimin, bireyin, etkileşimde bulunduğu diğer bireylere ilişkin zihninde oluşan imgeler olduğu söylenebilir.

İzlenimlerini yönetme, temelde doğal bir etkinlik (Elwell, 1998; Slama ve Wolfe, 1999) olmanın yanı sıra, aynı zamanda yaygın bir eğilimdir. Bunun nedeni bireylerin, diğer bireylerde bıraktıkları izlenimlerin, onların kendisine yönelik algı, değerlendirme ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Bunun yanı sıra, söz konusu izlenimler, bireyin kendisine olan bakışı ve psikolojik sağlığı üzerinde de son derece etkilidirler. Sonuç olarak bireyler sık sık çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin algılarını izler ve onları

yönetmeye çalışır (Martin, Leary ve Rejeski, 2000). Bu çaba, izlenim yönetimi olarak isimlendirilir.

İzlenim yönetimi, sosyal etkileşimlerin amaç ve anlamını oluşturan, bireylerin davranışlarına yön veren ve diğer bireylerin beklentilerini anlamaya yardımcı olan girişimleri içermektedir (Elwell, 1998; Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995) Bu yönü ile izlenim yönetiminin, düzenli ve kontrollü sosyal ilişkileri oluşturucu ve hoş olmayan, utandırıcı durumlardan kaçınmaya yardımcı çift yönlü bir ritüel olarak (Rosenfeld ve diğerleri, 1995), olumlu etkileşimler için son derece önemli olduğu söylenebilir. Çünkü sosyal etkileşimlerin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için, tarafların birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaları gereklidir (Leary, 1996).

Öte yandan bireyin sergilediği izlenimler, ona yönelik davranış beklentileri ve bireyin kendisine nasıl davranılmasını beklediği konusunda fikir verir (Leary, 1996; Giacalone, 2001). Bireyler bu nedenle sosyal kimlikler oluşturur ve bu kimliklere uygun davranışlar sergilerler (Slama ve Wolfe, 1999).

Sosyal etkileşimlerde katılımcıların kimliği, son derece önemlidir. Sosyal kimlik, uygun bulunan kimlik hakkındaki varolan veya olması istenen bireylerarası anlaşma doğrultusunda biçimlendirilir ve sürdürülür. Söz konusu kimlikler oluşturularak, bireyler sosyal yaşamda nasıl görülmek ve davranılmak istediklerine ilişkin beklentilerini gösterirler (Sheer ve Weigold, 1995).

İzlenim yönetimi, yalnızca bireyin, çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini yönetmesini değil, aynı zamanda kendi davranışlarını gözden geçirmesini de içerir. Birey, kendi davranışlarını sürekli olarak izlediğinde, performansı ve sergilediği davranış hakkında daha kesin ve doğru bilgi edinmiş olur (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Böylece izlenim yönetimi, bireylere arzu ettikleri veya varolmak istedikleri kimliklere uygun davranmalarında ve oluşturulan kimliklerin sürdürülmesinde de yardımcı olur (Bolino, 1999).

Bireyler, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerine önem vermediğinde ise olumsuz durumlarla karşı karşıya kalma olasılığı artar. Elwell'e göre (1998), bireyler utandırıcı durumlardan kaçınmak için diğer bireylerin kendilerinden beklentilerini bilmek durumundadır. Heine ve Takata da (2000) izlenimleri konusunda ihmalkar davranan bireylerin, diğer bireyler tarafından olumlu bir biçimde algılanmama tehlikesi yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir. Bireyler bir yandan bu istenmeyen algıları düzeltmeye odaklanırken, diğer yandan olabileceğinin en iyisi olma çabası içerisinde.

Başka bir deyişle bireyin, çevresindeki diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimleri konusunda yaşadığı kaygı, davranışlarını sosyal açıdan onaylanabilecek bir şekilde sürdürmesine yardımcı olur. Çevresindeki bireylerde bıraktıkları izlenimler konusunda kaygı duymayan bireyler ise, sosyal çevre tarafından uygun bulunmayan davranışları sıklıkla sergilerler. Bu bireyler, çevresindeki bireylerden, küçümsemeden, ilişkileri sona erdirmeye kadar farklı tepkiler alırlar (Leary, 1996).

Leary (1996) izlenim yönetiminin bireyler için temel işlevlerini üç nokta etrafında toplamıştır. Bunlar:

1. *Bireylerarası etki.* Bireyler, izlenim yönetimiyle özellikle başkalarının kendilerine ilişkin izlenimlerinin, kendisi için önemli sonuçları olduğuna ilişkin inançları nedeniyle ilgilenirler. Başka bir deyişle diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerinin, sosyal etkileşimlerin elde edebilecekleri ödülleri artırabileceği ya da azaltabileceğini düşünürler. Bu düşünce genellikle doğrudur. Sosyal etkileşimlerde, bireyler arası yanıtlar, oluşturulan izlenimler ve onların niteliği doğrultusunda olur. Sonuç olarak, iyi bir izlenim, günlük etkileşimlerin niteliğini artırır. Bireyler, kendilerinde olumlu izlenimler bırakan bireyler ile etkileşimlerinde daha memnun, kabul edici ve destekleyicidirler. İzlenimler, uzun dönemde bireyin yaşam kalitesi üzerinde de etkilidirler. Özellikle çalışma yaşamında, izlenim yönetiminde başarısızlık, bireyin elde edebileceği sosyal sonuçları olduğu kadar maddi sonuçları da etkiler. Kısaca izlenim yönetimi, bireylerarası etkileşimlerin önemli bir belirleyicisidir. Bunun yanı sıra izlenim yönetimi, bireyin çevresindeki bireylerin

davranışlarını etkilemede etkili bir yoludur. Birey, izlenim yönetimi yoluyla, diğer bireyler üzerindeki gücünü sürdürebilir ya da artırabilir. Burada sözü geçen güç bireyin, diğer bireylerin davranışları üzerinde arzu ettiği değişimi gerçekleştirebilmesidir.

2. *Kişiliğini geliştirmek ve sürdürmek.* Bireyler, izlenimlerini konusunda kaygılı olduklarında, izlenimlerini yönetme çabası içerisine girerler. Bunun bilinen üç nedeni vardır: Bunlardan birincisi, izlenim yönetimindeki başarısızlığın, bireyin kendisine saygısını azaltırken izlenimleri yönetmedeki başarının, bireyin kendisini iyi hissetmesini sağlamasıdır. İkinci neden, bireyin kimliğini yapılandırması ve bunu sürdürmesinde yardımcı olmasıdır. Çünkü bireyin belli bir kimliği kazanması için o kimliğe uygun davranması gereklidir. Bireylerin izlenim yönetimini kullanmasında üçüncü neden, izlenim yönetiminin kökleşmiş bir alışkanlık olmasıdır. Bireyler ister istemez, diğer bireylerin kendisi hakkındaki düşüncelerini önemserler. Bu baskıdan kaçınmak birey için çok güçtür.

3. *Duygusal düzenleme.* İzlenim yönetimi, bireyin kendisine ilişkin olumsuz duygularını azaltır; olumlu duygularını artırır. Çevresindeki bireylerce onaylanmak, bireyin kendisini daha iyi hissetmesini sağlar. Toplumsal onay, bireyin olumlu davranışlarını destekler ve bunların pekişmesini sağlar.

İzlenim yönetimi araştırmalarına yol gösteren temel prensip, bireylerin, kendileri için önemli diğer bireyler tarafından olumlu bir şekilde algılanma istenmesi ve bu bireylerce olumsuz algılanmak istememesidir. Bu nedenle bireyler içinde bulunduğu toplumsal küme açısından onaylanan kalıcı izlenimler ile kendilerini tanıtmak isterler. Bunlara aykırı durumlardan kaçınmaya çalışırlar (Daniels, 1997; Giacalone ve Beard, 1994).

Bireyler diğer sosyal ortamlarda olduğu gibi, örgütsel ortama girdiklerinde de diğer bireylerle ilişkilerini şekillendiren davranışlar sergilerler. Bunlar izlenim yönetimi davranışlarıdır. Bu davranışlar yalnızca örgüte yeni girildiği zaman değil, aynı zamanda etkili ve başarılı bir örgüt üyesi olma sürecinde de (sosyalleşme süreci) son derece önemlidir (Allison ve Herlocker,



1994). İzlenim yönetimi, çalışan bireylerin davranışlarının güçlü bir yordayıcısıdır (Shadur, Kienzle ve Rodwell 1999).

Bugün yaygın olarak örgütlerdeki insan davranışlarının önemli bir kısmının, izlenim yönetimi kaygıları, yani bireyin belli durumlarda diğer bireylerin kendilerine olan algılarına ilişkin kaygıları tarafından yönlendirildiği kabul edilmektedir. Bunun nedeni bireylerin, örgütlerde belli rollere uygun davranmak zorunda olmasıdır. Rollere uygun davranışlar sergilemenin yanı sıra birey, çevresindeki diğer bireylerin gözünde belli kimlikler oluşturmaya da ihtiyaç duyar. Bunlar, bireylerin çoklu amaca dayalı kimlikleri olabilir. Bu kimlikler, bireylere izlenim yönetimi davranışlarının sergilenmesinde ölçütler olarak hizmet ederler. Örneğin örgütsel ortamda birey, hedef izleyicisine bağlı olarak yetenekli ast, güçlü lider veya destek veren bir iş arkadaşı izlenimini çizmeyi arzu edebilir (Bozeman ve Kacmar, 1997).

Gardner ve Martinko'ya göre (1990), yönetim alanında, izlenim yönetimi bakış açısına ihtiyaç duyulmasının beş temel nedeni vardır; birincisi, izlenim yönetimi davranışlarının, örgütlerde bireysel başarı ile ilişkisidir. İkinci olarak, izlenim yönetimi davranışları, liderlerin eylemlerine destek sağlamak için kullandığı bir etki mekanizmasıdır. İzlenim yönetimi, liderliğin bu boyutunu aydınlatmada son derece önemlidir. Üçüncü neden ise, izlenim yönetimi davranışlarının, örgütsel ve bireysel başarıyı sağlamada, yöneticinin kullandığı davranışsal repertuarın bir ögesi olmasıdır. Dördüncüsü, daha çok uygulayıcılara yönelik yazılan, çalışma yaşamına ve yönetime ilişkin literatürde sıklıkla önerilen, çalışma yaşamında bireyi başarıya götüren davranışlar için teorik bir temel oluşturmasıdır. Beşinci ve son neden ise izlenim yönetimi davranışlarının örgütsel davranışı anlamak ve yorumlamak için açıklayıcı bir çatı oluşturmasıdır. İzlenim yönetimi davranışları ve bu davranışların yorumları, örgütsel davranışın daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Sosyal bir sistem olarak okulda, çalışanların sosyal etkileşimleri son derece önemlidir. Sosyal etkileşimleri yönlendiren ilişkiler ağı, bireylerden beklenen çeşitli eylem ve davranışları içermektedir. Özellikle öğretmenlerin



eylem ve davranışlarına ilişkin, hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışından beklentiler oldukça yüksektir. Öğretmenler bu beklentileri karşılamak konusunda ciddi boyutlarda gerginlik yaşayabilmektedirler. Çünkü söz konusu etkileşim becerisini sergileyebilmek için öğretmenler, gerekli yol göstericilere, yeterli bilgiye sahip değildirler. Üstelik etkileşimde bulunan bireylerin çeşitliliği de öğretmenin kendisine ilişkin beklentileri gerçekleştirmesini güçleştirmektedir.

Yurt dışında ve Türkiye’de öğretmenlerin izlenim yönetimi davranışlarına ilişkin literatürde herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Bununla birlikte Leary’nin (1995) de belirttiği gibi tüm bireylerin, sosyal etkileşimlerde çevresindeki diğer bireylerde izlenimler bırakacak şekilde çaba harcama eğilimi içerisinde olduğu gözönünde bulundurulduğunda, genelde öğretmenlerin, özelde de liselerdeki öğretmenlerin benzer çabaları kendi çalışma yaşamlarında sergiledikleri düşünülebilir. Bu araştırma ile sosyal etkileşimlerde etkililiğin en önemli yol göstericilerinden biri olan izlenim yönetiminin, öğretmenler tarafından kullanıma durumu saptanmaya çalışılacaktır.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, resmi ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma düzeyleri ve bu taktikleri seçmelerine etki eden etkenleri saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma düzeyi nedir? Bu taktikleri kullanma düzeyleri;

- a) lise türüne,
- b) cinsiyetlerine,
- c) mesleki deneyimlerine,
- d) öğretmenlerin kendini ayarlama düzeylerinin yüksek veya düşük olmasına,
- e) öğretmenlerin kendine saygı düzeylerinin yüksek veya düşük olmasına,

f) öğretmenlerin okuldaki diğer işgörenlerde oluşturdukları izlenimleri önemseme düzeylerine göre, farklılaşmakta mıdır?

2. Öğretmenleri okuldaki diğer işgörenler üzerinde izlenimler oluşturmaya güdüleyen etkenler nelerdir?

3. Öğretmenlerin görev yaptıkları lise türü, cinsiyetleri, mesleki deneyimleri, kendini ayarlama düzeyleri, kendine saygı düzeyleri ve izlenim oluşturmaya güdüleyen etkenler, öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

İnsanlar duygusal, toplumsal, fizyolojik gereksinmelerini, çevrelerindeki diğer kişilerle etkileşimde bulunarak karşılarlar. Özellikle iş yaşamında karşılaşılan kişisel sorunların önemli bir kısmı, bireylerin duygularını, ilgi ve isteklerini karşı tarafa iletmede başarısız olmalarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan çalışma ortamında oluşan ilişkiler ağı, bireylerden beklenen çeşitli eylem ve davranışları içermektedir. Bireyler iş yaşamında, sürekli olarak çeşitli durumlarda nasıl davranılması gerektiğine ilişkin bir yol gösterici de olmaksızın diğer insanlar ile etkileşim içerisinde. Beklentiler, içinde bulunulan ortam ve ilişkide bulunulan bireylere göre sürekli değişmektedir.

Başkaları hakkındaki beklenti ve bilgiler ise, kısmen oluşturulan izlenimlere bağlıdır. Bireyler, karşılarındaki kişilere ilişkin yargılarda bulunma, onların kişiliklerine ilişkin tahminler yapabilmek için izlenim oluştururken o anda var olan bilgi ve ipuçlarından yararlanırlar (Freedman ve diğerleri 1993, 94-95). İzlenimi sürdürme ve yeniden üretme rolü nedeniyle geliştirici özelliğe sahip olan izlenim yönetimi, toplumsal grupların desteği ve bireyin değişiminin devamlılığını artırır (Leary, 1995).

İzlenim yönetimi perspektifi, 1980'li yıllardan bu yana örgüte yönelik araştırmalarda yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. İzlenim yönetimi bakışı saldırganlık, yardım, uyum, girişkenlik, kaynakları paylaşım, grupla karar alma süreci, iş performansı, davranış geliştirme, liderlik ve örgütsel sosyalleşme ile ilgili konuları açıklamada kullanılmıştır. İzlenim yönetimi

açıklamaları sosyal kaygı, utangaçlık, depresyon gibi duygusal ve davranışsal problemler ile ilgili olarak da ele alınmıştır. İzlenim yönetimi, örgütsel yaşamda kullanılan ve etkili iletişimin temeli olan bir kavram olarak ele alınmaktadır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Yurt dışında yönetim ve örgütlere ilişkin davranış araştırmalarında giderek daha fazla yer almakta olan izlenim yönetiminin, Ülkemizde yönetim alanına ilişkin literatürde henüz yerini almamış olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yurt dışında ve Türkiye’de öğretmenlere yönelik izlenim yönetimi konulu herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın söz konusu boşluğu doldurması beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın, konuya ilişkin diğer çalışmalar için yol gösterici bir kaynak olabileceği umulmaktadır.

Araştırmanın, izlenim yönetimine ilişkin yalnız öğretmenlerin değil tüm çalışanların yararlanabileceği bir başvuru kaynağı olma özelliği taşıması da önemini artırmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma, Türkiye’de yedi bölgede bulunan resmi ve özel liselerdeki öğretmenlerin izlenim yönetimi sınırlı tutulmuştur. Mesleki ve teknik liseler bu araştırmanın kapsamı dışındadır.

### **Tanımlar**

**İzlenim Yönetimi.** Bu çalışmada izlenim yönetimi, örgütsel ortamda sosyal güç kazanma ve bireylerarası etkileşimi kolaylaştırma amacı ile bireylerin kendilerine ilişkin izlenimleri incelemesi, izlenimler oluşturmaya güdülenmesi, izlenim yönetimi taktiklerini seçerek uygulaması aşamalarından oluşan ve bireylerin kendilerine ilişkin izlenimleri kontrol ve yönlendirme davranışlarını anlatan bir kavram olarak kullanılmıştır.

**Özel Lise.** 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile ve bu kanun gereği yürürlüğe konan yönetmelik ve yönergelere göre, TC uyruklu gerçek ve

tüzel kişilerce açılıp Milli Eğitim Bakanlığı'nın gözetim ve denetimi altında faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarıdır.

**Resmi Lise.** Eğitim sistemimizde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim üzerine en az üç yıl öğrenim veren ve genel ortaöğretim içinde yer alan genel liselerdir.

**Lise Öğretmeni.** Araştırma kapsamına giren liselerde görev yapan, stajyerliği onanmış öğretmenlerdir.

**Aktör.** Resmi ve özel genel liselerde görev yapan öğretmendir.

**Sahne.** Resmi ve özel genel liselerdir.

**İzleyici.** Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki yönetici ve öğretmenlerdir.

**Performans.** Resmi ve özel genel liselerde öğretmenlerin, okul yöneticisi ve öğretmenlerde belli izlenimler oluşturmak için sergiledikleri davranışlardır.



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde izlenim yönetimi, kavramsal gelişimi, izlenim yönetimi tanımları, modelleri, süreci, izlenim yönetimine etki eden bireysel ve örgütsel etkenler ve izlenim yönetimi ile ilgili araştırmalar tartışılmıştır.

#### İzlenim Yönetiminin Kavramsal Gelişimi

İzlenim yönetimi davranışları olarak bilinen, bireyin diğer bireylerde kendisine ilişkin sahip olduğu izlenimleri yönlendirme girişimleri, psikoloji ve sosyoloji alanlarında, uzun yıllardır tartışılmaktadır.

İzlenim yönetimi çalışmaları, sosyoloji ve psikoloji alanlarında eş zamanlı, ancak birbirinden bağımsız olarak başlamıştır (Leary, 1996). O zamandan beri de, izlenim yönetimi alanı tartışma kaynağı olagelmıştır. Bazı yazarlar izlenim yönetimini seçilmiş olaylar, bireyler ve roller olarak sınırlamışlardır (Gardner ve Avolio, 1998). Bu sınırlayıcı bakış açısına göre, izlenim yönetimi, bireyleri yönlendirmek için denenerek oluşturulmuş davranış gruplarıdır. Bu düşünce yanlış bir algı ile de desteklenir: "İzlenim yönetimi temelde kötüdür". Bu cümle ile, izlenim yönetimi eylemlerinin, bir bireyin diğer bireyler üzerinde üstünlük sağlamayı amaçladığı, aldatıcı davranışlar içerdiği anlatılmak istenmektedir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Konuya daha geniş bir açıdan bakan bilim adamları ise, izlenim yönetimini sosyal davranışın her düzeyinde görülen bir öge olarak ele almışlardır. Bunlar, izlenim yönetiminin doğasında, yüzeysel ya da aldatıcı bir yön olmadığını ileri sürmüşlerdir. İzlenim yönetimi, basit bir şekilde, hedef izleyiciyi arzu edilen sonuç doğrultusunda yönlendirme amacıyla, ona çeşitli bilgiler iletilmesi olarak ifade edilebilir. Bu geniş bakış açısına, büyük ölçüde izlenim yönetimine, sosyal oluşumların bir gerçeği gözü ile bakan Goffman (1959) ve diğer sosyologların yazıları yol göstermiştir (Gardner ve Avolio, 1998).

Sosyolog Erving Goffman (1959), izlenim yönetimi ile doğrudan ilişkili ilk kitaplardan birini yazmıştır. Bu kitabın ismi, "The Presentation of Self in Everyday Life" dır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Leary ve Kowalsky, 1990). Goffman'ın (1959) çalışmaları, izlenim yönetimi teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturmuştur (Xin, 1997). Goffman (1959), çalışanların temel güdüleri ve kişilik özelliklerini anlamak için, toplumsal davranışlarına odaklanmanın daha doğru olacağını savunmuş (Leary, 1996; Futrell, 1999), bireylerin, çevresindeki diğer bireylerin kendisine yönelik davranışlarını kontrol etmek için izlenimlerini nasıl yönettiğini incelemiştir (Hughes, 2000) ve izlenim yönetimini; bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamıştır (Xin, 1997).

Goffman (1959) izlenim yönetimi olgusunu, sosyal yaşama ilişkin dramaturjik modelde kavramsallaştırmıştır (Bozeman ve Kacmar, 1997). "Dramaturjik Metafor" olarak adlandırılan bu model, sembolik etkileşim bakış açısının popüler kavramlarından birisidir. Dramaturjik metafora göre yaşam bir tiyatrodur. Toplumsal ve örgütsel yaşam ise bir tiyatro oyununa benzer. Bu oyundaki her birey, izleyicileri için farklı roller oynar (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Giacalone ve Beard, 1994). Bu bireyler sosyal etkileşimlerde tıpkı aktörler gibi bir fonksiyona sahiptir (Bozeman ve Kacmar, 1997). Başka bir deyişle insanlar, sosyal kimliklerine göre farklı rolleri oynayan oyunculardır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Ross, 1996).

Sosyal etkileşim oyunundaki aktörler, yaşam sahnesinde arzu ettikleri sosyal, psikolojik ve maddi sonuçlara ulaşmak için, çevrelerindeki diğer bireylerde kendilerine ilişkin belli izlenimler oluşturmaya çalışırlar. Goffman (1959), bireyin kendi izlenimlerini kontrol edebileceğine, diğer bireylerin durum tanımlarına etki edebileceğine ve kendisinden beklenen rolleri, norm ve davranışları gerçekleştirilebileceğine inanmıştır (Bozeman ve Kacmar, 1997). Bu roller davranışlara dönüştürüldüğünde "izlenim yönetimi" olarak isimlendirilir. Bu bir anlamda aktörün, çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin bilgi ve düşüncelerini yönlendirmesidir.

Özetle Goffman (1959) bireylerin tek bir kimliği olduğunu kabul etmemektedir. Tersine bireylerin çoklu kimlikleri olduğunu, aslında bir kimlikler repertuarına sahip olduğunu ve bu kimlikler arasından içinde bulunduğu durumun gereklerine en uygun kimliği seçtiğini ileri sürmektedir (Araz, 1998).

Goffman'ın üzerinde durduğu bu düşüncenin dayandığı çoklu benlikler metaforu, ilk olarak William James (1890) tarafından "Psikolojinin Temelleri" isimli kitabında, insan davranışlarını betimleme amacıyla kullanılmıştır. James, bireylerin tek bir ben kavramları olmadığını, çeşitli ortamlarda gösterdikleri çoklu benliklere sahip olduklarını ileri sürmüştür. Yazar, bunun yanı sıra bireyin farklı gruplara ilişkin birden fazla sosyal benliği olduğundan bahsetmiştir. James'e göre bireyler, farklı izleyicilere kendilerini kabul ettirebilmek için, stratejik olarak geliştirdikleri "çoklu sosyal kimlikler"e sahiptirler (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Başka bir deyişle bireyin, kendisini tanıyan ve zihninde kendisiyle ilgili imgeler taşıyan grupların sayısı kadar sosyal benliği vardır. Birey genellikle bu grupların her birine kendisi ile ilgili farklı bir yönünü gösterir (Wrightsmann ve Deaux, 1981). Örneğin yöneticileri önünde son derece sakin ve ağırbaşlı olan bir öğretmen, sınıfta öğrencileri karşısında sinirli ve tepkili olabilir. Yani bir birey evde eşine, çocuklarına; işte üstlerine, astlarına ve meslektaşlarına, sosyal yaşamında arkadaşlarına kişiliğinin farklı yönlerini sergileyebilirler.

Kısaca bireylerin, genellikle karşılaştıkları farklı gruplarda, farklı yönlerini (Wate, 2000), yani farklı roller ve durumların doğurduğu sosyal kimliklerini sergilediği (Bozeman ve Kacmar, 1997) söylenebilir.

Goffman ile aynı dönemde Psikolog Edward Jones'da (1964) izlenimlere ilişkin çalışmalar yapmıştır. Jones, daha çok insanların hangi tür davranışları onayladığı üzerinde durmuştur. Jones'a göre izlenim yönetimi çalışmaları, bireylerarası algının tamamlayıcı bir parçasıdır ve bireylerin birbirlerine ilişkin algılarını anlayabilmek için, izlenim yönetiminin dinamiklerini anlamak zorunludur (Aktaran:Leary ve Kowalsky, 1990; Leary, 1996).

Goffman ve Jones izlenim yönetiminin, etkileşimlerde sıklıkla ve normal olarak kullanılan bir kavram olduğunu ileri sürseler de, o dönemde pek az



teorisyen bu geniş bakış açısını kabullenmiştir. Örneğin sosyal psikologlar izlenim yönetimini, davranışların aşırı (ekstrem) 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 yıllara gelindiğinde, izlenim yönetimine ilişkin bilginin artmasıyla birlikte, davranışlar üzerinde ne kadar önemli bir rol oynadığı kabul edilmeye başlanmıştır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Bu dönemde pek çok sosyal davranışın, bireyin, çevresindeki bireylerin kendilerine ilişkin izlenimleri konusundaki kaygılarından etkilendiği fark edilmiştir (Leary, 1996). Bu yıllarda izlenim yönetimi bakış açısının, laboratuvar merkezli, deneysel sosyal psikoloji çalışmalarında yaygın olarak incelendiği görülmektedir. Bugün izlenim yönetiminin bireylerin, genellikle olumsuz nedenlerle diğer bireyleri kontrol etme, izleyicileri aldatma eylemleri olarak görülmesine ilişkin bakış açısının son derece sınırlı olduğu ve izlenim yönetimi davranışlarının yalnızca çok küçük bir parçasını içerdiğine inanılmaktadır (Leary ve Kowalsky, 1990; Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Giacalone ve Duhon 1991; Bolino, 1999).

Günümüzde, bireylerarası etkileşimin temel noktalarından birisi olarak görülen izlenim yönetimi, yaygın olarak kullanılan ve sosyoloji, yönetim, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, iletişim, kriminoloji ve politika bilimlerinde işlenen bir kavramdır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Popüler yönetim kitaplarında, izlenim yönetiminin, örgütsel başarı için son derece önemli yöntemler olarak tanımlanmasına karşın, örgüt ve yönetim üzerine çalışan akademisyenlerin, izlenim yönetimini, uygulanabilir bir teori olarak ele almaları uzun zaman almıştır. Ancak 1980'lerin ortasında, izlenim yönetimi, örgütlere ilişkin araştırmalarda ele alınmaya başlanmıştır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Gardner ve Cleavenger, 1988; Rosenfeld ve Gardner, 1991). Artık izlenim yönetimi, örgütsel yaşama etkisi nedeniyle yaygın bir şekilde araştırılmaktadır (Andrews, 1999; Bolino ve Turnley, 1999). Bu araştırma ve uygulamalarda, izlenim yönetimi ana konu olarak incelenmekte ve örgütsel yaşamda yaygın olarak kullanılan ve normal olarak kabul edilen bir kavram olarak ele alınmakta; bunun da ötesinde, etkili örgütsel iletişimin



temeli olarak görülmektedir. Bu bakış açısına göre, örgütsel yaşamı bir bütün olarak anlamak için izlenim yönetimini anlamak gereklidir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Rosenfeld, Boot-Kewley, Edwards ve Alderton, 1994; Wayne ve Green, 1993).

Literatüre bakıldığında, izlenim yönetimi teori ve araştırmalarının üç bölümden oluştuğu söylenebilir. Birinci aşamada Goffman (1959) ve Jones'un (1964) çalışmaları, izlenim yönetimi teori ve araştırmalarının temelini oluşturmuştur. İkinci aşamada, yalnızca ilk. çalışmalar genişletilip, derinleştirilmekle kalınmamış aynı zamanda izlenim yönetimi çalışmaları, sosyal psikolojinin merkezine alınmıştır. Son aşamada ise, örgütsel ortamda izlenim yönetimi davranışlarının merkezi rolüne odaklanılarak, izlenim yönetimi teorisi anlamlı ve uygulanabilir bir sosyal kavram haline getirilmiştir

### **İzlenim Yönetimi Tanımları**

İzlenim yönetimine ilişkin literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar aşağıda sınıflandırılmıştır.

İzlenim yönetimi tanımlarının bir kısmında, izlenimi kontrol amacı üzerinde durulduğu görülmektedir. Leary ve Kowalsky (1990) izlenim yönetimini, "bireylerin, diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerini kontrol etme süreci" olarak tanımlanmaktadır. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan ise (1995) izlenim yönetimini; "bireylerin diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemler" olarak algılamışlardır.

İzlenim yönetimi tanımlarında kontrolün yanı sıra "yönlendirme" ve "izleme" üzerinde de durulduğu görülmektedir. Tedeschi ve Riess' e göre (1981) izlenim yönetimi, "bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol ve yönlendirme amacına yönelik tüm davranışlarıdır" (Aktaran: Arndt ve Bigelow, 2000; Rind ve Benjamin, 1994; Bozeman ve Kacmar, 1997; Palmer, Robert, Walker, Campell ve Magner, 2001). Bu tanım, araştırmacılar tarafından yaygın olarak benimsenen ve kabul gören izlenim yönetimi tanımlarından biridir.

İzlenim yönetimine ilişkin benzer bir tanım da, “bireylerin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını izleme ve kontrol etme girişimleri” tanımıdır (Mulvey ve Bowes-Speery, 1998; Martin ve Leary, 1999). Ralston ve Kirkwood’a göre ise (1999) izlenim yönetimi, “bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol amacı ile kullandığı davranışlardır”. Bu açıdan bakıldığında izlenim yönetimi, bireyin sosyal davranışlarının, olumlu yönlerini belirginleştirip, olumsuz yönlerini en aza indirecek şekilde yönlendirme çabasıdır.

İzlenim yönetimi tanımlarından bir kısmında ise bireylerin, izlenimlerini, “bilinçli ve amaçlı olarak ya da bilinçli ve amaçlı olmaksızın” yönetebildiği de vurgulanmaktadır. Örneğin Montagliani ve Giacalone (1998) ve Becker ve Martin (1995) izlenim yönetimini, “sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif yönlendirme olarak” tanımlarken, izlenim yönetimi davranışlarını, bireylerarası etkileşimi kolaylaştırmak amacıyla biçimlendirmeye yönelik otomatik yöntemler olarak görmüşlerdir. Kacmar ve Carlson (1994) izlenim yönetimini, “bireylerin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli ya da bilinçli olmaksızın oluşturması ve sergilemesi girişimleri” olarak tanımlamışlardır. Crittenden ve Bae’e göre (1994) izlenim yönetimi, “bireylerin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli ya da bilinçli olmaksızın yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir”. Schlenker’e göre (1980) izlenim yönetimi, “gerçek veya arzulanan sosyal etkileşimlerde tasarlanan izlenimlerin kontrolü amacıyla yönelik bilinçli ya da bilinçsiz girişimlerdir” (Gendersen ve Tinsley, 1996; Bozeman ve Kacmar, 1997; Wate, 2000; Bristow ve Sachau, 1998; Fisk ve Grove, 1996; Gardner ve Martinko, 1998b; Hooghiemstra, 2000; Tata ve Rhodes, 1996; Kacmar, Wayne ve Wright, 1996). Görüldüğü gibi Montagliani ve Giacalone (1998) ile Becker ve Martin (1995) dışındaki yazarlar, tanımlarında izlenim yönetiminin bilinçli ve amaçlı olabildiği gibi, bilinçli olmaksızın da olabileceğini vurgulamaktadırlar. Bu noktadan yola çıkılarak, bazı araştırmacıların izlenim yönetimini, sosyal güç kazanma amacı ile sosyal etkinliklerin bilinçli ve aktif yönlendirilmesi olarak ele alırken, kimilerinin de

izlenim yönetimi davranışlarının bireyin etkileşimlerini kolaylaştıran otomatik süreçler olduğuna inandığı görülmektedir.

İzlenim yönetimi davranışları bu yönü ile literatürde oldukça tartışılan bir konudur. Daha önce de belirtildiği gibi bazı araştırmacılar, bunların kökleşmiş davranışlar olduğunu ve bireylerin bu davranışları düşünmeksizin alışkanlıkla sergilediğini ileri sürmektedirler. Diğerleri ise izlenim yönetimi davranışlarının belli durumlarda gerçekleştiğini ve bireylerin duruma yönelik bir rol sergilediğini öne sürmektedirler (Andrews, 1999; Gardner ve Joy, 1994).

Bazı izlenim yönetimi tanımlarında ise kontrol ya da yönlendirme yerine etki kavramının tercih edildiği görülmektedir. Örneğin Wayne ve Shawn (1993) ve Cady ve Fant (2001) izlenim yönetimi davranışını, "bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışlar" olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanımda ise izlenim yönetimi, "bireylerin, diğer bireylerin yaptıkları, söyledikleri ve görünüşleri ile izlenimlerini etkileme girişimidir" (Riordan, Gross ve Maloney, 1994).

Bunlar dışında yapılan tanımlar ise daha çok tanınma, arzu edilen kimlik ya da algıları oluşturma ve sürdürme, sosyal onay kazanma ya da onaylanmamaktan kaçınma gibi bireyi, izlenimlerini yönetmeye güdüleyen etkenler temel almaktadırlar. Örneğin Giacalone (1989) izlenim yönetimini, "bireyin kendisini, diğer bireylere sosyal beğenirlik yolu ile tanıtmaya eğilimi" olarak tanımlamıştır (Mendelhall ve Wiley, 1994). Carron ve Prapavessis'e göre (1997) izlenim yönetimi, "olumlu sosyal izlenimleri yaymak ve olumsuzlardan kaçınmak için bireyin, kendine ilişkin bilgileri vurgulama ya da yok etmeye yönelik girişimidir". Kaplan ve Pourciau'e göre (1990) izlenim yönetimi "bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı stratejileri içerir". Wayne ve Liden de (1995) bireylerin izlenim yönetimi davranışlarının, kişiliklerini korumak ve diğerlerinin kendilerine ilişkin algılarını etkilemek amacıyla olduğunu öne sürmüşlerdir. Gardner ve Martinko (1998) ise izlenim yönetiminin bireyin, diğer bireylerde arzu ettiği algıları oluşturmaya veya sürdürmeye yönelik sergilediği davranışları içerdiğini belirtmişlerdir. Bir diğer tanıma göre ise, izlenim yönetimi en genel anlamda bireylerce olumsuz durum ya da davranışlar nedeni ile diğer bireylerce

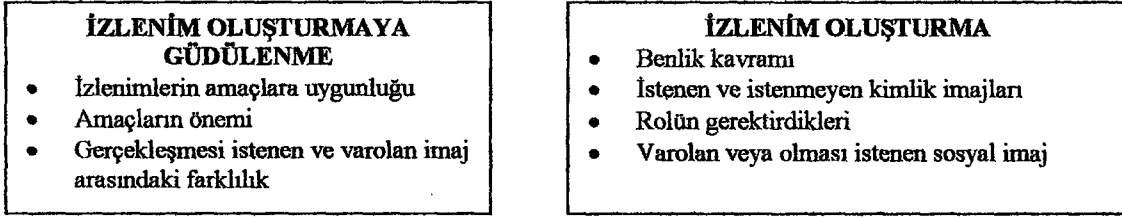
onaylanmamaktan kaçınma ve sosyal onay kazanma amacına yönelik davranışlardır (Ledema ve Poppe, 1994; Kaplan ve Pourciau, 1990).

Sonuç olarak, izlenim yönetimine ilişkin pek çok tanım olduğu ve bu tanımlarda ortak ve farklı noktalara değinildiği görülmektedir. Bunlardan bir kısmı kontrol, bazıları yönlendirme ve izleme ya da etki üzerinde durmaktadır. Yine bu tanımların bir kısmı bireylerin, izlenimlerini, bilinçli ve amaçlı olarak ya da bilinçli ve amaçlı olmaksızın yönetebildiği vurgulanmaktadır. Bazı tanımlarda ise, tanınma, arzu edilen kimlik ya da algıları .oluşturma ve sürdürme, sosyal onay kazanma ya da onaylanmamaktan kaçınma gibi bireyi, izlenimlerini yönetmeye güdüleyen etkenler temel alınmaktadır. Öte yandan bunlar içerisinde, örgütlerde izlenim yönetimine yönelik bir tanımlamaya da rastlanmamıştır. Bu tanımlar doğrultusunda, araştırmacı tarafından, örgütler için alanyazındaki tanımları bütünleştirebilecek bir tanım yapılmıştır: Örgütlerde izlenim yönetimi, bireyin, örgütsel ortamda sosyal güç kazanma, bireylerarası etkileşimi kolaylaştırma veya olumsuz izlenimlerden kaçınma amacı ile, çalışanların, iş çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol ve yönlendirme davranışları olarak tanımlanabilir.

### **İzlenim Yönetimi Modelleri**

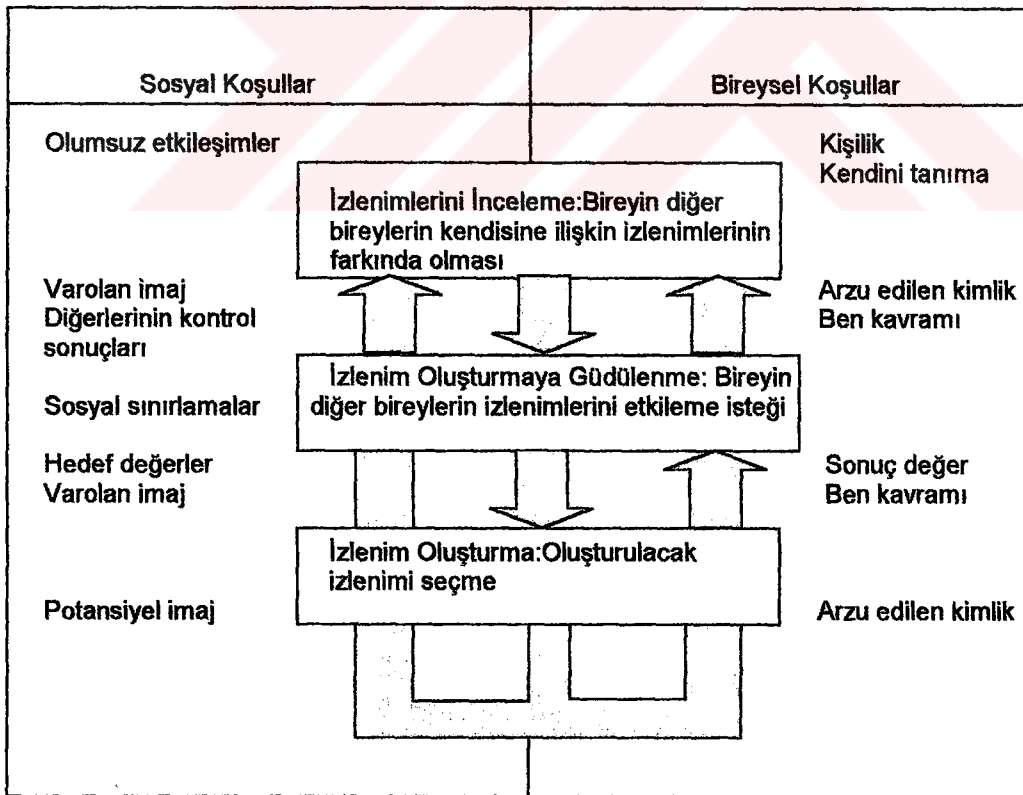
İzlenim yönetimi sürecini ortaya koymaya yönelik araştırmacı ve uygulayıcılara yol gösterme amacıyla çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin izlenim yönetiminin aşamalarını da kapsayan bir bütünlük içinde ele aldıkları görülmektedir.

Leary ve Kowalsky (1990) izlenim yönetimine ilişkin teorik bir model oluşturmuşlardır. Bu modeldeki izlenim yönetiminin öğeleri; izlenim oluşturmaya güdülenme (impression motivation) ve izlenim oluşturma (impression construction) olarak ele alınmıştır (Şekil 1). Modelde bu iki öge farklı prensiplere göre işleyen, bireysel ve durumsal özelliklerden etkilenen alt süreçler olarak ele alınmıştır. Bireyler öncelikle belli izlenimleri oluşturmaya güdülenmekte ve ardından diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini etkilemek için davranışlarını değiştirmektedir (Leary ve Kowalsky 1990)



Şekil 1: İzlenim yönetiminin iki ögesi  
Kaynak: Leary ve Kowalsky 1990.

Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995) geliştirmiş oldukları izlenim yönetimine ilişkin üç bileşenli modelde, Leary ve Kowalsky'nin modelinden farklı olarak, izlenimlerini incelemeyi (impression monitoring), üçüncü bir öge olarak modellerine almış oldukları görülmektedir. Leary ve Kowalsky de çalışmalarında izlenim incelemeye değinmişlerdir. Ancak Leary ve Kowalsky izlenimlerini incelemeyi, izlenim oluşturmaya güdülenme başlığı altında ele alırken, Rosenfeld ve arkadaşlarının izlenimleri incelemeyi, izlenim yönetiminde izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma gibi ayrı bir öge olarak ele aldıkları görülmektedir (Şekil 2).



Şekil 2: İzlenim yönetiminde sosyal psikoloji sürecinin üç bileşenli modeli  
Kaynak: Rosenfeld ve diğerleri 1995.

Martinko (1991) tarafından uygulayıcılar için Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın modeline benzer ama oldukça ayrıntılı bir izlenim yönetimi modeli geliştirilmiştir (Şekil 3).



Şekil 3. İzlenim Yönetimi Süreci

Kaynak: Martinko, 1991.

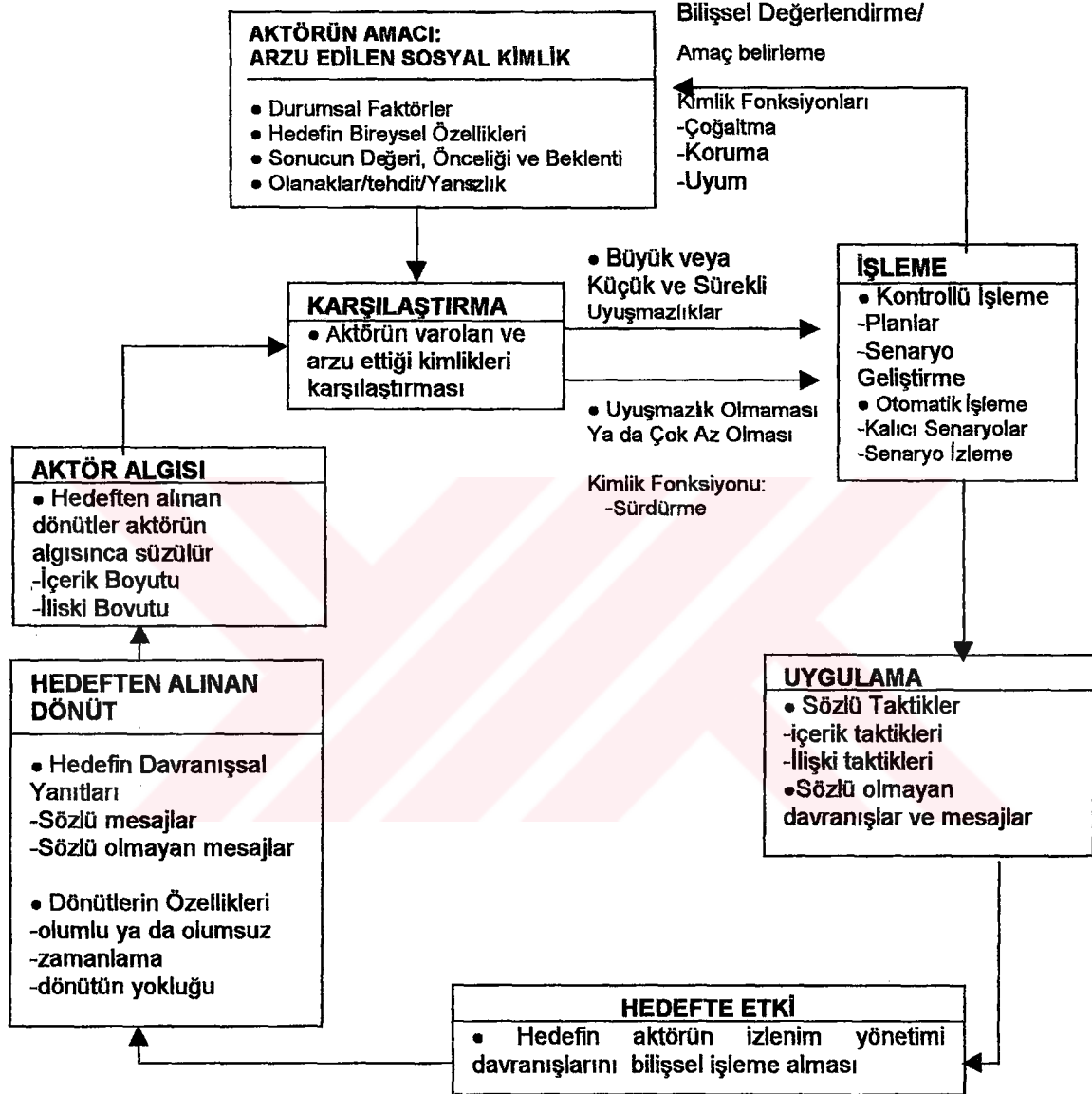
Bu modele göre bireyler öncelikle, bir durum tanımlaması yaparlar. Bu aşamada durum, izleyici ve bireysel özellikler incelenir. Bu değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak izlenim yönetimi amaçları seçilir. Amaçlar belirlendikten sonra, izlenim yönetimi amacı doğrultusunda en uygun taktikler seçilir. Bu taktikler uygulamaya konulduktan sonra, izleyicilerin tepkileri değerlendirilir. Şayet taktik başarılı olmamışsa, amaç ve taktikler yeniden değerlendirilir (Martinko, 1991).

Rao, Schmidt ve Murray'a göre (1995) izlenim yönetimi sürecinin merkezinde dört önemli öge vardır. Bunlar; bireyin izlenim yönetimine güdülenmesi, izlenim oluşturma, dönüt alma ve izlenim yönetiminin gerçekleştiği örgütsel ortamdır. Görüldüğü gibi bu yazarlar da diğer modelleri benimsemekte, ancak izlenim incelemenin, Rosenfeld ve arkadaşlarının ya da Martinko'nun düşündüğünün aksine sürecin başında değil sonunda yer alan



bir dönüt alma süreci olduğuna inanılmaktadır. Bunun yanı sıra Rao ve arkadaşları, örgütsel ortamı da bir dördüncü öge olarak ele almaktadırlar.

Bozeman ve Kaçmar (1997) izlenim yönetimi için, öncekilerden daha farklı bir bakış açısı ile sibernetik bir model geliştirmişlerdir (Şekil 4).



Şekil 4: İzlenim yönetiminin sibernetik modeli

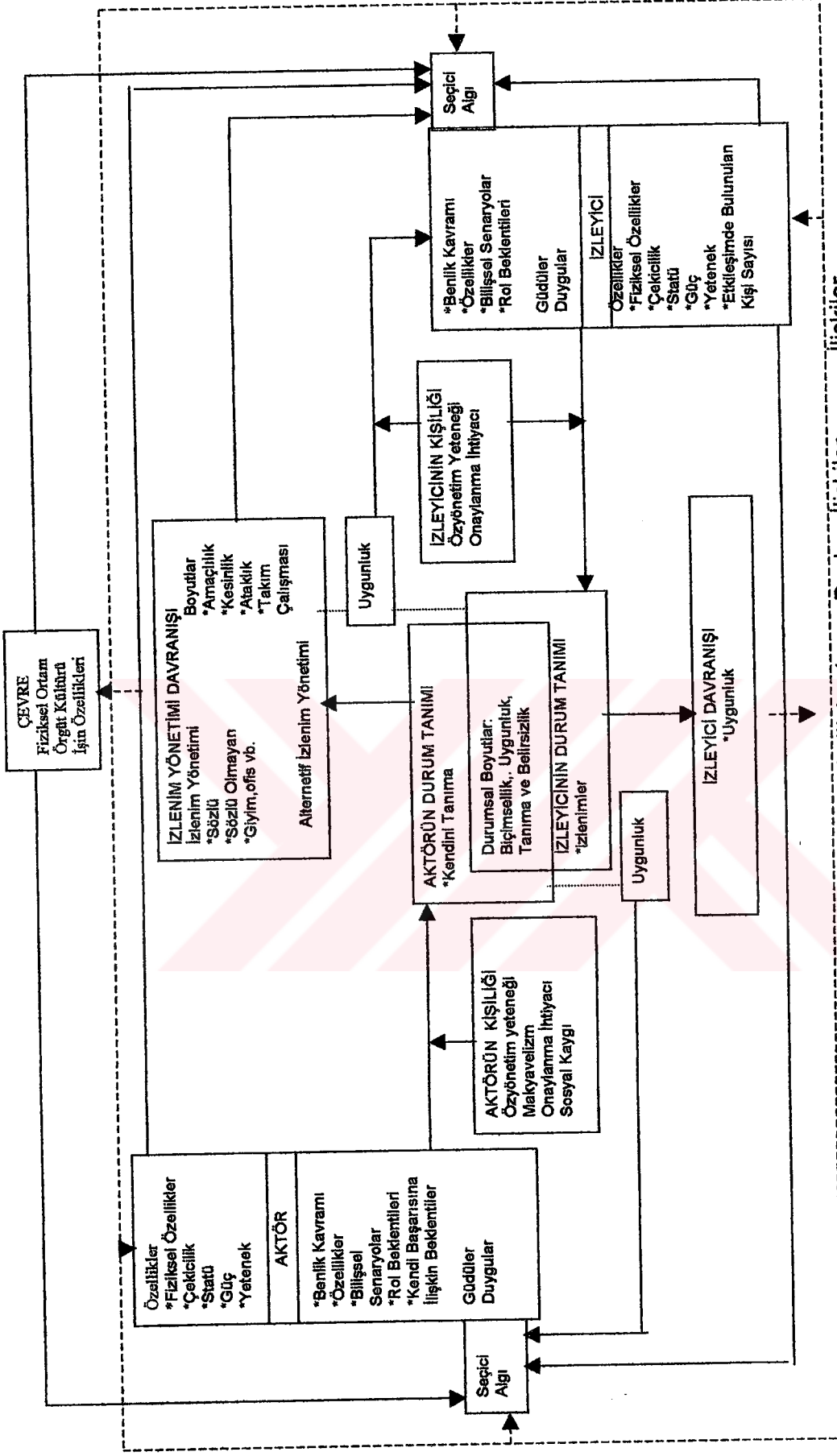
Kaynak: Bozeman ve Kaçmar, 1997

İzlenim yönetiminin sibernetik modeline göre, izlenim yönetimine güdülenme, bireyin amacı ya da arzu ettiği sosyal kimlik ile hedef bireylerden aldıkları dönütler arasındaki algılanan farklılıktan kaynaklanır. Bu fark, bir karşılaştırma sonucu ortaya çıkar. Bu karşılaştırma sonucunda, aktörün var

olan imajı, arzu ettiği doğrultuda ise kullanılan taktikler sürdürülür. Var olan imaj ile arzu edilen arasında farklılık söz konusu olduğunda ise, aktör kullanmak için alternatif taktik arayışına girer. Bunu senaryo arama, senaryo geliştirme veya çeşitli planlar takip eder. Belirlediği taktiği seçen birey davranışını sergiler ve hedefin tepkisini bekler. Bu tepki (dönüt) bir süzgeçten geçirilir ve aktörün ulaşmayı arzuladığı imaj ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırmanın sonucu, bir sonraki adımı ve etkileşimin devamını belirler (Bozeman ve Kacmar, 1997), (Şekil 4).

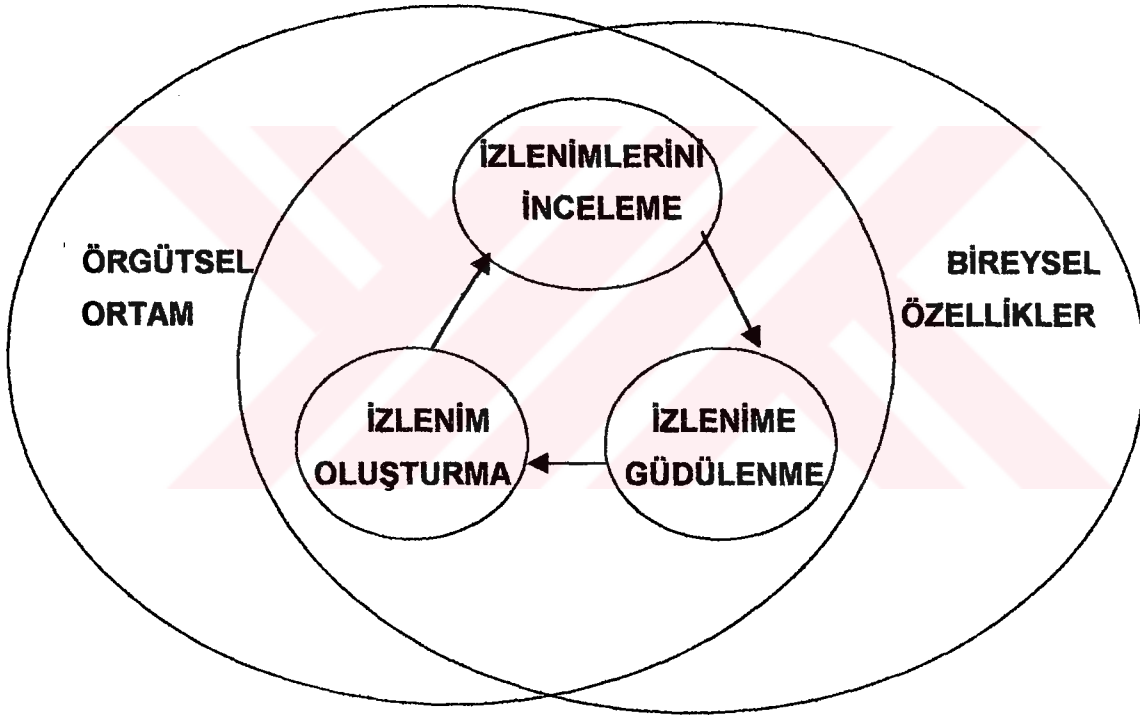
Gardner ve Martinko da (1988a) örgütlerde izlenim yönetimi sürecine ilişkin oldukça ayrıntılı bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin, Goffman'ın sosyal etkileşimlere dramaturjik bakış açısı ve örgütlerde izlenimlerin yönetimi çerçevesinde geliştirildiği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede çalışanlar, örgüt sahnesinde izleyicilerde uygun izlenimler oluşturmak için performans sergileyen aktörler olarak tanımlanmışlardır. Bu bağlamda, aktörün ve izleyicinin özellikleri, çevrenin özellikleri ile birleşerek bir tür uyarıcı görevi görmektedir. Bu uyarıcılar, taraflarca (aktör ve izleyiciler) seçici algılanır ve çeşitli bilişsel, güdüsel ve duygusal süreçler doğrultusunda yorumlanarak durum tanımları yapılır. Modelde de görüldüğü gibi, kişilik özellikleri, aktör ve izleyicinin tanımlanan duruma ilişkin yorumlarını etkilemektedir. Aktör durum tanımlarını kullanarak, en uygun izlenimleri oluşturacak davranışları seçmeye çalışır. Aktörün izlenimlerini yönetmedeki başarısı, aktörün performansının, izleyicinin durum tanımına uygunluğunun düzeyinden etkilenir. Bu uygunluk düzeyi yükseldikçe, aktörlerin arzu ettiği izlenimleri yaratma ve izleyicilerden uygun yanıtlar alma olasılığı artmaktadır. Uyum azaldıkça izleyici, aktörün izlenimlerinin uygun olmadığını düşünmekte, olumsuz izlenimler edinmekte ya da istenmeyen tepkiler verebilmektedir. İzleyicinin yanıtları aktörün performansının başarılı olup olmadığı konusunda aldığı dönütlerdir (Şekil 5).





Şekil 5. İzenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler  
Kaynak: Gardner ve Martinko, 1988b.

Bu çalışmada, daha önce geliştirilmiş olan izlenim yönetimi modellerinden de yararlanarak, örgütlerde çalışanların izlenim yönetimine ilişkin bir model geliştirilmiştir. Çünkü, geliştirilen modeller içerisinde, Gardner ve Martinko'nun geliştirdiği modeller dışındaki modellerin, örgütler için geliştirilmediği görülmektedir; dolayısıyla izlenim yönetimde örgütsel ortamın önemli etkisini içermemektedirler. Gardner ve Martinko'nun modellerinde daha çok bireyin (aktörün) ve izleyicinin kişisel özellikleri ve örgütsel ortam yani izlenim yönetimi sürecindeki anahtar değişkenler ön plana alınmıştır. Bu modellerde izlenim yönetiminin öğeleri açık bir biçimde görülememektedir. Yazarn geliştirdiği modelde ise çalışmaya temel teşkil edebilecek, örgütlerde çalışanların izlenimlerini yönetme süreçlerine ilişkin izlenim yönetiminin öğeleri ile iki ana gruba ayrılmış olan anahtar değişkenler yalın bir şekilde birleştirilmiştir (Şekil 6).



Şekil 6. Örgütlerde Çalışanların İzlenim Yönetimi

Yine bu modelde diğer modellerden farklı olarak, izlenim yönetimi sürecinin sürekli ve çembersel bir süreç olduğu, daha belirgin bir biçimde vurgulanmaya çalışılmıştır. İzlenim yönetimi süreci; izlenimlerin incelenmesi yani davranışlarına ilişkin alınan dönütlerin bireyleri harekete geçirmesi ile başlar. İzlenim oluşturmaya güdülenen birey, seçtiği taktikler doğrultusunda sergilediği davranışlara ilişkin izlenimlerini tekrar incelemeye yani yine dönüt almaya geçer.

Birey aldığı dönütler doğrultusunda ya yeni bir taktik arayışına girer ya da oluşturduğu izlenimi sürdürmek ve güçlendirmek için yeniden izlenim yönetimi süreci işletmeye başlar. Bu durum, izlenim yönetimi sürecinin, belli bir başlangıcı ve bitimi olan bir süreç değil, aksine bireylerin sürekli olarak yaşayarak, sürdürdüğü, bir olumlu tanınma -veya olumsuz tanınmaktan kaçınma-süreci olarak görülmesi gerektiğini göstermektedir.

### **İzlenim Yönetimi Süreci**

Örgütlerde çalışan bireylerin izlenim yönetimi şekil 6'da görüldüğü gibi süreci üç temel öğeden oluşmaktadır. Bunlar; izlenimini inceleme, izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturmadır.

#### **İzlenimlerini İnceleme**

İzlenim yönetiminde ilk aşama izlenimlerin incelenmesidir. İzlenimlerini inceleme, bireyin, çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin algı ve değerlendirmelerine duyduğu ilgi doğrultusundaki davranışlarını içerir (Rowatt, 1997). Birey, izlenimlerini yönetmek için eyleme geçmeden önce, ilk olarak diğer bireylerin kendisine ilişkin algı ve değerlendirmelerini incelemektedir.

İzlenim yönetiminde çift yönlü bir iletişim söz konusudur. Bu iletişim, bireyin, hedef birey ya da bireylerin algı ve beklentilerini, mesajlarını, mesajlara tepkisini, yani dönütleri değerlendirilmesi ile başlar (Elwell, 1998). Bu, aynı zamanda bir tür kendini değerlendirme sürecidir. Taylor ve Neter'e göre (1995) kendini değerlendirme, bir bireyin davranışlarını düzenlemede temeldir. Dönüt almaksızın bireyin amaçladığı kişiliği etkili bir şekilde oluşturması mümkün değildir. Bozeman ve Kacmar'da (1997) aktörün arzu ettiği kimliği oluşturma sürecinde, yapacağı değerlendirmeler için dönüte gereksinimi olduğunu belirtmişlerdir. Hedeften alınan dönüt, aktörün izlenimlerine ilişkin bilgi alması ve arzu ettiği izlenimi oluşturup oluşturmadığını belirlemesi için son derece önemlidir. Bu dönütler, davranışların uygunluğu veya ihtiyaç duyulan değişimin gerekliliği hakkında aktörü bilgilendirir. Hedeften alınan dönüt, aktör tarafından etkileşimin olumlu olup olmadığını belirlemede kullanılır. Bir başka deyişle bireyin çevre ile etkileşimi sonucunda

aldığı dönütler, amaçları doğrultusunda algısal filtreden geçirilir. Çünkü insanlar, bilgileri, amaçları doğrultusunda seçici algılar. Böylece hedeften alınan dönüte verilen anlam arzu edilen izlenimlerin amacı doğrultusunda yorumlanır. Aktörün dönüte verdiği önem ve tepkisi de bu doğrultuda olur.

Kısaca izlenimlerini incelemenin, bireyin, içinde bulunduğu durum ve sahip olduğu kişilik özellikleri doğrultusunda, diğer bireylerde oluşturduğu izlenimlerin farkında olması ile başladığı söylenebilir.

Leary (1996) izlenim incelemenin dört düzeyi olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar:

**İzlenime İlgisizlik.** Bu düzeyde birey, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerine ilgisizdir. Birey, çevresindeki diğer bireylerin kendisini nasıl gördüğünü ya da onların izlenimlerini nasıl biçimlendirebileceğini bilemez. Bireylerin, çevresindeki diğer bireylerin kendisine yönelik tepkilerinin farkında dahi olmamasının iki nedeni olabilir: Birey, çevresindeki bireylerin kendisi hakkındaki düşüncelerini önemseyemeyecek düzeyde kendisini zorlayan koşullar içerisinde olabilir. Bir diğer neden ise bireyin o andaki psikolojik durumunun, çevresindeki bireylerin izlenimlerini incelemesine engel olmasıdır.

**İzlenimlerin Rasgele (Bilinçsizce) Gözden Geçirilmesi.** Birey, başka bir konuya odaklanmışken çok da dikkat etmeksizin izlenimlerini inceleyebilir. Birey, doğrudan izlenimlerine odaklanmaksızın çevresinden gelen bilgileri işleyebilir. Bu durum özellikle, bireyin kendisi için son derece önemli bir konuya odaklandığında gerçekleşir. Yani birey, diğer bireylerin kendisini nasıl algıladığını bilinçli bir şekilde gözden geçirmediği zamanlarda bile onların kendisine ilişkin bilgilerini tarar. Birey, böyle bir bilgiye rastlamadığında ya da olumlu bilgiler aldığı anda bu tarama devam eder. Olumsuz bir bilgi alındığında bireyin bilinçli dikkati bu konuya yönelir.

**İzlenimlerin Farkında Olma.** Bu düzeyde birey, diğer bireylerde oluşturduğu izlenimlerin bilinçli bir şekilde farkındadır veya onların kendisine ilişkin izlenimlerinin doğası üzerine düşünmektedir. Artık birey bu aşamada kendisini, diğer bireylerin bakış açısından görebilmektedir.

**İzlenime Odaklanma.** Bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimleri ve bu izlenimlerin olası sonuçları üzerinde odaklandığı düzeydir. Bu durum bireyin izlenim oluşturmaya üst düzeyde güdülendiğinde gerçekleşir.

Görüldüğü gibi izlenimlerin farkında olmak, özellikle belli bir kimlik oluşturma açısından son derece önemlidir (Crittenden ve Bae, 1994). Bireylerin, kendisine ilişkin izlenimleri inceleme düzeyleri, onların farkında olma durumlarına bağlıdır. Bireyler genellikle, sosyal etkileşimleri durağan olduğunda, izlenimlerini incelemeye büyük bir dikkat sarf etmezler. Etkileşimler istenmeyen sonuçlar oluşturduğunda (gaf, pot kırma, kazalar ve diğer utanç verici durumlar vb.), birey kişisel izlenimlerini incelemeye daha çok eğilir (Rowatt, 1997). Sonuç olarak birey aldığı dönütler doğrultusunda davranışlarını, yeniden düzenlemeye ya da var olan izlenimlerini korumaya çalışır.

### **İzlenim Oluşturmaya Güdülenme**

Bireyler, davranışlarının sosyal açıdan uygunluğu konusunda duyarlı olmaları nedeniyle, bireylerarası etkileşimlerinde, uygun sosyal kimlikler yaratma gereksinimi duyarlar (Bristow ve Sachau, 1998). Bireyler için, oluşturdukları izlenimler, diğer bireylerin onlara ilişkin algıları, değerlendirmeleri ve davranışları önemlidir. Bu durum bireyleri, genellikle çevrelerindeki diğer bireylerin gözünde belli izlenimler oluşturacak şekilde davranmaya güdüler (Martin ve Leary, 1999). Rowatt (1997) izlenim oluşturmaya güdülenmeyi, "bireyleri, diğer bireyler üzerinde izlenimler oluşturmaya teşvik eden durumlar" olarak tanımlamıştır.

İzlenim yönetimi teorisine göre, bireyler izlenim yönetimi taktiklerini, olumsuz eylem ve bunların sonuçlarının kendileri ile ilişkilendirilmesini önleyerek, toplum tarafından olumsuz değerlendirilmekten kaçınmak, olumlu eylemler ve bunların sonuçları yolu ile sosyal onay kazanma amacıyla kullanırlar (Ledema ve Poppe, 1994). Bu durum örgütler için de söz konusudur. Montagliani ve Giacalone'e göre (1998) izlenim yönetimi teorisi, bireyin örgüt içinde ve dışında uygun bir biçimde görülmek isteme güdüsüne dayalıdır. Örgütsel ortamda izlenimleri yönetmek, kendini tanıtmak, ücret, kabul ve fayda

kazanma amacına yöneliktir. Cady ve Fant (2001) da örgütlerin, çalışanlarını, çeşitli olanaklar sağlama, ödül veya tehdit yoluyla kendilerine ilişkin izlenimlerini yönetmeye güdülendiğini ileri sürmüşlerdir.

Bozeman ve Kacmar'a göre (1997) izlenim oluşturmaya güdülenmede etkili olan iki önemli güdü vardır: Birinci güdü, *kendini geliştirmedir*. Bunun anlamı, aktörün kendine olan saygısını artırma veya koruma isteğidir. Kendini geliştirme güdüsü, izlenim yönetimi eylemlerinde, aktörün oluşturmak ya da geliştirmek istediği kimliğe ilişkin amacının seçimi ya da aktif hale getirilmesini etkileyebilmektedir. Bu güdü aktörün yalnızca var olan kimliklerden en olumlu olanı değil, gerçekçi olanını da seçimini sağlayabilir. Kendini geliştirmeye yönelik izlenim yönetimi, aktörün var olan kimlik kavramı ile arzu ettiği sosyal kimlik arasındaki farklılığı içerir. Bu durumda aktör, var olan kimlik kavramından daha hoşça gider şekilde algılanmak istemektedir. İkinci güdü *kendini doğrulamadır*. Bunlar aktörün diğer bireylerden, sosyal kimliğine ilişkin aldığı dönütler doğrultusunda onaylanma arzusundan kaynaklanmaktadır. Kendini doğrulamak isteyen birey, diğer bireylerden sosyal kimliği hakkında dönüt almayı arzular. Görüldüğü gibi, kendini doğrulama güdüsünün temelinde bireyin kendisi ile uyumu yatar. Kendini doğrulamaya yönelik izlenim yönetimi bütünüyle bilişseldir. Aktörün benlik kavramı ile arzuladığı sosyal kimlik birbirine yakın ise izlenim yönetimi güdüsü, daha çok kendisiyle uyum veya kendini doğrulama ihtiyacından kaynaklanır.

Taylor ve Neter (1995) çalışmalarında izlenim yönetimine ilişkin üç güdü üzerinde odaklanılmışlardır: Bunlardan birincisi bireyin, *kendisine ilişkin doğru bilgiye sahip olma arzusudur*. Bu arzuya yol açan, bireyin, yetenek ve davranışlarına ilişkin endişeleridir. Bireyin kendisini tanıması, yeteneklerine uygun eylem ve davranışlar seçmesi ve kendisini geliştirmesi ya da değiştirmesi için gerekli alt yapıyı sağlar. İkinci güdü *kendini övmedir*. Bireyler, kendilerinde var olan olumlu özellikleri vurgulamaya ihtiyaç duyarlar. Bu nedenler bireyler genellikle dönütleri olumlu olarak değerlendirme eğilimindedirler. Bu eğilimin kaynağında, bireyin başarılarını artırma, başarısızlığı veya belirsiz sonuçları en aza indirme eğilimi vardır. Üçüncüsü, kendini gerçekleştirme güdüsüne yol gösteren *kendini düzenlemedir*. Bireyler



çevrelerini gözlemlerler, içinde buldukları ortamı yorumlarlar ve bu ortama uyum sağlamak için davranışsal stratejiler kullanırlar.

Leary ve Kowalsky de (1990) bireyi, izlenim yönetimine yönlendiren birbiri ile ilişkili üç güdü olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, *sosyal ilişkilerin ödülleri en yüksek düzeye çıkarmaktır*. Birey doğru izlenimleri sergiledikçe arzu ettiği sonuçları daha çok gerçekleştirebilecek, arzu etmediklerinden ise kaçınabilecektir. İkinci güdü, *kendine saygıyı yükseltmektir*. Bireyin, çevresindeki diğer bireylerin tepkileri, kendine saygısı üzerinde doğrudan etkilidir. Üçüncü güdü ise, *arzu edilen kimliklerin geliştirilmesidir*. Bunlar, toplumsal açıdan beğeni de görebilecek kimliklerin oluşturmasında yaygın nedenlerdir.

Leary'e göre (1996) ise bireyi diğer bireylerin izlenimlerini kontrol etmeye güdüleyen faktörler; izlenimlerin hedefe uygunluğu, arzulanan amaçların önemi, arzu edilen ve var olan imaj arasındaki farklılıktır.

*İzlenimlerin amaçlara uygunluğu.* İzlenimlerin düzeyi, hedeflerin büyüklüğü ile ilgilidir. Bu durum bireylerin izlenim yönetimine güdülenmesinde artışa neden olur. İzlenimlerin amaca uygunluğunun düzeyini belirleyen faktörler şunlardır:

a) *Açıklık.* Bireyin davranışının açıklığı, amaca uygunluğun önemli bir belirleyicisidir. Açıklık, bireyin davranışlarının, diğer bireylerce ilk elden gözlemlenebilme veya ikinci elden öğrenebilme düzeyidir. Bireyin davranışları ne kadar açık ise, bu davranışlar izlenimlerine o ölçüde uygun olur. Böylece bireyler, izlenimlerini yönetmeye daha çok güdülenirler. Açık davranışlar amaçlara ulaşmada belirsiz olanlara oranla daha etkilidir.

b) *Bağlılık.* Bağlılık, bireyin elde etmek istediği sonuçların, diğer bireylerin davranışlara bağlılık düzeyini ifade eder. Birey için değerli olan sonuçlara ulaşmak diğer bireylere bağlı ise, izlenimler daha çok önem kazanır ve birey izlenimlerini yönetmeye güdülenir. Sonuç olarak birey, diğer bireylerin kendine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için daha çok çaba harcar.

c) *Gelecekteki etkileşim.* Bireyin izlenimleri, ulaşmayı arzu ettiği amaçlara erişmede ne kadar uygunsa, diğer bireylerle gelecekteki etkileşimlerine ilişkin beklentisi o kadar yüksek olmaktadır. Birey, diğer

bireylerdeki izlenimlerinden kaygı duyduğu ölçüde, etkileşim beklentisi içerisine girer.

*Arzulanan amaçların önemi.* Güdüleme teorileri, güdülenmedeki artışın, arzulanan amaçların değeri yada önemindeki artışın bir fonksiyonu olduğunu öne sürmüşlerdir. Birey hedeflerine ulaşmada izlenimlerini uygun buldukça amaçlara yönelik izlenim oluşturmaya daha çok güdülenecektir. Bunlar bireyin amaçlarının önemini etkileyen faktörlerdir.

a) *Olanakların uygunluğu.* İzlenim oluşturmaya güdülenme, kaynaklar kısıtlı olduğunda daha yüksek düzeyde gerçekleşir.

b) *Hedeflerin özellikleri.* Hedefin özellikleri, bireyin izlenimler oluşturmaya güdülenme düzeyi üzerinde önemli bir belirleyicidir.

c) *Onaylanmanın önemi.* Bireyler, diğer bireylerin kendilerine ilişkin değerlendirmelerini olumlu kılmak ve onların onayını kazanmak amacı ile izlenimlerini yönetmeye girişirler. Diğer bireylerin onayına verilen önem ve olumsuz değerlendirmeye ilişkin kaygı arttıkça birey, izlenimlerini yönetmeye daha çok güdülenir.

*Arzu edilen ile var olan izlenim arasındaki farklılık.* Birey, diğer bireyler üzerinde istemediği şekilde olumsuz bir izlenim bıraktığını fark ettiğinde, arzu ettiği izlenimi oluşturmaya güdülenir.

Birey genellikle, oluşturduğu izlenimlerin oluşturmak istediği izlenimlere ne kadar yakın olduğunu, başarılı olup olmadığını aktif olarak izler. Arzu edilen imaj ile gerçek imaj arasındaki uyumsuzluğun artması durumunda, birey bu uyumsuzluğu ortadan kaldırmaya girişir. Öte yandan, bireyin, ne kadar çabalarsa çabalasın bu uyumsuzluğun ortadan kaldırılamayacağına inanması durumunda, izlenim oluşturma güdüsü azalır (Allison ve Herlocker, 1994).

Araştırmacılar arasında bireyi izlenimlerini yönetmeye güdüleyen faktörler konusunda ortak bir görüşe ulaşılmasına karşın, bunların birey açısından önceliği konusunda çok farklı görüşlerin bulunduğu görülmektedir.

Bozeman ve Kacmar'a göre (1997) sosyal etkileşimlerde, izlenimlerin yönetilmesinde anahtar güdü, var olan kimlik ile arzu edilen arasındaki



farklılıktır. Burada önemli olan var olan kimlik ile arzu edilen arasındaki farkın büyüklüğüdür. İzlenim yönetimi amaçlarını gerçekleştirmede başarılı olan aktör, izleyicilerden aldığı dönütlerde böyle bir farklılığı algılamaz. Başarılı olmayan ise bu farklılığı daha çok algılar. Amaç ile izleyiciden gelen dönüt arasındaki farklılıklar arttıkça birey, izlenimlerini yönetmeye daha çok güdülenmektedir. Bu güdülenmenin boyutu bireyin beklenti düzeyine bağlıdır. Rao ve diğerleri de (1995) benzer bir bakış açısı ile bireyi izlenim yönetimine güdüleyen faktörlerin, bireyin amacı olduğunu, bu amacın önemi ve varolan ile arzu edilen izlenim arasındaki farklılığı içerdiğini, ileri sürmüşlerdir. Yazarlara göre temel amaç beğenilme arzudur. Bu yazarlar Kacmar ve Bozeman'dan (1997) farklı olarak izlenim yönetimi amacı ve bu amacın önemi üzerinde durmuşlardır.

Bolino ise (1999) birey gerek işte, gerek iş dışında en temel güdüsününün diğer bireylerce onaylanmak ve olumsuz görünmekten kaçınmak olduğunu öne sürmektedirler. Öte yandan Sias ve Kramer (1997) olumsuz görünmeden kaçınma üzerinde durmuşlar ve bireyin, diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerinin, toplumsal imajlarına zarar verici yönde olduğunun farkına vardığında, izlenim yönetimi eğilimlerinin daha aktif olduğunu belirtmişlerdir.

### **İzlenim Oluşturma**

İzlenim yönetimi sürecinin üçüncü aşaması izlenim oluşturmadır. Birey, çevresindeki bireylerin izlenimlerinin farkına varıp, onları yönetmeye güdülendikten sonra, arzu ettikleri izlenimleri oluşturma çabasına girer.

Bireyin, çevresindeki diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarına yönelik kaygıları arttığında, çeşitli taktikler kullanarak bu algıları değiştirmeye yönelir. Birey bu amaçla, belli taktikleri kullanarak, diğer bireylere doğru olduğuna inandıkları bilgi ve izlenimleri iletmeye çalışır (Bristow ve Sachau, 1998). Bireysel değerler, toplumsal değerler ve bireyin hedef değerleri, bu sürecin önemli birer parçasıdır (Rowatt, 1997).

## **İzlenim Yönetimi Taktikleri**

İzlenim oluşturma, sosyal etkiye odaklı bir süreçtir ve bireyin belli amaçlara ulaşmak için, çevresindeki diğer bireylerin düşünce ve davranışlarını değiştirmek için kullandığı taktikleri içerir (Rao ve diğerleri, 1995).

Gerçekte her birey, bir taktik repertuarına sahiptir. Bu repertuar, önceki etkileşimlerinde başarılı olmuş taktikleri içerir. Var olan bir durum, geçmişteki bir durum ile benzerlik gösterdiğinde, aktör geçmiş deneyimleri doğrultusunda davranmaktadır. Yani aktör böyle bir durumda, geçmişte başarılı olmuş bir taktiği uygulamaya koymaktadır. Öte yandan aktör, geçmişte başarılı olan bir davranışını tekrarlamamayı ya da yeni bir taktik kullanmayı tercih edebilir. Özellikle geçmişte yaşamadığı durumlar, aktörün izlenim yönetimi amacı doğrultusunda bilinçli bir değerlendirmeden geçirilir. Bu süreç izlenim yönetiminde "senaryo" kavramı ile açıklanır. Senaryo kavramı, izlenim yönetimi sürecini anlatmak açısından gereklidir. Senaryolar, rutin eylemlerde, uygun davranışlara yol göstermede ve gereksinim duyulan iletişim sürecini açıklamada önemli bir fonksiyona sahiptir. Senaryolar kontrollü ve otomatik bilgi sürecini içerir. Aktör yeni bir durumla karşılaştığında ya da büyük ölçüde olumsuz farklılık algıladığında, büyük bir dikkatle bir plan geliştirir. Plan başarılı olursa, aktörün repertuarında gelecekte de kullanılmak üzere saklanır. Aktör kimliğine yönelik bir tehdit algılandığında da bir senaryo geliştirmektedir. Senaryo geliştirme, bilinçli ve sosyal mesajlarla ilişkili aktif bir süreçtir. Her duruma ilişkin uygulanacak bir senaryo mevcuttur. Aktör, bu sonuca ilk gözlemleri veya geçmişte kullandığı senaryoların etkisiz olduğu düşüncesi ile ulaşır. Senaryo geliştirme süreci, bazı sosyal etkileşimlerde çok hızlı bir şekilde gerçekleşebilir. Geliştirilen senaryo, aktörün arzu ettiği imajı gerçekleştirebilecek etkileşimlerle sergilenir. Aktör var olan ve arzu ettiği sosyal kimlikler arasında bir farklılık algılamıyorsa, senaryo aktör tarafından güçlendirilir ve arzu edilen izlenim sürdürülür. Aktör aksine bu kimlikler arasında küçük bir farklılık algılıyorsa, arzu ettiği kimlik amacı doğrultusunda aynı senaryoyu sürdürür ya da bu senaryo içinde alternatif yollar deneyebilir (Bozeman ve Kacmar, 1997).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı gibi bireylerin, her zaman, her durumda aynı taktikleri kullandığı ya da sürekli farklı taktikler kullandığı ileri sürülemez. Wate (2000) de benzer bir şekilde, bireylerin farklı durumlarda, farklı taktikleri kullanabileceği gibi, bazı taktikleri sürekli olarak kullanabileceğini ileri sürmektedir. Ancak, bazı bireyler, belli taktikleri o kadar uzun süre kullanır ki, bu davranışlar kişiliğinin kalıcı bir özelliği haline gelebilir. Shutz da (1998) benzer bir görüşü savunmaktadır. Yazara göre bireyler farklı zamanlarda, farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilmektedirler. Bu nedenle bir bireyin tek bir taktiği sürekli olarak kullanması beklenmemelidir. Bununla birlikte belli bireylerin, belli tür izlenim yönetimi taktiklerini kullanma eğiliminde oldukları da söylenebilir. Örneğin bazı insanlar kendini tanıtmaya, bazı insanlar ise savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma eğilimindedirler.

Uygun taktiğin seçimi de, bu süreçte son derece önemlidir. Bozeman ve Kacmar'a göre (1997) aktör taktik seçerken, arzu ettiği izlenimi etkili bir şekilde oluşturabilecek taktiği, ortamı ve hedef izleyicisinin yanıtlarını inceler. Bu arada birey geçmişte kullandığı taktikler arasında, benzer bir durumda başarılı olan taktiği de tercih edebilir. Bu süreç bilinçli olarak gerçekleştirilebileceği gibi ardışık ve kendiliğinden de oluşabilir. Yani aktör, var olan bilgi yapısını, rutin durumlarda bir yol gösterici olarak kullanabilir.

Witt'e göre (1991) birey, izlenim yönetimi davranışlarını sadece kendisi için önemli durum ya da ortamlarda sergilerler. Fakat bundan izlenim yönetiminin, içinde bulunulan durumun, tek belirleyici öge olduğu anlamı da çıkarılmamalıdır. Durum ya da ortam, izlenim yönetimi davranışlarının sergilenmesinde belirleyici öğelerden yalnızca birisidir.

Araştırmacılar, uzun zamandan beri kullanılan izlenim yönetimi taktiklerini saptayıp, isimlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu konuda yapılan ilk sınıflamalardan biri Jones ve Pittman'ın (1980) izlenim yönetimi taktiklerini; *biçimlendirici* ve *biçimlendirme sonrası* sınıflamasıdır. Biçimlendirici türdeki taktikler, kendini sevdirmeye (ingratiation), yıldırma (intimidation), örnek olma (exemplification), yardım isteme (supplication) ve niteliklerini tanıtmaya (self

promotion) taktikleridir. Biçimlendirme sonrası taktikler; bireyin yetenek, otorite, çekicilik, dürüstlük, prestij ve statüye ilişkin izlenimler oluşturmaya dönük girişimleridir (Rind ve Benjamin, 1994; Bolino, 1999, Wate, 2000).

Tedeschi ve Riess de (1981) benzer bir biçimde, izlenim yönetimi davranışlarını; *içinde bulunulan zamana yönelik* ve *geleceğe yönelik* olmak üzere iki başlık altında sınıflamıştır. Birinci grupta kendini sevdirmeye, yıldırma, örnek olma, yardım isteme ve niteliklerini tanıtmaya taktikleri yer alır. İkinci grupta ise, aktörün kendisini sempatik, yetenekli, erdemli, güç sergileyen, dürüst, saygı ve statüye yönelik izlenimlerini aktaran davranışları bulunur (Aktaran:Rind ve Benjamin, 1994). Görüldüğü gibi iki sınıflama da, davranış gruplarına verilen isimler dışında tamamen benzerlik göstermektedir.

Tedeschi ve Melburg (1984) bu sınıflamaları daha da geliştirerek izlenim oluşturma davranışlarını; *kendini tanıtmaya* ve *savunmaya yönelik davranışlar* ve *taktik ve stratejik izlenim yönetimi* olarak sınıflamışlardır. Bu yazarlar izlenim yönetimi davranışlarını, bu sınıflamaya dayalı olarak dört gruba ayırmıştır: Taktik ve savunmaya yönelik, taktik ve kendini tanıtmaya yönelik, stratejik ve savunmaya yönelik, stratejik ve kendini tanıtmaya yönelik davranışlar. Bu sınıflamada izlenim yönetimi davranışları, aktörün amaçları doğrultusunda ele alınmıştır. Kendini tanıtmaya yönelik taktikler, aktör tarafından kendilerini olumlu açıdan gösterme eğilimi ile kullanılırlar. Savunmaya yönelik taktikler, istenmeyen sonuçlara neden olan bir durumun ardından gelebilecek cezalardan kaçınmayı hedefler (Aktaran: Daniels, 1997, 7; Kacmar, Delery ve Ferris, 1992; Kacmar ve Carlson, 1994; Wayne ve Liden, 1995; Parnell ve Singer, 2001; Lee, Quigley, Nesler, Corbelt ve Tedeschi, 1999). Stratejik ve taktik izlenim yönetimi davranışları ise, uzun ya da kısa dönemli oluşuna göre farklılaşır. Taktik davranışlar açık ve kısa dönemli amaçlara yönelikken, stratejik davranışlar daha uzun dönemli, bireylerin kendilerini belli bir şekilde tanıtmaya yönelik davranışlarıdır (Aktaran: Daniels, 1997; Ralston ve Kirkwood, 1999; Lee ve Diğerleri, 1999).

Araştırmalarda genellikle taktik özellikler gösteren kendini tanıtmaya yönelik ve savunmaya yönelik izlenim yönetimi davranışları incelenmektedir. Bunun nedeni taktik izlenim yönetimi davranışlarının, stratejik izlenim yönetimi

davranışlarından daha açıklıkla tanımlanabilmesidir. Stratejik izlenim yönetimi davranışları, taktik izlenim yönetimi davranışlarının kümülatif etkisinin bir sonucu değildir. Sonuç olarak Tedeschi ve Melburg'un (1984) tartıştığı stratejik izlenim yönetimi davranışları, sadece davranışları içermemekte; daha ziyade amaçlar veya sonuçlardan oluşmaktadır. Bunlar da varolan diğer etki davranışları ve başa çıkma stratejileri sınıflamalarıyla az da olsa çatışmaktadır. Örneğin kendini tanıtmaya yönelik ve stratejik izlenim yönetimi davranışları kategorisi, çekicilik, saygı, prestij, statü, dürüstlük ve güvenilirliği içermektedir. Bunlar bireylerin, diğer bireyler üzerindeki etkisinin sonuçlarıdır. Savunmaya yönelik ve stratejik kategorideki davranışlar ise engel koyma davranışlarıdır. Örneğin alkolizm, ilaç kullanma, hastalık hastalığı ve öğrenilmiş çaresizlik böyledir. Bu yönü ile stratejik ve taktik izlenim yönetimi davranışları arasındaki, bu geleneksel ayırım kullanışlı değildir (Daniels, 1997; Kacmar ve Carlson, 1994; Wayne ve Liden, 1995; Palmer ve diğerleri, 2001).

Tedeschi ve Norman (1985) izlenim yönetimini, bir sosyal etki teorisi olarak ele almışlar ve bir etki biçimi olarak incelemişlerdir (Sharp ve Getz, 1996). Geliştirdikleri sınıflamada da bu yazarlar, izlenim yönetimi davranışlarını; *kendini tanıtmaya yönelik* ve *kendini savunmaya yönelik* olarak isimlendirmişlerdir. Bu sınıflamada, bireyleri, izlenim yönetimi kullanmaya yönelten güdüler temel alınmıştır (Gendersen ve Tinsley, 1996; Schutz, 1998)

Roth, Snyder ve Pace'da (1986) benzer bir şekilde izlenim yönetimi davranışlarına ilişkin bu sınıflamayı benimsemiş; ancak kendini tanıtmaya yönelik ve savunmaya yönelik yerine *niteleyici taktikler* (bireyin kendisini olumlu özelliklerle tanıtmaya eğilimi) ve *yadsıyıcı taktikler* (bireyin olumsuz özellikleri reddetme eğilimi) isimlerini vermiştir (Paulhus ve Bruce, 1995; Olson ve Johnson, 1991).

Arkin (1981), bireyin, örgüt içinde ve dışında, çevresindeki insanların kendisine ilişkin olumlu düşünceler beslemesini arzu etmesinin ve olumsuz izlenimler bırakmaktan kaçınmasının temel bir insan güdüsü olmasından da yola çıkarak izlenim yönetimi taktiklerini; *kazanma amaçlı* ve *korunma amaçlı* olarak sınıflamıştır. Kazanma amaçlı izlenim yönetimi, sosyal onaylama sağlamayı amaçlar. Korunmaya yönelik izlenim yönetimi, olumsuz

değerlendirmeden kaçınmayı amaçlayan koruyucu davranışlardır (Aktaran: Schutz, 1998; Paulhus ve Bruce, 1995; Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Olson ve Johnson, 1991; Valle ve Perrew, 2000). Bu taktikleri kullanarak birey, yetersizliklerini en aza indirmeyi ve olumsuz izlenimlerden kaçınmayı amaçlar (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Kazanmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri genellikle sosyal kaygı, sıkılganlık ve uyum ile ilişkilidir (Paulhus ve Bruce, 1995). Arkin'in (1981) sınıflamasındaki kazanma amaçlı izlenim yönetimi, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimine büyük ölçüde benzemektedir.

Izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin bir diğer sınıflama da; *çevre odaklı* (other focused) ve *kendine odaklı* (self focused) taktikler sınıflamasıdır. Çevre odaklı taktikler, bireyin, çevresindeki bireyleri etkilemesini amaçlamaktadır. Bu taktikler; övgü, görüş birliği, yardımcı olma ve öğrenilmiş çaresizliktir. Bu kategori gülümseme gibi sözsüz davranışları da içerir. 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 içerir (Kacmar, Delery ve Ferris, 1992; Kacmar ve Carlson, 1994; Wayne ve Liden, 1995). Bu sınıflama Wayne ve meslektaşlarının (Wayne ve Ferris, 1990, Wayne ve Liden, 1995; Cook, 1995) kendini sevdirmeye taktikleri üzerine yaptıkları *işe odaklı* (job-focused), *kendine odaklı* ve *yöneticiye odaklı* (supervisor-focused) taktikler sınıflamasına dayanmaktadır.

Işe odaklı izlenim yönetimi taktikleri, bireyin yöneticide olumlu izlenimler oluşturmak amacıyla, görevi ile ilgili davranışlar sergilemesidir. Kendine odaklı taktikler, bireyin yöneticisini etkilemek amacıyla, yeterliliklerini anlatmayı amaçlayan davranışlarıdır. Yönetici odaklı taktikler, çalışanların yöneticilerini övmeleri, özel yaşamındaki ilgilerini paylaşmaları veya yardım önermeleri vb. davranışlarını içermektedir (Xin, 1997).

Bir diğer sınıflama ise, aynı görüşten hareketle yapılan; kendine odaklı ve çevreye odaklı (outwardly focused) izlenim yönetimi sınıflamasıdır. Bu sınıflama, çeşitli izlenim yönetimi taktiklerini anlamada yardımcı olma amacı ile yapılmıştır (Daniels, 1997). Bu sınıflamada, Tedeschi ve Melburg'un (1984)



de yapmış oldukları gibi kendini tanıtmaya yönelik ve savunmaya yönelik taktiklere de yer verilmiştir.

	Kendine Odaklı İ.Y. Davranışları	Dış Odaklı İ.Y. Davranışları
Kendini Tanıtmaya Yönelik	Kendini Tanıtma Niteliklerini Tanıtma Vurgulama Övgü Örnek Olma	Görüş Birliği Yardım Etme Sempatik Davranma
Savunmaya Yönelik	Özür Dileme	Mazeret Bildirme Meşrulaştırma

Şekil 7. Taktik İzlenim Yönetimi Davranışlarının Sınıflaması

Kaynak: Daniels, 1997

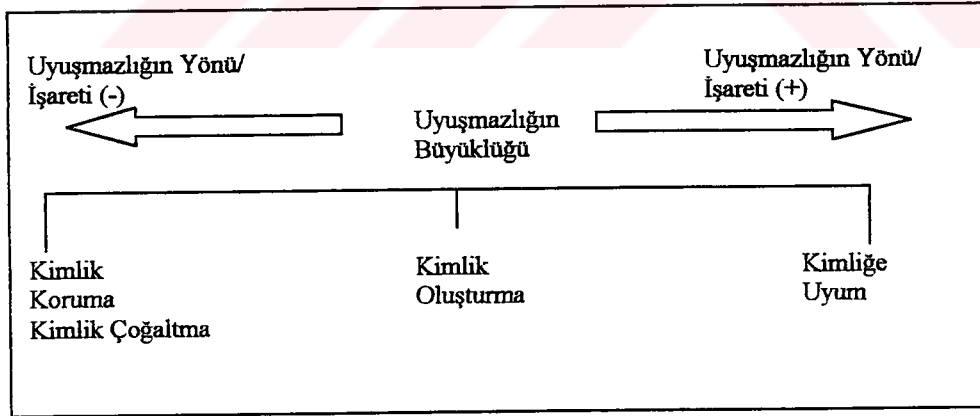
Şekil 6'da görüldüğü gibi araştırmacının sınıflamasında kendini tanıtmaya yönelik ve savunmaya yönelik taktikler bir boyutu, kendine ve çevreye odaklı taktikler de diğer boyutu oluşturmaktadır. Dolayısıyla taktikler bu boyutlara göre sınıflanmıştır.

Bozeman ve Kacmar (1997) izlenim yönetimi taktiklerini; *kimlik geliştirmeye*, *kimlik korumaya* ve *kimliğe uyuma* yönelik taktikler olarak üçe ayırmışlardır. Kimlik geliştirme eylemleri, bireyin hedefin gözünde arzu ettiği sosyal kimlikleri geliştirmeye yönelik davranışlarıdır. Kimlik geliştirme eylemleri, genellikle sonuçta elde edilebileceği algılanan olanaklarla ilgilidir. Kimlik geliştirme taktikleri; örnek olma, niteliklerini tanıtmaya, vurgulama ve övgüdür. Bu taktikler başarılı olursa var olan ve arzu edilen kimlik arasındaki farklılık azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir. Kimlik koruma davranışları ise, aktörün, hedefin gözünde sosyal kimliğini zararlardan korumaya yönelik davranışlardır. Birey (aktör), bu davranışlarını sosyal kimliğine yönelik bir tehlike algıladığında gerçekleştirir. Bu eylemler doğal olarak gerçekleşir. Birey genellikle olumsuz davranışlarının etkisini azaltmak için özür veya engelleri sürer (Bozeman ve Kacmar, 1997).

Kimlik geliştirme taktiklerinin de tıpkı, kazanmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri gibi kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ancak Bozeman ve Kacmar'ın (1997) tıpkı Arkin'in (1981) yaptığı gibi sınıflamalarında savunmaya yönelik değil de,

korunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini benimsediği görülmektedir. Ancak bu sınıflamada, diğer sınıflamalarda olmayan kimliğe uyuma yönelik üçüncü bir taktikler grubunun söz konusu olduğu görülmektedir.

Bozeman ve Kacmar (1997) bu taktikleri açıklamada, varolan ve arzu edilen sosyal kimlikler arasında olumlu farklılıkların söz konusu olabilmesinden yola çıkmışlardır. Siberetik teori, bir sistemin çıktısı, amacı veya sisteme yol gösteren standartları aştığında olumlu farklılıklar meydana gelebileceğini ileri sürer. Bu durum, izlenim yönetiminde, bireyin izlenim yönetimi davranışları, hedefin gözünde yaratılmak istenen izlenimden de öteye gittiğinde meydana gelir. Birey, bu olumlu farklılığı algıladığında iki olası tepki verebilir: Birinci olasılık, bireyin bu dönüştürme mutlu olması ve bu duruma uyum sağlamasıdır. İkinci olasılık, bireyin bir uyum çabasına girmesidir. Hesaplanmış ve ikincil izlenimler ayrımı bu kavrama açıklık getirebilir. Hesaplanmış izlenimler, bireyin, hedefte oluşturmak istediği izlenimlerin toplamını içerir. İkincil izlenimler ise bireyin hedefte herhangi bir niyet ya da arzusu olmaksızın bıraktığı izlenimlerdir. Bu durumda kalan ve uyum sağlamayı tercih eden bireyin izlenimlerini yönetmedeki amacı, izlenimlerine uyum sağlamaktır. Bu süreç aşağıdaki Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 8. Aktörün kimlik uyumsuzlukları ve bunları ortadan kaldırmak için kullandığı izlenim yönetimi fonksiyonları

Kaynak: Bozeman ve Kacmar, 1997.

Bozeman ve Kacmar (1997) izlenim yönetimi taktiklerine *içerik* ve *ilişki merkezli* olarak yaptıkları sınıflamayı eklemiştir. İçerik merkezli taktikler,



aktöre odaklıdır. İlişki merkezli taktikler ise, hedefe odaklıdır. Bu sınıflama aşağıdaki Şekil 8'de gösterilmiştir.

Stratejik Kimlik Fonksiyonu	İçerik Merkezli (Aktör)	İlişki Merkezli (Hedef)
Kimlik Geliştirme	Nitelik Tanıtma	Yıldırma
	Vurgulama	Kendini Sevdirme
	Çoğaltma	Övgü
	Açık gönüllük	Yardımcı Olma
	Kendini Tanıtma	Pro-Sosyal Davranışlar
Kimlik Koruma	Yadsıma	Özür Dileme
	Engel Koyma	Onarma
	Açıklama	Kendini Sevdirme
	Mazeret Bildirme	Yardımcı Olma
	Meşrulaştırma	Görüş Birliği
Kimliğe Uyum	Kendini Küçümseme	İtaatsizlik
	Karşıtlı İzlenimler	Karşıtlı İzlenimler
	Stratejik Başarısızlık	Yardım İsteme
	Engel Koyma	

Şekil 9. Stratejik Kimlik Fonksiyonları ve Davranışsal Taktikler

Kaynak: Kacmar ve Bozeman, 1997.

Kacmar ve Bozeman (1997) tarafından yapılan içerik ve ilişki merkezli izlenim yönetimi sınıflamasının, Wayne ve meslektaşları (1990,1995) tarafından yapılan, iç ve dış odaklı izlenim yönetimi sınıflaması ile aynı bakış açısından yola çıktığı ve bu sınıflamayı daha da geliştirdiği söylenebilir.

İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin yapılmış sınıflamalardan bir diğeri de, Andrews (1999). tarafından yapılmış olan *kendini tanıtmaya yönelik*, *kendini savunmaya yönelik* ve *çağrışım* taktikleri sınıflamasıdır. Kendini tanıtmaya yönelik taktikler bireyin, diğer bireylerin gözünde kendisine ilişkin belli bir izlenim yaratma çabası ile sergilediği proaktif davranışlardır. Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri de kendini sevdirmeye, övgü, kendini övmeye, yardım önerme, örnek olma, yardım isteme, niteliklerini tanıtmaya, vurgulama ve görüş birliğidir. Savunma taktikleri ise tepkiseldir ve bireyin olumsuz tanınmasına yol açabilecek olaylardan sonra kullanılırlar. Bu taktikler, açıklama yapma (masumiyetin savunulması, mazeret ileri sürme, meşrulaştırma), engel koyma ve özür dilemedir. Bunların dışında dört ilişki odaklı çağrışım taktiği bulunmaktadır. Bu taktikler, övünme (boasting), gömme (burying), bulanıklaştırma (blurring) ve ilan etmedir (blaring). Bireyler uygun bulunan veya uygun bulunmayan kişilerle olumlu ya da olumsuz ilişkilerini,

birer izlenim yönetimi taktiği olarak kullanabilirler. Cialdini'ye göre (1989) bireyler uygun kişilerle olumlu ilişkileri ile övünür, uygun olmayan bireylerle ilişkilerini gömmeye çalışır. Aynı şekilde birey uygun kişilerle olumsuz ilişkilerini bulanıklaştırıp, uygun olmayan kişilerle olumsuz ilişkilerini ilan edebilir. Görüldüğü gibi Andrews'un (1999) yapmış olduğu sınıflamada, diğerlerinden farklı olarak, literatürde yer alan, ancak daha önceki sınıflamalarda yer almayan, çağrışım taktiklerine de yer verilmiştir.

Schutz (1998) izlenim yönetimi taktiklerini, izlenim yönetimi amaçlarını ve sözlü ve davranışsal amaçları da inceleyerek *kendini tanıtmaya yönelik, saldırgan, korumaya yönelik ve savunmaya yönelik* taktikler olarak sınıflamıştır:

Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri aktiftir; ama saldırgan değildir. Bu taktikler ile olumlu izlenimler oluşturmak için çaba harcanır. Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetiminin içerdiği taktikler kendini sevdirmeye, örnek olma, niteliklerini tanıtmadır. Schutz (1998) bu kategoriye yıldırma ve yardım isteme taktiklerini, arzu edilen izlenimleri sergileme amaçlı olmadıklarını belirterek almamıştır.

Saldırgan izlenim yönetimi, arzu edilen izlenimlerin oluşturulmasının saldırgan bir yoludur. Bireyler saldırgan izlenim yönetimi taktiklerini kullanırken baskıcı davranışlar sergiler. 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.

Korunmaya yönelik izlenim yönetiminde birey, genellikle utandırıcı ve küçük düşürücü durumlardan kaçınmaya çalışır. Böylece birey arzu edilen izlenimleri iletir ya da kendisine olan saygısını artıracak belli olanaklardan kendisini yoksun bırakır. Bu davranışları benimseyen bireyler çalışma ortamında fazla göze çarpmamaya çalışırlar ve özellikle olumlu da olsa riskli izlenim yönetimi taktiklerini kullanmazlar; doğal olarak iş ortamında ilişkileri

sınırlıdır ve zorunlu olmadıkça çevrelerindeki bireylerle etkileşime girmezler. Korunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri şunlardır: Toplumun dikkatinden kaçınma, kendine ilişkin açıklamaları en aza indirme. kendinden bahsederken dikkatli olma, sosyal etkileşimleri en aza indirme, sessiz kalma, pasif fakat dostça etkileşimler kurma.

Savunmaya yönelik izlenim yönetiminde, arzu edilen kimlikler tehdit edildiğinde ya da zarar gördüğünde, bu zarar en aza indirilmeye çalışılır. Birey, kendi eylemleri sonunda veya diğer bireylerde kendisine ilişkin arzu etmediği imajlar oluşturabilecek olayların meydana gelmesi durumlarında savunmaya yönelik taktikleri, bu olayların neden olabileceği olumsuz etkileri azaltmak için kullanılmaktadır. Savunmaya yönelik taktikler; inkar, ayırma, meşrulaştırma mazeret bildirme özür dileme ve onarmadır.

Giacalone (1989) izlenim yönetimi taktiklerini; *azaltma-önleme* ve *çoğaltma-tanıtma taktikleri* olarak sınıflamıştır. Azaltma-önleme taktiklerinde bireyin sorgulanabilir bir davranışının ya da eyleminin ardından, bunlara ilişkin sorumluluklarını azaltma çabası vardır. Bu grupta üç taktik vardır; açıklama yapma, özür dileme ve olumsuz durumla ilişkili olmadığını belirtme. Çoğaltma-tanıtma taktikleri bireyin, diğer bireylerin kendilerini yeterince tanımadıklarında özellikle bir beklentisi olduğunda kullandığı taktiklerdir. Bu taktikler; niteliklerini tanıtmaya, vurgulama, övgü, engel koyma ve ilişkilerini kullanmadır.

İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin sınıflamalar incelendiğinde, bunların genellikle izlenim oluşturma davranışlarının temelde farklı isimler altında olsa bile, olumlu izlenimler oluşturma ve olumsuz izlenimlerden kaçınma davranışları olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir. İlk sınıflamalardan bazılarında (Tedeschi ve Riess, 1981; Jones ve Pitman, 1980) olumsuz izlenimlerden kaçınma davranışı yerine biçimlendirme sonrası davranışlar ve geleceğe yönelik davranışlar sınıflaması yapılmış. Tedeschi ve Melburg'da (1984) bu davranışları, stratejik davranışlar başlığı altında toplamıştır. Ancak bu sınıflamalar, davranışları değil amaç ve sonuçları içermeye ve dolayısıyla da kullanışlı olmaması nedeniyle benimsenmemiştir. Bir diğer yaklaşım ise izlenim yönetimi taktiklerinin Wayne ve meslektaşlarının (Wayne ve Ferris,

1990, Wayne ve Liden, 1995) kendini sevdirmeye taktiklerine ilişkin sınıflamasını temel alan kendine ve çevreye odaklı taktikler sınıflamasıdır. Bu sınıflamalar da boyutlarının çok açık olmaması, yardım isteme ve yıldırma gibi taktikleri içermemesi nedeniyle (Bolino ve Turnley, 1999) eleştirilmektedir. Bu eleştiriler göz önünde bulundurulduğunda, sınıflamalara, kendini tanıtmaya ve savunmaya yönelik taktikler boyutlarının eklenmesinin, var olan boyutları daha açık ve işlevsel hale getirme kaygılarından kaynaklandığı düşünülebilir. Kendini tanıtmaya ve savunmaya yönelik taktikler sınıflamasına, Kacmar ve Bozeman'ın (1997) kimliğe uyum, Anrews'un (1995) çağrışım, Schutz'un (1998) ise saldırgan ve korunmaya yönelik taktikleri eklediği görülmektedir. Bu sınıflamalar incelendiğinde, bu taktiklerin de gerçekte bir dizi kendini tanıtmaya ve savunma davranışlarını içerdiği görülmektedir. Bu görüşlerden yola çıkarak bu çalışmada, Tedeschi ve Norman'ın (1985) yaygın olarak benimsenmiş ve diğer sınıflamalara da temel oluşturmuş olan, kendini tanıtmaya yönelik ve kendini savunmaya yönelik taktikler sınıflaması benimsenmiştir.

### **Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri.**

Bireyler, kendini tanıtmaya yönelik taktikler kullanarak, çevrelerindeki diğer bireylerde olumlu izlenimler bırakmaya çalışırlar. Bunun nedeni Hymes ve Akiyama'nın (1991) da belirttiği gibi; bireylerin, diğer bireylerin kendileri hakkında olumlu düşüncelerini arzu etmeleridir. Özellikle kendini geliştirme konusunda ihmalkar davranan bireyler, diğer bireyler tarafından olumlu bir biçimde algılanmama tehlikesi yaşarlar. Bu durumu önlemek için bireyler, bir yandan bu istenmeyen algıları düzeltmeye odaklanırken, diğer yandan olabileceğinin en iyisi olma çabası içerisine girerler (Heine ve Takata, 2000).

Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı, bireyin olumlu değerlendirilme ve izleyicilerinin desteğini ve onayını elde etme isteğinden kaynaklanır (Zaidman ve Drory, 2001; Palmer ve diğerleri, 2001). Birey bu taktikleri kullanarak, isteklerini elde etmek için uygun karşılanacağını umduğu davranışlarını geliştirmeye ve onlara kendini tanıtmaya çalışır (Palmer ve diğerleri, 2001). Kısaca bireyler, çevrelerindeki diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerini biçimlendirerek onlara kendilerini tanıtmayı

amaçlarlar (Schütz, 1998). Görüldüğü gibi bu amaçla sergilenen davranışlar genellikle, bireyin kendisini diğer bireylere daha çekici, sorumluluk sahibi ve önemli bir insan olarak tanıtmaya yönelik bir amaçla yöneliktir.

Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi, bireyin sosyal imajını geliştirmeye yöneliktir. Bu yönü ile kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri ise sosyal onayı sağlama amacı ile kullanılırlar (Olson ve Johnson, 1991; Bristow ve Sachau, 1998).

Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri, kişiliğin ve imajın geliştirilmesi için, arzu edilen algıları oluşturmak amacıyla belirlenen hedefleri ve belli bir kimlik oluşturmayı içerir; yani durumsal taleplere tepki olarak kullanılmaz. Aktör bu davranışları sergilerken savunma davranışlarından dikkatle kaçınır. Bu amaçla kullanılan taktikler kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, yıldırma, örnek olma ve yardım talep etmedir. Aktörler bu taktikleri sempatik, yetenekli, tehlikeli veya etik değerlere sahip görünmek için kullanır (Gendersen ve Tinsley, 1996; Mulvey ve Bowes-Speery, 1998; Gardner ve Joy, 1994; Wayne ve Liden, 1995; Schutz, 1998; Mohamed, Gardner ve Paolillo, 1999).

Kendini tanıtmaya yönelik taktikler; aşağıda tartışılmaktadır.

**Kendini sevdirmeye taktikleri.** Kendini sevdirmeye taktikleri, yaygın olarak kullanılan izlenim yönetimi taktikleridir. Bu taktikler, pek çok bilimsel çalışmaya konu olmuştur. Bir izlenim yönetimi taktiği olarak, kendini sevdirmeye, bireylerin, çevrelerindeki diğer bireylerin beğeneceği, etkileyici bulacağı bir kimlik oluşturma amacıyla kullanılan kazanma amaçlı taktikler bütünüdür (Daniels, 1997; Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Gardner ve Martinko, 1988b; Barry ve Shapiro, 1992).

Davranış bilimlerinde “toplumsal karşılık” kavramı, kendini sevdirmeye sürecini açıklamada yardımcı olabilir. Toplumsal karşılık kavramının temelinde, benzer durumlarda, diğer insanlara olumlu etkinliklerini geri ödemeyi içeren bir toplumsal sorumluluk hissi vardır. Kendini sevdirmede

birey, karşısındaki bireyin de aynı şekilde karşılık vereceğini düşünerek olumlu bir davranış sergiler (Appelbaum ve Hughes, 1998). Kendini sevdirmeye taktikleri son derece etkili taktiklerdir. Bunun nedeni insan doğasının övgüye değer vermesi, bireylerin tutum ve davranışlarının yanlış olduğu endişesinden kurtulma isteği ve insanların takdir edilmekten hoşlanmalarındır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Kendini sevdirmeye taktikleri genellikle bireysel kabul davranışı olarak görülse de aynı zamanda örgütün kabulü de önemlidir. Her ikisinin kombinasyonu ise, örgüte uygun kendini sevdirmeye davranışlarının oranını belirler. Bütün kendini sevdirmeye davranışları zarar ya da kötülük amacı içermediği için, bazı kendini sevdirmeye davranışları örgüt için değerli bir beceri niteliğindedir (Appelbaum ve Hughes, 1998). Bunun nedeni, çalışanların kendini sevdirmeye taktiklerini kullanmasının örgütlere olumlu faydalar sağlamasıdır. Bu nedenle bu taktiklerin kullanımı genellikle örgüt tarafından onaylanır. Kendini sevdirmeye taktikleri, bireylerarası ilişkileri olumlu yönde etkiler; örgüt içinde ve dışında uyumu artırır. Kendini sevdirmeye, etiketleme, önyargı vb. olumsuz bilişsel eğilimlere karşı mücadelede de son derece etkilidir ve örgütte gruplarının uyumlu çalışmasında da birleştirici bir etkiye sahiptir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Giacalone, 2001).

Linden ve Mitchell'e göre (1988) işgörenlerin kendini sevdirmeye taktiklerini kullanmalarına neden olan etkenler şunlardır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Appelbaum ve Hughes, 1998):

- a. Kendini sevdirmeye girişiminin nedeni,
- b. Algılanan maliyet/fayda oranı,
- c. Kaynakların kıtlığı,
- d. İşgörenlerin, diğer çalışanlara bağımlı olması,
- e. İş ve performans değerlendirme ölçütlerinin öznel olması,
- f. Personel politikalarının tarafsız olmaması.

Görüldüğü gibi örgütlerde kendini sevdirmeye taktikleri hiyerarşide, daha çok aşağıdan yukarı doğru gerçekleşen bir etki türüdür. Bu yüzden kendini



sevdirmenin örgüt hiyerarşisinde, alt basamaklarda olanların, üst basamaklarda olanlara etki çabası olduğu söylenebilir.

Örgütsel ortamda, kendini sevdirmeye davranışları bilinçli ya da bilinçsizce gösterilebilir. Bir izlenim yönetimi taktiği olarak kendini sevdirmeye, örgütsel politika ile ilişkili olmasına karşın, nedenleri ve sonuçları tercih eden bireylere göre değişebilir. Bireyler genellikle kendini sevdirmeye taktiklerini sempatik görünmek için kullanırlar. Kendini sevdirmeye olumsuz değerlendirilme kaygısı ile de ilişkilidir. Olumsuz değerlendirilme kaygısı, bireyin diğer bireylerin kendisine ilişkin değerlendirmeleri konusunda kaygı duyması, olumsuz değerlendirilme durumunda aşırı stres yaşamaması, değerlendirilme ortamlarından kaçınması ve diğer bireylerce olumsuz değerlendirileceğine ilişkin beklenti oluşturması kaygısı olarak tanımlanabilir. Olumsuz değerlendirilme korkusu ile, birey, kendini sevdirmeye davranışları sergileyerek diğer bireylerin gözünde davranışlarının beğenilirliğini ve uygunluğunu artırma olanağına sahip olur (Watt, 1993)

Araştırmacılar kendini sevdirmeyi tek bir taktik değil, taktikler bütünü olarak ele alma eğilimindedir (Daniels, 1997). Bu taktikler: görüş birliği ve övgüdür.

*Görüş birliği*, genellikle kendini sevdirmeye amaçlarını gerçekleştirmeye hedefleyen bir taktiktir (Rosenfeld ve diğerleri 1995). Giacalone'ye göre (2001) görüş birliği, bireylerin, diğer bireylerin sempatilerini kazanmak için, onların davranış, inanç ve değerleri ile tutarlı düşünce ve davranışlar sergilemesidir. Appelbaum ve Hughes da (1998) benzer bir şekilde görüş birliğini, bireyin düşünce ve davranışlarını, hedef bireyin düşünce, yargı ve davranışları ile tutarlı bir tarzda iletmesini içeren bir taktik olarak tanımlamışlardır.

İki insan, benzer tutumlarının sayısı arttıkça, birbirlerinden daha çok hoşlanırlar (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Leary (1996) bu durumu, "benzerlik-çekicilik etkisi" olarak tanımlamıştır. Kendini sevdirmeye amacındaki bireyler, benzerlik-çekicilik ilişkisini kullanırlar. Bu bireyler düşünce ve eylemlerini, diğer bireylerin düşüncelerini de içeren yollarla gösterirler.

Bireyin, diğer bireylerle benzer görünme isteğinin temelinde büyük ölçüde uyum yatar. Bireyler bu amaçla genellikle, diğer bireylerin tutum, değer, tercih ve davranışlarına uyum gösterirler. Bunun nedeni bireyin, diğer bireylerin düşünce ve davranışlarını paylaştığında, daha iyi izlenimler bırakacağına bilincinde olmasıdır (Leary, 1996).

Görüş birliği, özellikle yönetici ve astlar arasındaki güç farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Genellikle, örgüt ortamında iki birey arasında güç farklılığı olduğunda, düşük statülü birey, yüksek statülü bireyin tutum ve davranışlarını taklit yoluna gider. Bu taktik özellikle yönetici, astlarının performansını değerlendirme gücüne sahip olduğunda kullanılmaktadır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Giacalone, 2001). Güç farklılıklarının yanı sıra kaynakların sınırlılığı da görüş birliği taktiğinin kullanılması için bir neden olabilir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Kendini sevdirmeye davranışlarının en etkili türlerinden biri de *övgü*dür. Övgü, diğer bireylerin sempatisini kazanmayı amaçlayan birey tarafından, hedef birey ya da bireylerin hoşuna gidebilecek düşünce ve değerlendirmelerin belirtilmesidir (Appelbaum ve Hughes, 1998). Bireyin övgü taktiğini kullanma amacı, çevresindeki bireylerin sempatisini kazanmak ve bu yolla kendisi için değerli sonuçları elde etmektir (Andrews, 1999; Appelbaum ve Hughes, 1998).

İnsanlar, kendilerinden hoşlanan, öven, olumlu değerlendirmeler yapan ve bu yolla kendilerine saygılarının artmasına katkıda bulunan bireylere sempati duyma eğilimindedirler (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Çünkü insanlar, çevrelerindeki diğer bireylerin kendisine ilişkin olumlu izlenimleri olduğunu bilme ihtiyacı duymaktadırlar. (Appelbaum ve Hughes, 1998). Ülkemize ait bir özdeyiş olan "marifet iltifata tabidir" özdeyişi ile de özetlenebilecek bu ihtiyaç, övgü taktiğini kullanan bireylerin başarısındaki temel etkeni oluşturmaktadır.

Ancak övgü taktiğinin sadece aldatıcı amaçlarla kullanıldığını düşünmek doğru değildir. Appelbaum ve Hughes da (1998) övgü taktiğinin bireyin, diğer bireylere sempati duyar gibi görünerek onlardan yararlanma



girişimi olmadığını, aslında uyumlu olma çabasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Övgü taktiğini kullanan birey, değer ve inançlarının övgülerini yönelttiği hedef birey ile benzer olduğunu, yani aynı şeylere değer verdiğini göstermeyi amaçlamaktadır.

Övgü taktiği, kolaylıkla uygulanabilir görülmekle birlikte, uygulamada etkili olmak kolay değildir. Övgü aşırı ve çok belirgin olduğunda, olumsuz nitelendirmelere yol açabilir. Bir başka deyişle bu taktiğin, geri tepme riski de söz konusudur. Bu nedenle bireyler olumsuz sonuçlanabileceği kaygısıyla diğer bireyleri övmekten kaçınmaktadırlar. Bu konuda en etkili yaklaşımlardan biri de övgü ile eleştirinin bir arada kullanılmasıdır. Ancak bu durumda, övgüler önemli konular, eleştiriler ise önemsiz ya da zayıflığın kabul edilebilir olduğu alanlarda olmalıdır. (Rosenfeld ve diğerleri, 1995)

Övgü, Ralston ve Elsass'a göre (1989) hedeflediği kişinin bireysel yeteneklerini vurguladığında ve Schlenker'e (1980) göre ise hedefin kendisinde olmasını arzuladığı, ancak sahip olduğundan emin olmadığı özellikleri belirttiğinde daha başarılı olmaktadır (Aktaran: Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Görüldüğü gibi kendini sevdirmeye taktiklerini kullanma bir beceridir. Kendini sevdirmeye genellikle karmaşık karar süreçleri ve bu kararların son derece dikkatli ve özenli bir biçimde uygulamasını gerektirir.

**Niteliklerini tanıtmaya.** Bireyler, içinde buldukları sosyal gruplar içerisinde bilgili, yeterli bir insan olarak tanınmak isterler ve bu algıyı yaratmak için genellikle niteliklerini tanıtmaya taktiğini kullanırlar.

Niteliklerini tanıtmaya, bireyin kendisini, diğer bireylere yetenekli ve becerikli bir insan olarak tanıtmaya amacıyla kullandığı taktiklerdir (Daniels, 1997). Başka bir deyişle bireyin, hedef birey ya da bireylerin kendisini yetenekli, bilgili ve zeki bir birey olarak algılaması için niteliklerini sergilemesidir (Andrews, 1999).

Bu taktiği kullanan birey, başarılı bir performans sergileyerek ya da geçmişteki başarılarını vurgulayarak izleyicilerde yeterli bir insan izlenimi oluşturmaya çalışır (Schutz, 1998; Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999). Niteliklerini tanıtmaya taktiğini kullanan bireyler, hedef bireyler tarafından hem genel yetenek boyutlarında, hem de spesifik becerilerde yetenekli olarak algılanmak isterler (Rosenfeld ve diğerleri, 1995) ve bu yolla diğer bireylerin saygısını kazanmaya çalışırlar (Feldman ve Klich, 1991).

Niteliklerini tanıtmada birey, diğerlerinin kendisini yetenekli olarak algılayacağı işler yapmak ister. Dolayısıyla işteki performans, niteliklerini tanıtmaya hizmet eder. Bireyleri bu taktikleri kullanmaya güdüleyen pek çok neden olmasına karşın (iş doyumu, görevin önemi, yüksek ödeme), en önemli neden kendisini başarılı, yetenekli, etkin ve üretici bir birey olarak gösterme isteğidir. Dolayısıyla bireyin nitelik tanıtmaya arzusu yüksek olduğunda, işinde performansı da daha yüksek olur (Leary, 1996). Niteliklerini tanıtmaya taktiği, yaygın olarak ve genellikle önemli izleyiciler ve olaylarda kullanılmaktadır. Niteliklerini tanıtmaya taktiği, bireyler yüksek statüye sahip hedeflerini etkilemek istedikleri zaman kullanılmaktadır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

İlk bakışta niteliklerini tanıtmaya taktiği, kendini sevdirmenin başka bir türü olarak görülebilir, ancak her iki taktiğin amaçlarındaki farklılık bu düşüncenin doğru olmadığını göstermektedir. Kendini sevdirmeye taktikleri sempatik görünmek amacıyla kullanılır. Niteliklerini tanıtmaya taktiğinde ise amaç yeterli bir insan olarak tanınmaktır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Niteliklerini tanıtmaya taktikleri, kendini sevdirmeye taktikleri ile birlikte kullanılabilir gibi, bu iki taktiğin çatışması da mümkündür. Kendini sevdirmeye taktiklerinde başarı, niteliklerini tanıtmaya taktiğine göre daha kolay elde edilebilmektedir. Bu durum kendini sevdirmenin reaktif bir süreç olmasından kaynaklanabilir. Niteliklerini tanıtmaya ise proaktif bir süreçtir (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999; Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Niteliklerini tanıtmaya ile kendini sevdirmeye girişimleri, bazen karşıt amaçlara sahip olabilirler. Alçakgönüllülük, yöneticinin düşüncelerini benimseme gibi kendini sevdirmeye

eylemleri, diğer bireylerce zekice veya bağımsız davranışlar gibi görülmeyebilir. Başarılı niteliklerini tanıtmaya girişimleri ise diğer bireylerde kıskançlık ve kırgınlık hislerine yol açabilir. Çünkü başarılı bir niteliklerini tanıtmaya girişimi, diğer bireyler tarafından korkutucu olarak algılanabilmektedir. Başarılı insanlar bir noktaya kadar sevilmekte, belli bir düzeyin üzerinde ürkütücü olarak algılanabilmektedir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Böyle bir durumdan kaçınma güdüsü bireylerin niteliklerini tanıtmada ılımlı bir yaklaşımı benimsemeye yönlendirir (Vonk, 1999 ).

**Yıldırma.** Kendini sevdirmeye çabalarının amacı sempatik, niteliklerini sergilemenin amacı yetenekli görünmek iken, yıldırma amaç ürkütücü görünmektir. Yıldırma taktiğini kullanan birey, hedef bireylerin gözünde tehlikeli bir kimlik yaratarak sosyal güç ve etki kazanmayı hedefler. Kendisine itaat edilmesi için çevresindeki bireyleri korkutur veya uyarır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Bu taktiği tercih eden bireyler hoşla gitmeyi umursamazlar, diğer bireyler üzerinde kontrol sağlamayı amaçlarlar (Wate, 2000).

Örgütlerde yıldırma davranışları, hiyerarşide yukarıdan aşağı doğru gerçekleşen etkinin tipik bir örneğidir. Etki yüksek güce sahip bireyden daha düşük olana doğru akar. Genellikle yöneticinin, astlarının maaşı, performansının değerlendirilmesi veya elde edebileceği ödüller üzerinde etki ya da kontrolünün olması, yıldırma atmosferini yaratır. Bu durumda itaatsizliğin olumsuz sonuçları olabileceği açıktır. Yıldırma da tıpkı kendini sevdirmeye taktikleri gibi örgütün sosyal yapısının doğal sonuçlarından birisidir. Astlar genellikle çok az güce sahip oldukları için kendini sevdirmeye taktiklerini kullanırlar. Bunun nedeni çevrelerindeki bireylere etki etmek için daha iyi bir yola-seçeneğe sahip olmamalarıdır. Kaynakları kontrol etme gücüne sahip olan yöneticiler sempati kazanmaya daha az gereksinim duymakta; astların itaat etme davranışlarını azaltabileceği düşüncesiyle kendini sevdirmeye yönelik taktikleri kullanmaya yanaşmamakta hatta riskli bulabilmektedirler. Yıldırma taktiğinin kullanımındaki yaygın diğer bir nedeni de zayıf ve yetersiz görünmeme isteği olabilir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Pek çok açıdan yıldırma, kendini sevdirmenin tam karşıtıdır. Kendini sevdirmeye taktikleri, örgütte çalışanları insanları bir araya getirirken, özellikle yıldırma taktiği gelişigüzel ve gereğinden fazla kullanılırsa çalışanları bölebilir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Yıldırma taktiği kendini sevdirmenin tam karşıtı olmasına rağmen, kendini sevdirmeye isteğinden de kaynaklanabilir. Yıldırma yanılsaması olarak adlandırılan bu durumda, birey, gerçekte karşı tarafça istenilmeyen ve hoşça gitmeyen bir davranışının sevildiğini ve kabul gördüğünü zannedebilir. Yıldırmanın hoşça gitmiş veya kabul edilmiş gibi yanıtlanması da gerçekte bir izlenim yönetimi taktiğidir. Yıldırma taktiğini benimseyen bireyin etki girişimlerine karşı çıkılması veya bu girişimlerin etkisiz hale getirilmesi de mümkündür (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

**Örnek birey olma.** Örnek birey olma taktiğini kullanan birey, diğer bireylerde ahlaki değerlere bağlı, örnek bir birey izlenimi oluşturmaya çalışır (Wate, 2000). Bu yönü ile örnek olma genellikle dürüstlük, özveri ve cömertlik gibi ahlaki değerler ile ilgili toplumsal izlenimlerinin geliştirilmesinde yardımcı olur. Bunların dışında bu taktikleri insancıl olma, adanma ve fedakarlık yapma gibi değerleri sergileyen davranışları da içerir (Leary, 1996; Schutz, 1998).

Bu taktiği kullanan birey, işe erken gelir, geç ayrılır, eve iş götürür ve asla izne ayrılmaz. Bu birey güç görevler için gönüllüdür, çalışma ortamındaki diğer bireylere yardımcı olur ve kendilerini çok yoğun çalışan bir birey olarak tanıtmak ister. İzlenim yönetimi açısından, örnek birey olma genellikle stratejik bir özveridir. Örnek birey olma taktiğini kullanan birey, diğer bireylerde suçluluk oluşturma veya erdemli davranışları ile diğer bireylere örnek olma amacı ile etki ve kontrol girişimlerinde bulunurlar (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Bu taktiği benimseyen bireyin davranışları işkolizm ile benzerlik gösterse de, taktiğin sadece işe yönelik adanmayı değil, aynı zamanda erdemli, insancıl, mesleki ve toplumsal değerlere bağlılığı içeriyor olması ile işkolizmden oldukça farklıdır.

**Yardım İsteme.** Yardım isteme taktiğini kullanan birey kendi zayıflıklarını başkalarını etkilemek için kullanır (Andrews, 1999; Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Birey sempati kazanmak için zayıf olduğunu belirtir. Amacı çevresindeki bireylerden yardım alabilmek için çaresiz bir portre çizmektir (Wate, 2000; Schutz, 1998).

Bu bireyler yetersiz ve zayıf görünerek izlenimlerini yönetmede oldukça başarılıdır. Yetersizliklerini ilan ederek, sosyal sorumluluk normu olarak bilinen güçlü bir kuralı etkin hale getirme çabasıdadırlar. Sosyal sorumluluk normunun anlamı, insanların kendilerine ihtiyacı olanlara yardım etmesi gerektiğidir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Leary, 1996). Kültürümüzde de “aman dileylene silah çekilmez” ifadesi ile betimlenen bu norm doğrultusunda bireyler, kendilerinden yardım isteyen birine isteseler de istemeseler de yardımcı olma zorunda olduklarını hissederler (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Leary, 1996). Yardım isteme taktiği bu yönüyle, niteliklerini tanıtmaya taktiğinin tam karşıtıdır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Bu taktiği kullanan bireyin amacına ulaşma olasılığı sınırlıdır. Çünkü bu tür bir çağrıya sınırlı sayıda insan yanıt verir. Taktik çok fazla kullanıldığında ise, birey iş yapmaktan kaçan bir insan olarak tanınma riski ile karşı karşıyadır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Bir diğer risk ise, bu taktiği kullanmak zamanla bireyin özsaygısına zarar verip, bağımlılığını artırabilir; aktörün bireysel güç duygusunu zayıflatabilir. Taktiğin bireyin yetersiz olduğu alanlarda kendisini geliştirmesini engellemesi de mümkündür (Gardner ve Joy, 1994).

Yardım isteme taktiğinin en etkili kullanımı, karşılıklı yardımlaşmadır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Bu durumda söz konusu riskleri ortadan kaldırmak mümkün olabilir.

**Vurgulama.** Vurgulama taktikleri, olumlu bir durumun, aktör için olumlu yönlerinin en üst düzeye çıkarılarak anlatılmasıdır. Vurgulamanın iki türü vardır; *başarıyı üstlenme* ve *çoğaltma*. Başarıyı üstlenme, olumlu durumlardaki bireysel katkıyı yani sorumluluğu en üst düzeye çıkarma

girişimleridir (Daniels, 1997; Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Giacalone, 1989; Gardner ve Martinko, 1988b; Hooghiemstra, 2000). Bu taktiğin kullanımı, bireyin olumlu bir durumun tek sorumlusu değil iken öyleymiş gibi görünme isteğinden kaynaklanır (Andrews, 1999; Schutz, 1998). Başarıyı üstlenme taktiği genellikle, olumlu bir durumun sorumluluğu belirgin değilse (Rosenfeld ve diğerleri, 1995) ya da birey (aktör) olumlu bir durumdan kredi almaktan yoksun kalacağını düşünüyorsa (Hooghiemstra, 2000) kullanılır.

Çoğaltma, olumlu bir durumun olumlu yönlerini vurgulayarak, başarının önemini en üst düzeye çıkarma girişimidir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Gardner ve Martinko, 1988b, Hooghiemstra, 2000; Schutz, 1998). Başka bir deyişle aktörün, diğer bireylerde olumlu izlenimler bırakabilmek için, belli bir duruma ilişkin olumlu algıyı artırma çabasıdır (Daniels, 1997).

### **Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri**

Savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri, bireyin algılanan tehdidi azaltmaya çalışma veya çevresindeki birey ya da bireylerin yerine getirmek istemediği taleplerinden kaçınmak amacına yönelik sergilediği reaktif veya proaktif eylemlerdir (Ashforth ve Lee, 1990).

Savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri, olumsuz algıları azaltmak için kullanılır. Bu yolla birey, olumsuz algılanmaktan ve yanlış anlaşılmaktan kaçınmaya çalışır. Bu taktikler, aktör, olumsuz bir durumla ya da çevresi tarafından olumsuz bir şekilde tanınma durumu ile karşı karşıya olduğunda, tepkisel olarak sergilenir (Gendersen ve Tinsley, 1996; Mulvey ve Bowes-Speery, 1998; Gardner ve Joy, 1994; Wayne ve Liden, 1995; Schutz, 1998; Mohamed, Gardner ve Paolillo, 1999; Bristow ve Sachau, 1998; Ashforth ve Lee, 1990). Başka bir deyişle, savunmaya yönelik izlenim yönetimi, birey, çevresindeki diğer bireylerin kendisine yönelik olumsuz değerlendirmelerden kaygı duyduğunda gerçekleşir (Palmer ve diğerleri, 2001).

Savunmaya yönelik davranışlara bakıldığında, temellerinde gerçek ya da gerçekleşmesi olası düşünülen tehdit algısı olduğu görülür. Bu tehditler iş



güvenliği, kaynaklara, güce, şöhrete, görevin gereklerine, benlik kavramına vb. yönelik olabilir. Bu etkenler savunmaya yönelik davranışların örgütte yaygın olmasının nedenlerindedir (Ashforth ve Lee, 1990). Çünkü ne örgütler ne de bireyler mükemmeldirler. Hatalar, gaflar vb. toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamın da birer parçasıdır. Bunlar izlenim yönetimi terminolojisinde olumsuz durumlar olarak isimlendirilir. Olumsuz durumları doğuran davranışlar dört kategoride tanımlanabilir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995): Yapılmaması gereken bir şeyi yapmak, yapılması gereken bir şeyi yapmamak, kötü şeyler yapmak ve yapılan hatayı gizlemeye çalışmak.

Berzonsky (1995) araştırmasında bireylerin olumlu izlenimleri benimseyip, olumsuzlardan kaçındıkları saptamıştır. Bunun nedeni olumsuz durumların, bireyin imajı ve kendine olan saygısını zedelemek gibi risk faktörleri içermesidir. Birey kendisini kötü bir durumda bulur. Bu durum ile başa çıkamazsa, diğer bireylerin gözünde olumsuz bir görünüme sahip olabileceği gibi, herhangi bir ceza veya gelecekteki ödüllerden olma gibi yaptırımlarla da karşılaşabilir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Kent, 2000). Böyle bir durumda savunmaya yönelik taktikler, bireyin istenmeyen bir durum ile kendisi arasında bir tür kalkan oluşturma çabalarından kaynaklanmaktadır.

Savunma taktikleri uygulanırken şu dört yoldan biri izlenir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995); olumsuz izlenimleri azaltma, reddetme, etkisiz hale getirme ve izlenimleri olumlu olacak şekilde yeniden tanımlama. Bu amaçla kullanılan taktikler ise, açıklama yapma, engel koyma, özür dileme ve yadsımadır.

**Açıklama yapma.** Açıklama, izleyenler tarafından yapılabilecek olumsuz değerlendirilme ve bunun bir ceza ile sonuçlanması olasılığını azaltmak amacıyla, olumsuz davranışları açıklamada kullanılan sözlü bir araçtır (Giacalone ve Pollard, 1990; Leary, 1996; Tata, 2000a). Olumsuz durumlar, yaşanan bir başarısızlığın olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayan düzeltici taktiklerin kullanımına yol açar. Genellikle açıklama yapma olarak bilinen bu eylemler, olumsuz bir olayın ardından gerçekleşen sözlü düzeltme girişimleridir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Hooghiemstra, 2000).



Açıklama yapan bireyler, olumsuz olayları ve bu olayların nedenlerini inkar ederek mazeretler öne sürer ya da onları meşrulaştırmaya çalışır (Gardner ve Martinko, 1988a). Böylece birey açıklama yaptığında davranışlarını açıklamış ve haklı çıkarmış olur. Bireyler, açıklamalar ile, olumsuz bir olaya ilişkin ödülleri en üst düzeye çıkarıp, cezaları en aza indirmek için değerlendirmeleri değiştirmeye çalışırlar. Bu bireylerin performansı, ödüllendirilme ya da cezalandırılmaları bu açıklamalar doğrultusunda değerlendirilir (Sheer ve Weigold, 1995). Bir başka deyişle birey açıklamaları ile tartışmalı davranışları ve değişik koşullar konusunda diğer bireyleri ikna edebilirse veya kendisi ile sorunlu davranışlar arasındaki ilişkiyi kırabilirse başarılı olur (Giacalone ve Pollard, 1990).

Başarılı bir açıklama genellikle durumun izleyicinin düşündüğü kadar ciddi olmadığını veya bireyin olumsuz durumdan sorumlu olunmadığının ileri sürülmesidir (Sheer ve Weigold, 1995, Hooghiemstra, 2000). Yapılan açıklamaların etkili olabilmesi için, alıcı tarafından bu davranışın dürüst olarak algılanması gerekir. Bunun yanı sıra açıklamada olumsuz değerlendirmelerden ve çatışmalardan kaçınılmalıdır. Açıklama yapmada amaç haklılığı kanıtlamak değil, olumsuz izlenimlerden kaçınmaktır. Bu yönü ile açıklama yapma, bireyin içinde bulunduğu koşullar altında ulaşabileceği en iyi sonuca ulaşma çabasıdır. Olumsuz duruma ilişkin gerekli açıklamalar yapılmayınca birey muhtemelen kınanacak ya da cezalandırılacaktır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Bireyin, olumsuz duruma ilişkin sorumluluğunu azalttığı ya da ortadan kaldırdığı etkili açıklamaları, arzu ettiği kimliği koruması ve sürdürmesine yardımcı olur ve olumsuz değerlendirmeleri en aza indirir ya da ortadan kaldırır (Sheer ve Weigold, 1995).

Yöneticiler ise açıklamayı daha çok otoritelerini sürdürmek için kullanırlar. Yöneticilerin astlarından daha çok güce sahip olmalarına karşın, başarıları, bir anlamda astlarının onlara verdiği desteğin düzeyine bağlıdır. Yöneticiler açıklamaları, genellikle astlarının maaş artışı vb. taleplerini karşılayamadığında kullanılmaktadırlar. Bunun yanı sıra yöneticiler kararlarının iyi, haklı ve gerekli olduğunu gösterme çabasıdadırlar. Bu çaba kabul görürse astlar performans ve verimliliklerini sürdürürler. Şayet açıklamalar

onaylanmaz ve dürüst bulunmazsa astlar arasında düşük moral, işten ayrılma ve sabotaj artar. Bu nedenle genellikle zayıflık belirtisi olarak görülüp yöneticiler tarafından kullanılmayan açıklama yapma taktiği, etkili bir biçimde kullanıldığında yöneticinin gücünü artırabilir ve kendini sevdirmeye benzer etkiler gösterebilir. Açıklama yapmanın kolay olmadığının farkına varmak önemlidir. Ancak bu taktik oldukça etkilidir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Açıklamalar, birey, tartışmalı davranışları ve değişik koşullar konusunda diğer bireyleri ikna edebilirse veya birey (aktör) ile sorunlu davranış arasındaki ilişkiyi kırabilirse başarılı olur (Giacalone ve Pollard, 1990).

İzlenim yönetiminde açıklama yapmanın iki türü tanımlanmaktadır; *Mazeret bildirme* ve *meşrulaştırma*. Her iki taktik de, durumu değiştirmektense, insanların duruma ilişkin olumsuz izlenimlerini değiştirmeyi amaçlar. Mazeret bildirme ve meşrulaştırma, sorumlulukların üstlenilmesi açısından farklılaşır. Mazeret bildirmede birey eyleminin ya da davranışının yanlış olduğunu kabul eder, ancak sorumluluğu üstlenmez. Meşrulaştırmada ise birey, sorumluluğu üstlenir, ancak eyleminin yanlış olduğunu kabul etmez (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Kaplan ve Pourciau, 1990; Leary, 1996; Tata, 2000a).

Mazeret bildirme taktiğinde birey, olumsuz bir durumun bütün sorumluluğunu üzerine almamak için mazeretler ileri sürer (Leary, 1996). Mazeret ileri sürme, olumsuz bir durumda bireysel sorumluluğun azaltılması çabaları veya olumsuzlukların kişisel özelliklerden değil, dış faktörlerden kaynaklandığını ileri sürme ve istenmeyen davranışın kontrol edilemeyen ve olağandışı nedenlerden kaynaklandığını öne sürerek aktör ile olumsuz durumun ilişkisini zayıflatma girişimleridir (Sheer ve Weigold, 1995). İzlenim yönetiminin diğer taktiklerinde olduğu gibi mazeret bildirme de inanılır açıklamalar yapıldığı zaman başarılı olur (Hooghiemstra, 2000).

Meşrulaştırma da ise, birey sorumlu olduğu eylemin görüldüğü kadar kötü olmadığını vurgulamaya çalışır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Bir başka deyişle birey, olumsuz sonuçların, örgüte ve diğer çalışanlara neden zarar

vermeyeceğini belirtir (Andrews, 1999). Meşrulaştırmada belli bir durumun sonuçları inkar edilmez, ancak izleyicinin bu duruma ilişkin algısı, eylemi olumlu gösterecek alternatif kurallar oluşturularak, norm ve kuralların önemi en aza indirilerek değiştirilmeye çalışılır (Sheer ve Weigold, 1995).

Mazeret bildirme ve meşrulaştırma türleri aşağıda sıralanmaktadır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995, Leary, 1996):

Mazeret bildirme türleri:

1. Kazalar için mazeret bildirme. Bir kaza olduğunda sorumluluğu azaltmak için yapılan girişimlerdir. Kazalar çok az ise ya da sürekli tekrarlanmıyorsa daha etkilidir.

2. Bilgisizliği mazeret olarak kullanma. Birey, olumsuz durum ile ilgili tam olarak bir bilgiye sahip olmadığını öne sürerek, tüm sorumluluğu üstlenemeyeceğini belirtir ya da davranışının olumsuz sonuçlanabileceği konusunda bilgisi olmadığını ileri sürer.

3. Kontrol edilemeyen nedenler olduğunu öne sürme. Mazeret bildiren birey, sorumluluktan kaçmak için, kontrol edilemeyen faktörlerin, kendisini bu şekilde davranmak zorunda bıraktığını ileri sürer. Bu tür mazeretler sıklıkla kullanılmaktadır.

1. Suçu başkalarına yüklemek. Bu tür davranışlar olumsuz durumun nedeni olarak başkalarını suçlamayı içerir.

2. Sorumluluğun yayılması. Sorumluluğun birkaç kişi arasında paylaşıldığını öne sürerek, görüldüğü kadar çok sorumluluğu olmadığını belirtir.

Meşrulaştırma türleri:

1. Zararı kabul etmeme. Birey bir eylemdeki sorumluluğunu kabul eder; ancak bu eylemin bir zarara yol açtığını kabul etmez.

2. Kurbanı reddetme. Yapılan davranışın karşısındaki birey ya da bireyleri korumak amacıyla olduğunu öne sürme.

3. Kınayanları kınama. Kendisini kınayan bireylerin de aynı durumda aynı şeyleri aynı şekilde yapacağını belirtme.

4. İlkeleri ya da değerleri öne sürme. Bireyin olumsuz sonuçlanan davranışlarını, ilkeleri, amaçları ya da bağlılık gibi değerlerin bunu gerektirdiğini söyleyerek haklı çıkarmaya çalışır.

5. Karşılaştırma. Bireyin davranışlarını daha olumsuz eylemlerle karşılaştırması. Birey, davranışlarının diğer bireylerle karşılaştırıldığında sanıldığı kadar kötü olmadığını ileri sürer. Bir diğer yol ise bireyin davranışını, daha önceki davranışlarla ya da çeşitli varsayımlarla karşılaştırmasıdır.

Mazeret bildirme ve meşrulaştırma, günlük sosyal yaşamda olduğu gibi örgütsel ortamdaki etkileşimlerde de sıklıkla görülür. Pek çok örgütsel karar genellikle bireysel olarak verildiğinden, çalışanlar genellikle bu kararlara ilişkin değerlendirmelerini, kendilerine bildirilen nedenler doğrultusunda yaparlar. Yöneticiler kararlarını açıklayamıyor iseler veya bunlara ilişkin mazeretleri yetersizse astlarında kararların doğru olmadığı düşüncesi uyanabilir. Açıklama yapma, özellikle de mazeret bildirme örgütlerde meşrulaştırma stratejisi olarak hizmet eder. Bunun nedeni yöneticilerin otoritelerini sürdürmek amacıyla eylemlerini, astlarının gözünde meşrulaştırmak için mazeretler ileri sürmeye gereksinim duymalarıdır. Yöneticiler özellikle olumsuz haberlerin etkisi ile başa çıkabilmek için bu yola sık sık başvurumaktadırlar. Başarı ile aktarılan mazeretler özellikle mağdur olanların, olaya duyduğu kızgınlığı azaltır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Bütün mazeretler aynı şekilde etkili değildir. Örgütlerde mazeret iletme taktiğinin başarısını artıran etkenler; yeterlilik, uygunluk ve dürüstlüktür (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

**Yeterlilik.** Örgütlerde mazeretlerin etkili olması için yeterli bulunması gereklidir. Bir mazeretin yeterli olarak algılanması, içinde bulunduğu koşullar altında mantıklı ve makul olarak görülmesine bağlıdır.

**Uygunluk.** Yapılan açıklamaların etkililiği, genellikle bireylerin hangi etkinliklerin açıklanabilir olduğuna ilişkin görüşlerine bağlıdır. Belli durumlar için yapılan açıklamalar uygun bulunurken, bazı durumlarda uygun bulunmayabilir. Bireylerin mazeretlerin uygunluğuna ilişkin izlenimler, ortak normlardan kaynaklanır. Örneğin herhangi bir zamanda, bir çalışan geç

kaldığında mazereti kabul görürken, söz konusu önemli bir toplantı iken geç kaldığında mazereti etkili olmayabilir.

**Dürüstlük.** Örgütlerde açıklamaların etkililiği inanılır olmasına bağlıdır. Yapılan açıklamalar dürüst olarak algılandığında, daha az tepki, yakınma ve hayal kırıklığı ile karşılaşmaktadır.

Açıklamanın taktiklerinden biri ya da birkaçı, aktörün kimliğinin tehdit edildiği ya da öyle algılandığı durumlarda bir arada kullanılabilir. Aktör açıklamasını seçerken stratejik davranmalıdır. Bir açıklamanın seçimi veya değerlendirilmesini etkileyen faktörler, aktörün temel ahlaki prensipleri, suçlayanın özellikleri, iletişim-amaç uyumu, başarısızlığın boyutu, cinsiyeti, bireyin olumsuz durumdaki sorumluluğu ve konunun hassasiyetidir (Sheer ve Weigold, 1995).

**Engel Koyma.** Zayıf bir performansla ilişkin en yaygın kullanılan taktiklerden birisi suçu dış kaynaklara yüklemektir. Özellikle başarısızlığın nedeni dış faktörlere bağlanır (Greenberg, 1996). Engel koyma, bireyin, gelecekteki sonuçları belirsiz olan görev performansının önünde dış etkenleri öne sürerek engeller oluşturmasıdır (Rosenfeld ve diğerleri 1995, 88). Bu taktik, daha sonra gelebilecek eleştirilerden kurtulmak için potansiyel başarısızlık için mazeretler öne sürme olarak da tanımlanabilir (Andrews, 1999).

Birey, başarıya ulaşmak için yeteneklerine güven duymuyorsa, amaçlı bir biçimde performanslarının önünde engeller koyar. Taktikte başarı için engelleyici bir neden oluşturularak, başarısızlığı makul kılmak amaçlanır. Başarısızlık bir dış nedene, başarı ise içsel nedenlere bağlanır (Hobden ve Pliner, 1995).

Birey bu yolla kendine izlenim yönetimi açısından çift kazanç sağlamaya çalışır. Başarılı olursa başarısının değeri artacaktır. Başarısız olduğunda ise, bunun kendisine olan olumsuz etkisini azaltmış olacaktır. Engel koyma genellikle başarı ve başarısızlığın önemli olduğu durumlarda ve özellikle birey tarafından bu durumun yeterliliğini veya kendine saygısını

etkilediği hissettiğinde gerçekleştirilir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Kendini engelleme, bireyin, kendine saygısına yönelik tehditleri, performansını engelleyebilecek bir engel yaratarak azaltma çabasına girdiğinde gerçekleşir. Oluşturulan engel, bireyin başarısızlığı için bir mazeret niteliğindedir (Mello-Goldner ve Wurf, Elissa, 1997). Böylece birey engel koyma taktiğini kullanarak kendine saygısını korumaya çalışır (Ryska ve Yin, 1999).

Engel koymanın iki farklı yolu vardır (Leary, 1996):

1. Davranışsal engeller koyma. Bu taktik başarısızlıkları dış etkenlere, başarıları kendine mal etmek amacıyla düzenlenen eylem ve performans seçimi olarak tanımlanabilir. Davranışsal engeller koyma taktiğini kullanan bireyler performansını düşük olarak gösterecek olaylara karşı başarısızlığını mazur gösterecek engeller koyarlar.

2. Engel bildirme. Çevresindeki insanların kendisine ilişkin izlenimlerinden kaygılanan bireyin, engellendiğini bildirmesidir.

Bireyler kendini engelleme davranışını kendini savunma güdülerini karşılamak için kullanırlar. Bu taktiğin kullanımına yönelik güdülenmede izleyici ve durumun özellikleri, son derece önemli bir rol oynamaktadır (Mello-Goldner ve Wurf, 1997).

**Özür dileme.** Bazı durumlarda bir eylem için mazeret öne sürme ya da onu haklı göstermek mümkün olmayabilir. Bu durumda bireyler genellikle eylemleri için özür dilemeyi tercih ederler (Giacalone, 1989; Leary, 1996). Özür dileme, sorumluluğun ya da suçun kabulü ve pişmanlığın itirafı anlamındadır. Birey, hedef izleyicinin kendisini bağışlamasını sağlamaya ve olumsuz tepkileri azaltmaya çalışır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Gardner ve Martinko, 1988a; Ashorth ve Lee, 1990). Bireyler özür dilerken yalnızca olumsuz durumun sorumluluğunu kabul etmekle kalmaz aynı zamanda eylemlerinden dolayı pişmanlığını da dile getirir (Mulvey ve Bowes-Speery, 1998; Giacalone, 1989, Hooghiemstra, 2000). Schlenker ve Darby (1981) özür dileme sürecinin dört adımdan oluştuğunu saptamışlardır. Bunlar (Rosenfeld ve diğerleri, 1995): (1) özür dilemeye karar verme, (2) pişmanlığın ifade

edilmesi, (3) zararı telafi etmeyi önerme, (4) kendini cezalandırma ifadeleri ve (5) bağışlanmayı talep etme.

Özür dilemede birey, olumsuz duruma yol açtığını, bunun yanlış olduğunu kabul eder ve bireysel sorumluluğunu kabul ettiğini gösterir. Özür dileme, pişmanlığı dile getiren bir iletişim, aslında ne yapılması gerektiğine ilişkin bir tanım, yaptırımı kabul etmenin sözlü bir ifadesi, davranışı konusunda kendini cezalandırma, gelecekte çok daha iyi olunacağına ilişkin söz verme ve bağışlanmayı dilemeden oluşur (Sheer ve Weigold, 1995).

**Yadsıma.** Yadsıma, bireyin olumsuz durum gerçekleşmeden önce mazeretler öne sürme davranışıdır. Yadsıma, amaçlı bir davranıştan kaynaklanabilecek şüphe ve olumsuz sınıflamalardan kaçınmada kullanılan sözlü bir taktik olarak tanımlanabilir. Yadsıma, olumsuz bir durum gerçekleşmeden önce alınan bir tür önlemdir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

Yadsıma, bir eyleme ilişkin yorumları değiştirmeyi, hem ihlal edilen standartların önemini azaltmak hem de eyleme uygun alternatif standartları daha hoş göstermek yoluyla eylemdeki suçu azaltmayı amaçlar (Tata, 2000a; Elsbach ve Sutton, 1992). Bu taktik, amaçlı bir davranıştan kaynaklanabilecek şüphe ve olumsuz sınıflamalardan kaçınmada kullanılan sözlü bir taktiktir. Yadsıma taktiğinin kullanımı, başarısızlık olasılığı yükseldikçe artmaktadır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995).

### **İzlenim Yönetimi Taktiklerin Seçimini Etkileyen Faktörler ve İlgili Araştırmalar**

Birey, izlenim yönetimine önemli amaçları gerçekleştirmenin, ya da kendisine ilişkin algıları yönlendirmenin bir yolu olarak gördüğünde yönelebilir. İzlenim yönetimi taktikleri kişilik özellikleri ve çeşitli durumlar karşısında farklılaşır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Schutz 1998). Bu etkenler aşağıda aktarılmaktadır:



**Kendini ayarlama.** İzlenim yönetimi, sosyal etkileşimin temelindeki en önemli öğelerden birisidir. Bireylerin düzenli ve tutarlı sosyal etkileşime girebilmeleri ve girdikleri etkileşimleri sürdürebilmeleri için, hem kendi izlenimlerini iyi düzenlemesi, hem de karşısındakinin iletmek istediği izlenimleri doğru bir şekilde algılamaları (anlamaları ve yorumlamaları) gereklidir. Bu bir sosyal beceridir (Bacanlı, 1997).

Bireylerin, diğer bireylere sergiledikleri sözlü veya sözsüz davranışları stratejik olarak düzenleme yetenek ve istekleri farklıdır. Bazı bireyler, karşısındaki bireylerde bıraktığı izlenimleri dikkatle inceler ve doğru izlenimleri oluşturmak için davranışlarını düzenler. Bazı bireyler ise, toplum önündeki izlenimleri üzerinde daha az düşünür ve çevresindeki bireylerde belli izlenimler oluşturma çabasına nadiren girer (Leary, 1996). Bu bireysel farklılık Snyder tarafından geliştirilmiş olan kendini ayarlama (self-monitoring) teorisinde kavramlaştırılmıştır (Hamid, 1994).

Kendini ayarlama, bireyleri, izlenimlerini yönetmeye güdüleyen ve bu sürecin sonuçlarına duyarlılığı sağlayan bireysel dinamikler içerisinde, belki de en çok üzerinde durulandır (Riordan, Gross ve Maloney, 1994). Kendini ayarlama yeteneğine sahip bireyler genellikle, sosyal davranışları ve kendilerine ilişkin bilgiler konusunda, çevresindeki insanların yargılarını incelerler (Kurman ve Yohanan, 1998; Jordan ve Roloff, 1998). Caligiuri ve Day (2000) kendini ayarlamayı, "izlenim yönetimi davranışlarının sergilenmesi ve kontrolündeki bireysel farklılıklarının düzeyi" olarak tanımlamışlardır. London ve Smither (1995) ise kendini ayarlamayı, "sözlü yada sözlü olmayan sosyal işaretleri anlayabilme ve davranışlarını bunlara uygun olarak değiştirebilme yeteneği" olarak ele almışlardır (Aktaran: Bell, Schoenrock ve O'Neal, 2000).

Kendini ayarlamanın beş temel özelliği vardır (Bacanlı, 1997): Bunlar; sosyal davranışın, içinde bulunulan duruma uygunluğuna dikkat etmek, sosyal karşılaştırma bilgilerine dikkat etmek, izlenimlerini kontrol ve düzenleme yeteneğine sahip olmak, bu yeteneği belli durumlarda kullanabilmek, sosyal davranışını farklı durumlarda değiştirebilmektir.

İzlenim yönetimi ve kendini ayarlama eşanlımlı değildir; aralarında teorik ve amprik aından farklılıkları vardır. Kendini ayarlama, sosyal işaretleri tanımlama ve davranışlarını uyarlama yeteneğidir. İzlenim yönetimi ise davranışlarını ve diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol ve yönlendirmeye ilişkindir. Kendini ayarlayan bir birey izlenim yönetimini kullanmada isteklidir. İzlenim yönetimi de kendini ayarlama güdüsünden etkilenir (Miller ve Cardy, 2000). Dolayısıyla izlenim yönetiminin başarısu ile kendini ayarlama yeteneği arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu görüşü destekleyen bir araştırma olan, Sıgh ve Vinnicombe'nin (2001) İngiliz ve İsveçli yöneticilerin üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, kendini ayarlama yeteneği yüksek yöneticilerin, diğerlerinin izlenimlerini yönetmede daha başarılı olduklarını saptamışlardır. Jordan ve Roloff da (1997), plan geliştirme, uygulama ve sonuçlandırma ile kendini ayarlama ilişkisini inceledikleri araştırmaları sonucunda, izlenim yönetimi stratejilerinin planlanması ile kendini ayarlama becerisi arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Sosik, Avolio ve Jung da (2002) benzer bir biçimde, iletişim teknolojisi danışma firmalarında çalışan 249 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, kendini ayarlama becerisi ile izlenim yönetimi arasında ilişki olduğunu belirlemışlerdir.

Kendini ayarlama düzeyi yüksek bireyler, izlenimlerini yönetmenin başarısu ve sosyal ortamlarda davranışlarını düzenleyerek uyum sağlama konusunda kaygılıdır. Kendini ayarlama düzeyi düşük bireyler ise, sosyal ortamlarda sergiledikleri davranışları ve izlenim yönetimi becerilerinin olmayışı konusunda daha az endişelidirler. Bu değişken, izlenimlerini yönetme arzusu ve izlenim yönetiminin kişiliğe etkisi ile ilişkilidir. Bu durum izlenim yönetiminin bireye etkisini anlamada önemlidir. İyi bir izlenim yönetimcisi olmak, kendini ayarlama düzeyi yüksek birey için daha önemlidir. İzlenim yönetiminde başarılı olup olmamak, bu bireyleri büyük ölçüde etkiler (Riordan, Gross ve Maloney, 1994).

Görüldüğü gibi kendini ayarlama düzeyi yüksek bireyler, davranışlarını duruma göre düzenlemektedir. Kendini ayarlama düzeyi düşük bireylerin davranışları ise, tersine duruma dayalı değildir. Burada kendini ayarlama, izlenim yönetimine isteklilik, yetenek ve diğer bireylerin davranışlarına

duyarlılık gibi düşünülebilir (Hamid, 1994). Başka bir deyişle kendini ayarlama düzeyi yüksek bireyler, sosyal davranışlarının durumsal uygunluğu konusunda kaygılıdır. Bu bireyler özellikle sosyal ortamlarda diğer bireylerde bıraktığı izlenimler konusunda duyarlıdır; izleyicilerinden aldıkları işaretleri izlenimlerini yönetmede, davranışlarını düzenlemede birer yol gösterici olarak kullanırlar. Kendini ayarlama düzeyi düşük bireyler ise, uygun izlenimler sergileyip sergilemediğine ilişkin sosyal bilgileri izlemede çok dikkatli değildir (Li ve Zhang, 1998; Hamid, 1994; Anderson, Silvester, Cunningham-Snell ve Haddleton, 1999). Dolayısıyla bu bireyler, uygun izlenimleri oluşturma ve bireylerarası ilişkilerin olumlu sonuçlarını elde etmek için izlenimlerini yönetmezler (Anderson ve diğerleri, 1999).

Kendini ayarlama yeteneği yüksek bireyler, belli durumlarda sosyal açıdan neyin uygun olduğunu bulmada beceri sahibidirler. Bu bireyler duygularını kontrol edebilme yeteneğine sahiptirler ve bu yeteneklerini, arzu edilen izlenimleri yaratmada etkili bir şekilde kullanabilirler. Bu nedenle kendini ayarlama, duruma uygun sosyal davranışları etkili bir şekilde sergilemeye odaklı bir tür sosyal beceri olarak da açıklanabilir (Ferris, Perrewe, Anthony ve Gilmore, 2000).

Özellikle kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi davranışları ile kendini ayarlama arasında ilişki vardır (Palmer ve Diğerleri, 2001). Bu düşünceyi destekleyen çeşitli araştırma sonuçları bulunmaktadır. Örneğin Fandt ve Ferris (1990) araştırmalarında, kendini ayarlama yeteneği yüksek olan bireylerin olumlu izlenimler oluşturmak için, kendilerine ilişkin bilgiyi yönlendirmeye çalıştığını saptamışlardır. Turnley ve Bolino da (2001), örneklemi 339 üniversite öğrencisi üzerinde, "kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylerin, düşük olanlara oranla izlenimlerini daha etkili yönettikleri" hipotezini test ettikleri araştırmalarının sonucunda, kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylerin, düşük olanlara oranla izlenim yönetimi taktiklerini daha etkili kullanabildikleri saptanmıştır. Kendini ayarlama düzeyi yüksek bireyler, düşük olanlara oranla kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya ve örnek olma taktiklerini kullanmada daha başarılı olmuşlardır. Bu araştırmanın sonucu da, kendini

tanıtmaya yönelik taktikler ile kendini ayarlama düzeyi arasında ilişki olduğu görüşünü desteklemektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi kendini ayarlama düzeyi yüksek bireyler, davranışlarının sosyal uygunluğu konusunda kaygılıdır ve durumsal mesajları algılama ve yanıtlama çabası içerisindedirler. Bu kaygı, kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylerin belli durumlarda meşrulaştırmaya yönelik davranışları benimsemesine de yol açmaktadır. Olumlu sosyal imajlarını olumsuz etkileyecek durumlardan kaçınmaya çalışırlar. Kendini ayarlama düzeyi düşük bireyler de, benzer bir biçimde olumsuz performanslarına ilişkin bilgi vermektен kaçınırlar (Ashforth ve Lee, 1990; Dobbins, Farh ve Werbel, 1993). Bu bireyler, belli durumlarda savunmaya yönelik davranışları benimsemektedirler (Ashford ve Lee, 1990; Gangestad ve Snyder, 2000).

Kendini ayarlama, işyerinde sergilenen bazı davranışlarla da ilişkilidir. Örneğin kendini ayarlama düzeyi yüksek bireyler, bu yeteneği düşük olanlara göre işlerinde daha çabuk yükselirler. Kendini ayarlama yeteneği yüksek bireyler, işteki eylemlerine ilişkin bilgiyi yönetmede ve çatışmaları çözmede daha becerilidirler (Caldwell ve Burger, 1997). Bu bireyler, sosyal ilişkilerinde ve farklı kişi ve gruplarla iletişimde son derece başarılıdır (Abraham, 1998).

**Kendine saygı.** Bireyin çevresindeki insanların, ona ilişkin algıları bireyin kendine saygısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireyin kendine saygısı, aynı zamanda çevresindeki bireylerin ona ilişkin izlenimlerini de etkilemektedir (McCreary, 1990).

Penrod (1986) kendine saygıyı, "bireyin kendisindeki olumlu ya da olumsuz yönlerle ilişkin yaptığı değerlendirme" olarak tanımlamıştır. Kendine saygı düzeyi bu değerlendirmeler sonucunda belirlenmektedir.

Kendisine saygı düzeyi yüksek olan bireyler, kendilerini değerli ve yeterli olarak algılayıp, kapasitelerini en üst düzeyde geliştirmeyi amaçlarken, kendine saygı düzeyinin düşük olması yetersizlik ve değersizlik duygularının yaşanmasına ve bireyin kendisini olduğu gibi kabul ederek, gelişimi için hiçbir çaba göstermemesine neden olmaktadır (Bogenç, 1998).

Elliott (1982) kendisine saygı düzeyi yüksek bireylerin, kendi değerlerinden emin olduklarını ve eleştirileri kendilerine yönelik bir saldırı olarak yorumladıklarını ileri sürmüştür. Kendine saygı düzeyi düşük bireyler ise eksikliklerinin farkındadırlar. Eleştiriler kendilerine ilişkin kaygılarını doğrular. Kendine saygısı düşük bireyler eylem, fikir, yargılarına ilişkin eleştirilerden incinir. Loudon ve Della Bitta (1988) da kendine saygısı düşük bireylerin yeterliliklerine ve kendi değerlerine ilişkin olumsuz duygular yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu bireyler, kendisine saygısı yüksek bireylere oranla daha kolaylıkla ikna edilebilirler.

Bireyin, kendine saygısını sürdürebilmesinin bir yolu da, çevresindeki bireylerin davranışlarına ilişkin değerlendirmelerini öğrenmesidir. Bunun nedeni değerli olma duygusunun kısmen de olsa diğer bireylerin değerlendirmesine dayanmasıdır. Çevre tarafından uygun bulunan izlenimlerin sergilenmesi, bu olumlu değerlendirmeyi kazanmanın bir yolu olduğu için, izlenim yönetimi güdüsü güçlü bireylerin, düşük olanlara göre kendilerine saygılarının daha yüksek olması beklenir (Leary, 1996). Görüldüğü gibi izlenim yönetimi taktikleri ile kendine saygı arasında bir ilişki vardır. Kendine saygısı yüksek ve düşük olan bireyler izlenim yönetimine farklı güdülerle yönelirler. Kendine saygısı düşük bireyler, davranışlarını meşrulaştırmaya yönelik taktikler kullanmaktadırlar. Bu bireyler dikkatleri kendileri üzerine toplamaktan kaçınmaktadırlar. Kendine saygısı düşük bireyler olumlu izlenimler oluşturmaktan çok, olumsuz izlenimlerden kaçınma endişesini yaşarlar (Schutz, 1998; Wooten ve Reed, 2000). Locke'nin de (1984) araştırmasında savunmaya yönelik bir taktik olan mazeret bildirmenin, kendine saygının korunması amacıyla kullanıldığını saptaması bu görüşlerle paralellik göstermektedir.

Öte yandan kendine saygının yüksek olması ile olumlu izlenim yönetimi taktikleri arasında olumlu bir ilişki varken, olumsuz tanınmayı önlemeye çalışan davranışlar ile ilişki yoktur. Kendini tanıtmaya yönelik davranışlar sergileyen bireylerin kendine saygısı, bu davranışları sergilemeyenlere göre daha yüksektir (Palmer ve Diğerleri, 2001). Bunun nedeni kendine saygısı yüksek bireylerin, izlenim yönetimine içinde buldukları ortam ya da

çevrelerindeki bireylerde uygun izlenimler yaratma isteği ile yönelirken, kendisi saygısı düşük bireylerin ise, izlenim yönetimini olumsuz izlenimler yaratmamak için kullanmalarındır (Schutz, 1998).

Örneğin kendine saygısı yüksek bireyler ile düşük bireylerin engel koyma taktiğini kullanma nedenleri farklıdır. Kendine saygısı yüksek bireyler engel koyma taktiğini başarılı olma durumunda başarının değerini artırmak, kendine saygısı düşük olan bireyler ise başarısızlığa karşı kendilerini korumak amacı ile kullanırlar (Palmer ve Diğerleri, 2001). Benzer bir biçimde kendine saygının düşük olması ile inkar, kaçınma ve anlaşmazlık arasında bir ilişki vardır (Abraham, 1998).

Kendine saygısı yüksek bireyler, diğer bireylerde yanıltıcı izlenimler oluşturma ihtiyacı duymamalarına karşın, kendisine saygısı düşük bireyler, zaman zaman yanıltıcı izlenimler sergileme eğilimindedirler (Bristow ve Sachau, 1998).

**Cinsiyet.** Her toplumda, kadın ve erkeklere farklı davranış beklentilerini gösteren normlar bulunmaktadır. Bu normlara göre şekillenen beklentiler doğrultusunda, kadın ve erkekler farklı izlenimler iletirler. Örneğin genellikle erkeklerden baskın, hırslı, atak ve güçlü görünmeleri beklenir ve bu davranışlar onaylanırken, aynı davranışlar kadınlarda onay görmez. Diğer yandan duygusal ve duyarlı olma kadınlarda iyi izlenimler oluştururken, erkekler için olumsuz değerlendirmelere yol açabilir. Başka bir deyişle toplumda kadın ve erkeklerin davranışlarına ilişkin beklentiler farklıdır. Bu beklentiler de izlenim yönetimi taktiklerinin cinsiyete göre farklılaşmasına yol açmaktadır (Leary, 1996).

Örgütlerde de izlenim yönetimini kullanmada cinsiyete göre farklılıklar bulunmaktadır (Singh ve Vinnicombe, 2000). Yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıkları ve kullanılan taktiklerin farklı olduğunu göstermektedir. Bunlardan biri Shaw ve Edwards'ın (1997), iletişim dersi alan 100 üniversite öğrencisi üzerinde, kadın ve erkeklerin benlik kavramları ile izlenimlerini yönetmeleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yaptıkları araştırmadır. Araştırmacılar, öğrencilerden bir



liste kullanarak, kendilerini tanımlamalarını istenmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcılardan, çevresindeki diğer bireylere sıklıkla söylediklerini içeren bir hikaye anlatması istenmiştir. Bu hikayeler içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda kadın ve erkeklerin benzer benlik kavramlarına sahip oldukları, ancak kendilerini farklı şekillerde tanıttıkları saptanmıştır.

Araz da (1998) Türkiye’de izlenim yönetimine ilişkin yapılmış tek araştırma olan “Çeşitli değişkenler açısından benlik sunumu” isimli araştırmasında, bir işyerinde yönetici, memur ve satış temsilcisi konumunda çalışan, toplam 313 katılımcı ile çalışmıştır. Araştırma sonucunda izlenim yönetimi taktiklerin kullanımının mesleki güç, eğitim, yaş ve gelir düzeyinin yanı sıra cinsiyete göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

Başka bir araştırma da, Singh ve Vinnicombe’un (2001) İngiliz ve İsveçli yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmadır. Bu araştırmanın sonucunda da, izlenim yönetimi taktikleri kullanımının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. Erkekler işe yönelik taktikler kullanırken, kadınlar yöneticiye yönelik taktikleri kullanmayı tercih etmektedir. Ayrıca kadınların, erkeklere oranla izlenim yönetimi taktikleri kullanma eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kadınlar özellikle bireylerarası ilişkilerde alçakgönüllü ve ılımlı davranma eğilimindedir. Erkekler ile karşılaştırıldığında kadınlar, toplumsal ilişkilerinde, karşısındaki bireylerin duygularına daha duyarlıdırlar ve uyumu koruma, toplumsal ilişkide karşılıklı doyumu sağlama konusunda erkeklere göre daha çok kaygı yaşamaktadırlar. Bu nedenle bireysel başarıların vurgulanmasının, toplumsal ilişkileri tehdit etmesinden korkmaktadırlar (Heatherington, Burns ve Gustafson, 1998). Tata’nın (2000b) çeşitli kurumlarda çalışan, 193 çalışan üzerinde yaptığı “kültür, cinsiyet ve açıklama yapanın hiyerarşik düzeyinin izlenim kaygısına etkisi” konulu araştırmasında da, kadınların izlenimlerine ilişkin daha çok kaygı yaşamakta olduğunu saptamıştır. Singh ve Vinnicombe (2000) bunun nedeninin kadınların alçakgönüllü olmaları, yeteneklerini küçümsemeleri ve takım dışında kalmak istememeleri olduğunu öne sürmektedirler.



Örneğin kadınlar ve erkeklerden kendi performanslarını değerlendirilmesi istendiğinde, performansları arasında bir fark bulunmamasına karşın genellikle erkekler kendi performanslarını daha yüksek, kadınlar ise daha düşük olduğunu bildirmektedirler. Kadınlar gerçek performanslarını olduğundan düşük değerlendirmekte, erkekler ise olduğundan yüksek değerlendirmektedir. Dolayısıyla erkekler kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimini, kadınlar ise kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimini daha sık kullanmaktadırlar (Heatherington, Burns ve Gustafson, 1998). Riordan ve Gross da (1994), 31 kadın ve 27 erkek üniversite öğrencisi üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, benzer bir biçimde, kadın katılımcıların savunmaya yönelik izlenim yönetimini yani olumsuz değerlendirilmemeyi, olumlu değerlendirilmek için çaba harcamaya tercih ettiklerini saptamışlardır. Tata'nın (2000b) çeşitli kurumlarda çalışan 193 çalışan üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre de, kadınlar savunma taktikleri olan, açıklama taktiklerini erkeklere oranla daha çok kullanmaktadırlar.

Öte yandan Rudman'ın (1998) izlenim oluşturma ile cinsiyet ilişkisini incelediği araştırmasında, kadınların niteliklerini tanıtmaya taktiklerini kullanmasının, daha yetenekli olarak değerlendirilmelerine neden olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın bulgularını da göz önünde bulundurularak, kadınların kendini tanıtmaya yönelik taktikleri, bu konuda daha az beceriye sahip olduklarından değil, toplumsal ilişkilerine, karşısındaki bireylerin duygularına ve uyumu korumaya olan duyarlılıkları nedeniyle, daha alçakgönüllü davranma kaygısıyla tercih etmedikleri düşünülebilir.

Sadece izlenim yönetimini değil, kendini ayarlama ve kendine saygı da cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Örneğin Riordan ve Gross'un (1994), "kadınların kendine saygısını etkileyen etkenleri" saptamayı amaçladıkları çalışmalarında, katılımcılara kendine saygı ve kendini ayarlama ölçekleri uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır: Cinsiyet ile kendini ayarlama arasında bir ilişki vardır. Kendini ayarlama yeteneği yüksek kadınlar, kendilerini, düşük olanlara oranla daha az etkili hissetmektedir. Halbuki kendini ayarlama yeteneği yüksek erkekler, düşük

olanlara oranla kendilerini daha etkili hissetmektedirler. Kendini ayarlama yeteneği yüksek erkeklerin özsaygısı, düşük olanlara göre izleyicilerden alınan dönütlerden daha fazla etkilenmektedir. İzleyici başarı ile ikna edilmiş ise, bireyin kendine saygısı artmakta, tersi söz konusu olduğunda ise başarı düşmektedir. Kadınlarda ise farklı bir biçimde kendilerini ayarlama yeteneği yüksek ya da düşük bireylerin özsaygıları, izleyici dönütlerinden etkilenmemektedir. Bunun nedeni araştırmaya katılan kadın katılımcıların savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanması ve olumsuz değerlendirilmemeyi, olumlu değerlendirilmek için çaba harcamaya tercih etmiş olmalarıdır.

**Kariyer geliştirme.** Günümüzde bireyler, kariyerlerinde başarıyı artırmayı amaçlayan kariyer yönetimi stratejileri geliştirmeye önem vermektedirler. Bireyin işinde yüksek düzeyde verimlilik sağlaması, kariyer başarısında veya elde edeceği örgütsel ödüllerin sayısında her zaman artışa neden olmamaktadır (Appelbaum ve Hughes, 1998). İş ortamında ise bireyler izlenim yönetimini, kariyer ve mesleki olanakları geliştirmede kullanmaktadırlar. Bunun nedeni belli izlenimlerin, yükselme, maaş artışı vb. durumlarda diğerlerinden daha olumlu etkisi bulunmasıdır (Leary, 1996). Görüldüğü gibi izlenim yönetiminde başarılı olma, bireylerin kariyer başarısı elde etme şansını artırabilmektedir (Singh ve Vinnicombe, 2000).

Bu süreç daha kariyer basamaklarının ilk adımı olan işe girmede başlamaktadır. Crant'ın (1996) "iş görüşmelerinde, adayların kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ve kullanılan taktikler ile görüşme sonuçları arasındaki ilişkiyi" saptamayı amaçladığı araştırmada, bu amaçla 24 iş görüşmesi kayda alınmış ve çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, adayların kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin, değerlendirmelerini etkilediği saptanmıştır. Kristof-Brown, Barrick ve Franke'nin de (2002) iş görüşmelerinde izlenim yönetimi kullanımının etkisini inceledikleri araştırmalarında, adayların izlenim yönetimi taktiklerinden niteliklerini tanıtmayı sıklıkla kullandıklarını ve bu taktiğin adayların nitelikli bireyler olarak değerlendirilmesini sağladığını saptamışlardır.

Feldman ve Klich'e göre (1991) örgütsel ortamda belli izlenim yönetimi taktiklerinin yetenekli, başarılı, ödüllere ve yükseltilmeye uygun birey izlenimi yaratmada kullanıldığı sıklıkla görülmektedir. Çünkü örgütlerde yükseltilmek için yetenekli olmak tek başına yeterli olmamaktadır. "Yükseltilebilir" bir izlenim sergileme de aynı derecede önemlidir. Bu nedenle, izlenim yönetimi taktikleri, kariyer başarısını sağlama amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır.

Çalışanların, mesleki deneyimleri arttıkça, izlenim yönetiminin, kariyer başarısı üzerindeki etkisinin daha çok bilincinde olduğu ve bu amaçla izlenim yönetimi taktiklerini daha sık kullandıkları söylenebilir. Örneğin Guthrie, Coate ve Schwoerer (1998) kamu ve özel sektörden beş firmada çalışan müfettiş, vergi uzmanları ve danışmanlar üzerinde, kariyer yönetimi stratejilerinde kişilik özelliklerinin rolünü inceledikleri araştırmanın sonucunda, yaş ile bir kariyer yönetimi stratejisi olan izlenim yönetimi arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Bir örgütte, özellikle bireylerin kendini sevdirmeye taktiklerinin kullanımı ile kariyer geliştirmedeki başarılarını artırmaları da mümkündür. Bireyler, örgütten elde edilecek ücret, ödül ya da onaylamayı artırmak amacı ile kendini sevdirmeye taktiklerini kullanırlar. Ancak düşük verimliliğe sahip bireyler, güçlü kendini sevdirmeye davranışları ile, daha iyi performansa sahip olup da kendini sevdirmeye davranışları sergilemeyenlere göre kariyerlerinde daha başarılı iseler örgütte problemler doğar. Öte yandan kendini sevdirmeye taktiklerinin, tamamen dürüst olmayan davranışlar içerdiğini düşünmek doğru değildir. Dryburg'un (1999) izlenim yönetimi ile profesyonel kimlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda da, katılımcıların, izlenimlerini yönetme amaçlarının, bir profesyonel olarak dürüst ve güvenilir olarak tanınmak olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla kariyer geliştirme amacıyla izlenim yönetimini kullanan her bireyin, dürüst olmayan amaç ya da davranışlara sahip olduğu söylenemez.

**Performansın değerlendirilmesi.** İzlenim yönetiminin performans değerlendirmeye önemli bir etkisi vardır. Performans değerlendirme örgütlerde, yükseltme, transfer, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını saptama, ödüllerin paylaşımı, ücret artışı veya işten çıkarma ile ilgili kararları alma gibi

bir dizi amaca hizmet eder (Robbins, 1994). Performans, izlenim yönetimi amaçlarına hizmet eden bir unsurdur. Birey işinde başarılı olmak için ne kadar çok çaba harcarsa, izlenim yönetimi kaygısı da o ölçüde yüksek olur (Leary, 1996). Performans değerlendirmesinden başarılı bir sonuç almanın, izlenim yönetimi davranışlarını sergilemede güçlü bir güdü olduğu görülmektedir (Miller ve Cardy, 2000; Villanova ve Bernardin, 1991).

Teoride performans değerlendirme, bireyin kişisel özelliklerinden bağımsızdır. Uygulamada ise performans göstergelerini ölçmek, belli koşullara bağlı olduğu ve durumdan duruma değiştiği için zordur. Bu noktada izlenim yönetimi faktörleri performans değerlendirmeye etki eder. İzlenim yönetimi bireyin benlik imajını ve performansını geliştirmede de kullanılabilir. Örneğin, meslektaşları ve denetimciler bireye performansına ilişkin olumlu görüşlerini aktarabilirler. Bu durum bireyde rahatlatıcı etki yapar ve çalışma ortamından doyum sağlar (Bromley, 1993).

Astlar izlenim yönetimi taktiklerini, yöneticilerin ve deneticilerin performans değerlendirme çalışmalarını yönlendirmek amacı ile sıklıkla kullanırlar (Snyder, 1998; Parnell ve Singer, 2001). Özellikle deneticinin sempatisini kazanmanın performans değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Birey, sempati kazanarak hale etkisi denen etki türünü harekete geçirmeye çalışır. Bunun yanı sıra bu tür davranışlar denetici tarafından bir tür performans ölçütü olarak ele alınabilmektedir (Parnell ve Singer, 2001). Yöneticilerin astlara ilişkin algıları da belli izlenimlere dayalıdır. Bu izlenimler yöneticilerin astlara ilişkin değerlendirmelerini etkiler (Rao ve diğerleri, 1995).

İzlenim yönetiminin, performans değerlendirme üzerindeki etkisine ilişkin çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan birisi, Wayne ve Liden'in (1995) Midwest ve Southeast üniversitesinde çalışmakta olan astlar ve orta düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmadır. Araştırma sonucunda astların izlenim yönetimi davranışlarının, performans değerlendirmelerini etkilediği saptanmıştır. Astların yöneticilere sergilediği izlenim yönetimi davranışları yöneticilerinin sempatisini kazanma ve benzerlik algısı oluşturmaya yöneliktir. Yöneticiye odaklı izlenim yönetimi taktikleri ile yöneticinin astına ilişkin benzerlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öte

yandan kendine odaklı izlenim yönetimi ile sempati kazanma arasında ise negatif bir ilişki saptanmıştır. Sonuç olarak övgü gibi yöneticiye yönelik taktikleri kullanan astlar, kendine yönelik taktikler kullanan astlara göre daha başarılı bulunmuştur. Yönetici odaklı taktiklerin kullanımlarında, yöneticilerin astların gizli güduları olabileceğinden kuşkulandıkları görülmüştür. Başka bir deyişle yöneticilerin kendilerine yapılan olumlu ifadelere ve övgülere inanmaktalar, ama astların kendi niteliklerine ilişkin olumlu ifadelere aynı şekilde kabul ve inanç göstermemektedirler. Yöneticiler niteliklerini tanıtmaya yönelik taktikleri sıkıcı bulmaktadır.

Gendersen ve Tinsley (1996) ise performans değerlendirmede izlenim yönetiminin rolünü inceledikleri araştırmalarında, işletme eğitimi alan öğrenciler ile çalışmışlardır. Araştırmanın örneklemi, 120 erkek ve 120 kadın olmak üzere 240 işletme öğrencisinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda izlenim yönetiminin, performans değerlendirme puanlarını etkilediği saptanmıştır. Mazeret bildirme ve özür dilemeyi içeren savunmaya yönelik taktikler, değerlendirmelere olumsuz etki etmektedir.

Watt (1993) izlenim yönetimi davranışlarını daha da sınırlandırarak, astların, üstleri tarafından performanslarının değerlendirilmesinde, kendini sevdirmeye davranışlarının kullanılma sıklığının etkisini saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemi 108 banka çalışanı ve aynı bankalarda görev yapan 21 yöneticiden oluşmaktadır. Elde edilen sonuçlar çalışanların kendini sevdirmeye davranışları arttıkça, üstleri tarafından daha olumlu değerlendirildiklerini göstermiştir. Kendini sevdirmeye davranışlarını daha sık kullanan astların, üstleri tarafından daha yetenekli, güdülenmiş, uyumlu, işinde yükselme olasılığı ve toplam performansı daha yüksek bireyler olarak görüldüğü saptanmıştır. Öte yandan kendini sevdirmeye davranışlarının sıklığı ile olumsuz değerlendirilme korkusu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Valerius da (1990) araştırmasında müfettişlerin kendini sevdirmeye davranışları gibi yöneticiye odaklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanan çalışanları daha olumlu değerlendirdiklerini saptamıştır.

Araştırma sonuçları da izlenim yönetimi davranışlarının, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde etkili olduğu ve astların bu nedenle, performanslarının olumlu değerlendirilmesini sağlamak için çeşitli izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca performans değerlendirme üzerinde kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin olumlu, kendini savunmaya yönelik taktiklerin olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuç literatürde bazı yazarlarca da savunulmaktadır. Örneğin Appelbaum ve Hughes (1998) ve Farmer ve Maslyn (1999), özellikle kendini sevdirmeye yönelik taktikler ile, bireyler performans değerlendirme sonuçlarını yükseltebileceklerini öne sürmektedir. Leary de (1996) bir kendini tanıma taktiği olan niteliklerini tanıma taktiğinin, performans değerlendirmelerinde kullanıldığını belirtmiştir. Bunun nedeni insanları iş yaşamında başarılı olmaya güdüleyen bir çok nedenin yanı sıra önemli bir nedenin de başarılı, yeterli, etkili ve üretken bir insan olarak tanınma güdüsü olmasıdır.

Öte yandan konuya performansı değerlendirenler açısından yaklaşıldığında, yönetici ve deneticilerin izlenim yönetimi konusunda bilgili olmalarının son derece önemli olduğu görülmektedir. Rosenfeld ve diğerlerinin de (1995) belirttiği gibi, günümüz örgütlerinde, çalışanların performansını değerlendirmede kullanılabilecek somut ürünler her zaman bulunmamaktadır. Bu bireyler, çalışanların beceri, yetenek ve potansiyel gibi her zaman somut olmayan özelliklerini değerlendirmek durumundadır. Bu durumda ise değerlendirmeler somut ölçütler yerine izlenimlere dayalıdır. Bu durumda yönetici ve deneticilerin, astlarının performansını değerlendirirken adil olabilmesi için performansı izlenimden ayırabilmesi gereklidir. Bunun için yönetici ve deneticilerin izlenimlerin yönetimini anlayabilmeleri şarttır.

**Grupla yapılan çalışmalar.** Bireyler, çalışma yaşamlarında gruplara güvenlik, statü, kişisel saygı, sevgi ve güç kazanma ve amaçlarını gerçekleştirmek için katılırlar (Robbins, 1994). Bu amaçları gerçekleştirmek için, bireyler, gruplarda sık sık izlenim yönetimi tekniklerini kullanarak, arzu edilen izlenimleri oluşturmaya çalışırlar.



Grup çalışmalarında, izleyiciyi tanımanın yanında grubu oluşturan üyelerin sayısı, izlenim yönetimi açısından önemlidir. Bireyler, tanımadığı insanlarda bıraktığı izlenimler üzerinde daha kaygılıdır. İzleyicilerin sayısı izlenim yönetimini etkileyen bir değişkendir. İzleyici sayısı arttıkça izlenim yönetimi eğilimi artmaktadır. İzlenim yönetimi davranışları izleyicilerin örgüt içinden ya da dışından oluşuna göre de değişmektedir. Örgüt dışından izleyicilere izlenimler daha sık yönetilmektedir. Bu grup çalışmalarında önemlidir. Grup çalışmalarında, grup üyeleri kendi aralarında dışarıdakilere göre daha az izlenim yönetimi davranışı sergilemektedirler (Gardner ve Martinko, 1988a). Gardner ve Martinko'nun (1988b), 34 okul yöneticisi ile çalıştıkları ve izleyici özellikleri ile sözlü izlenim yönetimi davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları araştırmada da, okul yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin, ikili ve grupla etkileşimlerine göre farklılaştığı görülmüştür.

İzlenimleri yönetmenin gruplara da çeşitli katkıları bulunmaktadır. İzlenimleri yönetmek, grup çalışmalarında bireyler arasında işbirliği davranışlarını geliştirir. Öte yandan grup çalışmaları da bireylerin izlenimler geliştirip bunları yönetmelerine yardımcı olur (Futrell, 1999).

**Yönetici ile etkileşim.** Yöneticiler, izlenim yönetimi taktiklerini, astlarının destek ve saygılarını sürdürmek ve artırmak için araç olarak kullanırlar. Sigh ve Vinnicombe (2001) İngiliz ve İsveçli yöneticilerin yüksek bağlılık gösterme sürecine bakışlarını saptamayı amaçladıkları araştırmalarında, yöneticilerin %50'si, izlenimlerini aktif olarak yönettiklerini belirtmişlerdir. Bu oldukça yüksek bir orandır.

Öte yandan izlenim yönetimi taktiklerini kullanıyor olmasının, yöneticinin amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olduğunu gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Bu araştırmalardan biri Kacmar, Wayne ve Wright'ın (1996) yöneticilerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin, astlarının kendilerine ilişkin izlenimlerine etkisini saptamayı amaçladıkları çalışmadır. Araştırmanın örneklemini, bir üniversitede yönetim programına devam eden 84 öğrenciden oluşmaktadır. Sonuç olarak yönetici tarafından izlenim yönetimi taktiklerinin



kullanmanın, astların yöneticilerini değerlendirmesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Yöneticiler, örgütte zeki, çok çalışan ve adil bireyler olarak ile tanınmak isterler. Özellikle adil bir yönetici izlenimi bırakmak yöneticiler için son derece önemlidir. Yöneticiler bu amaçla, astlarına aldığı kararlara ilişkin çeşitli bilgiler verir. Böylece yönetici, kararlarının adil olduğu izlenimini oluşturmaya çalışır (Greenberg, Bies ve Eskew, 1991). Tata ve Rhodes'in (1996), yüksek lisans eğitimi alan 42 kadın ve 71 erkek öğrenci üzerinde yapmış oldukları "izlenim yönetimi mesajları ve örgütsel ödüllerin dağıtımına tepkiler" konulu araştırmalarının sonucunda, izlenim yönetimi mesajlarının, adillik ve sorumluluğu doğrudan, kızgınlık ve onaylamayı dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır. Özellikle meşrulaştırma ve çoğaltma taktikleri, değerlendirmenin adil olduğu algısını artırmaktadır. Meşrulaştırma ve çoğaltma kızgınlığı azaltmakta, onaylamayı ve iş doyumunu artırmaktadır. Mazeret bildirme ve başarıyı üstlenme, kızgınlığı dolaylı olarak azaltmakta ve onaylamayı artırmaktadır. Bu araştırmanın sonucu izlenim yönetimi taktiklerinin, yöneticinin astları üzerinde adil kararlar veren bir yönetici izlenimi oluşturmasında etkili olduğunu göstermektedir.

İzlenim yönetimi, örgütlerde ast-üst ilişkilerinde etkileşimin niteliğini etkiler. Örgütlerde ast-üst ilişkilerindeki kalite, performansın değerlendirilmesi, ödül ve terfi sistemi ile de bağlantılıdır (Xin, 1997). Wayne ve Ferris (1990) astların izlenim yönetimi taktikleri ve performansının ast-üst etkileşiminin kalitesine etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örnekleme 84 banka personelinden oluşmaktadır. Katılımcılar, 24 izlenim yönetimi davranışı içeren bir ölçeği yanıtlamışlardır. Araştırma sonucunda yöneticiye odaklı taktiklerin yöneticinin asta sempati duymasına yol açtığı ve ast-üst etkileşiminin kalitesini etkilediği görülmüştür.

Genellikle hiyerarşide, etki stratejileri aşağıdan yukarı doğru işler. Bu stratejiler arasında en yaygın olanı kendini sevdirmeye stratejileridir. Başka bir deyişle kendini sevdirmeye taktikleri genellikle aşağıdan yukarıya doğru etkiyi temel alır (Orphen, 1996; Rao ve diğerleri, 1995).

Belli izlenim yönetimi taktikleri arzu edilen imajı geliştirmede, diğerlerine göre daha başarılıdır (Kacmar, Wayne ve Wright 1996). Örneğin astların kendilerini sevdirmeye girişimlerinin, ast-üst ilişkilerinin olumlu seyretmesine yardımcı olduğu ileri sürülmektedir. Kendini sevdirmeye taktiklerinin astlar tarafından başarılı kullanımı, yöneticinin asta ilişkin olumlu izlenimler edinmesine ve olumlu tutumlar sergilemesine yol açmaktadır. Söz konusu olumlu izlenimler ve tutumlar yöneticinin astlarına ilişkin verdiği kararları etkilemektedir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Farmer ve Maslyn da (1999), farklı örgütlerden toplamı 347 çalışan ile yaptıkları, çalışma yaşamında bireylerin üstlerini etkilemek için kullandıkları etki taktiklerini belirlemeyi amaçlayan araştırmaları sonucunda, çalışanların üstlerini etkilemek amacı ile kendini sevdirmeye taktiklerini kullandıkları saptanmışlardır.

Yöneticiler de, astlar gibi, kendini sevdirmeye taktiklerini de içeren kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadır. Örneğin Palmer ve diğerlerinin (2000) bir yönetici geliştirme programına katılmış, örgütlerinde orta ve üst düzey konumdaki 95 yönetici ile yaptıkları araştırmada, yöneticilerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini saptamayı amaçlamışlardır. Katılımcılara uyguladıkları izlenim yönetimi ölçeğinden elde ettikleri veriler doğrultusunda, yöneticilerin kendilerini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini tercih ettiği görülmüştür.

**Liderlik.** Tarih boyunca liderler için toplumsal imajlar son derece önemli olmuştur. Topluluklarda genellikle bir liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği, yani hangi özelliklere sahip bireylerin lider olarak nitelendirilebileceğine ilişkin liderlik modeli beklentileri vardır. Lideri oluşturan ve liderliği sürdüren bu modellerdir. Bireylerin, kendilerini lider olarak tanıtmaları ve liderliklerini sürdürmeleri için, bu modellere uygun izlenimler sergilemesi ve modelle çelişen izlenimlerden kaçınmaları gerekir. Liderlik açısından beş tür izlenim son derece önemlidir: Bunlardan birincisi liderin yeterliliğidir. Liderin takipçileri, liderin, bu konuma uygunluğunu yeterliliğine göre değerlendirirler. İkincisi çekiciliktir. Takip edenlerin, lidere duyduğu sevgi ve sempati, liderin etkililiğini artırır. Üçüncü olarak, ahlaklı ve örnek olabilir özelliklere sahip olarak algılanmadır. Liderler için diğer bir önemli izlenim ise,

güçlü, soğukkanlı, kararlı ve kontrollü olmaktır. Son olarak bazı liderler, astlarına göz dağı vermek isterler. Bu liderler sabırsız ve düşmanca bir görüntü sergileyerek, astlarının ve düşmanlarının kendisine itaat etmesini sağlamaya çalışırlar. Etkili liderler bu izlenimlerin önemini bilincindedirler ve duruma göre farklı izlenimleri canlı tutmak isterler. Örneğin liderler, astlarında bağlılığı canlı tutmak için, sıcak ve destekleyici, sorgusuz itaat için katı, hoşgörüsüz bir lider olarak algılanmak isteyebilirler (Leary, 1996).

Örgütlerde de liderler, izlenim yönetimi davranışlarının örgütteki ilişkileri ve birliği geliştirdiklerine inandıkları için, izlenim yönetimi ile ilgilenerler (Mohamed, Gardner ve Paolillo, 1999). Bunun yanı sıra bireyler, lider kimliğini oluşturmak ve sürdürmek için de izlenimlerini yönetirler. İzlenim yönetimi, liderlere, izleyicilerde arzu ettiği izlenimleri oluşturma yollarını gösterir. Örgütlerde liderler genellikle iki izlenim yönetimi taktiğini kullanmayı tercih ederler: Bunlar örnek olma ve niteliğini tanıtmadır. Örnek olma taktiğini kullanan lider, kendisini dürüstlük, ahlaki sorumluluk gibi evrensel değerlere sahip bir birey olarak tanıtmak ister. Niteliklerini tanıtmaya taktiğini kullanırken ise liderler, kendilerini uzman, saygı duyulacak, güç sahibi ve etkili bireyler olarak tanıtmaya çalışırlar (Harvey, 2001).

Biri liderlerin, izleyenlerine, diğerleri ise izleyenlerin liderlere yönelik kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ve bu taktiklere verilen yanıtların incelendiği iki araştırma bulunmaktadır. Bunlardan birisi Gardner ve Cleavenger'in (1998) dönüşümcü liderlerin kendini sevdirmeye, niteliğini tanıtmaya, yıldırma, örnek olma ve yardım isteme olmak üzere beş izlenim yönetimi taktiğini kullanma derecesini saptamayı amaçladıkları araştırmalarıdır. Araştırmanın örneklemini iş yönetiminde lisans öğrencisi olan 81 öğrenciden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik algıları, liderlik etkililiği ve izleyicilerin hoşnutluğu ile örnek olma ve kendini sevdirmeye arasında pozitif bir ilişki ve niteliklerini tanıtmaya ve yıldırma ile negatif bir ilişki saptanmıştır.

Wayne ve Green (1993) ise yaptıkları araştırmada, lider-üye etkileşiminin izlenim yönetimi davranışına etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, 75 hemşire ve 25 yönetici hemşireden oluşmaktadır. Çalışma sonucunda başkalarına odaklı izlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi

arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Öte yandan lider-üye etkileşimi ile işe odaklı ve kendine odaklı izlenim yönetimi taktikleri arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Başkası odaklı izlenim yönetimi davranışları görüş birliği ve övgü gibi yöneticiyi destekleyen davranışlardır. Öte yandan işe odaklı ve kendine odaklı izlenim yönetimi taktikleri liderin değil, çalışanların gereksinim ve korunmasını amaçlar. Sonuç olarak bireylerin liderleri ile birlikte uyumlu bir şekilde çalışabilmek için izlenim yönetimi taktiklerini kullandıkları görülmüştür.

Her iki araştırmada da kendini sevdirmeye taktiklerinin, liderler-üye etkileşimlerinin niteliğini artırdığı ve olumlu değerlendirildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra liderin, izleyicilerin hoşnutluğu ile örnek olma ve kendini sevdirmeye arasına pozitif bir ilişki ve niteliklerini tanıtmaya ve yıldırma ile negatif bir ilişki saptanması, bireylerin, liderlerde öncelikle dürüstlük, özveri ve insancıl olma ile ortak amaçlara sahip olma gibi özellikleri aradığını şeklinde yorumlanabilir. Aynı şekilde liderlerin de, izleyenlerinde ortak amaçlara sahip olma ve uyum özelliklerine değer vermekte olduğu düşünülebilir.

**Statü.** Çalışanlar, izleyicilerine göre farklı izlenim yönetimi taktikleri kullanırlar (Sanders ve Coelho, 2001). Özellikle izleyicinin statüsü, izlenim yönetimini büyük ölçüde etkiler. Aktör yüksek statülü bireylerle etkileşimlerinde, düşük statülü olanlarla etkileşimlerine oranla izlenimleri konusunda daha kaygılıdır (Gardner ve Martinko, 1988a). Bu durum daha çok örgütlerde gerçekleşir. Çünkü örgütler çeşitli hiyerarşik yapılara sahiptir. Dolayısıyla bazı bireyler diğerlerinden daha çok güce ve statüye sahiptir. Doğal olarak daha çok güce sahip olan yöneticiler, kendisinden daha az güce sahip astlarının ödül ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda çeşitli kararlar verirler (Orphen, 1996). Bu durumda astlar, yöneticilerinin uygun bulacağı izlenimler oluşturmak ister. Çünkü yüksek statülü izleyici ile etkileşimler, düşük statülü izleyici ile olandan daha önemlidir (Rao ve diğerleri, 1995).

İzlenim yönetimi davranışlarının sergilenmesi ve taktiklerin seçiminde statünün etkisine ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda da (Sigh ve Vinnicombe, 2001; Gardner ve Martinko, 1988b) çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin tercihlerinin, karşısındaki kişilerin statüsünün yüksek ya da düşük olmasından etkilendiği ortaya

konmuştur. Bu araştırmalar bireylerin sergiledikleri izlenim yönetimi davranışlarının, statünün yanı sıra karşısındaki bireylerin tanıdığı ya da tanımadı kişiler olması veya örgüt içinden ya da dışından kişiler olmasına göre farklılaştığı göstermektedir.

**Bürokrasi ve formalleşme.** Özellikle karmaşık örgütlerde, spesifik karmaşık amaçlar oluşturulur. Karar ve eylemler için genel politikalar, prosedürler ve kurallar takip edilir. Görevler alt bölümlere ayrılır. Çalışanlar bu görevlere atanır ve formalleşme doğrultusunda eşgüdömlenir. Standart çalışma prosedürleri ve iş tanımları vardır. Savunmaya yönelik taktikler böyle örgütlerde daha sık kullanılır. Örneğin bürokratik rasyonellik bakış açısına göre bireyler eylemlerinden sorumludur. Bu eylemler cezalandırılır ya da ödüllendirilir. Bu durum, bireyleri diğer bireylerin onaylayacağına inandığı davranışları sergilemeye yönlendirir. Öte yandan sorumlulukların bireyde oluşturduğu kaygı da savunmaya yönelik davranışları artırır (Ashforth ve Lee, 1990).

Formalleşmede kurallar ve prosedürler oluşturularak çalışanlardan beklenenler ve beklenmeyenler ortaya konur (Ashforth ve Lee, 1990). Formal örgütlerde komuta zinciri, dokümantasyon ve standart işletim süreçleri içerdiğinden bireylerin amaçlarını gerçekleştirme için gerekli olanakları sınırlar. Düşük formalleşme ise görev ve iş sorumluluklarında belirsizliğe yol açar ve bireyler de başarılı performans gerektiren şeyin ne olduğu bilemezler (Rao ve diğerleri, 1995). Ayrıca güçlü kural ve prosedürler ile, suçlanmaktan kaçınma arasında da bir ilişki vardır. Bu durum çalışanları mazeret gösterme taktiğini kullanmaya iter (Ashforth ve Lee, 1990).

**Uzmanlaşma.** Bireylerin uzmanlaştıkları görevlerde sorumlulukları belirginleştikçe, genel (kapsamlı) görevlerde sorumlulukları azalır. Sorumlulukların yayılması savunmaya yönelik davranışları artırır. Uzmanlaşma, özellikle mazeret bildirme taktiğinin kullanımını artırır (Ashforth ve Lee, 1990). Bunun nedeni uzmanlaşmanın getirdiği rutin görevlerin, olumlu izlenimler oluşturmak için gerekli ortamı sağlamamasıdır (Rao ve diğerleri, 1995).

**Stres kaynakları.** Her örgüt yapılan işe, kullanılan teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerin eğitim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve öteki etmenlere göre stres kaynakları geliştirirler. Örgütsel stresle başa çıkmada etkili olabilecek davranışlar bu kaynaklara göre farklılıklar gösterebilir (Ertekin, 1993). Stresle başa çıkabilmek için izlenim yönetimi taktikleri de kullanılmaktadır. Örneğin tehdit, belirsizlik, işyükü ve güçsüzlük gibi stres kaynakları ile başa çıkmanın bir yolu olarak savunmaya yönelik davranışlar kullanılabilir (Ashforth ve Lee, 1990).

Öte yandan Nonis ve Sager'in (1996), 600 satış görevlisi üzerinde yaptıkları, iş ile ilgili iki önemli stres kaynağı olan rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan stresi azaltmak için çalışanların yöneticilerini etkilemek için kullandıkları altı taktiğin etkisini belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarında, çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği yaşadıkları durumlarda, kendini sevdirmeye davranışlarını sıklıkla kullandıkları saptanmıştır. Bu durumda çalışanların, stres kaynakları ile başa çıkmada yalnızca savunmaya yönelik davranışları değil, kendini tanıtmaya yönelik davranışları da kullandığı söylenebilir.

**Belirsizlik.** Günlük yaşamda bireylerin davranışları yalnızca kişilik özellikleri ve çevresindeki insanların davranışlarından değil, aynı zamanda içinde bulunulan durumdan da etkilenir (ledema ve Poppe, 1994). Örneğin Kacmar ve Carlson'un (1999), 178 insan kaynakları uzmanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada, izlenim yönetimi taktiklerinin çeşitli durumlardaki etkililiğini saptamayı amaçladıkları araştırmalarında, izlenim yönetimi kullanımı ile durum arasında anlamlı bir etkileşim saptanmıştır. Örgütlerde özellikle içinde bulunulan durumun belirsizliği, bireylerin nasıl davranacağını bilememesine yol açar (ledema ve Poppe, 1994). Bunun nedeni örgütsel ortamda bir belirsizlik söz konusu olduğunda, çalışanlarda kaygı oluşmasıdır. Örgütsel ortamdaki belirsizlikler, bu nedenle örgüt üyelerinin izlenim yönetimi davranışlarını artırmaktadır (Mendelhall ve Wiley, 1994). Örneğin Guthrie, Coate ve Schwoerer (1998), yapmış oldukları araştırmanın sonucunda örgütteki belirsizlik ile izlenim yönetimi arasında ilişki olduğunu saptanmıştır.



İş ortamında belirsizlik arttıkça, kendini savunma davranışlarının sergilenme olasılığı da artar. Sorumluluklarda belirsizlik var olduğunda bireyler eyleme geçmekten ve suçlanmaktan kaçınırlar. Risklerin ve değişimin getirdiği belirsizlik de suçlama ve değişimden kaçınmaya yol açar. Bireyler bu nedenle savunmaya yönelik davranışları sergiler. Yöneticinin davranışlarındaki belirsizlik, ast yönetimin davranışlarını kestiremediği için savunmaya yönelik davranışları benimser (Ashforth ve Lee, 1990). Fandt ve Ferris'in (1990) büyük bir telekomünikasyon şirketinde çalışan 127 müşteri servisi çalışanı ile yaptıkları araştırmadan elde edilen sonuçlara göre de, sorumluluk yüksek, belirsizlik düşük olduğunda savunmaya yönelik bilgi kullanımını artmaktadır.

Örgütteki bir diğer belirsizlik türü de görev belirsizliğidir. Örgütte görevler açıkça tanımlanmadığında, bireyler için bir belirsizlik meydana gelir. Bu koşullar altında işgören, işteki performansının onu ulaşmak istediği amaca ulaştırıp ulaştırmayacağından emin olamaz. Böyle bir durumda, görev belirsizliği arttıkça, kendini sevdirmeye taktiklerinin kullanılma olasılığı da artacaktır (Ralston, 1985; Gardner ve Martinko, 1988a).

**Kaynakların kıt olması.** Örgütlerde astların alacağı ödülleri yöneticiler kontrol eder. Astlar ise, yöneticileri üzerinde formal bir etkiye sahip değillerdir. Bu nedenle astlar arzu ettikleri ödüllere ulaşmak için diğer etki yollarını kullanırlar. Kıt kaynakları kullanma ayrıcalığı da, zaman zaman bir tür örgütsel ödül haline gelebilmektedir. Böyle bir durumda kaynakların kıtlığı astların bu kaynaklara ulaşabilmek için, kendini sevdirmeye davranışlarını kullanmalarına neden olabilmektedir (Ralston, 1985).

**İşyükü.** İşyükünün aşırı olması, bireylerin makul olmayan miktarda görevden ve üretim düzeyinden, belli bir sürede sorumlu tutulması halidir (Albrecht, 1988). Aşırı işyükü, nicelik ve nitelik açısından ikiye ayrılabilir: Niceliksel işyükü, işgörenin yapabileceğinden çok işe sahip olması, niteliksel işyükü ise, işin zor olması veya iş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliklerini aşmasıdır (Pehlivan, 2000). İşyükünün nicel ya da nitel olarak fazla olması, özellikle bireyler bu işyükü ile başa çıkamadığında, savunmaya yönelik taktiklerin kullanımına yol açabilmektedir (Ashforth ve Lee, 1990).



**Güçsüzlük.** Güçsüzlük, örgütlerde astların yönetim ve kararlara katılamamaları ve yetkilerinin olmamasıdır (Ashforth ve Lee, 1990). Üstler çoğu zaman yapacakları işleri planlar ve astlara neleri, nasıl ve ne şekilde yapmaları gerektiğini bildirirler. Öte yandan astlar, özellikle kendilerini ilgilendiren sorunlarda düşünce ve onaylarının alınmasını isterler (Eren, 1993). Astlara bu olanak verilmediğinde, birey güçten yoksun olduğu ölçüde savunmaya yönelik davranışlara yönlenirler (Ashforth ve Lee, 1990). Ralston ise (1985) otokratik yönetim biçimini sergileyen yöneticilerin, astlarını kendini sevdirmeye taktikleri kullanmaya, demokratik yönetim biçimini sergileyenlere oranla daha çok yüreklendirdiklerini belirtmiştir.

**Örgüt iklimi.** Örgütte çalışanları izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaya iten bir faktör de örgüt iklimidir. Örgütsel iklimin olumsuz bir yapıya sahip olduğu durumlarda, olumlu olanlara oranla daha çok kendini sevdirmeye davranışı kullanılmaktadır. Dahası işgörenlerin işlerini tamamlayabilmek için, bilgi, kaynak ve destek, olumlu performans değerlendirmesi elde etmek için diğer örgüt üyelerine bağımlı olması, kendini sevdirmeye davranışlarına eğilimi artırır (Appelbaum ve Hughes, 1998). Palmer ve diğerlerinin (2000) yaptıkları araştırmada, örgütlerinin iklimine ilişkin düşünceleri olumlu yöneticiler kendilerini tanıtmaya yönelik taktikleri, düşünceleri olumsuz olan yöneticiler ise savunmaya yönelik taktikleri tercih ettiklerini saptanmıştır. Bu durumda olumsuz örgüt ikliminin, bireyleri kendini savunma yönelik taktikleri, olumlu örgüt ikliminin ise kendini tanıtmaya yönelik taktikleri kullanmaya yönlendirdiği söylenebilir.

**Kültür.** Örgütsel kültür, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemidir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu ortak bir algılayışı temsil etmektedir (Robbins, 1994). Bu çerçevede örgütsel kültürün, izlenim yönetimi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bireylerin tercih ettiği farklı izlenim yönetimi yolları kültürce belirlenir ve davranışları diğer bireylerce kültüre uygunluğu açısından yargılanır. İzlenim yönetimi taktiklerinin başarılı olabilmesi için değerlerin göz önünde bulundurulması gereklidir. Değerler ise kültürden kültüre değişmektedir (Bond, 1991; Martinko, 1991). Bu da bireylerin farklı kültürlerde, farklı davranışlar sergilemesini gerektirir.

İzlenim yönetimi de, bireyin kendisinden beklenen davranışları kavrayabilmesi ve sergileyebilmesinde yardımcı olur.

Bireyler izlenim yönetimi taktiklerini sergilemeden önce, örgüt ortamının bu davranışlara uygun olup olmadığını değerlendirmek zorundadırlar. Öte yandan bazı örgütler kültürleri nedeniyle, izlenim yönetimi davranışlarını ödüllendirirken, bazıları ise bunun tersini yapar (Appelbaum ve Hughes, 1998). İzlenim yönetimi taktikleri, sergilenen davranışlar kabul edilen normlar ile ilişkili olduğunda daha etkilidir (Mendelhall ve Wiley, 1994).

Öte yandan örgüt kültürü de izlenim yönetimi için güçlü işaretler sağlar. Örgütteki stratejiler, politikalar, semboller, mitler ve hikayeler, çalışanlara örgütte hangi davranışların onaylandığını gösterir ve öğretirler. Bunun yanı sıra örgütteki normlar da, çalışanlara uygun ve onaylanan davranışları gösterir. Ayrıca normları ihlal etmek, genellikle istenmeyen izlenimler ve örgütsel yaptırımlarla sonuçlanır (Gardner ve Martinko, 1988a).

Günümüz örgütlerinde, kültür açısından bir diğer önemli konuda farklı kültürlerden gelen çalışanların, geldikleri ülkelerin kültürlerini de örgüte taşımalarıdır. Bu durumda yöneticilerin görevleri arasına, farklı kültürlerden gelen çalışanları tanımak ve bu insanların uyum içinde çalışmasını da katılmıştır. Bu konuda da izlenim yönetimi davranışları önemli bir yol göstericidir. Yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Örneğin Montagiani ve Giacalone (1998) uluslararası kuruluşlarda çalışan 35 ve uluslararası yönetim eğitimi alan 77 üniversite öğrencisi olmak üzere 112 katılımcı üzerinde yaptıkları, kültürlerarası uyum ile izlenim yönetiminin ilişkisine ilişkin araştırmalarında kültürlerarası uyum ile izlenim yönetimi yeteneği arasında bir ilişki saptanmıştır.

Diğer yandan izlenim yönetimi davranışları ve kullanılan taktikler kültürlere göre farklılaşmaktadır. Xin (1997) Asyalı Amerikalı yöneticiler ile Avrupalı Amerikalı yöneticilerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanımları arasındaki farklıları saptamayı amaçladığı araştırmasında, Asyalı Amerikalı yöneticiler, Avrupalı Amerikalı yöneticilerle karşılaştırıldığında kendine odaklı ve yöneticiye odaklı izlenim yönetimi taktiklerini daha az düzeyde kullanmakta,

iş odaklı izlenim yönetimi taktiklerini ise daha çok kullandıklarını saptamışlardır. Asyalı Amerikalı yöneticilerin bu taktikleri yeterince kullanmadıkları ve yöneticilerini yeterince etkileyemedikleri, dolayısıyla işlerinde yeterince yükselmedikleri görülmüştür. Asyalı Amerikalı yöneticilerin ast-üst ilişkilerinin kalitesine ilişkin algıları, yöneticilerinin algılarından farklıdır. Avrupalı Amerikalı yöneticilerin ilişkilerin kalitesine ve izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin algıları ise, yöneticilerinin algıları ile benzerdir. Araştırmanın sonuçlarının da gösterdiği gibi farklı kültürlerden gelen bireyler, farklı izlenim yönetimi taktikleri kullanmaktadır. Aynı zamanda onaylanan izlenimler de kültürden kültüre değişmektedir.

**Etik.** İş etiğinde izlenim yönetiminin oynadığı rol, genellikle bireylerin olumsuz değerlendirilmekten kaçınma çabalarına dayanır. Bireyler, davranışlarının içinde bulunduğu zamanda ve gelecekte etik açıdan yanlış değerlendirilmesinden kaçındıkları için, en iyi yönlerini tanıtmaya çalışırlar. Bu bireyler, diğer bireylerde, ahlaki değerlere sahip bir insan izlenimi bırakmak isterler. Bu durum, izleyicilerinin beğenisini kazanmak kadar önemlidir. Bu nedenle, uygun bulunmayan davranış ya da olaylara ilişkin sorumluluğunu azaltmaya ve bunlarla suçlanmaktan kaçınmaya çalışırlar (Giacalone ve Payne, 1995). Giacalone ve Polland'ın (1990) Amerikan bankalarındaki yönetici ve işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütlerde yöneticinin etik olmayan davranışlarına ilişkin açıklamalarının kabul edilme düzeyini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda açıklamaların, yapılan eylemin örgütün yararına olduğu şeklinde ise daha büyük ölçüde kabul gördüğünü saptamışlardır. Bu araştırma doğrultusunda, etik olmayan davranışlarda bulunan çalışanların savunma taktiklerini benimseyebileceği söylenebilir.

**İletişim.** İletişim, örgüt yaşamındaki etkileşimlerdeki temel noktalardan birisidir. Özellikle örgütlerde, bireylerarası çatışmaların en önemli nedenlerden birisi de iletişim sorunlarının yoğun bir şekilde yaşanmasıdır. Bu nedenle iletişim sorunlarını çözümüleme, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde planlı ve etkili bir çaba gerektirmektedir (Frink ve Ferris, 1998) İzlenim yönetimi, bireylerarası etkileşimin doğal bir sonucu olduğu gibi, iletişim kalitesini,

yeteneklerini ve etkililiğini artırmada önemli bir araçtır (Schlenker ve Pontari, 2000; Frink ve Ferris, 1998).

İzlenim yönetiminin, bu çerçevede iletişimin olumlu bir seyir izlemesinde olduğu kadar, etkili bir şekilde kullanılmasının da iletişim yöntemlerine bağlı olması nedeniyle iletişim ile yakından ilgilidir. Rahim ve Butzman (1991) izlenim yönetimini, sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerinin, diğer bireylerde olumlu yada olumsuz izlenimler oluşturmak amacıyla kullanılması olarak tanımlamışlardır. Bu tanım da iletişimin izlenim yönetimi açısından önemini ortaya koymaktadır.

**Sosyalleşme.** Örgütsel sosyalleşme, bireyin, örgütteki rolünün gerektirdiği bilgi, değer ve davranışların öğretilmesi sürecidir. Özellikle örgüte yeni gelen bireyler bir belirsizlik ve yabancılaşma yaşarlar. Bu durumda kendilerini ispatlama ihtiyacı duyarlar (Balci, 2000). Bu ihtiyaç bireyleri izlenimlerini yönetmeye yönlendirir. İş yaşamında bireyler, bir aktör gibi, belirli durumlara bağlı olarak farklı roller oynamak durumundadır. Örgüte ve örgütsel rollere uyum davranışları, izlenim yönetiminin bir türü olarak ele alınır. Sonuç olarak, bu yolla örgüt tarafından uygun bulunan, onaylanan kimlikler seçilmekte ve oluşturulmaya çalışılmaktadır (Ralston ve Elsass, 1991).

Sias ve Kramer'in (1997) 78 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında, sözleşmeli işgörenler ile yeni işgörenlerin iletişim davranışlarını karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda sözleşmeli çalışanların izlenimlerini yönetme konusunda, yeni çalışanlara göre daha az kaygılı oldukları belirlenmiştir. Sözleşmeli çalışanlar çevresi ile iletişimlerinde, diğer insanlara daha uzak bir tutum benimsemişlerdir. Bu araştırmadan da anlaşıldığı gibi sözleşmeli çalışanlar, işe yeni başlayanların aksine sosyalleşme gereksinimi duymamaktadır. Bu nedenle izlenimlerini yönetme çabaları da daha düşüktür. Dolayısıyla sosyalleşme ile izlenimlerin yönetimi arasında ilişki olduğu söylenebilir.

**Uyum.** Örgütlerde, çalışanlar arasındaki uyum son derece önemlidir. Uyum, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir ve iletişimi artırır. Özellikle yenileşme ve yaratıcı çalışmaların başarısında, çalışanlar arası uyumun

önemli bir yeri vardır. Örgütlerde, çalışanlar arasında uyumu sağlamaya yönelik çabalar ve uyumlu olma desteklenir ve ödüllendirilir. Bu nedenle çalışanlar, uyumlu bireyler olarak tanınmak isterler. Bu yönüyle uyum davranışları, aynı zamanda izlenim yönetimi davranışlarıdır (Ralston ve Elsass, 1991). Rind ve Benjamin (1994) toplumsal imaj kaygısı ile benlik imajının uyuma etkisi isimli araştırmalarında, izlenim yönetimi ve izlenim yönetiminin uyuma etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda toplumsal imajın, bireylerde benlik imajından daha çok kaygı oluşturduğu ve izlenim yönetimi kullanımındaki artışın, uyumda da artışa yol açtığı saptanmıştır. Ledema ve Matthijs de (1994) toplumsal değerlere uyumda izlenim yönetiminin etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda izlenim yönetimi taktiklerini kullanan bireylerin, diğerlerine göre daha uyumlu ve sosyal oldukları görülmüştür. Bu araştırmaların sonuçları da izlenim yönetimi davranışlarının örgütte uyumu artırdığı görüşünü desteklemektedirler.

Görüldüğü gibi izlenim yönetimi taktikleri kişilik özellikleri ve çeşitli durumlar karşısında farklılaşmaktadır. Bireylerin cinsiyetleri, kendine ayarlama ve kendine saygı düzeylerinin yanı sıra kariyer beklentileri onların çeşitli durumlara ilişkin tanımlarını, izleyicilerine ilişkin değerlendirmeleri ve sergiledikleri davranışları etkilemektedir. Bunun yanı sıra statü, güç farklılıkları yönetici ile etkileşim, grupla çalışma ve performansın değerlendirilmesi gibi izleyicilerin etkisinin ön planda olduğu etkenler de aktörün davranış tercihlerini yönlendirmektedir. Son olarak örgüt kültürü, uyum, belirsizlik ve formalleşme gibi durumsal etkenlerin de izlenim yönetimi taktiklerini etkilediği görülmektedir. Ancak tek bir etkenin ya da etkenler grubunun, belirgin bir taktiğin sergilenmesinde tek başına neden olarak görmek, yanıltıcı bir yaklaşım olabilir. İzlenim yönetimi taktiklerinin tercihi, bireyin, izleyicinin ve durumun özelliklerinin farklı bileşimlerinin bir sonucu olarak görülebilir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### Araştırma Modeli

Resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıkları ve bu taktiklere ilişkin tercihlerini etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma korelasyonel ve karşılaştırmalı –nedensel karşılaştırma- türden tarama modelindedir.

Tarama modeli, geçmişte ve halen varolan durumu varolduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Korelasyon türü, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 1998). Karşılaştırmalı (nedensel karşılaştırmalı) ilişki tarama ise bir davranış kalıbının olası nedenlerini, bu kalıba sahip olanlarla olmayanları karşılaştırarak bulmayı amaçlar (Balcı, 1995).

#### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Türkiye'deki yedi coğrafi bölgede (Akdeniz, Doğu Anadolu, Ege, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Karadeniz ve Ege) bulunan resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırmanın evreninde 2289'u resmi ve 475'i özel lise olmak üzere toplam 2764 genel lise bulunmaktadır. Bu liselerde, 62875'i resmi ve 8469'u özel lisede olmak üzere toplam 71344 öğretmen görev yapmaktadır (MEB, 2001). Örneklem seçiminde okul türü (resmi lise, özel lise) ile okulların



bulunduğu bölgeler ve iller olmak üzere üç ölçüt (analiz ünitesi) esas alınmıştır.

Örnekleme oluşturulurken çok aşamalı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle evren, bölge ölçütünde 7 alt tabakaya ayrılmıştır. Her bölgeden iki ilin seçilmesinin, liseler hedef evrenini temsil edeceği düşünülmüştür. Bu illerin seçimi için, her bölgedeki illerde bulunan resmi ve özel liseleri ve öğretmen sayılarını içeren bir liste oluşturulmuştur. Böylece illere, okul türüne (resmi/özel) göre bölge bazında ikinci bir tabaka oluşturulmuştur.

Her coğrafi bölgeden, özel liseleri olmayan iller kapsam dışı bırakılmıştır. Listedeki her bölgeden, özel lise öğretmeni sayısı 25'in üzerinde olan iki il seçilmiştir. Her coğrafi bölgede belirtilen koşulları karşılayan iller içinden iki il bölgenin iller listesinden kura ile yansız olarak seçilmiştir. Güney Doğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgelerinde özel okul ve özel okul öğretmeni sayısının, diğer bölgelere oranla daha az olması nedeni ile bu illerden üçer ilin seçilmesi kararlaştırılmıştır.

Örnekleme büyüklüğünü saptamak için farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örnekleme büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır. Bu çizelgeden, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin okul türüne göre karşılaştırma yapılması amaçlandığından hem özel lise, hem de resmi lise öğretmenleri için iki örnekleme büyüklüğü saptanmıştır. Çizelgede 100000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi için gerekli örnekleme büyüklüğü 596 kişi, 50000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi için gerekli büyüklüğü ise 593 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 1995). Her ilde, resmi liselerde görev yapan öğretmen sayısı, örnekleme alınan illerdeki toplam öğretmen sayısına (31276) oranlanarak, bu okullardan örnekleme girecek öğretmen sayısı 596 olarak saptanmıştır. Yine her ilde özel liselerde görev yapan öğretmen sayısı, örnekleme alınan illerdeki toplam öğretmen sayısına (7011) oranlanarak, bu okullardan örnekleme girecek öğretmen sayısı 593 olarak saptanmıştır (Çizelge 1). Böylece çok aşamalı tabakalı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır.



Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturacak öğretmen sayılarının bölgelere, illere ve bu illerdeki okul türlerine göre dağılımı Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1. Araştırmanın Hedef Evrenini ve Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Coğrafi Bölge, İller ve Okul Türlerine Göre Dağılımı

BÖLGELER	İLLER	Resmî Genel Ortaöğretim Okulları		Özel Genel Ortaöğretim Okulları	
		Öğretmen Sayısı	Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısı	Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı
AKDENİZ	Antalya	1624	31	199	17
	İçel	1737	33	221	19
DOĞU ANADOLU	Elazığ	847	16	50	4
	Malatya	1146	22	39	3
	Van	341	7	36	3
EGE	İzmir	3937	75	676	57
	Manisa	1152	22	134	11
GÜNEYDOĞU ANADOLU	Diyarbakır	994	19	26	2
	Gaziantep	922	18	105	9
	Şanlıurfa	536	10	57	5
İÇANADOLU	Ankara	6061	115	1022	86
	Kayseri	958	18	163	14
KARADENİZ	Samsun	1438	27	78	7
	Trabzon	1089	21	66	6
MARMARA	Bursa	1774	34	222	19
	İstanbul	6720	128	3917	331
<b>TOPLAM</b>		31276	596	7011	593

Anketlerin uygulanması, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim, Araştırma, Geliştirme Dairesi'nin (EARGED) desteği ile gerçekleştirilmiştir. Anketlerin çoğaltılması ve dağıtılması, EARGED kanalıyla yapılmıştır. Manisa ili dışında anketlerin tamamı geri dönmüştür. Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğüne anketlerin uygulandığı ve toplanarak gönderildiği belirtilmiş; ancak bu anketler araştırmacıya ulaşmamıştır. Anketlerin postada kaybolduğu sanılmaktadır. Sonuç olarak 1189 anketin 1156'sı geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı (% 97) oldukça yüksektir.

## Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Taslak anket kişisel bilgiler, izlenim yönetimi taktikleri, kendine saygı, kendini ayarlama ve izlenime güdülenme olmak üzere beş bölümden oluşmuştur.

Ön uygulama, üçü resmi biri özel dört lisede yapılmıştır. Resmi liselerde 60, özel lisede ise 25 öğretmene anket dağıtılmıştır. Resmi liselerden 57, özel liseden 25 anket geri dönmüştür.

Ön uygulama sonucunda yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

### İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği

İzlenim yönetimi taktikleri ölçeğini hazırlamak için konuyla ilgili kavramsal literatür taranmış; yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Öncelikle ölçek için maddeler yazılarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Taslakta izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin başlangıçta 64 madde yer almıştır. Yukarıdaki boyutlarla ilişkisi olmayan, ortak veya düşük ilişki gösterdiği tahmin edilen maddelerin elenmesi yoluyla taslak anket önce 43 maddeye indirilmiştir. Bu taslak araç daha sonra uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan (Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. Haydar Taymaz, Prof.Dr. Selahattin Öğülmüş, Doç. Dr. Nilgün Köklü, Yrd. Doç.Dr. Şener Büyükoztürk ve Yrd. Doç. Dr. Ömer Kutlu) alınan görüşler doğrultusunda, taslak form 43 madde ile ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Ölçek, genel resmi ve özel ortaöğretim okulu (lise) öğretmenlerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini saptamak üzere on iki birbirinden bağımsız boyutta hazırlanmıştır. Her boyut bir alt ölçek olarak düşünülmüştür. Aynı zamanda her boyut, ayrı bir taktiği temsil etmektedir. Bu amaçla literatür esas alınarak (Rind ve Benjamin, 1994; Bolino, 1999, Wate, 2000; Daniels, 1997, 7; Kacmar ve diğerleri, 1992; Kacmar ve Carlson, 1994; Wayne ve Liden, 1995; Parnell ve Singer, 2001; Lee ve diğerleri, 1999; Ralston ve

Kirkwood, 1999; Gendersen ve Tinsley, 1996; Schutz, 1998; Paulhus ve Bruce, 1995; Olson ve Johnson, 1991; Rosenfeld ve diğ erleri, 1995; Valle ve Perrew, 2000; Bozeman ve Kacmar, 1997; Andrews, 1999; Giacalone, 1989) anketin izlenim yönetimi taktikleri bölümü; görüş birliği, övgü, örnek olma, yardım isteme, niteliğini tanı tma, yıldırma, vurgulama, mazeret bildirme, meş rulaştırma, özür dileme, engel koyma ve yadsıma olmak üzere on iki alt ölçeğe ayrılmıştır.

İzlenim yönetimi taktikleri ölçeği, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek, (1) hiçbir zaman, (2) çok nadir, (3) ara sıra, (4) çok sık, (5) her zaman seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekteki en yüksek puan 5'tir. Örneğin "*Karşımdaki insanlarla aynı kanıda olmasam bile, onların düşünce ve davranışlarını benimsemiş gibi davrandığım olur*" maddesine "her zaman (5)" seçeneğini işaretleyerek yanıt veren öğretmen, bu davranışı, okulda birlikte çalıştığı okul yöneticisi ve öğretmenlerle etkileşimlerinde her zaman sergilediğini belirtmiş olmaktadır.

Alt ölçeklerin yapı geçerliliği, faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) tekniği ile incelenmiştir. Bu teknikte her bir ölçeğin, bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Faktör yükü .45'in altındaki maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Büyüköztürk'ün de (2002) belirttiği gibi faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olması maddelerin ayıklanmasında iyi bir ölçüttür. Güvenilirlik çalışmaları için ise, bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırdediciliğine, madde-toplam korelasyonları hesaplanarak bakılmıştır. Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Görüş birliği taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda üç madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %61'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 2).

Çizelge 2. Görüş Birliği Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
03	Kendimi kabul ettirebilmek için aynı tutumu benimserim	.83	.53
01	Karşımdaki insanlarla aynı kanıda olmasam bile, onların düşünce ve davranışlarını benimsemiş gibi davrandığım olur	.81	.50
02	Hoşlarına gidebileceğini düşündüğüm fikirlerimi söylerim	.70	.40
Açıklanan Toplam Varyans=%61 Alpha=.65			

Görüş birliği taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .65'dir. Buna göre ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 2). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırddedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Övgü taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda üç madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %58'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 3).

Çizelge 3. Övgü Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
05	Mesleki başarılarını överim	.85	.57
04	Giyim ve görünüşlerini överim	.73	.41
06	Önemli bir fikir öne sürdüklerinde överim	.70	.39
Açıklanan Toplam Varyans=%58 Alpha=.64			

Övgü taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .64'tür. Buna göre ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 3). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırddedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Örnek olma taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda beş madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki 8. madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in

üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %45'ini açıkladığı görülmüştür. Faktör yük değeri düşük olan 8. madde ölçekten çıkarılmıştır (Çizelge 4).

Çizelge 4. Örnek Olma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
10	Yıllık izinler dışında izin almam	.78	.44
11	Çevremdekilere işlerinde yardımcı olmayı öneririm	.71	.40
09	Ders dışındaki etkinliklerde de görev alır, gerekirse eve de iş götürürüm	.66	.35
07	Okuldaki davranışlarımla çevremdekilere örne olmaya çalışırım	.47	.21
Açıklanan Toplam Varyans=%45 Alpha=.55			

Örnek olma taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .55'tir. Buna göre ölçeğin içtutarlılığına sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 4). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırdedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Yardım isteme taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda dört madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki 12. madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %45'ini açıkladığı görülmüştür. Faktör yük değeri düşük olan 8. madde ölçekten çıkarılmıştır (Çizelge 5).

Çizelge 5. Yardım İsteme Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
14	İnsanlara yardımları olmaksızın başarılı olamayacağımı söylerim.	.89	.68
13	Destek ve yardımlarını kazanabilmek için, insanlara yardıma ihtiyacım olduğu mesajını veririm.	.82	.56
15	Yardım istediğim kişilere deneyimlerinden faydalanma istediğimi söylerim	.69	.42
Açıklanan Toplam Varyans=%64 Alpha=.72			

Yardım isteme taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .72'dir. Buna göre ölçeğin içtutarlılığına sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 5). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırddedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Niteliklerini tanıtm taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda dört madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %54'ünü açıkladığı görülmüştür (Çizelge 6).

Çizelge 6. Niteliklerini Tanıtma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
18	Mesleğimdeki başarılarımdan konuşmalarında bahsederim.	.78	.56
17	Eğitimim ile gurur duyduğumu belirtirim.	.78	.55
16	Mesleki deneyimlerimin önemini konuşmalarında vurgularım.	.76	.53
19	Güç görevler için gönüllü olurum.	.61	.38
Açıklanan Toplam Varyans=%54 Alpha=.71			

Niteliklerini tanıtm taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .71'dir. Buna göre ölçeğin içtutarlılığına sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 6). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırddedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Yıldırma taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda üç madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %55'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 7).

Çizelge 7. Yıldırma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
20	İşlerime karışanlarla ya da işimi yapmamı engelleyenlerle tartışırım.	.82	.48
22	Davranışlarımla benden çekinilmesi gerektiği mesajını veririm.	.76	.41
21	Bana karşı uygun bir şekilde davranılmadığını düşündüğümde uyarırım.	.64	.32
Açıklanan Toplam Varyans=%55 Alpha=.59			

Yıldırma taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .59'dur. Buna göre ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 7). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırmedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Vurgulama taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda üç madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %68'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 8).

Çizelge 8. Vurgulama Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
24	Başarıyla tamamladığım bir görevin ne kadar önemli olduğunu konuşmalarında vurgularım.	.84	.62
25	Başarılarımın önemini anlatmak için abartılı ifadeler kullandığım olur.	.83	.61
23	Grupla yapılan çalışmalarda, önemli bir payım olduğu bilinsin isterim.	.80	.56
Açıklanan Toplam Varyans=%68 Alpha=.76			

Vurgulama taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .76'dır. Buna göre ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 8). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırmedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Mazeret bildirme** alt ölçeğinin deneme formunda üç madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür.



Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %56'sını açıkladığı görülmüştür (Çizelge 9).

Çizelge 9. Mazeret Bildirme Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
28	Olumsuz bir durum ile suçlandığımda, bu duruma ilişkin sorumluluğun yalnızca bana ait olmadığını belirtirim.	.80	.47
27	İşler kötü gittiğinde suçlanmamak için kötü bir niyeti olmadığını, olayların böyle sonuçlanacağını bilmediğimi anlatırım.	.73	.39
26	Bir şeyler yanlış gittiğinde neden sorumlu olmadığını açıklarım.	.71	.37
Açıklanan Toplam Varyans=.56 Alpha=.60			

Mazeret bildirme taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .60'dır. Buna göre ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 9). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırdedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Meşurlaştırma taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda dört madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %55'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 10).

Çizelge 10. Meşurlaştırma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
31	Durum olumsuz görünse de kimsenin bundan zarar görmeyeceğini, hatta uzun dönemde yarar göreceğine inandığımı belirtirim.	.82	.60
30	Ne kadar kötü görünürse görünsün davranışlarımın iyi bir nedeni olduğunu belirtirim	.82	.59
29	Davranışlarım olumsuz karşılandığında, onları, beni yerimde olsalardı aynı şekilde davranacaklarına ikna etmeye çalışırım.	.70	.45
32	Olumsuz değerlendirilen eylemlerimi, daha olumsuz eylemlerle karşılaştır ve onlar kadar kötü olmadığını ileri sürerim.	.60	.37
Açıklanan Toplam Varyans=.55 Alpha=.71			

Meşrulaştırma taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .71'dir. Buna göre ölçeğin içtutarlılığına sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 10). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırdedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Özür dileme** alt ölçeğinin deneme formunda üç madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %58'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 11).

Çizelge 11. Özür Dileme Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
34	Hatalarımı ya da olumsuz davranışlarımı telafi etmeye çalışırım.	.84	.55
35	Yalnız özür dilemekle yetinmez, kötü ya da hatalı davranışlarımın bir daha tekrarlanmayacağını söylerim.	.73	.36
33	Hata yaptığım ya da insanları incittiğim zaman özür dilemekten çekinmem.	.70	.34
Açıklanan Toplam Varyans=%58 Alpha=.57			

Özür dileme taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .57'dir. Buna göre ölçeğin içtutarlılığına sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 11). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırdedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Engel koyma taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda üç madde yer almıştır. Ölçeğin, bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığı faktör analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %61'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 12).

Çizelge 12. Engel Koyma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
37	Okuldakilere özel yaşamımdaki sorumluluklarımın, beni işim için hazırlanmaya yeterince zaman ayırmaktan alıkoyduğundan yakınırım.	.88	.65
36	Konuşmalarımda kaygının, işteki performansımı engellediğinden bahsederim.	.75	.44
38	Bir işteki başarıma ilişkin kaygılarım varsa, başarısızlık durumunda bunu mazur gösterecek bir engel öne sürerim.	.70	.39
Açıklanan Toplam Varyans=%61 Alpha=.67			

Engel koyma taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .67'dir. Buna göre ölçeğin içtutarlılığına sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 12). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırmedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Yadsıma taktiği** alt ölçeğinin deneme formunda beş madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki 43. madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %48'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 13).

Çizelge 13.Yadsıma Taktiği Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
42	Düşüncelerim sıra dışı olarak değerlendirilmesin diye, onların ne kadar makul ve akılcı olduklarını anlatırım.	.79	.50
41	Kuraldışı olarak değerlendirilebilecek bir eylemi olacaksa bunun istisna bir durum olduğunu anlatırım.	.78	.49
39	Gelecekteki davranışlarıma ilişkin konuşmalarımda, farklı davranabilme ihtimaline karşı açık bir kapı bırakırım.	.61	.35
40	Bir konuda yorum yaptığımda tarafsız bir değerlendirme yaptığımı vurgularım.	.55	.30
Açıklanan Toplam Varyans=%48 Alpha=.63			

Yadsıma taktiği alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .63'dür. Buna göre ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğunu kabul edilmiştir (Çizelge 13). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırddedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### **İzlenim Oluşturmaya GÜdüleyen Etkenler Ölçeği**

İzlenim oluşturmaya güdüleyen etkenler ölçeğini, hazırlamak için konuyla ilgili kavramsal literatür taramasının yanı sıra yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Öncelikle ölçek için maddeler yazılarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Taslakta izlenim oluşturmaya güdüleyen etkenlere ilişkin başlangıçta 28 madde bulunmaktaydı. Araştırmacı tarafından maddelerin elenmesi yoluyla ölçek 20 maddeye indirilmiştir. Bu taslak araç daha sonra uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda, taslak form 20 madde ile ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

İzlenim oluşturmaya güdüleyen etkenler ölçeği, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek, (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok seçeneklerinden oluşmuştur (Çizelge 14). Ölçekteki en yüksek puan 5'tir. Örneğin "*Olumlu sosyal ilişkilerin bir takım ödülleri sağlaması*" maddesine "pek çok (5)" seçeneğini işaretleyerek yanıt veren öğretmen, bu etkenin kendisini, izlenimlerini yönetmeye "pek çok" güdülediğini belirtmiş olmaktadır.

Ölçek, yapı geçerliliğini saptamak için faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) tekniği ile, güvenilirlik çalışmaları için ise Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı formülü ile sınanmıştır. Her bir maddenin ayırddediciliğine (Madde Toplam Korelasyonları) bakılmıştır.

Çizelge 14. İzlenim Oluşturmaya Güdüleyen Etkenler Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde No	MADDELER	Varimax Sonrası Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
BİREYSEL ETKENLER	16	Uyum sağlama isteği.	.72	.57
	06	Olumlu yönlerinizi tanıtmaya.	.70	.63
	07	Başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirme.	.68	.53
	15	Mesleki gelişim olanaklarını kullanabilme.	.68	.56
	08	Olumlu sosyal ilişkilerin bir takım ödülleri sağlaması.	.62	.50
	14	Grupla yaptığınız çalışmalar.	.61	.52
	03	Onaylanan ve sevilen bir insan olma.	.55	.44
	01	Olumlu ilişkiler kurma ve sürdürme.	.52	.39
	11	Okulda az bulunan kaynakları elde etme isteği.	.49	.47
	05	Sizden beklenen davranışları sergileyebilme.	.47	.39
	10	Mesleki performansınızın değerlendiriliyor olması.	.37	.33
ÇEVRESEL ETKENLER	12	Okul müdürünüzün size karşı olumsuz tutumu.	.70	.55
	13	Karşınızdaki kişinin statüsünün yüksek olması.	.70	.49
	02	Davranışlarınızın yanlış olması endişesi.	.67	.47
	04	İnsanlar üzerinde bırakmak istediğiniz izlenim ile gerçekte bıraktığınız izlenim arasında fark olması.	.64	.43
	18	Okuldaki ilişkilerin resmi olması.	.48	.46
	19	Okuldaki ilişkilerin gergin olması.	.53	.43
	17	Her şeyin kurallara bağlı olması.	.46	.43
	20	Görevlerinize ilişkin beklentilerin açık olmaması.	.42	.34
9	Karşındakini yeterince tanımıyor olma.	.37	.26	

Faktör analizi uygulaması ile 20 maddeden oluşan izlenime güdülenme ölçeğinin, tek ya da çok faktörlü olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Faktör analizi sonucu ölçekte yer alan maddelerin iki faktörde toplandığı saptanmıştır. Maddelerden 11 tanesinin birinci faktörde, 9 tanesinin ise ikinci faktörde toplandığı saptanmıştır. Bu iki faktörde yer alan maddelerin içerikleri ve literatür incelenerek isim verilmeye çalışılmıştır. Böylece birinci faktör "Bireysel Etkenler" ve ikinci faktör "Çevresel Etkenler" olarak isimlendirilmiştir.

Herhangi bir maddenin ölçekte yer almasına karar verilirken bir faktördeki yük değerinin .30 ve daha yüksek olması ölçüt alınmıştır. Aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında en iyi ölçüt faktör yük değerlerinin .45 ve üzerinde olmasıdır; ancak uygulamada bu sınır değer .30'a kadar indirilebilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Varimax döndürme işlemi sonrasında bütün maddelerin faktörler yük değerlerinin .30'un üstünde olduğu

belirlenmiştir. Sonuç olarak ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız iki faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yüklerinin .37 ile .72 arasında değiştiği görülmüştür (Çizelge 14).

İzlenim oluşturmaya güdüleyen etkenler ölçeğinin birbirinden bağımsız alt ölçeklerinin açıkladığı varyans oranları ile iç tutarlık düzeyleri çizelge 15'te verilmiştir.

Çizelge 15. İzlenim Oluşturmaya Güdüleyen Etkenler Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları ve Alpha İç Tutarlık Katsayıları

Faktör	Açıklanan Varyans Oranı (%)	Alpha İç Tutarlık Katsayısı
Bireysel Etkenler	20.7	.82
Çevresel Etkenler	15.8	.75
Toplam	36.5	-

Çizelge 15'te görüldüğü gibi izlenim oluşturmaya güdüleyen etkenler ölçeğinde birinci faktörün açıkladığı varyans oranı %20.7, ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı %15.8 ve toplam açıklanan varyans oranı % 36.5'tir. İki faktör arasındaki korelasyon .13 bulunmuştur. Korelasyonun düşük olması, bu iki faktörün bağımsız olduğunu göstermektedir.

İzlenim oluşturmaya güdüleyen etkenler ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı birinci faktör için .82 ve ikinci faktör için .75'dir. Buna göre ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğu kabul edilmektedir (Çizelge 15). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırdedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Kendine Saygı Ölçeği**, Rogers'in benlik kuramı temel alınarak Bogenç (1998) tarafından "Grupla Psikolojik Danışmanın, Suçlu Gençlerin Kendine Saygı Düzeylerine Etkisi" konulu doktora tezinde uygulanmak üzere geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde kendine saygı, birleşik bir özellik olarak değerlendirilmiştir. Buna göre, maddelerin oluşturulmasında Rogers'in benlik kuramı gözönünde bulundurularak şu alt alanlar dikkate alınmıştır (Bogenç 1988, 73):

a) Bireyin kendi ile ilgili gereksinmelerine duyarlı olup, onları doyuracak biçimde davranması,

b) Bireyin, kendini geliştirme çabası içerisinde olması, kendini tanıması ve yeteneklerinin sınırlarını bilmesi,

c) Bireyin kendini olumlu bir tutumla değerlendirmesi, olumsuz yönlerinin farkında olması ve bu özelliklerine rağmen kendini değerli bulması.

Kendine Saygı Ölçeği, 5'li Likert dereceleme türünde hazırlanmış olup, 20 maddeden oluşmaktadır. Maddelerden 15'i olumlu, 5'i olumsuz olarak düzenlenmiştir. Maddelere verilen yanıtlar "her zaman", "sık sık", "arasıra", "nadiren" ve "hiçbir zaman" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan düşük puan, düşük kendine saygıya, yüksek puan ise yüksek kendine saygıya işaret etmektedir. Ölçekten alınacak en düşük puan 20, en yüksek puan ise 100'dür. Ölçeğin geliştirilme aşamasında başlangıçta 25'i olumlu, 25'i olumsuz 50 ifadenin yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ön uygulama 12-19 yaşları arasında 324 ortaokul ve lise öğrencisi üzerinde yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan 20 maddenin bir faktörde toplandığı, tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .30'un üzerinde olup, toplam varyansın 36.3'ünü açıkladığı görülmüştür. Sonuç olarak ölçeğin tek boyutlu olduğuna karar verilmiştir. Ardından maddelerin madde test korelasyonları hesaplanmıştır. Analiz sonucunda maddelerin madde test korelasyonlarının 2. madde dışında .30'dan büyük olduğu belirtilmiştir. Madde-test korelasyonu .28 olan 2. maddenin uzman görüşüne de başvurulmuş, ölçeğe alınmasına karar verilmiştir. Aracın güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı bulunarak sınanmıştır. Bu araç için Cronbach Alpha katsayısı yüksek çıkmıştır (.81) (Bogenç 1988, 73-80). Ölçeğin bu araştırmada kullanılabilmesi için araştırmacıdan izin alınmıştır.

Bogenç'in kendine saygı ölçeğinin farklı bir örnekleme geliştirilmesi nedeni ile, bu araştırma için de geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yeniden yapılmıştır. Öncelikle ölçek uzman görüşlerine sunulmuştur. Uzman görüşleri sonucunda soru biçimindeki ifadeler, düz cümle haline dönüştürülmüştür.



Ölçeğin ön uygulaması, sonucunda elde edilen veriler, faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda, faktör yük değeri .30'un altında kalan 17. madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte yer alan diğer 19 maddenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Böylece ölçeğin tek boyutlu olduğuna karar verilmiştir.

Maddelerin faktör yükleri .36 ile .75 arasında değişmektedir ve ölçeğin açıkladığı varyans oranı %30'dur (Çizelge 16).

Çizelge 16. Kendine Saygı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
11	Kendimden hoşnudum.	.75	.66
16	Haksızlığa uğradığımda mücadele ederim.	.71	.63
04	İşe yaramaz ve acınacak birisi olduğumu düşünürüm	.67	.59
14	Bazı konularda başarısız olsam da, kendimi değerli bulurum.	.64	.58
12	Bir konuda eleştiri aldığımda kendimi değersiz biri olarak görürüm.	.63	.55
07	Başkalarına göre daha yetersiz olduğumu düşünüyorum.	.61	.51
01	Kişilik özelliklerimden hoşnudum.	.61	.50
10	Ulaştığım başarılar kendi yetenek ve çabalarımın bir sonucudur.	.59	.49
09	Çevremde aranan bir insanım.	.59	.52
03	Bir başarısızlığa uğradığımda kendimi her yönden değersiz bulurum.	.50	.41
13	İlgi ve ihtiyaçlarımın neler olduğunu bilir, bunları karşılayacak biçimde davranırım	.50	.42
15	Üzerime aldığım bir işi başarı ile bitiririm.	.49	.40
19	Yeteneklerime güvenirim.	.46	.39
20	Başkaları benimle olmaktan zevk alır.	.45	.39
08	İnsanlar bana önem verir.	.41	.34
05	Geçmişe baktığımda övünülecek işler yaptığımı düşünüyorum.	.38	.33
02	Bir işi yaparken son kararı ben veririm.	.38	.34
06	Olduğum gibi görünmek beni rahatsız eder.	.37	.31
18	Bir ortamda karar verilirken önerilerimin dikkate alınmasına önem veririm.	.36	.31
Açıklanan Toplam Varyans=%30			
Alpha=.86			

Kendine saygı ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .86'dır. Buna göre ölçeğin içtutarlılığına sahip olduğu kabul edilmiştir

(Çizelge 16). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırdedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Snyder Kendini Ayarlama Ölçeği**, kendini ayarlamayı ölçmek için geliştirilmiş bir araç olarak hem teorik, hem de psikometrik bir çok incelemeye konu edilmiş, faktör analizleri yapılmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde “doğru” veya “yanlış” şeklinde cevaplandırılmaktadır. Maddelerin yarısı doğru, yarısı yanlış yönünde puanlanmaktadır. Anahtar yönündeki her cevap bir puan almakta, yüksek puan özyönetimin yüksek düzeyde oluşu, düşük puan ise özyönetimin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması çalışmasında, ilk önce “çifte çeviri” ve sonra “geri çeviri” yöntemi kullanılmış, sonra elde edilen form Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Eğitimi, Fizik Eğitimi ve Tarih Eğitimi Bölümleri ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bölümü 4. sınıf öğrencilerinden oluşan 126 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Madde ve Test analizleri yapılmıştır. Geçerlik çalışması olarak da akran değerlendirmesi, ölçüt gruplar ve ayırıcı geçerlik yöntemleri kullanılmıştır (Bacanlı 1997,48-64). Ölçeğin bu çalışmada kullanılabilmesi için araştırmacıdan izin alınmıştır.

Snyder Kendini Ayarlama Ölçeğinin uyarlama çalışmalarının farklı bir örnekleme gerçekleştirilmesiyle, bu araştırma için de geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yeniden yapılmıştır. Ölçek, yapı geçerliliğini saptamak için faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) tekniği ile incelenmiştir. Güvenilirlik çalışmaları için ise Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı formülü kullanılmıştır. Her bir maddenin ayırdediciliğine (Madde Toplam Korelasyonları) bakılmıştır.

Faktör analizi uygulaması ile 20 maddeden oluşan kendini ayarlama ölçeğinin, tek ya da çok faktörlü olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Faktör analizi sonucu ölçekte yer alan maddelerin iki faktörde toplandığı saptanmıştır. Maddelerden 7 tanesinin birinci faktörde ve 6 tanesinin ikinci faktörde toplandığı saptanmıştır. Bu iki faktörde yer alan maddelerin içerikleri ve

literatür incelenerek isim verilmeye çalışılmıştır. Böylece birinci faktör “Diğerlerine Yönelik Olma” ve ikinci faktör “Kendine Güven” olarak isimlendirilmiştir.

Herhangi bir maddenin ölçekte yer almasına karar verilirken bir faktördeki yük değerinin .30 ve daha yüksek olması ölçüt alınmıştır. Varimaks işlemi sonrasında faktör yük değerleri .30’un altında kalan 2., 3., 8., 12., 13. ve 20. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Madde analizi sonucunda .20’nin altında kalan 1. madde de ölçekten çıkarılmıştır.

Çizelge 17. Kendini Ayarlama Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde No	MADDELER	Varimaks Sonrası Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
DİĞERLERİNE YÖNELİK OLMA	19	Gerçekten hoşlanmadığım insanlara da dostça davranabilir ve onları dost olduğuma inandırabilirim.	.66	.45
	06	Bazen başkalarına gerçekten yaşadığımdan daha derin duygular yaşıyor gibi görünürüm	.65	.44
	09	Farklı durumlarda farklı kişilerle birlikteyken sık sık çok farklı bir kişiymiş gibi davranırım.	.60	.44
	11	Halimden memnun olmasam bile, keyfim yerindeymiş gibi davranırım.	.54	.45
	18	Gerektiğinde birinin gözlerinin içine baka baka yüzüne karşı yalan söyleyebilirim.	.48	.25
	04	Sosyal durumlarda nasıl davranacağımı bilemediği zaman, ipucu bulmak için başkalarının davranışlarına bakarım.	.44	.37
	07	Bir komediyi başkaları ile seyrederken, yalnız başıma seyrettiğimden daha çok gülerim.	.33	.25
KENDİNE GÜVEN	14	(Sessiz sinema gibi) rol yapmamı gerektiren oyunlarda ve hazırlıksız olduğum durumlarda hiç başarılı olamam.	.72	.50
	15	Davranışlarımı farklı kişilere ve farklı durumlara uydurmada zorluk çekerim.	.71	.54
	17	Topluluk içinde kendimi biraz beceriksiz hissettiğimde bunu gereği kadar gizleyemem.	.69	.45
	05	İyi bir aktör/artist olabilirim.	.54	.29
	10	Başkalarına kendimi sevdirmede pek başarılı değilim.	.53	.34
	16	Toplantılarda fıkra ve hikayelerin anlatılmasını, şakaların yapılmasını başkalarına bırakırım.	.40	.24

Sonuç olarak ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız iki faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yüklerinin .33 ile .72 arasında

değiştii görülmüştür (Çizelge 17). Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırmedici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Kendini Ayarlama Ölçeğinin alt ölçeklerin birbirinden bağımsız açıkladıkları toplam varyans ve iç tutarlılık düzeyleri çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18. Kendini Ayarlama Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları ve Alpha İç Tutarlılık Katsayıları

Faktör	Açıklanan Varyans Oranı (%)	Alpha İç Tutarlılık Katsayısı
Diğerlerine Yönelik Olma	19.5	.67
Kendine Güven	17.2	.66
Toplam	36.7	-

Çizelge 18'de görüldüğü gibi kendini ayarlama ölçeğinde birinci faktörün açıkladığı varyans oranı %,19.5, ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı % 17.2 ve toplam açıklanan varyans oranı % 36.7'dir. İki faktör arasındaki korelasyon .04 bulunmuştur. Korelasyonun düşük olması, bu iki faktörün bağımsız olduğunu göstermektedir.

Kendini ayarlama ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı birinci faktör için .67 ve ikinci faktör için .66'dır. Buna göre ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğu kabul edilmektedir (Çizelge 18).

Ön uygulamadan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda geliştirilen anket EK 1'de verilmiştir.

### Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada toplanan verilerin çözümlemesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır.

Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıkları aritmetik ortalama kullanılarak betimlenmiştir.

Tüm öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklığını gösteren madde ortalamaları lise ayrımı yapılmaksızın hesaplanmıştır. Her bir boyutta madde ortalamaları kullanılma sıklığına göre numaralanmış ve böylece her boyutta en sık ve en az kullanılan taktikler saptanmaya çalışılmıştır.

Alt ölçeklerin ortalama puanlarının hesaplanması ve faktör puanlarına göre katılımcıların alt ölçeklerdeki konumları bakımından birbirlerine göreli olarak yorumlanabilmesi için önce her alt ölçekteki maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece her bir katılımcı için bir taktik puanı bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, her bir alt ölçeğin içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli dereceleme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Analizlerde bu puanlar kullanılmıştır.

“İzlenim yönetimi taktikleri kullanımı, okul türü, cinsiyete, kendine saygı ve kendini ayarlama düzeylerine göre farklılaşıyor mu?” sorusu t-testi kullanılarak yanıtlanmaya çalışılmıştır. Karşılaştırmalarda  $\alpha=.05$  düzeyi esas alınmıştır.

Kendine saygı ölçeğinden elde edilen puanlar toplanmış ve böylece her bir katılımcı için bir kendine saygı puanı elde edilmiştir. Tüm katılımcıların kendine saygı puanlarının ortalama ve standart sapması hesaplanarak,  $\pm 0.5$  standart sapma sınırı dışındakiler analize alınmıştır. Böylece yalnızca kendisi saygısı yüksek ve düşük olan öğretmenler karşılaştırılmıştır.

Kendini ayarlama ölçeğinde ise her iki boyutta da katılımcıların puanları toplanmış, üst ve alt çeyrekler hesaplanarak karşılaştırılmıştır.

“İzlenim yönetimi taktikleri, izlenimleri önemsemeye göre farklılaşıyor mu?” sorusuna, araştırmancının katılımcılarının %95.1'inin evet yanıtı vermesi nedeniyle yanıt bulunamamıştır. Katılımcılar tarafından izlenimlerini önemsemeye ilişkin soruya verilen evet ve hayır yanıtları arasındaki sayısal farkın bir karşılaştırma yapmaya olanak vermeyecek kadar çok olması nedeniyle bu konu yalnızca yüzde ve frekanslar kullanılarak incelenmeye çalışılmıştır.

“İzlenim yönetimi taktikleri kullanımı, mesleki deneyime göre farklılaşıyor mu?” sorusu varyans analizi kullanılarak yanıtlanmıştır. Varyans analizi sonucunun anlamlı çıkması durumunda, farkın kaynağını bulmak amacıyla grupların ortalama puanları arasında yaygın olarak kullanılan ve görelili olarak tutucu bir test olan (Büyüköztürk, 2002), Bonferroni çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Öğretmenleri izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaya güdüleyen etkenlere ilişkin maddelere verilen yanıtların ortalama puanları ve standart sapmaları hesaplanmış ve her boyutta önem sıraları belirtilerek, her boyutta öğretmenleri izlenim yönetimi taktikleri kullanmaya en çok ve en az güdüleyen etkenler saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin seçimine etki eden önemli değişkenleri saptanmasında, aşamalı çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yordanan değişkenleri; izlenim yönetimi taktikleridir. Yordayıcı değişkenleri ise; lise türü, cinsiyet, mesleki deneyim, kendini ayarlama düzeyi, kendine saygı düzeyi ve izlenim oluşturmaya güdüleyen etkenlerdir.

Çalışmada yer alan süreksiz değişkenler, regresyon analizine “dummy değişken” olarak kodlanarak analize alınmıştır. Cinsiyet ve okul türü değişkenleri iki kategoriye sahiptir. Dolayısıyla, her bir değişken için birer (kategori sayısı-1) dummy değişken tanımlanmıştır. Çizelge 19’da görüldüğü gibi dummy değişkenler 1 ve 0 değerleri kullanılarak, örneğin cinsiyet değişkeni için kadınlar 1, erkekler 0 olarak kodlanmıştır. Sonuç dışta tutulan değişkene göre yorumlanmıştır. Mesleki deneyim değişkeni için ise beş (kategori sayısı-1) tanımlanmıştır (Çizelge 19). Sonuç yine dışta tutulan değişkene göre yorumlanmıştır.

Çizelge 19. Sınıflamalı Değişkenlerin Dummy Değişkenler Olarak Tanımları ve Kodlanması

Değişken	Dummy Değişken	Kodlama	Dummy Değişken Tanımlamasında Dışta Tutulan Kategori
OKUL TÜRÜ	OKUL.DUM	Resmi Lise=1 Diğer=0	Özel Lise
CİNSİYET	CINS.DUM	Kadın=1 Diğer=0	Erkek
MESLEKİ DENEYİM	DEN.DUM-1	1-5 yıl =1 Diğer=0	26 yıl ve daha fazla deneyim
	DEN.DUM-2	6-10 yıl =1 Diğer=0	
	DEN.DUM-3	11-15yıl =1 Diğer=0	
	DEN.DUM-4	16-20 yıl =1 Diğer=0	
	DEN.DUM-5	21-25 yıl =1 Diğer=0	

Bir değişkenin herhangi bir aşamada regresyon eşitliğine alınabilmesi için  $\alpha=.05$  düzeyi esas alınmıştır. Öte yandan herhangi bir aşamada regresyon eşitliğine alınan bir değişkenin sonraki aşamalarda analiz dışında bırakılabilmesi için  $\alpha=.10$  düzeyi esas alınmıştır. Her çizelgenin altında, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon modelinin anlamlılığına ilişkin varyans analizi sonucu verilmiştir. Modelde anlamlılık düzeyi olarak  $\alpha=.01$  benimsenmiştir. Ayrıca her çizelgenin son satırında ilgili regresyon eşitliği yer almaktadır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerden anket aracılığıyla toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bölümde ilk olarak katılımcılara ilişkin bazı kişisel bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın bulguları, aşağıdaki başlıklar altında toplanarak yorumlanmış ve araştırmanın alt sorularının yanıtlanmasına çalışılmıştır.

- Öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendine ilişkin izlenimlerini önemseme ve önemsememe nedenlerine ilişkin bulgular ve yorum.
- Öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin bulgular ve yorum.
- Okul türüne göre izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin bulgular ve yorum.
- Cinsiyete göre izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin bulgular ve yorum.
- Mesleki deneyime göre izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin bulgular ve yorum.
- Kendini ayarlama düzeyine göre izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin bulgular ve yorum.
- Kendine saygı düzeyine göre izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin bulgular ve yorum.
- Genel liselerde görev yapan öğretmenleri, izlenimlerini yönetmeye güdüleyen etkenlere ilişkin bulgular ve yorum.
- Öğretmenlerin görev yaptıkları lise türünün, cinsiyetlerinin, mesleki deneyimlerinin, kendini ayarlama düzeylerinin, kendine saygı düzeylerinin ve izlenim oluşturmaya güdüleyen etkenlerinin, öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini yordamalarına ilişkin bulgular ve yorum.

## Kişisel Bilgiler

Bu başlık altında katılımcıların okul türü, cinsiyet ve mesleki deneyimlerine ilişkin kişisel bilgileri incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü, cinsiyet ve mesleki deneyimlerine ilişkin dağılımları, çizelge 20'de verilmiştir.

Çizelge 20. Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgiler

Değişken	Düzyey	n	%
Okul Türü	Resmi	574	49.7
	Özel	582	50.3
	Toplam	1156	100.0
Cinsiyet	Kadın	608	52.6
	Erkek	547	47.4
	Toplam	1155	100.0
Deneyim	1-5 yıl	221	19.2
	6-10 yıl	271	23.5
	11-15 yıl	195	17.0
	16-20 yıl	159	13.8
	21-25 yıl	162	14.1
	26 yıl-	145	12.6
	Toplam	1153	100.0

Çizelge 20'de görüldüğü üzere öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı incelendiğinde toplam 1156 öğretmenin 574'ünün (%49.7) resmi, 582'sinin (%50.3) özel lisede görev yapmakta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde ise toplam 1155 öğretmenin 608'inin kadın (%52.6), 547'sinin (%47.4) erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 221'i (%19.2) 1-5 yıl, 271'i (%23.5) 6-10 yıl, 195'i (%16.9) 11-15 yıl, 159'u (%13.8), 16-20 yıl, 162'si (%14.1), 21-25 yıl ve 145'i (%12.6) yıl mesleki deneyime sahiptir.

## Öğretmenlerin, Okuldaki Yönetici ve Diğer Öğretmenlerin Kendine İlişkin İzlenimlerini Önemseme ve Önemsememe Nedenlerine İlişkin

### Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında katılımcıların okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendilerine ilişkin izlenimlerini önemsemelerine ve önemsememelerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendilerine yönelik izlenimlerini önemsemelerine ilişkin dağılımları çizelge 21’de verilmiştir.

Çizelge 21. Öğretmenlerin Okuldaki Yönetici ve Diğer Öğretmenlerin Kendine İlişkin İzlenimlerini Önemsemelerine Göre Dağılımları

Önem	n	%
Önemli	1097	%95.1
Önemsiz	57	%4.9
Toplam	1154	100.0

Çizelge 21’de görüldüğü gibi, toplam 1154 öğretmenin 1097’sinin izlenimleri önemsedığı (%95.1), 57’sinin (%4.9) ise izlenimleri önemsemediği görülmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin görev yaptıkları okulda davranışlarının sosyal açıdan uygunluğu konusunda son derece duyarlı olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendisine ilişkin izlenimlerini önemseme nedenlerine göre dağılımları çizelge 22’de verilmiştir.

Çizelge 22. Öğretmenlerin İzlenimlerini Önemseme Nedenlerine Göre Dağılımları

İzlenimlerini Önemseme Nedenleri	n	%
Davranışlarına ilişkin dönüt alma	215	19.6
Kendini geliştirme	97	8.8
Çalışma ortamında uyumlu olma	114	10.4
Mesleki başarı	86	7.8
Olumlu ilişkiler kurma	195	17.8
Olumlu değerlendirilme isteği	149	16.3

Çizelge 22’de görüldüğü gibi, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendilerine ilişkin izlenimlerini önemsediklerini belirten 1097 öğretmenin, 856’sı bunun nedenini belirtmiştir. Öğretmenler tarafından belirtilen nedenler



yüzdelerine göre incelendiğinde, bunların sırasıyla “davranışlarına ilişkin dönüt alma” (%19.6), “olumlu ilişkiler kurma” (%17.8), “olumlu değerlendirilme isteği” (%16.3), “çalışma ortamında uyumlu olma” (%10.4), “kendini geliştirme isteği” (%8.8) ve “mesleki başarı” (%7.8) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin belirttikleri izlenimlerini önemseme nedenlerinin, literatürde belirtilen temel izlenim yönetimi güdüleri oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin izlenimlerini önemsemelerine ilişkin en çok belirttikleri neden, davranışlarına ilişkin dönüt almadır. Taylor ve Neter’in de (1997) belirttiği gibi, davranışlarına ilişkin dönüt almanın amacı, bireyin kendisine ilişkin doğru bilgiye sahip olma arzusudur. Bu arzuya yol açan nedenin, bireyin yetenek ve davranışlarına ilişkin endişeleri olduğu söylenebilir. Bu bulgu, öğretmenlerin izlenimlerini inceleyip, davranışlarına ilişkin dönüt olarak uygun görülen veya görülmeyen eylem ve davranışlarını tanımaya çalıştıklarını gösterir niteliktedir.

Öğretmenler tarafından belirtilen bir diğer önemli neden olumlu ilişkiler kurmadır. Bu bulgu doğrultusunda öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerine ilişkin değerlendirmelerini olumlu kılma ve onların onayını kazanma girişimlerinin önemli olduğunu, olumsuz değerlendirmelere ilişkin kaygılarının da yüksek olduğunu göstermektedir.

Mesleki başarı, öğretmenlerce belirtilen nedenler arasında en az belirtilendir (%7.8). Bu nedenle, öğretmenlerin olumlu ilişkilerin var olduğu uyumlu bir çalışma ortamına, mesleki başarıya olduklarından daha çok değer verdikleri yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendisine ilişkin izlenimlerini önemsememe nedenlerine göre dağılımları, çizelge 23’de verilmiştir.

Çizelge 23. Öğretmenlerin İzlenimlerini Önemsememe Nedenlerine Göre Dağılımları

İzlenimlerini Önemsememe Nedenleri	n	%
İşinde başarılı olmayı yeterli görme	9	15.8
Eleştirilmekten hoşlanmama	6	10.5
Birlikte çalıştığı insanları önemsememe	6	10.5

Çizelge 23'de görüldüğü gibi, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendilerine ilişkin izlenimlerini önemsemediğini belirten 57 öğretmenin, 21'i bunun nedenini belirtmiştir. Öğretmenler tarafından belirtilen nedenler yüzdelerine göre incelendiğinde bunların sırasıyla, "işinde başarılı olmayı yeterli görme" (%15.8), "eleştirilmekten hoşlanmama" (%10.5) ve "birlikte çalıştığı insanları önemsememe" (%10.5) olduğu görülmektedir.

Okuldaki izlenimlerini önemsemediklerini belirten öğretmenlerin, bunun nedeni olarak en çok işinde başarılı olmayı yeterli gördükleri görülmektedir. Bu bulgu az sayıda öğretmenin, izlenimlerini önemseyenlerin tersine mesleki başarıyı, olumlu bir çalışma ortamında çalışmanın üstünde gördüğü şeklinde yorumlanabilir. Diğer nedenlerin de eleştirilmekten hoşlanmama ve birlikte çalıştıkları insanları önemsememe olduğu göz önünde bulundurulursa izlenimlerini önemsemeyen öğretmenlerin çalışma ortamında olumlu ilişkiler kurma ya da sürdürmeyi de önemsemedikleri söylenebilir. Ancak izlenimlerini önemsemeyen öğretmenlerin oranının çok düşük olması, genelde öğretmenlerin çalışma ortamında olumlu ve uyumlu ilişkileri pek çok önemsediklerini göstermektedir.

### İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında, öğretmenlerin kullandıkları kendini tanıtmaya ve kendilerini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır. Öğretmenlerin her bir taktiği kullanma sıklıklarına ilişkin ifadelere verdikleri yanıtların ortalama değerleri belirlenerek çizelgelendirilmiştir (Çizelge 24).

Çizelge 24. Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Puanları

TAKTİKLER	n	$\bar{X}$	SS	Sıra
Görüş Birliği	1156	2.24	.77	6
Övgü	1156	3.28	.91	2
Niteliklerini Tanıtma	1156	2.75	.77	5
Yıldırma	1156	2.90	.83	4
Örnek Olma	1156	3.61	.63	1
Yardım İsteme	1156	2.90	.90	3
Vurgulama	1156	2.18	.81	7

Çizelge 24’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri arasında görece olarak en sıklıkla kullandıkları “örnek olma”dır ( $\bar{X}=3.61$ ). Bunu sırası ile “övgü” ( $\bar{X}=3.28$ ), “yardım isteme” ( $\bar{X}=2.90$ ), “yıldırma” ( $\bar{X}=2.90$ ), “niteliklerini tanıtmaya” ( $\bar{X}=2.75$ ), “görüş birliği” ( $\bar{X}=2.24$ ) ve “vurgulama” ( $\bar{X}=2.18$ ) taktikleri izlemektedir.

Öğretmenlerin eğitim-öğretim işlerinin yanı sıra eylem ve davranışlarına ilişkin, hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışından gelen beklentiler bulunmaktadır. Özellikle öğretmenlerin eylem ve davranışlarıyla örnek bireyler olmalarına ilişkin beklentiler yüksektir. Öğretmenlerin bu rolü başarı ile oynamalarının onay gördüğü söylenebilir. Bu durum, öğretmenlerin, çalıştıkları okulda onaylanan ve beğenilen bireyler olarak görülmek ve olumsuz değerlendirilmekten kaçınmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Görece olarak öğretmenlerin en az kullandıkları taktiğin “vurgulama” olması, bu taktiğin bireyin başarılarının önemini vurgulaması gibi davranışları içermesinden kaynaklanıyor olabilir. Oysa toplumumuzda, örnek bir bireyden yaptıklarını vurgulama yerine, alçakgönüllü bir davranış göstermesi beklenir. Öğretmenlerin de bu doğrultuda, bu taktiği en son sırada kullandıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin, kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular çizelge 25’de verilmiştir.

Çizelge 25. Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Puanları

TAKTİKLER	n	$\bar{X}$	SS	Sıra
Mazeret Bildirme	1156	2.78	.94	3
Meşrulaştırma	1156	2.62	.88	4
Engel Koyma	1156	1.87	.83	5
Özür Dileme	1156	4.19	.78	1
Yadsıma	1156	2.90	.82	2

Çizelge 25’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri arasında ise görece olarak en sıklıkla kullandıkları “özür dileme”dir ( $\bar{X}=4.19$ ). Bunu sırası ile “yadsıma” ( $\bar{X}=2.90$ ), “mazeret bildirme” ( $\bar{X}=2.78$ ), “meşrulaştırma” ( $\bar{X}=2.62$ ) ve “engel koyma” ( $\bar{X}=1.87$ ) taktikleri izlemektedir.

Çizelge 25 öğretmenlerin savunmaya yönelik taktikler içinde görece olarak en sık özür dilemeyi kullandıklarını göstermektedir. Öğretmenler için olumlu ilişkiler kurmanın önemi göz önünde bulundurulduğunda, kendilerini savunmak için, diğer savunma taktiklerine göre daha ılımlı bir taktik olan özür dileme taktiğini sıklıkla kullanmaları oldukça anlamlıdır. Çünkü izlenim yönetimi alanında çalışan çeşitli yazarların da belirttiği gibi (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Gardner ve Martinko, 1988; Ashorth ve Lee, 1990) özür dileyen birey sorumluluğunu kabul eder ve pişmanlığını dile getirir. Böylece kendisine ilişkin olumsuz tepkileri azaltmaya, olumlu ilişkilerini sürdürmeye çalışır.

Öğretmenlerin görece olarak en az kullandığı taktiğin ise engel koyma olmasının, en sık kullandığı taktik de göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin, okul yöneticisi ve diğer öğretmenlerle etkileşimlerinde olumsuz durumlar karşısında sorumlulukları kabul ederek onarma yolunu, sorumluluğu dış etkenlere yüklemeye tercih ettiklerini gösterdiği biçimde yorumlanabilir.



## Okul Türüne Göre İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, okul türüne göre öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları lise türüne göre, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların görev yaptıkları okula göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26. Okul Türüne Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Lise Türü	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Görüş birliği	R	574	2.16	.79	1154	3.52	.000
	Ö	582	2.32	.75			
Övgü	R	574	3.20	.92	1154	3.02	.003
	Ö	582	3.36	.91			
Niteliklerini Tanıtma	R	574	2.70	.77	1154	2.21	.027
	Ö	582	2.80	.78			
Yıldırma	R	574	2.95	.82	1154	1.99	.047
	Ö	582	2.85	.84			
Örnek Olma	R	574	3.49	.64	1154	6.34	.000
	Ö	582	3.72	.59			
Yardım İsteme	R	574	2.85	.92	1154	1.56	.126
	Ö	582	2.94	.87			
Vurgulama	R	574	2.17	.82	1154	0.54	.590
	Ö	582	2.19	.81			

R=Resmi Lise Ö=Özel Lise

Çizelge 26'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüş birliği [ $t_{(1154)}=3.52$ ,  $p<.01$ ], övgü [ $t_{(1154)}=3.02$ ,  $p<.01$ ], niteliklerini tanıtmaya [ $t_{(1154)}=2.21$ ,  $p<.05$ ], yıldırma [ $t_{(1154)}=1.99$ ,  $p<.05$ ] ve örnek olma [ $t_{(1154)}=6.34$ ,  $p<.01$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir. Öte yandan öğretmenlerin yardım isteme [ $t_{(1154)}=1.56$ ,  $p>.05$ ] ve vurgulama [ $t_{(1154)}=.54$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları ise, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermemektedir.

Özel lisede görev yapan öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik taktiklerden görüş birliği ( $\bar{X}_{\text{Ö}}=2.32$ ,  $\bar{X}_{\text{R}}=2.16$ ), övgü ( $\bar{X}_{\text{Ö}}=3.36$ ,  $\bar{X}_{\text{R}}=3.20$ ),

niteliklerini tanıtmaya ( $\bar{X}_O=2.80$ ,  $\bar{X}_R=2.70$ ) ve örnek olma ( $\bar{X}_O=3.72$ ,  $\bar{X}_R=3.49$ ) taktiklerini kullanma sıklığı, resmi liselerde görev yapanlara göre daha yüksektir (Çizelge 26).

Çizelge 26'da görüldüğü üzere özel lise öğretmenlerinin yardım isteme ( $\bar{X}_O=2.94$ ,  $\bar{X}_R=2.85$ ) ve vurgulama ( $\bar{X}_O=2.19$ ,  $\bar{X}_R=2.17$ ) taktiklerini kullanma sıklıkları da görece de olsa, resmi lise öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kendini tanıtmaya yönelik taktikler arasında resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, özel lise öğretmenlerine göre daha sık kullandığı tek taktik yıldırma taktiğidir. Resmi lisede görev yapan öğretmenlerin yıldırma taktiğini kullanma sıklığı ( $\bar{X}=2.95$ ), özel lisede görev yapanlara ( $\bar{X}=2.85$ ) göre, daha yüksektir (Çizelge 26).

Özel liselerde görev yapan öğretmenlerin, yıldırma taktiği dışındaki kendini tanıtmaya yönelik taktikleri, resmi liselerde görevli öğretmenlere göre daha sık kullandıkları görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda, özel lise öğretmenlerinin, çalıştıkları okulda yönetici ve öğretmenlerin beğeneceği, onaylayacağı uyumlu bir birey olmayı daha çok önemsedikleri düşünülebilir. Bu konuda alanyazındaki çeşitli görüşler incelendiğinde, Leary (1996) görüş birliği ve Appelbaum ve Hughes'da (1998) övgü taktiğinin kullanılmasındaki temel amacın büyük ölçüde uyumlu olma isteği olduğunu belirttiği görülmektedir. Rosenfeld ve diğerleri de (1995) çalışanlarca kullanılan kendini sevdirmeye taktiklerinin, örgüt içinde uyumu artırdığını belirtmişlerdir. Araştırma bulguları bu görüşlerle paralellik göstermektedir.

Akçay'ın "Örgüt Kültürü Açısından Özel Okullar" konulu çalışmasında özel okullarda çalışan öğretmenler, çalıştıkları okulda görevle ilgili sorumluluklardan kaçılmadığını, öğretmenlerin kendilerini mesleğe adadıklarını, iyi bir yardımlaşma ve işbirliğinin olduğunu, okulda uzlaşma ve takım çalışmasının hakim olduğunu belirtmişlerdir. İpek de (1999) benzer bir biçimde araştırmasında, özel lise öğretmenlerinin, resmi liselerde görev yapan

öğretmenlere göre; okulda işbirliği içinde çalışıldığına, herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygı duyduğuna, okulun başarısı için sorumluluk duyduğuna, başarı kadar başarısızlıklarında paylaşıldığına ve kendilerini okulun bir parçası olarak gördüklerine olan inançlarının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bu araştırma bulguları da, özel okullardaki bu olumlu iklimin, özel okul öğretmenlerinin görüş birliği, övgü ve örnek olma gibi taktikleri sıklıkla kullanıyor olmasının doğurduğu olumlu ilişkiler dokusunun bir sonucu olabileceğini düşündürmektedir.

Öte yandan Rosenfeld ve arkadaşları (1995) ile Giacalone'nin (2001) de belirttiği gibi olumlu izlenimler, yöneticinin astlara ilişkin verdiği kararları etkilemektedir. Bu nedenle astlar yöneticilerinin izlenimlerini etkilemek için, kendilerini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma eğilimindedirler. Özel liselerde yöneticilerin astlarının performansını değerlendiren, bilgi ve kaynakları elinde tutan kişiler olması ve özel okullarda başarılı bir mesleki performans ve özverili çalışmanın öğretmenlere, ödeme koşullarından, işte kalmaya kadar pek çok olumlu getirisinin olması, öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik taktikleri daha sık kullanılmalarına neden olabilir. Öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya ve örnek olma taktiklerini, resmi liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha sık kullanmasının bu görüşü desteklediği düşünülebilir.

Yapılan araştırmalarda, astların izlenim yönetimi davranışlarının performans değerlendirmelerini etkilediği (Wayne ve Liden, 1995), çalışanların kendini sevdirmeye davranışları arttıkça, üstleri tarafından daha olumlu değerlendirildikleri, kendini sevdirmeye davranışlarını daha sık kullanan astların, üstleri tarafından daha yetenekli, güdülenmiş, uyumlu, işinde yükselme olasılığı ve toplam performansı daha yüksek bireyler olarak görüldüğü (Watt, 1993) saptanmıştır. Ayrıca, görüş birliği ve övgü gibi yöneticilere odaklı izlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve bireylerin yöneticileri ile birlikte uyumlu bir şekilde çalışabilmek için belli tür davranışları kullandığı (Wayne ve Green, 1993, Berzonsky, 1995 ve Wayne ve Ferris, 1990) ve çalışanların üstlerini etkilemek amacıyla kendini sevdirmeye taktiklerini kullandıkları da (Farmer ve Maslyn, 1999) saptanmıştır. Öte yandan

İpek'in (1999) araştırmasında özel lise öğretmenleri, yönetimle ters düşmek istemediklerini, yöneticilerin sadakati teşvik ettiğini ve ödüllendirdiğini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi yukarıdaki araştırma sonuçları, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bunun yanı sıra özel liselerde, öğretmenler arasında mesleki niteliklere ve özverili çalışmaya ilişkin yarışmacı bir iklim bulunması, öğretmenlerin kendilerinden mükemmellik ve başarı beklentilerinin açıkça belirtilmesi (Akçay, 1998; İpek, 1999) bu taktiklerin kullanımında etkili olabilir. Özel lise öğretmenlerinin vurgulama taktiklerini görece olarak da olsa, resmi lisede çalışan öğretmenlere göre daha sık olarak kullanmaları bu görüşü destekleyebilir. Çünkü vurgulama taktiklerini kullanan bireyler olumlu bir durumda bireysel katkıyı en üst düzeye çıkarma (Daniels, 1997; Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Giacalone, 1989; Gardner ve Martinko, 1988b; Hooghiemstra, 2000) ve olumlu bir durumun, olumlu yönlerini vurgulama (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Gardner ve Martinko, 1988b, Hooghiemstra, 2000; Schutz, 1998) çabasıdadırlar. Bu davranışlardan, özellikle özel liselerdeki yarışmacı iklimin öğretmenleri bu davranışları sergilenmeye teşvik ettiği sonucuna gidilebilir.

Resmi lise öğretmenleri yıldırma taktiğini, özel liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha sık kullanmaktadırlar. Bu bulgu resmi lise öğretmenlerinin, okul yöneticisi ve birlikte çalıştığı öğretmenlerde, çekinmeleri gereken bireyler olduğu izlenimi yaratmaya yönelik davranışları, özel lisede görev yapan öğretmenlere göre daha sık sergilediklerini göstermektedir. Özel lise öğretmenlerinin çalıştıkları okulda sempatik, uyumlu, yetenekli, başarılı ve çalışkan bir birey olarak görülme istekleri, yıldırma taktiğinin hedeflediği çekinilmesi gereken insan izlenimi ile çatıştığı için onların bu taktiği daha az kullandıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları lise türüne göre kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların görev yaptıkları okula göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 27'de verilmiştir.

Çizelge 27. Okul Türüne Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Lise Türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Mazeret Bildirme	R	574	2.82	.99	1154	1.57	.117
	Ö	582	2.73	.88			
Meşrulaştırma	R	574	2.65	.89	1154	1.08	.281
	Ö	582	2.59	.86			
Özür Dileme	R	574	4.23	.77	1154	1.78	.076
	Ö	582	4.15	.79			
Engel Koyma	R	574	1.92	.86	1154	1.98	.048
	Ö	582	1.82	.79			
Yadsıma	R	574	2.88	.84	1154	0.49	.623
	Ö	582	2.91	.81			

R=Resmi Lise Ö= Özel Lise

Çizelge 27'de görüldüğü gibi öğretmenlerin mazeret bildirme [ $t_{(1154)}=1.57$ ,  $p>.05$ ], meşrulaştırma [ $t_{(1154)}=1.08$ ,  $p>.05$ ], özür dileme [ $t_{(1154)}=1.78$ ,  $p>.05$ ] ve yadsıma [ $t_{(1154)}=.49$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermemektedir.

Resmi lisede görev yapan öğretmenlerin kendini savunmaya yönelik taktiklerden mazeret bildirme ( $\bar{X}_R=2.82$ ,  $\bar{X}_Ö= 2.73$ ), meşrulaştırma ( $\bar{X}_R=2.65$ ,  $\bar{X}_Ö=2.59$ ) ve özür dileme ( $\bar{X}_R=4.23$ ,  $\bar{X}_Ö=4.15$ ) taktiklerini kullanma sıklığı, özel liselerde görev yapanlara göre görece olarak daha yüksektir. Öte yandan görece de olsa özel lise öğretmenlerinin daha sık kullandığı tek savunmaya yönelik taktik yadsımadır. Öğretmenlerin yadsıma taktiğini kullanma sıklığına ilişkin ortalama puanları özel liselerde görev yapanlarda 2.91, resmi liselerde görev yapanlarda 2.88'dir (Çizelge 27).

Savunmaya yönelik taktikler içerisinde sadece engel koyma taktiğini kullanma sıklıkları, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir [ $t_{(1154)}=1.98$ ,  $p<.05$ ]. Resmi lisede görev yapan öğretmenlerin engel koyma taktiğini kullanma sıklığı ( $\bar{X}=1.92$ ), özel lisede görev yapanlara ( $\bar{X}=1.82$ ) göre daha yüksektir (Çizelge 27).

Resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin savunmaya yönelik taktikleri, özel liselerde görevli öğretmenlere göre görece olarak daha sık

kullandıkları görülmektedir. Bristow ve Sachau (1998) ve Ashforth ve Lee (1990) bu taktiklerin, birey tarafından, izlenimlerine ilişkin tehditler algıladığında, olumsuz algılanmaktan ve yanlış algılanmaktan kaçınmak amacıyla kullanıldığını ileri sürmüşlerdir. Bu durumda resmi lisede görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okulda izlenimlerine ilişkin daha çok tehdit algıladıkları düşünülebilir.

Yapılan araştırmalarda; resmi liselerde görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerini etkileyebileceklerine inanmadıklarını (Uras, 1998; Çalık, 1998; Ölçüm, 1996), işlerinden memnun olmadıklarını (Çalık, 1998; Balay, 2000) çalıştıkları iş ortamından çok fazla doyum sağlamadıklarını (Uras, 1998; Çalık, 1998), okuldaki etkinliklerinin uzun dönemli amaçları gerçekleştirici nitelikte olmadığını düşündüklerini (Uras, 1998; Balay, 2000) belirtmektedirler. Bunun yanı sıra öğretmenler, kendilerini okulda güçlü hissetmediklerinden ve yöneticilerinin gerektiğinde onları destekleyeceği ve koruyacaklarına inanmadıklarından (Uras, 1998; Çalık, 1998; Hoşgörür, 1997; Ölçüm, 1996), kararlara katılmadıklarından (Çalık, 1998; Ölçüm 1996) ve kendilerini baskı altında hissettiklerinden (Ölçüm 1996) yakınmaktadırlar. Öğretmenler, okulda birbirlerine güvenmediklerini (Uras, 1998; Ölçüm, 1996; İpek, 1999), çalışanlar içerisinde samimi ve olumlu ilişkiler olmadığını (Uras, 1998; Balay, 2000; Ölçüm, 1996), okul ortamında kendilerini güven içinde algılamadıklarını (Uras, 1998), çalışmalarına değer verilmediğini ve takdir edilmediğini (Çalık, 1998; Hoşgörür, 1997; Balay, 2000; Ölçüm 1996) düşündüklerini de belirtmişlerdir. Bütün bu etkenler, resmi lise öğretmenlerinin çalıştıkları ortamı, kendilerine yönelik tehditlerle dolu olarak algıladıkları düşüncesini desteklemektedir.

Öte yandan Gendersen ve Tinsley (1996) araştırmalarında, mazeret bildirme ve özür dilemeyi içeren savunmaya yönelik taktiklerin performans değerlendirmelerini olumsuz etkilediğini saptamışlardır. Özel liselerde görev yapan öğretmenler de, bu olumsuz etki nedeniyle savunmaya yönelik taktikleri daha az sıklıkta kullanıyor olabilirler. Özel lise öğretmenlerinin savunmaya yönelik taktiklerden görece de olsa daha sık kullandığı tek taktiğin yadsıma olması ise, bu taktiğin olumsuz durum gerçekleşmeden önce, varolan durumu

şekillendirmeye yönelik bir tür önlem alma davranışı (Rosenfeld ve diğerleri, 1995) olmasından kaynaklanıyor olabilir.

### **Cinsiyete Göre İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde cinsiyete göre öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi analizi sonuçları Çizelge 28'de verilmiştir.

Çizelge 28. Cinsiyete Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Görüş Birliği	K	608	2.18	.73	1153	2.85	.004
	E	547	2.31	.81			
Övgü	K	608	3.23	.90	1153	1.99	.046
	E	547	3.34	.93			
Niteliklerini Tanıtma	K	608	2.68	.73	1153	3.21	.001
	E	547	2.83	.82			
Yıldırma	K	608	2.85	.86	1153	2.14	.032
	E	547	2.96	.79			
Örnek Olma	K	608	3.62	.90	1153	0.92	.358
	E	547	3.59	.93			
Yardım İsteme	K	608	2.80	.85	1153	3.87	.000
	E	547	3.00	.93			
Vurgulama	K	608	2.16	.81	1153	0.80	.421
	E	547	2.20	.82			

K=Kadın E=Erkek

Çizelge 28'de görüldüğü gibi öğretmenlerin görüş birliği [ $t_{(1153)}=2.85$ ,  $p<.01$ ], övgü [ $t_{(1153)}=1.99$ ,  $p<.05$ ], niteliklerini tanıtma [ $t_{(1153)}=3.21$ ,  $p<.01$ ], yıldırma [ $t_{(1153)}=2.14$ ,  $p>.05$ ], yardım isteme [ $t_{(1153)}=3.87$ ,  $p<.01$ ] taktiğini kullanma sıklıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Öte yandan öğretmenlerin örnek olma [ $t_{(1153)}=.92$ ,  $p>.05$ ] ve vurgulama [ $t_{(1153)}=.80$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları ise, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.



Öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik taktikleri kullanma sıklıkları cinsiyetlerine göre incelendiğinde erkeklerin görüş birliği ( $\bar{X}_E=2.31$ ,  $\bar{X}_K=2.18$ ), övgü ( $\bar{X}_E=3.34$ ,  $\bar{X}_K=3.23$ ), niteliklerini tanıtmaya ( $\bar{X}_E=2.83$ ,  $\bar{X}_K=2.68$ ), yıldırma ( $\bar{X}_E=2.96$ ,  $\bar{X}_K=2.85$ ) ve yardım isteme ( $\bar{X}_E=3.00$ ,  $\bar{X}_K=2.80$ ) taktiklerini, kadınlara göre daha sık kullandıkları görülmektedir. Öte yandan görece de olsa erkeklerin daha sık kullandığı diğer bir taktik de vurgulamadır. Öğretmenlerin vurgulama taktiğini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalama puanları erkekler için 2.20, kadınlar için 2.16'dır. Kadınların, erkeklere göre görece olarak daha sık kullandıkları tek taktik ise, örnek olmadır. Öğretmenlerin örnek olma taktiğini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalama puanları kadınlar için 3.62, erkekler için 3.59'dur (Çizelge 28).

Resmi ve özel liselerde çalışan erkek öğretmenler, örnek olma taktiği dışında kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini, kadınlara göre daha sık kullanmaktadırlar. Bu bulgu literatürde var olan görüş ve araştırma sonuçları (Heatherington ve diğerleri, 1998; Singh ve Vinnicombe, 2000; Brown, Uebelacker, Heatherington 1998) desteklemektedir. Heatherington ve diğerleri (1998) ile Singh ve Vinnicombe (2000) bu durumun nedeninin, kadınların bireyler arası ilişkilerde alçakgönüllü ve ılımlı davranma eğiliminde olmalarından kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Heatherington ve diğerleri (1998), bu durumu kadınların toplumsal ilişkilerinde, karşılarındaki bireylerin duygularına daha duyarlı oldukları ve uyumu koruma, toplumsal ilişkilerde karşılıklı doyumu sağlama konusunda erkeklere göre daha çok kaygı yaşadıkları ve bu nedenle bireysel başarıların vurgulanmasının, toplumsal ilişkilerini tehdit etmesinden korktukları şeklinde yorumlarken; Singh ve Vinnicombe (2000), kadınların daha alçakgönüllü olmaları, yeteneklerini küçümsemeleri ve takım dışında kalmayı istememeleri olarak yorumlamaktadırlar. Zoba'nın (2000) kadın öğretmenlerin kişisel sosyalleşme davranışlarını gösterme düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu bulması, Hoşgörür'ün (1997) kadın lise öğretmenlerinin, erkeklere göre yönetici ve meslektaşları ile uyuma ve işbirliği içinde çalışmaya daha çok değer verdiklerini saptaması, bu yorumları desteklemektedir.

Kadın öğretmenlerin örnek olma taktiğini görelî de olsa, erkeklere göre daha sık kullanıyor olmaları yani daha çok kendilerini işine ve çalışma arkadaşlarına adanmış bireyler imajını çizmeleri, bu taktiğin temsil ettiği değer ve davranışlara daha çok önem vermelerinden kaynaklanabilir. Korkmaz (1994) "Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri" isimli araştırmasında kadın öğretmenlerin mesleğini sevmeme, işe geç gelme ve erken çıkma, mesleki işbirliğine önem vermeme gibi mesleki nitelik ve kişilik değerlerini, erkeklere göre daha çok çatışma nedeni olarak gördüklerini saptamış olması, kadınların bu değer ve davranışları ne kadar önemsediklerini göstermektedir.

Ancak kadın öğretmenlerin uyumlu olma amacına da yönelik kullanılan görüş birliği, övgü gibi taktikleri daha az kullanmaları, kadınların takım dışında kalma kaygısı ve uyumu koruma isteği ile kendini tanıtmaya taktiklerini daha az kullandıkları görüşü ile çelişir gibi görülmektedir. Öte yandan bu taktiklerin okuldaki kaynakları kullanma, olumlu değerlendirilme gibi sonuçları elde etme amacı ile de kullanılması, kadın öğretmenleri bireysel başarıyı vurgulamaktan kaçınarak, uyumu sağlama arayışına yöneltiyor olabilir.

Erkek öğretmenlerin yıldırma taktiğini ve görelî de olsa vurgulama taktiğini, kadınlara göre daha sık kullanıyor olması, bu öğretmenlerin okulda olumsuz bir ilişkiler ağı olduğunu ve çalışanlar arası işbirliği olmadığını düşünmeleri (Akbaba, 1996) nedeniyle, onları diğer öğretmenler gözünde çekinilmesi gereken bir birey olarak tanınmaya yöneltiyor olabilir. Yine erkek öğretmenlerin, okulda öğretmenlerin yarışma içinde olduğunu düşünmeleri (Akçay, 1998) de başarılarını vurgulayarak anlatmalarına neden olabilir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29. Cinsiyete Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Mazeret Bildirme	K	608	2.81	.93	1153	1.46	.140
	E	547	2.73	.94			
Meşrulaştırma	K	608	2.56	.87	1153	2.24	.025
	E	547	2.68	.88			
Özür Dileme	K	608	4.12	.81	1153	3.37	.001
	E	547	4.27	.73			
Engel Koyma	K	608	1.78	.78	1153	3.43	.001
	E	547	1.96	.87			
Yadsıma	K	608	2.84	.82	1153	2.30	.022
	E	547	2.96	.82			

K=Kadın E=Erkek

Çizelge 29'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin meşrulaştırma [ $t_{(1153)}=2.24$ ,  $p<.05$ ], özür dileme [ $t_{(1153)}=3.37$ ,  $p<.01$ ], engel koyma [ $t_{(1153)}=3.43$ ,  $p<.01$ ] ve yadsıma [ $t_{(1153)}=2.30$ ,  $p<.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Öte yandan öğretmenlerin mazeret bildirme taktiğini kullanma sıklıkları ise, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir [ $t_{(1153)}=1.46$ ,  $p>.05$ ].

Öğretmenlerin kendini savunmaya yönelik taktikleri kullanma sıklıkları cinsiyetlerine göre incelendiğinde, erkeklerin meşrulaştırma ( $\bar{X}_E=2.68$ ,  $\bar{X}_K=2.56$ ), özür dileme ( $\bar{X}_E=4.27$ ,  $\bar{X}_K=4.12$ ), engel koyma ( $\bar{X}_E=1.96$ ,  $\bar{X}_K=1.78$ ) ve yadsıma ( $\bar{X}_E=2.96$ ,  $\bar{X}_K=2.84$ ) taktiğini kullanma sıklığı, kadınlara göre daha yüksektir. Öte yandan görelide olsa kadınların mazeret bildirme taktiğini daha sık kullandığı görülmektedir. Öğretmenlerin mazeret bildirme taktiğini kullanma sıklığına ilişkin ortalama puanları kadınlar için 2.81, erkekler için 2.73'dür (Çizelge 29).

Resmi ve özel liselerde çalışan erkek öğretmenler, savunmaya yönelik taktikleri, bir açıklama taktiği olan mazeret gösterme dışında, kadınlara göre daha sık kullanmaktadırlar. Bu bulgu Heatherington ve diğerleri'nin (1998), Riordan ve Gross'un (1994) kadınların savunmaya yönelik taktikleri daha sık kullandıkları ve olumlu değerlendirilmekten çok, olumsuz değerlendirilmeme ile ilgili oldukları görüşleri ile çelişmektedir. Öte yandan Akbaba (1996)

çalışmasında kadın öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda çalışanlar arasında yardımlaşma olduğuna, işbirliği içinde çalışıldığına, öğretmenlerin birbirlerini önemsediklerine, öğretmenlerin birbirlerinin çalışmasını takdir ettiklerine erkeklere göre daha çok inandıklarını saptamıştır. Bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda Ülkemizdeki liselerde görev yapan kadın öğretmenlerin, okulda kendilerini savunmalarını gerektirecek tehditlerin daha az olduğunu düşündükleri ve bu nedenle kendilerini savunmaya yönelik taktikleri daha az kullandıkları söylenebilir.

Öte yandan kadın öğretmenlerin okulda yönetici ve öğretmenlerin düşüncelerine ve kararlarına etki etme gibi yeteneklerini küçümsemeleri (Akbaba, 1996) mazeret bildirmeye göre daha aktif bir çaba ve ikna becerisi gerektiren meşrulaştırma, vurgulama gibi taktikleri daha az kullanmalarına neden olabilir. Tata'nın (2000) da araştırmasında kadınların mazeret gösterme taktiğini kullandıklarını saptamış olması, bu araştırmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

### **Mesleki Deneyime Göre İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde mesleki deneyimlerine göre öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

#### **Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri**

Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular ve yorumları aşağıda verilmektedir.

Öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin görüşlerinin, mesleki deneyime göre varyans analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30. Mesleki Deneyime Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

	Deneyim	n	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Görüş Birliği	1-5 yıl	221	2.33	.75	5, 1147	4.429	.001	(3-6), (4-6), (5-6)
	6-10 yıl	271	2.24	.72				
	11-15 yıl	195	2.12	.73				
	16-20 yıl	159	2.14	.78				
	21-25 yıl	162	2.17	.81				
	26 yıl-	145	2.45	.86				
	Övgü	1-5 yıl	221	3.14				
6-10 yıl		271	3.29	.93				
11-15 yıl		195	3.29	.90				
16-20 yıl		159	3.19	.82				
21-25 yıl		162	3.27	.95				
26 yıl-		145	3.57	.96				
Niteliklerini Tanıtma		1-5 yıl	221	2.65	.77	5, 1147	6.538	.000
	6-10 yıl	271	2.63	.73				
	11-15 yıl	195	2.72	.74				
	16-20 yıl	159	2.80	.80				
	21-25 yıl	162	2.83	.74				
	26 yıl-	145	3.03	.82				
	Yıldırma	1-5 yıl	221	2.91	.81			
6-10 yıl		271	2.89	.82				
11-15 yıl		195	2.97	.86				
16-20 yıl		159	2.98	.86				
21-25 yıl		162	2.93	.80				
26 yıl-		145	2.72	.83				
Örnek Olma		1-5 yıl	221	3.62	.62	5, 1147	2.578	.025
	6-10 yıl	271	3.53	.62				
	11-15 yıl	195	3.63	.61				
	16-20 yıl	159	3.63	.66				
	21-25 yıl	162	3.56	.63				
	26 yıl-	145	3.75	.61				
	Yardım İsteme	1-5 yıl	221	2.85	.85			
6-10 yıl		271	2.78	.89				
11-15 yıl		195	2.90	.83				
16-20 yıl		159	2.84	.89				
21-25 yıl		162	3.00	.97				
26 yıl-		145	3.09	.97				
Vurgulama		1-5 yıl	221	2.17	.79	5, 1147	.470	.799
	6-10 yıl	271	2.20	.78				
	11-15 yıl	195	2.16	.84				
	16-20 yıl	159	2.23	.86				
	21-25 yıl	162	2.18	.86				
	26 yıl-	145	2.10	.76				

Çizelge 30'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüş birliği [ $F_{(5-1147)}=4.43$ ,  $p<.01$ ], övgü [ $F_{(5-1147)}=4.36$ ,  $p<.01$ ], niteliklerini tanıtmaya [ $F_{(5-1147)}=6.54$ ,  $p<.01$ ] örnek olma [ $F_{(5-1147)}=2.58$ ,  $p<.05$ ] ve yardım isteme [ $F_{(5-1147)}=2.86$ ,  $p<.05$ ]

taktiklerini kullanma sıklıkları, mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öte yandan öğretmenlerin yıldırma [ $F_{(5-1147)}=1.99$ ,  $p>.05$ ] ve vurgulama [ $F_{(5-1147)}=.47$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları ise, mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Farkın kaynağını bulmak amacı ile yapılan karşılaştırmalara göre, görüş birliği taktiğini, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenler ( $\bar{X}=2.45$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=2.12$ ), 16-20 yıl ( $\bar{X}=2.14$ ) ve 21-25 yıl ( $\bar{X}=2.17$ ) mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık kullanmaktadırlar. Mesleki deneyimi 26 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.57$ ) övgü taktiğini, 1-5 yıl ( $\bar{X}=3.14$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.29$ ), 16-20 yıl ( $\bar{X}=3.19$ ) mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık kullandıkları belirlenmiştir. Yine 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.03$ ) niteliklerini tanıtmaya taktiğini de, 1-5 yıl ( $\bar{X}=2.65$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=2.63$ ) ve 11-15 yıl ( $\bar{X}=2.72$ ) mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık kullanmaktadırlar. Örnek olma taktiği, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerce ( $\bar{X}=3.75$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.53$ ) mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık kullanılmaktadır. Benzer bir şekilde 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.09$ ) yardım isteme taktiğini de, 6-10 yıl ( $\bar{X}=2.78$ ) mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık kullandıkları saptanmıştır (Çizelge 30).

Genel lise öğretmenlerinin, kendini tanıtmaya yönelik taktiklerden görüş bildirme, övgü, niteliklerini tanıtmaya, örnek olma ve yardım isteme taktiklerini kullanma sıklıklarında mesleki deneyime göre farklılık görülmektedir. Mesleklerinde 26 ve daha fazla yıl deneyime sahip öğretmenlerin, bu taktikleri daha sık kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu öğretmenlerin 50 yaşının üzerinde bireyler olduğu söylenebilir.

Bu yaş döneminde öğretmenler, çalışma dünyasında elde ettikleri yerin korunması çabasıdadırlar. Bu dönem, öğretmenin kariyerini terk etmeye hazırlandığı bir devredir. Bazıları için bu basamak zevkli, olumlu deneyimlerin yaşandığı bir evre iken, bazıları için kariyer değiştirme ve erken emekliliğin arzulandığı bir evre niteliğindedir. Bu dönemde öğretmenlerin enerji ve

coşkunluğu, giderek azalmaktadır. Öte yandan çalışma yaşamının bu dönemdeki öğretmenlerin, okulun gelişmesinde okul içi kararlardaki rolü oldukça belirginleşmiştir (Bakioğlu, 1996b). Birey artık kariyerinin doruk noktasına ulaşmıştır, mesleki rekabet durumu söz konusu olduğunda rahattır ve toplumsal bağlarını güçlendirmeye önem vermektedir (Bozkurt, 1998). Bu öğretmenlerin genç meslektaşlarına danışmanlık yaptıkları ve onları değerlendirici bir pozisyona getirildikleri görülmektedir. Kariyerinin son evrelerindeki bu öğretmenler, sınıf içinde ve sınıf dışında formal ve informal lider konumundadırlar (Bakioğlu, 1996b).

Mesleklerinde 26 ve daha fazla yıl deneyime sahip öğretmenlerin, görüş bildirme, övgü, niteliklerini tanıtmaya ve yardım isteme taktiklerini, çalıştığı okulda sosyal bağlarını güçlendirme amacının yanı sıra kendini kabul ettirmiş olmanın güveni ve rahatlığı ile daha sık kullandıkları düşünülebilir. Örnek olma taktiğini daha sık kullanıyor olmalarının nedeni ise, bu öğretmenlerin davranışlarıyla, daha az olan deneyimli öğretmenlere örnek olmayı amaçlamaları ve okulda kendilerinden bu şekilde davranmalarına olan beklenti olabilir.

Kendini sevdirmeye yönelik taktikleri daha sık kullanan bir diğer grup, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerdir. Bu taktiklerin kullanma sıklıklarına ilişkin farkın, övgü ve niteliklerini tanıtmaya taktikleri dışında mesleğinin ilk ve son yıllarındaki öğretmenler arasında olmaması ilginç bir bulgudur. Bu durumu kariyer geliştirme ve sosyalleşme alanındaki bilgilerden yola çıkarak açıklamak mümkündür.

İşe girme, çalışanlar ve örgütün birbirini tanıma dönemidir. Bu dönemde birey, örgüte ve işe alışıp, deneyim kazanmaya çalışır (Bozkurt, 1998). Bu bir uyum dönemidir ve birkaç ay, hatta birkaç yıl sürebilir. Yeni başlayan birey bu dönemde örgütün norm, değer ve davranış kalıplarını öğrenmeye çalışır (Balci, 2000). Bu öğrenme sürecinde birey bir yandan örgütü tanıyıp uyum sağlamaya çalışırken, diğer yandan da kendisini örgüte tanıtır, olumlu izlenimler oluşturmaya çalışır. Bu bilgilerin ışığında, mesleklerine yeni başlayan öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik taktikleri, çalıştığı okulu ve



okuldaki ilişkiler ağını tanımak, olumlu izlenimler bırakmak ve uyum sağlamak için daha sık kullandıkları söylenebilir. Sias ve Kramer'in (1997) araştırmalarında işe yeni başlayan işgörenlerin izlenimlerini yönetme konusunda daha istekli olduklarını saptamış olmaları, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bu durumu taktikler açısından ele alırsak, öğretmenler mesleklerinin ilk yıllarında, görüş birliği taktiğini daha sıklıkla kullanmalarının temelinde, Leary'nin (1996) de belirttiği, uyum isteği yatıyor olabilir. Mesleğinin ilk yılındaki öğretmenler, söz konusu uyum isteğine ulaşabilmek için, bir yandan okuldaki yönetici ve öğretmenlerin düşünce, değer ve davranışlarını paylaştığını göstererek onlarda olumlu izlenimler bırakmaya çalışırken, bir yandan da kendisinden daha deneyimli öğretmenlerin düşüncelerini benimsemeye ya da itiraz etmeksizin gözlemlemeye çalışarak, onlara uyum sağlamaya çalışabilirler. Benzer bir biçimde mesleğe yeni başlayan öğretmenler, ideal bir öğretmenin sahip olması gerektiğini düşündüğü örnek davranışları sergileme isteğinde olabilirler. Bu istek, örnek olma taktiğini daha sık tercih etmelerine yol açabilir. Yine aynı nedenlerle öğretmenlerin okuldaki düşünce, değer ve davranışları öğrenme arzusu ve mesleğinde yeni olmasının, diğer çalışanların yardım isteğini doğal ve olumlu bir öğrenme çabası olarak karşılamalarına neden olabilir. Dolayısıyla çevresindeki deneyimli öğretmenlerin yardım etme konusunda istekli davranması, mesleğinde yeni öğretmeni bu taktiği daha sık kullanmaya cesaretlendirebilir.

Öte yandan mesleğinin daha erken yıllarındaki öğretmenlerin, övgü taktiğini, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre daha az kullanmaları, bu öğretmenlerin bu taktiğin yapay ya da aşırı görülmesinin yaratabileceği olumsuz nitelenme, dolayısıyla olumsuz bir izlenim bırakmaya yönelik kaygılardan kaynaklanıyor olabilir.

Benzer bir biçimde mesleğinin daha erken yıllarındaki öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya taktiğini, mesleğinin son yıllarındaki öğretmenlere göre daha az kullandıkları görülmektedir. Bakioğlu'nun da (1996a) belirttiği gibi öğretmenliğe yeni başlayan öğretmenler bir gerçek şoku yaşamaktadırlar.

Görevin karmaşıklığı ile baş edilemeyeceğinin düşünülmesi ve kendi idealleri ile gerçek çalışma yaşamı arasındaki farkın görülmesi, bu şoka neden olmaktadır. Bunun yanı sıra öğretmenlik mesleğine ilişkin aldıkları eğitimin yeterliliğine ilişkin duydukları kaygı da kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Balcı'nın da (2001) belirttiği gibi bu dönemde öğretmenin elindeki tek sosyalleşme aracı, deneyimli öğretmenlerle kurduğu informal ilişkilidir. Ancak deneyimli öğretmenlerin bile, yeterlik duygusu bakımından, mesleğinde henüz yeni olan öğretmenlere olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu öğrenme ve keşfetme evresi 30'lu yaşların sonuna kadar sürmektedir. Bu durum öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya taktiğini kullanmada çekingen bir tutum sergilemelerine neden olabilir.

Öğretmenlerin yıldırma ve vurgulama taktiklerini kullanma sıklıkları arasında, mesleki deneyime göre farklılık olmamasına karşın, bu taktiklerin görece de olsa diğer taktiklerin tersine mesleğinin ilk ve son yıllarındaki öğretmenlerce daha az kullanıldığı görülmektedir. Yıldırma taktiğinin içerdiği davranışların, görüş birliği taktiği ile vurgulama taktiğinin içerdiği davranışların da örnek olma ile çelişiyor olması, mesleğinin başında ve sonundaki öğretmenlerin bu taktikleri daha az kullanmalarına neden olabilir. Çünkü Leary'nin de (1996) belirttiği gibi izlenim yönetimi taktiklerini kullanan bireyin başarılı olması için, kullandığı taktiklerin tutarlı olması ve devamlılık göstermesi gerekir.

### **Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri**

Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular ve yorumları aşağıda verilmektedir.

Öğretmenlerin kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin görüşlerinin, mesleki deneyime göre varyans analizi (ANOVA) sonuçları, Çizelge 31'de verilmiştir.

Çizelge 31. Mesleki Deneyime Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

	Deneyim	n	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p	Anlamli Fark
Mazeret Bildirme	1-5 yıl	221	2.80	.91	5, 1147	.929	.461	-
	6-10 yıl	271	2.83	.88				
	11-15 yıl	195	2.66	.95				
	16-20 yıl	159	2.81	.92				
	21-25 yıl	162	2.80	1.01				
	26 yıl-	145	2.73	.99				
Meşrulaştırma	1-5 yıl	221	2.63	.82	5.1147	1.178	.318	-
	6-10 yıl	271	2.56	.88				
	11-15 yıl	195	2.56	.90				
	16-20 yıl	159	2.73	.91				
	21-25 yıl	162	2.61	.84				
	26 yıl-	145	2.69	.94				
Özür Dileme	1-5 yıl	221	4.25	.71	5;1147	3.837	.002	(2-5), (2-6)
	6-10 yıl	271	4.06	.81				
	11-15 yıl	195	4.10	.83				
	16-20 yıl	159	4.22	.80				
	21-25 yıl	162	4.32	.74				
	26 yıl-	145	4.29	.73				
Engel Koyma	1-5 yıl	221	1.94	.86	5, 1147	1.403	.220	-
	6-10 yıl	271	1.91	.77				
	11-15 yıl	195	1.82	.78				
	16-20 yıl	159	1.91	.91				
	21-25 yıl	162	1.78	.87				
	26 yıl-	145	1.87	.77				
Yadsıma	1-5 yıl	221	2.96	.79	5,1147	1.638	.147	-
	6-10 yıl	271	2.83	.82				
	11-15 yıl	195	2.83	.78				
	16-20 yıl	159	2.90	.81				
	21-25 yıl	162	2.90	.87				
	26 yıl-	145	3.03	.82				

Çizelge 31'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mazeret bildirme [ $F_{(5-1147)}=.93$ ,  $p>.05$ ], meşrulaştırma [ $F_{(5-1147)}=1.18$ ,  $p>.05$ ], engel koyma [ $F_{(5-1147)}=1.40$ ,  $p>.05$ ] ve yadsıma [ $F_{(5-1147)}=1.64$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları, mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öte yandan, özür dileme taktiği, kendini savunmaya yönelik taktikler içerisinde, mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık gösteren tek taktiktir [ $F_{(5-1147)}=3.84$ ,  $p<.01$ ]. Farkın hangi gruplar arasına olduğunu bulmak amacı ile yapılan test sonuçlarına göre, 21-25 yıl ( $\bar{X}=4.32$ ) ve 26 yıl ve daha fazla ( $\bar{X}=4.29$ ) mesleki deneyime sahip öğretmenlerin özür dileme taktiğini, 6-10 yıl ( $\bar{X}=4.06$ )

mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık kullandıkları belirlenmiştir (Çizelge 31).

Kendini savunmaya yönelik taktiklerden özür dileme taktiği dışındaki taktiklerin kullanma sıklıklarında mesleki deneyime göre farklılık görülmektedir. Bu durumda mazeret bildirme, meşrulaştırma, engel koyma ve vurgulama taktiklerinin tercihinin mesleki deneyime bağlı olarak değişmediği söylenebilir.

Öte yandan 26 ve daha fazla yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin özür dileme ve vurgulama taktikleri dışındaki savunma taktiklerini görece de olsa daha az kullanıyor olmaları, çalıştıkları okulda olumsuz algılanmalarına yol açan, kendilerini savunmalarını gerektiren durumları, daha az tehdit edici buluyor olmalarından kaynaklanabilir. Akbaba (1996), "Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı" isimli araştırmasında, ortaöğretim okullarında görev yapan, 24 yıl ve yukarısı mesleki deneyime sahip öğretmenlerin okulun havasını daha olumlu buldukları, öğretmenlerin birbirine yardımcı olduklarına ve okulda eğitim ile ilgili kararlarda etkili rol oynadıklarına inandıklarını saptamış olması bu yorumu destekler niteliktedir.

Özür dileme taktiği, öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre farklılık gösteren tek savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiğidir. Mesleklerinde 6-10 yıl deneyime sahip öğretmenlerin, içinde buldukları sosyal ortamı tanımış ve mesleki açıdan kendine güven duygusu geliştirmiş olmaları nedeni ile artık okulda kendilerini ortaya koyma ve başarılarını ispatlama çabasına girmiş oldukları düşünülebilir. Bu çaba öğretmenleri, yanlışlıkları ve yanlışlarını daha az kabul etmeye, dolayısıyla hatalarını kabul etme ve pişmanlığını dile getirmeyi içeren özür dileme taktiğini daha az kullanmaya yönlendiriyor olabilir.

### **Kendini Ayarlama Düzeyine Göre İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde, resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin kendini ayarlama düzeyleri ile izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıkları

arasındaki farklılık incelenmiştir. Kendini ayarlama düzeyi, diğerlerine yönelik olma ve kendine güven olarak iki boyutta ele alınmıştır.

### **Kendini Ayarlamanın Diğerlerine Yönelik Olma Boyutunda İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu başlık altında diğerlerine yönelik olma boyutunda öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin, kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutunda, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların kendini ayarlama düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32. Diğerlerine Yönelik Olma Boyutunda Kendini Ayarlama Düzeyine Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Kendini Ayarlama Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Görüş Birliği	KAD	369	1.96	.69	826	10.05	.000
	KAY	459	2.48	.80			
Övgü	KAD	369	3.21	.97	826	2.67	.007
	KAY	459	3.38	.88			
Niteliklerini Tanıtma	KAD	369	2.59	.71	826	5.62	.000
	KAY	459	2.89	.80			
Yıldırma	KAD	369	2.85	.84	826	1.74	.083
	KAY	459	2.96	.86			
Örnek Olma	KAD	369	3.59	.64	826	0.50	.614
	KAY	459	3.61	.63			
Yardım İsteme	KAD	369	2.75	.91	826	4.13	.000
	KAY	459	3.01	.90			
Vurgulama	KAD	369	2.06	.79	826	4.05	.000
	KAY	459	2.29	.84			

KAD=Kendini Ayarlama Düzeyi Düşük KAY=Kendini Ayarlama Düzeyi Yüksek

Çizelge 32'ye göre, kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutuna göre, öğretmenlerin görüş birliği [ $t_{(826)}=10.05$ ,  $p<.01$ ], övgü [ $t_{(826)}=2.69$ ,  $p<.01$ ], niteliklerini tanıtma [ $t_{(826)}=5.62$ ,  $p<.01$ ], yardım isteme [ $t_{(826)}=4.13$ ,  $p<.01$ ] ve vurgulama [ $t_{(826)}=4.05$ ,  $p<.01$ ] taktiklerini kullanma

sıklıkları anlamlı farklılık göstermektedir. Öte yandan kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutuna göre, öğretmenlerin yıldırma [ $t_{(826)}=1.74$ ,  $p>.05$ ] ve örnek olma [ $t_{(826)}=.50$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları ise anlamlı farklılık göstermemektedir.

Diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin görüş birliği ( $\bar{X}_{KAY}=2.48$ ,  $\bar{X}_{KAD}=1.96$ ), övgü ( $\bar{X}_{KAY}=3.38$ ,  $\bar{X}_{KAD}=3.21$ ), niteliklerini tanıtmaya ( $\bar{X}_{KAY}=2.89$ ,  $\bar{X}_{KAD}=2.59$ ), yardım isteme ( $\bar{X}_{KAY}=3.01$ ,  $\bar{X}_{KAD}=2.75$ ) ve vurgulama ( $\bar{X}_{KAY}=2.29$ ,  $\bar{X}_{KAD}=2.06$ ) taktiklerini kullanma sıklıkları, düşük olanlara göre daha yüksektir. Öte yandan diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin görece olarak yıldırma ( $\bar{X}_{KAY}=2.96$ ,  $\bar{X}_{KAD}=2.85$ ) ve örnek olma ( $\bar{X}_{KAY}=3.61$ ,  $\bar{X}_{KAD}=3.59$ ) taktiklerini de, düşük olanlara göre daha sık kullandıkları görülmektedir (Çizelge 32).

Kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenler, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini, kendini ayarlama düzeyi düşük öğretmenlere göre daha sık kullanmaktadırlar. Bu bulgu doğrultusunda davranışlarını çalıştıkları okuldaki ortak değer ve normlar doğrultusunda düzenleyen, uygun bulunan davranışları sergilemeye özen gösteren öğretmenlerin, kendini tanıtmaya yönelik taktikleri daha sık kullandıkları söylenebilir. Cady ve Fant (2001) ve Fandt ve Ferris'in (1990) araştırmalarında kendini ayarlama yeteneği yüksek bireylerin kendini tanıtmaya yönelik taktikler sergilediklerini saptamaları, bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek olanlar, görüş birliği, övgü, niteliklerini tanıtmaya, yardım isteme, yıldırma ve vurgulama taktiklerini, düşük olanlara göre daha sık kullanmaktadırlar. Turnley ve Bolino (2001) da araştırmalarında kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylerin, düşük olanlara oranla görüş birliği, övgü ve niteliklerini tanıtmaya taktiklerini kullanmada daha başarılı olduklarını saptamışlardır. Bu açıdan iki araştırmanın sonucu oldukça benzerdir.

Öğretmenlerin, kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeylerine göre, kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların kendini ayarlama düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 33'de verilmiştir.

Çizelge 33. Diğerlerine Yönelik Olma Boyutunda Kendini Ayarlama Düzeyine Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Kendini Ayarlama Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Mazeret Bildirme	KAD	369	2.63	.93	826	3.90	.000
	KAY	459	2.89	.96			
Meşrulaştırma	KAD	369	2.47	.91	826	4.96	.000
	KAY	459	2.78	.86			
Engel Koyma	KAD	369	1.70	.74	826	6.39	.000
	KAY	459	2.06	.89			
Özür Dileme	KAD	369	4.16	.80	826	1.17	.214
	KAY	459	4.22	.75			
Yadsıma	KAD	369	2.71	.80	826	6.42	.000
	KAY	459	3.08	.82			

KAD=Kendini Ayarlama Düzeyi Düşük KAY=Kendini Ayarlama Düzeyi Yüksek

Çizelge 33'te görüldüğü gibi, kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutuna göre, öğretmenlerin mazeret bildirme [ $t_{(826)}=3.90$ ,  $p<.01$ ], meşrulaştırma [ $t_{(826)}=4.96$ ,  $p<.01$ ], engel koyma [ $t_{(826)}=6.39$ ,  $p<.01$ ], yadsıma [ $t_{(826)}=6.42$ ,  $p<.01$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları, kendini ayarlama düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Öte yandan kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutundaki düzeylere göre, öğretmenlerin özür dileme taktiğini kullanma sıklıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [ $t_{(826)}=1.17$ ,  $p>.05$ ].

Diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin mazeret bildirme ( $\bar{X}_{KAY}=2.89$ ,  $\bar{X}_{KAD}=2.63$ ), meşrulaştırma ( $\bar{X}_{KAY}=2.78$ ,  $\bar{X}_{KAD}=2.47$ ), engel koyma ( $\bar{X}_{KAY}=2.06$ ,  $\bar{X}_{KAD}=1.70$ ) taktiğini kullanma sıklıkları, düşük olanlara göre daha yüksektir. Öte yandan görece de olsa kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin özür dileme taktiğini de daha sık kullandıkları görülmektedir. Diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin özür dileme kullanma sıklığına



ilişkin ortalama puanı 4.22, düşük olanların ortalama puanı 4.16'dır (Çizelge 33).

Diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenler, kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini, kendini ayarlama düzeyi düşük öğretmenlere göre daha sık kullanmaktadırlar. Kendini ayarlama yetenekleri yüksek bireylerin, sosyal ortamlara uygun davranışlar sergileyebilme kaygısı yaşamakta (Riordan ve diğerleri, 1994, Li ve Zhang, 1998; Hamid, 1994; Anderson, Silvester, Cunningham-Snell ve Haddleton, 1999; Ashford ve Lee, 1990) ve sosyal imajlarını olumsuz etkileyecek durumlardan kaçınmaya çalışmakta (Ashford ve Lee, 1990) oldukları söylenilebilir. Davranışlarının sosyal uygunluğu konusunda kaygısı yüksek öğretmenlerin bu nedenlerle, kendini savunmaya yönelik taktiklerini daha sık kullandıkları düşünülebilir.

### **Kendini Ayarlamanın Kendine Güven Boyutunda İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu başlık altında, kendini ayarlama ölçeğinin kendine güven boyutundaki düzeylerine göre, öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin kendine güven boyutundaki düzeylerine göre kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların kendini ayarlama düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 34'de verilmiştir.

Çizelge 34. Kendine Güven Boyutunda Kendini Ayarlama Düzeyine Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Kendini Ayarlama Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Görüş Birliği	KAD	366	2.23	.81	899	0.37	.715
	KAY	535	2.25	.76			
Övgü	KAD	366	3.23	.91	899	1.66	.097
	KAY	535	3.33	.90			
Niteliklerini Tanıtma	KAD	366	2.67	.78	899	3.28	.001
	KAY	535	2.84	.77			
Yıldırma	KAD	366	2.88	.84	899	1.15	.250
	KAY	535	2.94	.85			
Örnek Olma	KAD	366	3.52	.60	899	3.50	.000
	KAY	535	3.67	.66			
Yardım İsteme	KAD	366	2.93	.92	899	0.89	.371
	KAY	535	2.88	.88			
Vurgulama	KAD	366	2.16	.81	899	1.28	.203
	KAY	535	2.23	.83			

KAD=Kendini Ayarlama Düzeyi Düşük KAY=Kendini Ayarlama Düzeyi Yüksek

Çizelge 34'de görüldüğü gibi kendini ayarlamanın kendine güven boyutundaki düzeylerine göre, öğretmenlerin görüş birliği [ $t_{(899)}=.37, p>.05$ ], övgü [ $t_{(899)}=1.66, p>.05$ ], yıldırma [ $t_{(899)}=1.15, p>.05$ ], yardım isteme [ $t_{(899)}=.90, p>.05$ ] ve vurgulama [ $t_{(899)}=1.28, p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer yandan, kendini ayarlamanın kendine güven boyutundaki düzeylerine göre, öğretmenlerin niteliklerini tanıtma [ $t_{(899)}=3.28, p<.01$ ] ve örnek olma [ $t_{(899)}=3.50, p<.01$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kendine güven boyutunda, kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin niteliklerini tanıtma ( $\bar{X}_{KAY}=2.84, \bar{X}_{KAD}=2.67$ ) ve örnek olma ( $\bar{X}_{KAY}=3.67, \bar{X}_{KAD}=3.52$ ) taktiklerini kullanma sıklığı, düşük olanlara göre daha yüksektir. Görüş birliği ( $\bar{X}_{KAY}=2.25, \bar{X}_{KAD}=2.23$ ), övgü ( $\bar{X}_{KAY}=3.33, \bar{X}_{KAD}=3.23$ ), yıldırma ( $\bar{X}_{KAY}=2.94, \bar{X}_{KAD}=2.88$ ) ve vurgulama ( $\bar{X}_{KAY}=2.23, \bar{X}_{KAD}=2.16$ ) taktiklerinin de kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerce görece olarak daha sık kullanıldığı görülmektedir. Öte yandan görece de olsa yardım isteme taktiği ( $\bar{X}_{KAD}=2.93, \bar{X}_{KAY}=2.88$ ), kendini ayarlama düzeyi

düşük öğretmenlerce daha sık kullanılan tek kendini tanıtmaya yönelik taktiktir.

Öğretmenlerin örnek olma ve niteliklerini tanıtmaya taktikleri dışında kendini tanıtmaya yönelik taktikleri kullanma sıklıkları, bu boyuttaki kendini ayarlama düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. Söz konusu iki taktiğin oldukça iddialı ve güçlü izlenimler oluşturmaya yönelik taktikler oluşu, kendini ayarlama yeteneklerine güvenleri düşük öğretmenlerin bu taktikleri kullanmada daha çekingen davranmalarına yol açıyor olabilir. Kendine güven boyutunda kendini ayarlama düzeyi düşük öğretmenlerin görece de olsa daha sık kullandıkları tek taktiğin yardım isteme olması ve yine bu taktiğin diğerlerine göre daha az iddialı bir taktik olması, bu görüşü doğrulayabilir. Ayrıca Turnley ve Bolino'nun (2001) araştırmalarında kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylerin, düşük olanlara oranla niteliklerini tanıtmaya ve örnek olma taktiklerini kullanmada daha başarılı olduklarını saptamış olmaları da bu yorumu desteklemektedir.

Genel olarak bakıldığında kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin, bazıları görece de olsa kendini tanıtmaya yönelik taktikleri daha sık kullandıkları görülmektedir. Bu bulgu, kendini tanıtmaya yönelik davranışlar ile kendini ayarlama arasında ilişki olduğu (Palmer ve diğerleri, 2001) görüşünü desteklemektedir.

Öğretmenlerin kendine güven boyutundaki kendini ayarlama düzeylerine göre kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların kendini ayarlama düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 35'de verilmiştir.

Çizelge 35. Kendine Güven Boyutunda Kendini Ayarlama Düzeyine Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Kendini Ayarlama Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Mazeret Bildirme	KAD	366	2.83	.96	899	0.77	.453
	KAY	535	2.78	.93			
Meşrulaştırma	KAD	366	2.63	.89	899	0.14	.890
	KAY	535	2.62	.88			
Engel Koyma	KAD	366	1.98	.87	899	3.33	.001
	KAY	535	1.80	.78			
Özür Dileme	KAD	366	4.13	.85	899	1.65	.099
	KAY	535	4.22	.74			
Yadsıma	KAD	366	2.92	.87	899	0.16	.875
	KAY	535	2.93	.79			

KAD=Kendini Ayarlama Düzeyi Düşük KAY=Kendini Ayarlama Düzeyi Yüksek

Çizelge 35'te görüldüğü gibi kendini ayarlamanın kendine güven boyutundaki düzeylerine göre, öğretmenlerin mazeret bildirme [ $t_{(899)}=.77$ ,  $p>.05$ ], meşrulaştırma [ $t_{(899)}=.14$ ,  $p>.05$ ], özür dileme [ $t_{(899)}=1.65$ ,  $p>.05$ ] ve yadsıma [ $t_{(899)}=.16$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kendini ayarlamanın kendine güven boyutundaki düzeylerine göre, öğretmenlerin engel koyma taktiğini kullanma sıklıkları arasında ise anlamlı bir farklılık vardır [ $t_{(899)}=3.33$ ,  $p<.01$ ]. Kendine güven boyutunda kendini ayarlama düzeyi düşük öğretmenlerin engel koyma taktiğini kullanma sıklığı ( $\bar{X}=1.98$ ), yüksek olanlara ( $\bar{X}=1.80$ ) göre daha yüksektir. Kendini ayarlama düzeyi düşük öğretmenlerin görece olarak daha sık kullandıkları diğer taktikler; mazeret bildirme ( $\bar{X}_{KAD}=2.83$ ,  $\bar{X}_{KAY}=2.78$ ) ve meşrulaştırma ( $\bar{X}_{KAD}=2.63$ ,  $\bar{X}_{KAY}=2.62$ ) taktikleridir. Öte yandan görece de olsa kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin daha sık kullandıkları savunmaya yönelik taktikler, özür dileme ( $\bar{X}_{KAY}=4.22$ ,  $\bar{X}_{KAD}=4.13$ ) ve yadsıma ( $\bar{X}_{KAY}=2.93$ ,  $\bar{X}_{KAD}=2.92$ ) taktikleridir.

Görüldüğü gibi öğretmenlerin engel koyma taktiği dışında kendini tanıtmaya yönelik taktikleri kullanma sıklıkları, kendini ayarlama düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. Ayrıca engel koyma, kendini ayarlama düzeyi düşük öğretmenlerin daha sık kullandıklarını ifade ettikleri taktiklerdendir. Bunun nedeni, bu öğretmenlerin kendini ayarlama yeteneklerine olan

güvensizlikleri olabilir. Hobden ve Pliner'inde (1995) de belirttiği gibi bireyler başarıya ulaşmak için yeteneklerine güvenmiyorsa, amaçlı bir biçimde performanslarının önüne engel koymaktadırlar. Kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin görece de olsa yadsıma taktiğini daha sık kullanıyor olmaları, bu düşünceleri doğrular niteliktedir. Engel koyma ve yadsıma taktikleri diğer savunma taktiklerinden farklı olarak, olumsuz durum gerçekleşmeden önce sergilenen taktiklerdir. Engel koymada birey, yeteneklerine ve başarısına güvenemediği için, gerçekleşebilecek olumsuz duruma ilişkin kendisine yönelik özürler öne sürerken (Hobden ve Pliner, 1995; Mello-Goldner ve diğerleri, 1997), yadsımda, ihlal edilen standartların önemi azaltılmaya çalışarak ya da alternatif standartlar geliştirilerek olumsuz duruma ilişkin yorumları değiştirmeye çalışır (Tata, 2000; Elsbach ve Sutton, 1992). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi yadsıma engel koymaya göre daha çok kendine güven, durumları ve koşulları değiştirebileceğine inanç gerektiren bir taktik olarak görülebilir. Bu düşünceden yola çıkarak, kendine saygısı, dolayısıyla da kendine güveni daha düşük öğretmenlerin engel koyma, yüksek öğretmenlerin ise yadsımayı tercih edebilecekleri söylenebilir.

Diğer yandan mazeret bildirme ve meşrulaştırma ile özür dileme taktikleri arasında da benzer bir karşıtlık görülebilir. Mazeret bildirme ve meşrulaştırma taktiklerini kullanan bireyler, olumsuz olaylar ve bu olaylara ilişkin sorumluluklarını inkar ederken (Gardner ve Martinko, 1988), özür dilemede olumsuz olaya ilişkin sorumluluk kabul eder (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Gardner ve Martinko, 1988, Ashford ve Lee, 1990) ve pişmanlığını dile getirilir (Mulvey ve Bowes-Speery, 1998; Giacalone, 1989; Hooghiemstra, 2000; Sheer ve Weigold, 1995). Bu durumda özür dilemenin, mazeret bildirme ve meşrulaştırmaya göre, karşısındaki bireyleri ikna etme ve olumsuz algıları değiştirmede kendilerine güven duyan öğretmenlerce daha sık kullanabileceği düşünülebilir.

## Kendine Saygı Düzeylerine Göre İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde kendine saygı düzeylerine göre öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin kendilerine saygı düzeylerine göre, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi analizi sonuçları, Çizelge 36'da verilmiştir.

Çizelge 36. Kendine Saygı Düzeyine Göre Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Kendine Saygı Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Görüş Birliği	KSD	315	2.40	.78	717	3.99	.000
	KSY	404	2.17	.78			
Övgü	KSD	315	3.24	.90	717	1.17	.241
	KSY	404	3.32	.96			
Niteliklerini Tanıtma	KSD	315	2.60	.70	717	5.18	.000
	KSY	404	2.90	.82			
Yıldırma	KSD	315	2.71	.75	717	6.55	.000
	KSY	404	3.11	.86			
Örnek Olma	KSD	315	3.45	.59	717	6.63	.000
	KSY	404	3.76	.65			
Yardım İsteme	KSD	315	2.98	.82	717	2.33	.022
	KSY	404	2.83	.95			
Vurgulama	KSD	315	2.19	.82	717	0.72	.476
	KSY	404	2.24	.83			

KSD=Kendine Saygı Düzeyi Düşük KAY=Kendine Saygı Düzeyi Yüksek

Çizelge 36'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüş birliği [ $t_{(717)}=3.99$ ,  $p<.01$ ], niteliklerini tanıtma [ $t_{(717)}=5.18$ ,  $p<.01$ ], yıldırma [ $t_{(717)}=6.55$ ,  $p<.01$ ], örnek olma [ $t_{(717)}=6.63$ ,  $p<.01$ ] ve yardım isteme [ $t_{(717)}=2.33$ ,  $p<.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları, kendine saygı düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin övgü [ $t_{(717)}=1.17$ ,  $p>.05$ ] ve vurgulama [ $t_{(717)}=.72$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları ise, kendine saygı düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Kendine saygı düzeyi düşük öğretmenlerin görüş birliği ( $\bar{X}_{KSD}=2.40$ ,  $\bar{X}_{KSY}=2.17$ ) ve yardım isteme ( $\bar{X}_{KSD}=2.98$ ,  $\bar{X}_{KSY}=2.83$ ) taktiklerini kullanma sıklığı, kendine saygı düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksektir. Kendine saygısı düşük öğretmenler övgü taktiğini de ( $\bar{X}_{KSD}=3.24$ ,  $\bar{X}_{KSY}=3.32$ ) görece olarak daha sık kullanmaktadır. Öte yandan kendine saygı düzeyi yüksek öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya ( $\bar{X}_{KSY}=2.90$ ,  $\bar{X}_{KSD}=2.60$ ), yıldırma ( $\bar{X}_{KSY}=3.11$ ,  $\bar{X}_{KSD}=2.71$ ) ve örnek olma ( $\bar{X}_{KSY}=3.76$ ,  $\bar{X}_{KSD}=3.45$ ) taktiklerini kullanma sıklığı, kendine saygı düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir. Kendine saygısı yüksek öğretmenler vurgulama taktiğini de ( $\bar{X}_{KSY}=2.24$ ,  $\bar{X}_{KSD}=2.19$ ) görece olarak daha sık kullanmaktadır (Çizelge 36).

Öğretmenlerin kendine saygı düzeylerine göre, övgü ve vurgulama taktikleri dışında, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kendine saygı düzeyi düşük öğretmenlerin görüş birliği ve yardım isteme taktiklerini kullanma sıklığı, kendine saygı düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksektir. Bu öğretmenler görece de olsa övgü taktiğini de daha sık kullanmaktadırlar. Palmer ve Diğerleri (2001) ve Shutz (1998), kendini tanıtmaya yönelik davranışlar sergileyen bireylerin kendine saygısı, bu davranışları sergilemeyenlere göre daha yüksek olduğunu ileri sürmektedirler. Bu araştırmanın bulguları göstermektedir ki, kendine saygısı düşük öğretmenler kendini tanıtmaya yönelik taktikler içerisinde bazı taktikleri (görüş birliği ve yardım isteme), kendine saygısı yüksek olanlara göre daha sık kullanmaktadır. Dolayısıyla kendine saygısı düşük öğretmenlerin de kendini tanıtmaya yönelik taktikler kullandıklarını söyleyebiliriz. Kendine saygısı yüksek öğretmenlerin kendi değer ve yeterliklerine duydukları inanç, onların görüş birliği ve yardım isteme taktiklerini, bir tür yetersizliğin kabulü gibi algılayarak kullanmaktan kaçınmalarına yol açıyor olabilir. Gardner ve Joy'da (1994) bu taktiğin kullanımının, bireyin kendine saygısına zarar verebileceğini belirtmektedir. Öte yandan kendine saygısı düşük bireylerin hissettikleri yetersizlik ve değersizlik duygusu (Bogenç, 1998; Loudon ve Della Bitta,



1988), eksikliklerinin bilincinde olması (Elliott, 1982) onları kendini sevdirmeye ve yardım isteme taktiklerine yöneltiyor olabilir.

Kendine saygı düzeyi yüksek öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya, örnek olma ve vurgulama taktiklerini daha sık kullanıyor olmaları, bu bireylerin kendilerini değerli ve yeterli algılamalarından (Bogenç, 1998) kaynaklandığını düşündürmektedir. Bu öğretmenlerin yıldırma taktiğini daha sık kullanıyor olması ise, kendine saygısı yüksek bireylerin eleştirileri kendine yönelik bir saldırı olarak yorumladıkları (Elliott, 1982) düşüncesini doğrular niteliktedir. Bu gibi algılar öğretmenleri, çevresindeki bireyleri korkutma ve uyarma gibi davranışları içeren (Rosenfeld ve diğerleri, 1995) yıldırma taktiğini kullanmaya yöneltiyor olabilir.

Öğretmenlerin kendilerine saygı düzeylerine göre kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bunlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin t testi sonuçları Çizelge 37'de verilmiştir.

Çizelge 37. Kendine Saygı Düzeyine Göre Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına İlişkin Ortalamaları ve t Testi Sonuçları

TAKTİKLER	Kendine Saygı Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Mazeret Bildirme	KSD	315	2.75	.84	717	0.86	.390
	KSY	404	2.81	1.02			
Meşrulaştırma	KSD	315	2.62	.79	717	0.87	.386
	KSY	404	2.68	.94			
Özür Dileme	KSD	315	3.95	.80	717	6.25	.000
	KSY	404	4.33	.80			
Engel Koyma	KSD	315	2.19	.90	717	8.67	.000
	KSY	404	1.64	.75			
Yadsıma	KSD	315	2.86	.76	717	1.14	.244
	KSY	404	2.94	.89			

KSD=Kendine Saygı Düzeyi Düşük KAY=Kendine Saygı Düzeyi Yüksek

Çizelge 37'de görüldüğü gibi öğretmenlerin mazeret bildirme [ $t_{(717)}=.86$ ,  $p>.05$ ], yadsıma [ $t_{(717)}=1.17$ ,  $p>.05$ ] ve meşrulaştırma [ $t_{(717)}=.87$ ,  $p>.05$ ] taktiklerini kullanma sıklıkları, kendine saygı düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, öğretmenlerin özür dileme [ $t_{(717)}=6.25$ ,

$p<.01]$  ve engel koyma [ $t_{(717)}=8.67$ ,  $p<.01]$  taktiklerini kullanma sıklıkları, kendine saygı düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Kendine saygı düzeyi yüksek öğretmenlerin özür dileme taktiğini kullanma sıklığı ( $\bar{X}=4.33$ ), kendine saygı düzeyi düşük olanlara ( $\bar{X}=3.95$ ) göre daha yüksektir. Bunun yanı sıra kendine saygısı yüksek öğretmenlerin mazeret bildirme ( $\bar{X}_{KSY}=2.81$ ,  $\bar{X}_{KSD}=2.75$ ), meşrulaştırma ( $\bar{X}_{KSY}=2.68$ ,  $\bar{X}_{KSD}=2.62$ ) ve yadsıma ( $\bar{X}_{KSY}=2.94$ ,  $\bar{X}_{KSD}=2.86$ ) taktiklerini de görece olarak daha sık kullanmaktadırlar. Öte yandan kendine saygı düzeyi düşük öğretmenlerin engel koyma taktiğini kullanma sıklığı ( $\bar{X}=2.19$ ), kendine saygı düzeyi yüksek olanlara ( $\bar{X}=1.64$ ) göre daha yüksektir (Çizelge 37).

Bulgulardan da anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin kendine saygı düzeylerine göre, kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden; özür dileme ve engel koyma taktiklerini kullanma sıklıkları arasında farklılık bulunmaktadır. Kendine saygı düzeyi yüksek öğretmenlerin özür dileme taktiğini kullanma sıklığı, kendine saygı düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir. Ülkemizde özür dilemenin bir erdem sayılıp, onaylanan bir davranış olarak görülmesi, kendine saygısı yüksek bireylerin, bu taktiği çekinmeden kullanmalarına yol açıyor olabilir. Araştırmanın bulguları kendine saygı düzeyi düşük öğretmenlerin engel koyma taktiğini kullanma sıklığının ise, kendine saygı düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Palmer ve diğerleri'nin (2001) kendine saygısı düşük bireylerin engel koyma taktiğini başarısızlığa karşı kendini koruma amacı ile kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu düşünce doğrultusunda kendine saygısı düşük öğretmenlerin bu taktiği daha sık kullanma nedeni de, kendilerini olası başarısızlıklara karşı koruma isteği olabilir.

Diğer yandan kendine saygısı yüksek öğretmenlerin görece de olsa mazeret bildirme, meşrulaştırma, özür dileme ve yadsıma taktiklerini de daha sık kullanmaktadırlar. Alanyazında kendini savunmaya yönelik taktiklerin, kendine saygısı düşük bireylerce kullanıldığı (Shutz, 1998; Wooten ve Reed, 2000; Abrahams, 1998) ve kendine saygısı yüksek bireylerin bu taktikleri

tercih etmeyeceğine (Palmer ve Diğerleri, 2001) yönelik görüşler bulunmaktadır. Oysa ki bu araştırmanın bulguları göstermektedir ki kendine saygısı yüksek bireyler de savunmaya yönelik taktikleri tercih etmektedir. Benzer bir sonuç da kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin tercihinde de görülmüştür. Bu bulgular, genel olarak, kendine saygı düzeyi yüksek ve düşük öğretmenlerin, aynı izlenim yönetimi taktiklerini farklı güdülerle kullanabileceklerini düşündürmektedir.

### İzlenimleri Yönetmeye Güdüleyen Etkenlere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında, öğretmenleri izlenimleri yönetmeye güdüleyen bireysel etkenlere ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin izlenimlerini yönetmeye güdüleyen her bir bireysel etkene-ifadeye verdikleri yanıtların ortalama ve sıralama değerleri belirlenerek incelenmiştir (Çizelge 38).

Çizelge 38. İzlenimleri Yönetmeye Güdüleyen Bireysel Etkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları Puanları

Madde No	BİREYSEL ETKENLER	n	$\bar{X}$	SS	Sıra
1	Uyum sağlama isteği.	1153	4.25	.79	3
2	Olumlu yönlerinizi tanıtmaya.	1149	3.68	.92	9
3	Başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirme.	1152	4.37	.70	1
4	Mesleki gelişim olanaklarını kullanabilme.	1151	4.25	.76	2
5	Olumlu sosyal ilişkilerin bir takım ödülleri sağlama.	1148	3.52	1.03	10
6	Grupla yaptığınız çalışmalar.	1149	3.88	.89	6
7	Onaylanan ve sevilen bir insan olma.	1154	4.05	.75	5
8	Olumlu ilişkiler kurma ve sürdürme.	1151	4.22	.76	4
9	Okulda az bulunan kaynakları elde etme isteği.	1146	3.49	1.05	11
10	Sizden beklenen davranışları sergileyebilme.	1142	3.83	.88	7
11	Mesleki performansınızın değerlendiriliyor olması.	1145	3.82	.90	8

Çizelge 38'de görüldüğü gibi öğretmenler, bireysel etkenler arasında görece olarak birinci sırada "başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirme"nin

izlenimlerini yönetmeye güdülediğini ( $\bar{X}=4.37$ ) belirtmişlerdir. Bunu sırasıyla “mesleki gelişim olanaklarını kullanabilme” ( $\bar{X}=4.25$ ) ve “uyum sağlama isteği” ( $\bar{X}=4.25$ ) izlemektedir. Öğretmenlerin görelî olarak izlenimlerini yönetmeye en az güdüleyici etkenler ise; “okulda az bulunan kaynakları elde etme isteği” ( $\bar{X}=3.49$ ), “olumlu sosyal ilişkilerin bir takım ödüller sağlaması” ( $\bar{X}=3.52$ ) ve “olumlu yönlerinizi tanıtmaya”dır ( $\bar{X}=3.68$ ).

Bulgulardan öğretmenleri izlenimlerini yönetmeye en çok güdüleyen bireysel etkenlerin, başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirme, mesleki gelişim olanaklarını kullanabilme ve uyum sağlama isteği olduğu görülmektedir. Bu etkenlerin literatürde de (Leary,1996; Gardner ve Martinko, 1990; Montagliani ve Giacalone, 1998; Cady ve Fant; 2001; Bozeman ve Kacmar, 1997; Taylor ve Neter, 1995) bireyleri, izlenimlerini yönetmeye güdüleyen temel etkenler olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirmeyi kendilerini en çok güdüleyen etken olarak belirtmeleri, çok anlamlıdır. Bu etken, kısaca izlenim oluşturma temelindeki düşünceyi ve kullanılan taktikleri temsil etmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin okulda başarılı bir birey olarak tanınmayı arzuladığı ve bunu kendilerini tanıtmaya ve savunma yönünde taktiklerle gerçekleştirme eğiliminde oldukları söylenebilir. İzlenim yönetiminin, kariyer başarısı elde etme şansını artırması (Leary, 1996), çalışanları, kendisini örgütsel ortamda yetenekli, başarılı, ödüllere ve yükseltilmeye uygun bireyler olarak tanıtmaya (Fieldman ve Klinch, 1991) yönlendirmektedir. Aynı bakış açısının öğretmenler içinde geçerli olduğu görülmektedir. Diğer iki önemli güdüleyici etkenin, kendini geliştirme ve uyum sağlama istekleri olması da bu düşünceyi desteklemektedir. Çünkü mesleki açıdan kendini geliştirmiş, sosyal ilişkilerini olumlu bir çizgide sürdürebilen bireyler, başarılı bireyler olarak algılanmaktadır. Bu yorumla paralellik gösteren çeşitli araştırma bulguları da bulunmaktadır. Örneğin Rind ve Benjamin (1994) izlenim yönetimi kullanımındaki artışın, uyumda da artışa yol açtığı saptanmıştır. Ledema ve Matthijs de (1994) izlenim yönetimi taktiklerini kullanan bireylerin, diğerlerine göre daha uyumlu ve sosyal olduğu bulgulamışlardır.

Öğretmenleri, izlenimlerini yönetmeye güdüleyen bireysel etkenler içerisinde en az güdüleyenlerin, okulda az bulunan kaynakları elde etme isteği olması, bu etkenin, bu boyuttaki diğer güdüleyici etkenlere göre kişisel gelişime katkısı daha uzak bir etken olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin, izlenimlerini yönetmeye neden olan çevresel etkenlere ilişkin ortalama ve sıra değerleri çizelge 39'da verilmiştir.

Çizelge 39. İzlenimleri Yönetmeye Güdüleyen Çevresel Etkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları Puanları

Madde No	ÇEVRESEL ETKENLER	n	$\bar{X}$	SS	Sıra
12	Okul müdürünüzün size karşı olumsuz tutumu.	1140	2.44	1.30	9
13	Karşınızdaki kişinin statüsünün yüksek olması.	1119	2.67	1.03	5
14	Davranışlarınızın yanlış olması endişesi.	1136	2.53	1.05	6
15	İnsanlar üzerinde bırakmak istediğiniz izlenim ile gerçekte bıraktığınız izlenim arasında fark olması.	1139	2.44	1.11	8
16	Okuldaki ilişkilerin resmi olması.	1152	2.83	1.05	3
17	Okuldaki ilişkilerin gergin olması.	1152	2.47	1.22	7
18	Her şeyin kurallara bağlı olması.	1147	3.21	1.03	1
19	Görevlerinize ilişkin beklentilerin açık olmaması.	1147	2.82	1.15	4
20	Karşındakini yeterince tanımıyor olma.	1150	2.87	1.06	2

Çizelge 39'da görüldüğü gibi öğretmenleri izlenimlerini yönetmeye güdüleyen çevresel etkenler arasında görece olarak birinci sırada "her şeyin kurallara bağlı olması" ( $\bar{X}=3.21$ ) gelmektedir. Bunu sırasıyla, "karşındakini yeterince tanımıyor olma" ( $\bar{X}=2.87$ ) ve "okuldaki ilişkilerin resmi olması" ( $\bar{X}=2.83$ ) etkenleri izlemektedir. Öğretmenlerin görece olarak en az etkilediğini belirttikleri güdüleyici etkenler ise "okul müdürünüzün size karşı olumsuz tutumu" ( $\bar{X}=2.44$ ), "insanlar üzerinde bırakmak istediğiniz izlenim ile gerçekte bıraktığınız izlenim arasında fark olması" ( $\bar{X}=2.44$ ) ve "okuldaki ilişkilerin gergin olması"dır ( $\bar{X}=2.47$ ).

Öğretmenler, okulda kendilerini izlenimlerini yönetmeye en çok güdüleyen etkenler arasında, her şeyin kurallara bağlı olması ve ilişkilerin çok

resmi olmasını göstermişlerdir. Örgütlerde formallik ve kuralların çokluğu bireyleri izlenimlerini yönetmeye ve özellikle kendini savunmaya yöneltmektedir (Ashford ve Lee de 1990). Yüksek formalleşme, bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olanakları sınırlarken, düşük formalleşme ise sorumluluklarda belirsizliğe yol açarak, çalışanları amaçlarını gerçekleştirebilmek için izlenimlerini yönetmeye yönlendirmektedir (Rao ve diğerleri, 1995). Bu düşünceler doğrultusunda, genel liselerde görevli öğretmenlerden beklenen ve beklenmeyenlerin kesin bir şekilde ortaya konulmadığı ve bu durumun öğretmenleri, amaçlarını elde etmek için kendini tanıtmaya ya da kurallara uymamanın getireceği tehlikelere karşı ise kendilerini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri kullanmaya yönlendirebileceği söylenebilir. Öğretmenlerin görevlerine ilişkin beklentilerin açık olmamasını dördüncü sırada belirtmesi de, bu düşünceyi doğrulamaktadır.

Öğretmenlerin belirttikleri bir diğer önemli güdüleyici etken de, karşısındakini yeterince tanımıyor olmasıdır. Bunun nedeni öğretmenlerin, yeterince tanımadığı bireyler karşısında, ne tür izlenimler oluşturmaları gerektiğine ilişkin bilgi sahibi olmamaları nedeni ile yaşadığı kaygılar olabilir. Gardner ve Martinko da (1988b) izlenim yönetimi davranışlarının, izleyiciyi tanımaya göre farklılaştığını saptamış olması bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenler, kendilerini, izlenimlerini yönetmeye en az güdüleyen etkenin okul müdürünün olumsuz tutumu olduğunu belirtmeleri, izleyicinin statüsü, izlenim yönetimini büyük ölçüde etkilediği (Gardner ve Martinko, 1988a; Rao ve diğerleri, 1995, Orphen, 1996) görüşü ile çelişmektedir. Örgütlerde yöneticiler, kendisinden daha az güce sahip astlarının ödül ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda karar verdikleri için, astlar da, yöneticilerinin uygun bulacağı izlenimler oluşturmak isteyebilmektedir. Sıgh ve Vinnicombe (2001) ve Gardner ve Martinko'nun (1988b) yaptığı araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi çeşitli araştırmalar liselerde öğretmenlerin, okul yöneticilerini etkileyebileceklerine inanmadıkları (Uras, 1998; Çalık, 1998; Ölçüm, 1996), kendilerini okulda güçlü

hissetmediklerini ve yöneticilerinin gerektiğinde onları destekleyeceği ve koruyacaklarına da inanmadıklarını (Uras, 1998; Çalık, 1998; Hoşgörür, 1997; Ölçüm, 1996), kararlara katılmadıklarını (Çalık, 1998; Ölçüm 1996), kendilerini baskı altında hissettiklerini (Ölçüm 1996), okul ortamında güven içinde olmadıklarını (Uras, 1998) düşündüklerini göstermektedir. Bu görüşler doğrultusunda öğretmenler, içinde buldukları koşulları değiştiremeyecekleri ve okul müdürünün düşüncelerine etki edemeyeceği düşüncesiyle, okul müdürünün olumsuz tutumunun, kendilerini izlenimlerini yönetmeye diğer etkenlere göre daha az güdülediğini belirtmiş olabilirler.

### **Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Seçmelerine Etki Eden Önemli Değişkenlerin Kestirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenlerin kestirilmesine ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi bulgu ve yorumları yer almaktadır.

### **Öğretmenlerin Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerini Seçmelerine Etki Eden Önemli Değişkenlerin Kestirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında öğretmenlerin kullandıkları kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenlerin kestirilmesine ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi bulgu ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin görüş birliği taktiğini seçmesini etkileyen etkenlerin tahminin yordama sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 40'ta verilmiştir.



Çizelge 40. Görüş Birliği Taktiğinin Değişkenlere Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	2.276	.235	-	9.675	.000	-	-
Diğerlerine Yönelik Olma	.161	.015	.292	10.397	.000	.286	.293
Okul Türü (Resmi Lise)	-.138	.044	-.089	3.151	.002	-.087	-.093
Kendine Saygı	-.011	.003	-.116	3.924	.000	-.108	-.115
Bireysel Güdüleyiciler	.139	.042	.100	3.341	.001	.092	.098
Deneyim (11-15 yıl)	-.111	.057	-.054	1.963	.050	-.054	-.058
R=.362, R <sup>2</sup> =.131							
F <sub>(1148,4)</sub> =34.528, p<0.01							
GÖRÜŞ BİRLİĞİ'=2.276+0.161 Diğerlerine Yönelik Olma-0.138 Okul Türü (Resmi Lise)-0.011 Kendine Saygı+0.140 Bireysel Güdüleyiciler-0.111 Deneyim (11-15 yıl)							

Çizelge 40'ta verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre diğerlerine yönelik olma, okul türü, kendine saygı, bireysel güdüleyiciler ve mesleki deneyim değişkenleri birlikte, görüş birliği taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.36, R<sup>2</sup>=0.13, p<.01). Bu değişkenlerin beşi birlikte görüş birliği taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %13.1'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin görüş birliği taktiğini görelî yordama/önem sırası; diğerlerine yönelik olma, kendine saygı, bireysel güdüleyiciler, okul türü ve mesleki deneyimdir. Yordayıcı değişkenlerden Diğerlerine yönelik olma ve bireysel güdüleyiciler ile görüş birliği taktiği arasında pozitif, okul türü, kendine saygı ve mesleki deneyim ile görüş birliği taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama puanlarındaki bir birimlik artış, görüş birliği taktiğinin kullanımında 0.161'lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, görüş birliği taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde resmi lisede görev yapma 0.138'lik bir azalmaya neden olur. Aynı şekilde diğer değişkenler sabit tutulduğunda kendine saygı puanlarındaki bir birimlik artış, görüş birliği taktiğinin kullanımında 0.011'lik bir azalışa neden olacaktır. Yine diğer

değişkenler sabit tutulduğunda bireysel güdüleyicilerdeki bir birimlik artışın, görüş birliği taktiğinin kullanımında 0.139'luk bir artışa neden olacağı görülmektedir. Son olarak diğer değişkenler sabit tutulduğunda, görüş birliği taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 11-15 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.111'lik bir azalmaya neden olacaktır.

Öğretmenlerin övgü taktiğini seçmesini etkileyen etkenlerin tahminin yordama sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 41'de verilmiştir.

Çizelge 41. Övgü Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	P	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	2.445	.205	-	11.949	.000	-	-
Bireysel Güdüleyiciler	.204	.049	.124	4.166	.000	.121	.122
Diğerlerine Yönelik Olma	.057	.019	.087	3.008	.003	.087	.088
Deneyim (1-5 yıl)	-.190	.068	-.082	2.818	.005	-.082	-.083
Okul Türü (Resmî Lise)	-.125	.054	-.068	2.290	.022	-.066	-.067
R=.193, R <sup>2</sup> =.037							
F <sub>(1148;4)</sub> =11.120, p<0.01							
ÖVGÜ'=2.445+0.204 Bireysel Güdüleyiciler+0.057 Diğerlerine Yönelik Olma-0.190 Deneyim (1-5 yıl)-0.110 Okul Türü (Resmî Lise)							

Çizelge 41'de görüldüğü gibi aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, mesleki deneyim ve okul türü değişkenleri birlikte, övgü taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.19, R<sup>2</sup>=0.04, p<.01). Bu değişkenlerin dördü birlikte övgü taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %4'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin övgü taktiği üzerindeki görece yordama/önem sırası; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, mesleki deneyim ve okul türü şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden diğerlerine yönelik olma ve bireysel güdüleyiciler ile övgü taktiği arasında pozitif, okul türü ve mesleki deneyim ile övgü taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda bireysel güdüleyicilere ilişkin puanlarda bir birimlik artış, övgü taktiğinin kullanımında 0.204'lük bir artışa neden olacağı görülmektedir. Aynı şekilde diğer değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma puanlarındaki bir birimlik artış, övgü taktiğinin kullanımında 0.057'lik bir artışa neden olacaktır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, övgü taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 1-5 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.190'lık bir azalmaya neden olacaktır. Son olarak diğer değişkenler sabit tutulduğunda, övgü taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde resmi lisede görev yapma 0.125'lik bir azalmaya neden olacaktır.

Öğretmenlerin niteliklerini tanıtma taktiğini seçimini etkileyen etkenlerin tahmini yordamasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 42'de verilmiştir.

Çizelge 42. Niteliklerini Tanıtma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordamasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	P	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	.667	.234	-	2.850	.004	-	-
Bireysel Güdüleyiciler	.259	.041	.187	6.325	.000	.176	.184
Diğerlerine Yönelik Olma	.097	.016	.177	6.174	.000	.171	.179
Kendine Saygı	.012	.003	.134	4.472	.000	.124	.131
Cinsiyet (Kadın)	-.125	.044	-.081	2.842	.005	-.079	-.084
Deneyim (6-10 yıl)	-.194	.053	-.107	3.687	.000	-.102	-.108
Deneyim (1-5 yıl)	-.171	.057	-.087	2.993	.003	-.083	-.088
R=.343, R <sup>2</sup> =.117							
F <sub>(1147;5)</sub> =25.416, p<0.01							
NİTELİKLERİNİ TANITMA'=.667+0.259 Bireysel Güdüleyiciler +0.097 Diğerlerine Yönelik Olma +0.012 Kendine Saygı-0.125 Cinsiyet (Kadın)-0.194 Deneyim (6-10 yıl)-0.171 Deneyim (1-5 yıl)							

Çizelge 42'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, kendine saygı, cinsiyet ve mesleki deneyim değişkenleri birlikte, niteliklerini tanıtma taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.34, R<sup>2</sup>=0.12, p<.01). Bu değişkenlerin

altısı birlikte, niteliklerini tanıtma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %11.7'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin niteliklerini tanıtma taktiği üzerindeki görece yordama/önem sırası; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, kendine saygı, mesleki deneyim ve cinsiyet şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma ve kendine saygı ile niteliklerini tanıtma taktiği arasında pozitif, cinsiyet ve mesleki deneyim ile niteliklerini tanıtma taktiği arasında ise negatif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde, diğer değişkenler sabit tutulduğunda bireysel güdüleyicilerdeki bir birimlik artışın, niteliklerini tanıtma taktiğinin kullanımında 0.259'luk bir artışa neden olacağı görülmektedir. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama düzeyi puanlarındaki bir birimlik artış, niteliklerini tanıtma taktiğinin kullanımında 0.097'lik bir artışa neden olacaktır. Aynı şekilde diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda kendine saygı düzeyindeki bir birimlik artış, niteliklerini tanıtma taktiğinin kullanımında 0.012'lik bir artışa neden olmaktadır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, niteliklerini tanıtma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde kadın olma 0.125'lik bir azalmaya neden olacaktır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, niteliklerini tanıtma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 6-10 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.194'lük bir azalmaya neden olacaktır. Yine diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda niteliklerini tanıtma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 1-5 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.171'lik bir azalmaya neden olacaktır.

Öğretmenlerin yıldırma taktiğini seçimini etkileyen etkenlerin tahminini yordama sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 43'de verilmiştir.

Çizelge 43. Yıldırma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordamasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	.857	.264	-	3.251	.001	-	-
Kendine Saygı	.021	.003	.214	7.321	.000	.210	.211
Diğerlerine Yönelik Olma	.050	.018	.084	2.838	.005	.081	.084
Cinsiyet (Kadın)	-.125	.049	-.075	2.550	.011	-.073	-.075
Çevresel GÜdüleyiciler	.092	.033	.080	2.759	.006	.079	.081
Okul Türü (Resmi Lise)	.096	.048	.057	1.993	.047	.057	.059
R=.242, R <sup>2</sup> =.059							
F <sub>(1147;5)</sub> =14.296, p<0.01							
YILDIRMA'=0.857+ 0.021 Kendine Saygı+ 0.050 Diğerlerine Yönelik Olma-0.125 Cinsiyet (Kadın)+ 0.092 Çevresel GÜdüleyiciler+-0.096 Okul Türü (Resmi Lise)							

Çizelge 43'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, cinsiyet, çevresel güdüleyiciler ve okul türü değişkenleri birlikte, yıldırma taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.24, R<sup>2</sup>=0.06, p<.01). Bu değişkenlerin beşi birlikte yıldırma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %5.9'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yıldırma taktiği üzerindeki görece yordama/önem sırası; kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler, cinsiyet ve okul türü şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü ile yıldırma taktiği arasında pozitif, cinsiyet ile yıldırma taktiği arasında ise negatif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde, diğer değişkenler sabit tutulduğunda kendine saygıdaki bir birimlik artışın, yıldırma taktiğinin kullanımında 0.021'lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama düzeyi puanlarındaki bir birimlik artış, yıldırma taktiğinin kullanımında 0.050'lik bir artışa neden olacaktır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, yıldırma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde kadın olma 0.125'lik bir azalmaya neden olacaktır. Yine diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda

çevresel güdüleyicilerdeki bir birimlik artış, yıldırma taktiğinin kullanımında 0.092'lik bir artışa neden olacaktır. Son olarak diğer değişkenler sabit tutulduğunda, yıldırma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde resmi lisede görev yapma 0.092'lik bir artışa neden olacaktır.

Öğretmenlerin örnek olma taktiğini seçmesini etkileyen etkenlerin tahminin yordanma sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 44'de verilmiştir.

Çizelge 44. Örnek Olma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	P	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	1.744	.190	-	9.160	.000	-	-
Bireysel Güdüleyiciler	.254	.034	.226	7.524	.000	.207	.217
Kendine Saygı	.011	.002	.152	5.149	.000	.142	.150
Okul Türü (Resmi Lise)	-.170	.035	-.136	4.789	.000	-.132	-.140
Deneyim (6-10 yıl)	-.105	.041	-.071	2.591	.010	-.071	-.076
Diğerlerine Yönelik Olma	.025	.013	.057	2.018	.044	.055	.059
R= .365, R <sup>2</sup> = .133							
F <sub>(1148;4)</sub> =35.259, p<0.01							
B=ÖRNEK OLMA'=1.744+0.254 Bireysel Güdüleyiciler+0.011 Kendine Saygı+0.170 Okul Türü (Resmi Lise)-0.105 Deneyim (6-10 yıl)+0.025 Diğerlerine Yönelik Olma							

Çizelge 44'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel güdüleyiciler, kendine saygı, okul türü, deneyim ve diğerlerine yönelik olma değişkenleri birlikte, örnek olma taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.36, R<sup>2</sup>=0.13, p<.01). Bu değişkenlerin beşi birlikte örnek olma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %13.3'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örnek olma taktiği üzerindeki görece yordama/önem sırası; bireysel güdüleyiciler, kendine saygı, okul türü, mesleki deneyim ve diğerlerine yönelik olma şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden bireysel güdüleyiciler, kendine saygı ve Diğerlerine yönelik olma ile örnek olma taktiği arasında pozitif, okul türü ve mesleki deneyim ile örnek olma taktiği arasında ise negatif bir ilişki vardır.



Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer değişkenler sabit tutulduğunda bireysel güdüleyicilerdeki bir birimlik artışın, örnek olma taktiğinin kullanımında 0.254'lük bir artışa neden olacağı görülmektedir. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda kendine saygı puanlarındaki bir birimlik artış, örnek olma taktiğinin kullanımında 0.011'lik bir artışa neden olacaktır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, örnek olma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde resmi lisede görev yapma 0.170'lik bir azalmaya neden olacaktır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, örnek olma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 6-10 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.105'lik bir azalmaya neden olacaktır. Son olarak diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama puanlarındaki bir birimlik artış, örnek olma taktiğinin kullanımında 0.025'lik bir artışa neden olacaktır.

Öğretmenlerin yardım isteme taktiğini seçimini etkileyen etkenlerin tahminine ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 45'de verilmiştir.

Çizelge 45. Yardım İsteme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	2.200	.292	-	7.533	.000	-	-
Bireysel Güdüleyiciler	.333	.049	.206	6.773	.000	.192	.196
Diğerlerine Yönelik Olma	.065	.019	.102	3.468	.001	.098	.102
Kendine Saygı	-.011	.003	-.098	3.417	.001	-.091	-.094
Cinsiyet (Kadın)	-.178	.052	-.099	3.417	.001	-.097	-.100
Deneyim (6-10 yıl)	-.138	.060	-.065	2.307	.021	-.065	-.068
Çevresel Güdüleyiciler	.076	.036	.061	2.115	.035	.060	.062
R=.285, R <sup>2</sup> =.081							
F <sub>(1147,5)</sub> =19.278, p<0.01							
YARDIM İSTEME'=2.200+0.333 Bireysel Güdüleyiciler+0.065 Diğerlerine Yönelik Olma-0.011 Kendine Saygı-0.178 Cinsiyet (Kadın)-0.138 Deneyim (6-10 yıl)+0.076 Çevresel Güdüleyiciler							



Çizelge 45'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, kendine saygı, cinsiyet, deneyim ve çevresel güdüleyiciler değişkenleri birlikte, yardım isteme taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir ( $R=0.29$ ,  $R^2=0.08$ ,  $p<.01$ ). Bu değişkenlerin altısı birlikte yardım isteme taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %8.1'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin yardım isteme taktiği üzerindeki görece yordama/önem sırası; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, cinsiyet, kendine saygı, mesleki deneyim ve çevresel güdüleyiciler şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma ve çevresel güdüleyiciler ile yardım isteme taktiği arasında pozitif, kendine saygı, cinsiyet ve mesleki deneyim ile yardım isteme taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer değişkenler sabit tutulduğunda bireysel güdüleyicilerdeki bir birimlik artışın, yardım isteme taktiğinin kullanımında 0.333'lük bir artışa neden olacağı görülmektedir. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama düzeyi puanlarındaki bir birimlik artış, yardım isteme taktiğinin kullanımında 0.065'lik bir artışa neden olacaktır. Aynı şekilde diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda kendine saygı düzeyindeki bir birimlik artış, yardım isteme taktiğinin kullanımında 0.011'lik bir azalmaya neden olmaktadır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, yardım isteme taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde kadın olma 0.178'lik bir azalmaya neden olur. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda, yardım isteme taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 6-10 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.138'lik bir azalmaya neden olacaktır. Son olarak diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda çevresel güdüleyicilerdeki bir birimlik artış, yardım isteme taktiğinin kullanımında 0.076'lik bir artışa neden olacaktır.

Öğretmenlerin vurgulama taktiğini seçimini etkileyen etkenlerin tahminin yordanma sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 46'da verilmiştir.

Çizelge 46. Vurgulama Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	1.246	.183	-	6.825	.000	-	-
Diğerlerine Yönelik Olma	.081	.017	.140	4.826	.000	.140	.141
Bireysel GÜdüleyiciler	.126	.043	.086	2.956	.003	.085	.087
Çevresel GÜdüleyiciler	.093	.033	.083	2.834	.005	.082	.083
R=.199, R <sup>2</sup> =.040							
F <sub>(1149;3)</sub> =15.758, p<0.01							
B=VURGULAMA'=1.246+0.081 Diğerlerine Yönelik Olma +0.126 Bireysel GÜdüleyiciler +0.093 Çevresel GÜdüleyiciler.							

Çizelge 46'da verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; diğerlerine yönelik olma, bireysel güdüleyiciler ve çevresel güdüleyiciler değişkenleri birlikte, vurgulama taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.20, R<sup>2</sup>=0.04, p<.01). Bu değişkenlerin üçü birlikte vurgulama taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %5'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin vurgulama taktiği üzerindeki görece yordama/önem sırası; diğerlerine yönelik olma, bireysel güdüleyiciler ve çevresel güdüleyicilerdir. Yordayıcı değişkenlerin üçü ile de vurgulama taktiği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama düzeyi puanındaki bir birimlik artışın, vurgulama taktiğinin kullanımında 0.081'lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda bireysel güdüleyici puanındaki bir birimlik artış, vurgulama taktiğinin kullanımında 0.126'lık bir artışa neden olacaktır. Son olarak diğer değişkenler sabit tutulduğunda çevresel güdüleyici puanındaki bir birimlik artış, vurgulama taktiğinin kullanımında 0.093'lük bir artışa neden olacaktır.

Öğretmenlerin kendini tanıtmaya taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenler-yordayıcılar incelendiğinde, diğerlerine yönelik olma boyutundaki

kendini ayarlama yeteneğinin yüksek olmasının, bu taktiklerin tümünün seçiminde en önemli yordayıcılardan biri olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, davranışlarının duruma ve aynı durumu paylaşan kişilere uygun olmasına özen gösteren öğretmenlerin, diğer bireylerin kendileri hakkında daha olumlu düşüncelerini arzu ettikleri için, bu taktikleri kullanarak, uygun karşılanacağını umduğu davranışlarını geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir.

Diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama düzeyinin öğretmenleri görüş birliği taktiğini kullanmaya yönlendiren önemli bir yordayıcı olması, beklenen bir durumdur. Çünkü Giacalone (2001) tarafından, bireylerin, diğer bireylerin sempatilerini kazanmak için, onların davranış, inanç ve değerleri ile tutarlı düşünce ve davranışlar sergilenmesi olarak tanımlanmış olan görüş birliği taktiği, bireylerin genellikle, diğer bireylerin tutum, değer, tercih ve davranışlarına uyum sağlaması amacıyla yöneliktir.

Diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama yeteneğinin yüksek öğretmenlerin sıklıkla tercih ettikleri bir diğer önemli taktik vurgulamadır. Ancak vurgulama taktiğinin tercihinde, görüş birliğinin tercihinden farklı olarak bireysel güdüleyiciler kadar olmamakla birlikte, çevresel güdüleyicilerin de önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu durumda vurgulama taktiğinin kullanımında onaylanma ve başarı gibi kişisel amaçlar kadar, okuldaki ilişkiler gibi durumsal etkenlerin de etkili olduğu düşünülebilir.

Öte yandan vurgulama, yıldırma ve yardım isteme dışındaki taktiklerin seçiminde çevresel güdüleyicilerin yordayıcı olmadığı görülmektedir. Bu güdüleyiciler, söz konusu taktiklerde de (vurgulama, yıldırma ve yardım isteme) bireysel güdüleyicilere göre görece olarak daha az öneme sahiptirler. Bu bulgu, literatürde yer alan (Gendersen ve Tinsley, 1996; Mulvey ve Bowes-Speery, 1998; Gardner ve Joy, 1994; Wayne ve Liden, 1995; Schutz, 1998; Mohamed, Gardner ve Paolillo, 1999) kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin durumsal taleplere tepki olarak kullanılmadığı, aksine kişiliğin ve izlenimlerin geliştirilmesi, arzu edilen algıları oluşturmak amacıyla, belirlenen hedefler doğrultusunda kimlik oluşturma düşüncesiyle uygulandığı görüşünü

doğrulamaktadır. Benzer bir sonuç Honoree'nin (2000) yapmış olduğu araştırmada da elde edilmiştir. Bu araştırmada da, bireysel etkenlerin izlenim yönetimi davranışları üzerinde, çevresel değişkenlerden daha etkili olmanın da ötesinde kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin en önemli yordayıcılarından biri olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla öğretmenleri izlenimlerini yönetmeye güdüleyen en önemli etkenlerden birisinin kişisel ve mesleki gelişimi için, çevresi tarafından onaylanan ve uygun bulunan izlenimler oluşturmak olduğu söylenebilir. Bu düşünce araştırmanın diğer bulgularıyla da desteklenmektedir.

Öğretmenlerin kendilerine saygı düzeyinin, görüş birliği, niteliklerini tanıtmaya, yıldırma, örnek olma, yardım isteme taktiklerinin önemli yordayıcılarından biri olduğu görülmektedir. Kendine saygısı yüksek öğretmenler niteliklerini tanıtmaya, yıldırma, örnek olma taktiklerini kullanırken, kendine saygısı düşük öğretmenlerin görüş birliği ve yardım isteme taktiklerini tercih ettikleri söylenebilir. Kendine saygısı yüksek öğretmenlerin, kendilerini değerli ve yeterli bireyler olarak algılayarak, onlarda niteliklerini tanıtmaya ve örnek olma taktiklerini kullanarak, bu algıyı çevrelerine de oluşturma çabalarına yöneltebilir. Bunun yanı sıra kendine saygının, yıldırma taktiğinin kullanımında da önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum toplumda yer alan kendisine saygısı yüksek bireylerin kişiliğinden taviz vermeyeceğine ilişkin düşüncenin, bu öğretmenler üzerindeki etkisinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca kendine saygısı yüksek öğretmenler, kendilerine ve mesleki performansına ilişkin eleştiri ve müdahalelere daha duyarlı olabileceğinden, bu gibi durumlarda daha saldırgan bir tutumu benimseyerek, yeterliliklerini kabul ettirme yoluna gidiyor olabilirler.

Öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik taktiklerden yalnızca görüş birliği, övgü, yıldırma, örnek olma tercihinde okul türünün önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Özel okulda görev yapıyor olma, yıldırma taktiği dışındaki bu taktiklerin tercihinin etkilemektedir. Ancak diğer değişkenlerle birlikte ele alındığında okul türünün, örnek olma taktiği dışında daha az önemli olduğu görülmektedir. Bu durum özel okulda öğretmenlerden bu yöndeki beklentilerin ve bu taktiğin içerdiği davranışların olumlu kazançlarının yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Cinsiyetin ise, kendini tanıtmaya yönelik taktiklerden sadece niteliklerini tanıtmaya, yıldırma ve yardım istemeyi yordadığı görülmektedir. Erkek öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya, yıldırma ve yardım istemeyi, kadınlara oranla daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Bu durum araştırmanın diğer bulguları ile de desteklenmektedir. Yine diğer değişkenler göz önünde bulundurulduğunda, cinsiyetin bu taktiklerin kullanımında daha az öneme sahip olduğu düşünülebilir.

Mesleki deneyimin övgü, niteliklerini tanıtmaya, örnek olma ve yardım isteme taktiklerinin kullanımında yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu taktiklerin özellikle 26 yıl ve üstünde mesleki deneyime sahip öğretmenlerce kullanıldığı söylenebilir. Bu durum araştırmanın diğer bulguları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin mesleklerinde 1-5 yıl deneyime sahip olma ile övgü taktiğinin kullanımı arasında olumsuz bir ilişki olması, öğretmenlerin mesleklerinin başlangıç yıllarında bu taktik yerine görüş birliğini kullanmayı tercih ettiklerini gösterir niteliktedir. Öğretmenlerin mesleklerindeki deneyimlerinin 1-5 ve 6-10 yıl arasında olması ile niteliklerini tanıtmaya ve 6-10 yıl olması ile örnek olma ve yardım isteme arasındaki olumsuz ilişki mesleki yeterliliklerine ilişkin duydukları kaygı ve okulda kendini kanıtlama arzusundan kaynaklanıyor olabilir. Ama diğer değişkenlerin etkisi göz önünde bulundurulduğunda, mesleki deneyimin de öğretmenlerin bu taktikleri tercihinde görece olarak daha az önemli olduğu söylenebilir.

### **Öğretmenlerin Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerini Seçmelerine Etki Eden Önemli Değişkenlerin Kestirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında öğretmenlerin kullandıkları kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenlerin kestirilmesine ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi bulgu ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin mazeret bildirme taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin-yordayıcıların, tahmini yordama sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 47'de verilmiştir.

Çizelge 47. Mazeret Bildirme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordamasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABIT	2.205	.114	-	19.323	.000	-	-
Diğerlerine Yönelik Olma	.082	.020	.123	4.144	.000	.121	.121
Çevresel Güdöleyiciler	.122	.038	.094	3.209	.001	.093	.094
Cinsiyet (Kadın)	.109	.056	.058	1.965	.050	.057	.058
R=.168, R <sup>2</sup> =.028							
F <sub>(1149;3)</sub> =11.064, p<0.01							
B=MAZERET BİLDİRME'=2.205+0.082 Diğerlerine Yönelik Olma +0.122 Çevresel Güdöleyiciler +0.109 Cinsiyet (Kadın).							

Çizelge 47'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve cinsiyet değişkenleri birlikte, mazeret bildirme taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.17, R<sup>2</sup>=0.03, p<.01). Bu değişkenlerin üçü birlikte mazeret bildirme taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %2.8'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin mazeret bildirme taktiği üzerindeki görelî yordama/önem sırası; diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve cinsiyettir. Yordayıcı değişkenlerin üçü ile de mazeret bildirme taktiği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama düzeyi puanındaki bir birimlik artışın, mazeret bildirme taktiğinin kullanımında 0.082'lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda çevresel güdüleyici puanındaki bir birimlik artış, mazeret bildirme taktiğinin kullanımında 0.126'lık bir artışa neden olacaktır. Son olarak diğer değişkenler



sabit tutulduğunda, mazeret bildirme taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde kadın olma 0.109'luk bir artışa neden olur.

Öğretmenlerin meşrulaştırma taktiğini seçmesini etkileyen etkenlerin tahmini yordama sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 48'de verilmiştir.

Çizelge 48. Meşrulaştırma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordamasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	1.542	.198	-	7.798	.000	-	-
Diğerlerine Yönelik Olma	.108	.018	.173	5.973	.000	.172	.174
Bireysel Güdüleyiciler	.154	.046	.098	3.358	.001	.097	.099
Deneyim (16-20 yıl)	.168	.073	.066	2.291	.022	.066	.067
Çevresel Güdüleyiciler	.075	.035	.062	2.133	.033	.061	.063
R=.226, R <sup>2</sup> =.051 F <sub>(1150;2)</sub> =15.443, p<0.01							
MEŞRULAŞTIRMA'=1.542+0.108 Diğerlerine Yönelik Olma +0.154 Bireysel Güdüleyiciler +0.168 Deneyim (16-20 yıl)+0.075 Çevresel Güdüleyiciler.							

Çizelge 48'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; diğerlerine yönelik olma, bireysel güdüleyiciler, mesleki deneyim ve çevresel güdüleyiciler değişkenleri birlikte, meşrulaştırma taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.23, R<sup>2</sup>=0.05, p<.01). Bu değişkenlerin dördü meşrulaştırma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %5.1'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin meşrulaştırma taktiği üzerindeki göreceli yordama/önem sırası; Diğerlerine yönelik olma, bireysel güdüleyiciler, mesleki deneyim ve çevresel güdüleyiciler şeklindedir. Yordayıcı değişkenler ile meşrulaştırma taktiği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer değişkenler sabit tutulduğunda Diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama düzeyi puanındaki bir



birimlik artışın, meşrulaştırma taktiğinin kullanımında 0.108'lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda bireysel güdüleyiciler puanındaki bir birimlik artış, meşrulaştırma taktiğinin kullanımında 0.154'lük bir artışa neden olacaktır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda meşrulaştırma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 16-20 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.168'lik bir artış olacaktır. Aynı şekilde diğer değişkenler sabit tutulduğunda, meşrulaştırma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde kadın olma 0.168'lik bir artışa neden olacaktır. Son olarak diğer değişkenler sabit tutulduğunda çevresel güdüleyiciler puanındaki bir birimlik artış, meşrulaştırma taktiğinin kullanımında 0.075'lik bir artışa neden olacaktır.

Öğretmenlerin özür dileme taktiğini seçmesini etkileyen etkenlerin tahmini yordama sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 49'da verilmiştir.

Çizelge 49. Özür Dileme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	2.221	.236	-	9.409	.000	-	-
Kendine Saygı	.018	.003	.196	6.520	.000	.184	.189
Cinsiyet (Kadın)	-.180	.045	-.116	4.038	.000	-.114	-.118
Bireysel Güdüleyiciler	.159	.043	.113	3.704	.000	.104	.109
Deneyim (6-10 yıl)	-.205	.054	-.112	3.824	.000	-.108	-.112
Deneyim (11-15 yıl)	-.140	.061	-.068	2.308	.021	-.065	-.068
Okul Türü (Resmi Lise)	.104	.045	.067	2.293	.022	.065	.068
R= .298, R <sup>2</sup> = .089							
F <sub>(11,48;4)</sub> =18.579, p<0.01							
ÖZÜR DİLEME'=2.221+0.018 Kendine Saygı-0.180 Cinsiyet (Kadın)+0.159 Bireysel Güdüleyiciler-0.205 Deneyim (6-10 yıl)- Deneyim (11-15 yıl)+Okul Türü (Resmi Lise)							

Çizelge 49'da verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; kendine saygı, cinsiyet, bireysel güdüleyiciler, deneyim ve okul türü değişkenleri birlikte, özür dileme taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki

göstermektedir ( $R=0.30$ ,  $R^2=0.09$ ,  $p<.01$ ). Bu değişkenlerin altısı birlikte özür dileme taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %8.9'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin özür dileme taktiği üzerindeki görelî yordama/önem sırası; kendine saygı, cinsiyet, bireysel güdüleyiciler, deneyim ve okul türü şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden kendine saygı, bireysel güdüleyiciler ve okul türü ile özür dileme taktiği arasında pozitif, cinsiyet ve deneyim ile özür dileme taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliğı incelendiğinde diğêr değişkenler sabit tutulduğunda, kendine saygıdaki bir birimlik artışın, özür dileme taktiğinin kullanımında 0.018'lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Diğêr değişkenler sabit tutulduğunda, özür dileme taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde kadın olma 0.180'lik bir azalmaya neden olur. Yine diğêr yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda bireysel güdüleyicilerdeki bir birimlik artış, özür dileme taktiğinin kullanımında 0.159'luk bir artışa neden olacaktır. Diğêr değişkenler sabit tutulduğunda, özür dileme taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 6-10 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.205'lik bir azalmaya neden olacaktır. Aynı şekilde diğêr değişkenler sabit tutulduğunda, özür dileme taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde 11-15 yıl mesleki deneyim, 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime göre 0.205'lik bir azalmaya neden olacaktır. Son olarak diğêr değişkenler sabit tutulduğunda, özür dileme taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde resmi okulda görev yapma 0.104'lük bir artışa neden olacaktır.

Öğretmenlerin engel koyma taktiğini seçmesini etkileyen etkenlerin tahmini yordama sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliğı Çizelge 50'de verilmiştir.

Çizelge 50. Engel Koyma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	3.130	.250	-	12.505	.000	-	-
Kendine Saygı	-.025	.003	-.251	9.003	.000	-.247	-.257
Diğerlerine Yönelik Olma	.094	.016	.160	5.721	.000	.157	.166
Çevresel Güdöleyiciler	.168	.032	.147	5.303	.000	.145	.155
Okul türü (Resmi Lise)	.112	.045	.068	2.476	.013	.068	.073
R=.370, R <sup>2</sup> =.137							
F <sub>(1145;7)</sub> =45.648, p<0.01							
ENGEL KOYMA'=3.130-0.025 Kendine Saygı+0.094 Diğerlerine Yönelik Olma +0.168 Çevresel Güdöleyiciler +0.112 Okul Türü (Resmi Lise)							

Çizelge 50'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü değişkenleri birlikte, engel koyma taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.37, R<sup>2</sup>=0.14, p<.01). Bu değişkenlerin dördü birlikte kendine saygı, Diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü engel koyma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %1.7'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin engel koyma taktiği üzerindeki görelî yordama/önem sırası; kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türüdür. Yordayıcı değişkenlerden diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü ile engel koyma taktiği arasında pozitif, kendine saygı ile engel koyma taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer değişkenler sabit tutulduğunda kendine saygıdaki bir birimlik artışın, engel koyma taktiğinin kullanımında 0.025'lik bir azalmaya neden olacağı görülmektedir. Diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama puanındaki bir birimlik artış, engel koyma taktiğinin kullanımında 0.094'lük bir artışa neden olacaktır. Yine diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda çevresel güdüleyicilerdeki bir birimlik artış, engel koyma

taktiğinin kullanımında 0.168'lik bir artışa neden olacaktır. Son olarak diğer değişkenler sabit tutulduğunda, engel koyma taktiğinin kullanımına ilişkin puanlar üzerinde resmi okulda görev yapma 0.112'lik bir artışa neden olacaktır.

Öğretmenlerin yadsıma taktiğini seçmesini etkileyen etkenlerin tahminin yordama sırasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları ve en uygun regresyon eşitliği Çizelge 51'de verilmiştir.

Çizelge 51. Yadsıma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili Korelasyon	Kısmi Korelasyon
SABİT	1.942	.172	-	11.301	.000	-	-
Diğerlerine yönelik olma	.109	.017	.187	6.507	.000	.187	.188
Bireysel Güdüleyiciler	.180	.043	.121	4.223	.000	.121	.124
R= .228 R <sup>2</sup> =.052							
F <sub>(1150;2)</sub> =31.461, p<0.01							
B=YADSiMA'=1.942+0.109 Diğerlerine yönelik olma+0.180 Bireysel Güdüleyiciler							

Çizelge 51'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; Diğerlerine yönelik olma ve bireysel güdüleyiciler değişkenleri birlikte, yadsıma taktiğinin kullanımı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0.23, R<sup>2</sup>=0.05, p<.01). Bu değişkenlerin dördü yadsıma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %5.2'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin yadsıma taktiği üzerindeki göreceli yordama/önem sırası; Diğerlerine yönelik olma ve bireysel güdüleyiciler şeklindedir. Yordayıcı değişkenler ile yadsıma taktiği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde diğer değişkenler sabit tutulduğunda diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama düzeyi puanındaki bir birimlik artışın, yadsıma taktiğinin kullanımında 0.109'luk bir artışa neden olacağı görülmektedir. Yine diğer değişkenler sabit tutulduğunda bireysel

güdüleyiciler puanındaki bir birimlik artış, yadsıma taktiğinin kullanımında 0.180'lik bir artışa neden olacaktır.

Öğretmenlerin kendini savunma taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenler incelendiğinde, tıpkı kendini tanıtmaya taktiklerinde olduğu gibi, diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama yeteneğinin yüksek olmasının, bu taktiklerin seçiminde de önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, davranışlarının, duruma ve aynı durumu paylaşan kişilere uygun olmasına özen gösteren öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin hakkında olumsuz bir şekilde düşünmesini arzu etmedikleri için, bu taktikleri kullanarak, olumsuz izlenimlerden kaçınmaya çalıştıkları söylenebilir. Yalnız özür dileme taktiğinin kendini ayarlama yeteneğince yordanmadığı görülmektedir. Bu taktiğin, olumsuz durumlardaki rolün kabulü ve pişmanlığın dile getirilmesi gibi davranışları içermesi nedeniyle, kendini ayarlama yeteneği yüksek bireylerce tercih edilmeyebileceği düşünülebilir.

Mazeret kullanma taktiğinin tercihinde diğerlerine yönelik olma ve çevresel güdüleyicilerin önemli bir yordayıcı olması, öğretmenlerin okuldaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerine ilişkin olumsuz bir izlenim edinmelerini engellemek amacı ile ortak değer ve kabul gören davranışların dışına çıkmadıklarını göstermek ve okulun izlenimlerini tehdit eden etkenler ile başa çıkmak için bu taktiği kullanmalarına yol açabilir. Öte yandan öğretmenlerin meşrulaştırma taktiğini seçmelerini etkileyen en önemli etkenin, diğerlerine yönelik olma olmasına karşın, bireysel güdüleyicilerin bu taktiğin kullanımında, çevresel güdüleyicilere göre daha önemli bir yordayıcı olması, öğretmenlerin bu taktiği kullanırken çevresindeki bireylerce olumsuz yargılanmak istememesi nedeniyle, bu açıklamaları daha çok, olumlu özelliklere sahip ve başarılı bir birey izlenimini koruma amacını güttüklerini için yaptıklarını düşündürmektedir.

Bireysel güdüleyicilerin, kendini savunmaya yönelik taktiklerinden yadsıma taktiğinin seçiminde de önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu taktiğin seçimini etkileyen bir diğer yordayıcının da diğerlerine yönelik olma olması, öğretmenlerin bu taktiği, davranışlarının olumsuz olarak

yargılanmasını önlemek için, ortak kabul gören davranış standartlarının önemini azaltmak amacı ile kullandığını düşündürmektedir.

Cinsiyetin ise, savunma ve özür dileme olmak üzere sadece iki taktiğin tercihini yordadığı görülmektedir. Kadın olma, savunma taktiğinin kullanımında diğer değişkenlere göre daha az önemli bir yordayıcı iken, erkek olmanın özür dileme taktiğini tercih etme üzerinde görece olarak daha güçlü bir yordayıcı olduğu söylenebilir. Bu durum erkeklerin, kendilerine olan güvenlerinin yüksek olması (Riordan ve Gross, 1994) nedeniyle, hatalarını kabul ve pişmanlıklarını ifade etmeyi daha olumlu ve daha az zarar verici bir davranış olarak görmelerinden kaynaklanabilir. Öte yandan kendine saygı ile engel koyma taktiği arasındaki ilişkinin olumsuz olması ve bu taktiği yordayan diğer önemli değişkenlerin diğerlerine dönük olma ve çevresel güdüleyiciler olması, engel koyma taktiğini kullanan ve kendine güveni de olmayan öğretmenlerin, okulda yönetici ve diğer öğretmenler gözünde başarısız görünme kaygısı ile amaçlı bir biçimde performanslarının önünde engeller oluşturduğunu düşündürmektedir. Palmer ve Diğerleri'nin (2001) de kendine saygısı düşük olan bireylerin engel koyma taktiğini başarısızlığa karşı kendilerini korumak amacı ile kullanmasını ileri sürmesi, bu yorumu desteklemektedir.

Görece olarak daha az önemli de olsa, diğer bir yordayıcı değişkenin resmi lise olması da, bu okulların, öğretmenleri engel koyma taktiği kullanmaya yönlendiren çevresel koşullara sahip olmasından kaynaklanabilir. Resmi lisede görev yapmanın yordayıcı olduğu diğer bir taktik de özür dilemedir. Bu taktiğin tercihinde ise kendine saygının yüksek olmasının önemli bir etken olması, kendine saygısı yüksek öğretmenlerin, kendini savunma taktikleri içerisinde özür dileme, düşük olanların ise engel koyma taktiğini tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Mesleki deneyimin sadece iki savunmaya yönelik taktik için önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bunlardan meşrulaştırma taktiği, özellikle 16-20 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerce tercih edilmektedir. Bu durum mesleki deneyimi 16-20 yıl olan öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerine güven duymaları nedeniyle, eylemlerini haklı göstermede kendilerine

duydıkları güvenden kaynaklanabilir. Öte yandan özür dileme taktiğinin 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerce tercih edilmediği saptanmıştır. Özellikle 6-10 yıl deneyime sahip olma ile bu taktiğin tercih edilmesi arasındaki olumsuz ilişki daha yüksektir. Öğretmenler, mesleklerinde kendini ispatlama ve çalıştıkları okulda kendilerini kanıtlama çabasında olabileceklerinden, özür dileme taktiğine, bu amaçları ile çeliştiği, oluşturmak istedikleri izlenimleri zayıflatabileceği düşüncesiyle başvurmayabilirler.





## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

#### SONUÇLAR

Araştırmanın sonuçlarını, aşağıda maddeler halinde vermek mümkündür:

*A. Öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendine ilişkin izlenimlerini önemseme ve önemsememe nedenlerine ilişkin sonuçlar.*

Öğretmenler, okuldaki yönetici ve öğretmenlerin kendisine ilişkin izlenimlerini önemsemektedirler.

Öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendilerine ilişkin izlenimlerini önemseme nedenleri arasında, en çok belirtilen neden "davranışlarına ilişkin dönüt alma", en az belirtilen neden ise "mesleki başarı"dır.

Öğretmenlerin, okuldaki yönetici ve diğer öğretmenlerin kendilerine ilişkin izlenimlerini önemsememe nedenleri arasında, en çok belirtilen neden, "işinde başarılı olmayı yeterli görme", en az belirtilen ise "birlikte çalıştığı insanları önemsememe"dir.

*B. izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin sonuçlar.*

Öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri arasında en sık kullandıkları "örnek olma", en az kullandıkları "vurgulama" taktikleridir.

Öğretmenlerin kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri arasında en sık kullandıkları “özür dileme”, en az kullandıkları ise “engel koyma” taktikleridir.

*C. Okul türüne göre izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin sonuçlar.*

Öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden görüş birliği, övgü, niteliklerini tanıtmaya ve örnek olmayı kullanma sıklıkları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir. Özel lisede görev yapan öğretmenlerin yıldırma dışında bu taktikleri kullanma sıklığı, resmi lisede görev yapanlara göre daha yüksektir. Yıldırma taktiği resmi lisede görev yapan öğretmenlerce daha sık kullanılmaktadır.

Öğretmenlerin yardım isteme ve vurgulama taktiklerini kullanma sıklıkları, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden engel koymayı kullanma sıklıkları, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir. Resmi lisede görev yapan öğretmenlerin bu taktiği kullanma sıklıkları, özel lisede görev yapanlara göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin mazeret bildirme, meşrulaştırma, özür dileme ve yadsıma taktiklerini kullanma sıklıkları, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermemektedir.

*D. Cinsiyete göre izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin sonuçlar.*

Öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden görüş birliği, övgü, yardım isteme, niteliklerini tanıtmaya ve yıldırma taktiklerini kullanma sıklıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Erkeklerin bu taktikleri kullanma sıklığı, kadınlara göre daha yüksektir. Öğretmenlerin örnek

olma ve vurgulama taktiklerini kullanma sıklıkları arasında cinsiyete göre farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden meşrulaştırma, özür dileme, engel koyma ve yadsımayı kullanma sıklıkları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Erkeklerin bu taktikleri kullanma sıklığı, kadınlara göre daha yüksektir. Öğretmenlerin, mazeret bildirme taktiğini kullanma sıklığı, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

#### *E. Mesleki deneyime göre izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin sonuçlar*

Öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden; görüş birliği, övgü, niteliklerini tanıtmaya, örnek olma ve yardım istemeyi kullanma sıklıkları mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir. 26 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenler, görüş birliği, övgü ve niteliklerini tanıtmaya, örnek olma ve yardım isteme taktiklerini daha az mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin yıldırma ve vurgulama taktiğini kullanma sıklıkları, mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden, özür dilemeyi kullanma sıklıkları, mesleki deneyime göre anlamlı farklılık göstermektedir. 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenler, bu taktiği, diğer gruplara göre daha az kullanmaktadırlar. Öte yandan öğretmenlerin mazeret bildirme, meşrulaştırma, engel koyma ve yadsıma taktiklerini kullanma sıklıkları, mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### *F. Kendini ayarlama düzeyine göre izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına ilişkin sonuçlar.*

1. Öğretmenlerin diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeylerine göre, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden;

görüş birliği, övgü, niteliklerini tanıtmaya, yardım isteme ve vurgulama taktiklerini kullanma sıklıkları farklılık göstermektedir. Diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin bu taktikleri kullanma sıklığı, düşük olanlara göre daha yüksektir. Kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutuna göre, öğretmenlerin örnek olma ve yıldırma taktiklerini kullanma sıklıkları, kendini ayarlama düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeylerine göre, kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden; mazeret bildirme, meşrulaştırma, engel koyma ve yadsıma taktiklerini kullanma sıklıkları farklılık göstermektedir. Diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin bu taktikleri kullanma sıklığı, düşük olanlara göre daha yüksektir. Kendini ayarlamanın diğerlerine yönelik olma boyutuna göre öğretmenlerin özür dileme taktiğini kullanma sıklıkları, kendini ayarlama düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

2. Öğretmenlerin kendine güven boyutunda kendini ayarlama düzeylerine göre, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden; örnek olma ve niteliklerini tanıtmaya taktiklerini kullanma sıklıkları farklılık göstermektedir. Kendine güven boyutunda kendini ayarlama düzeyi yüksek öğretmenlerin bu taktikleri kullanma sıklığı, düşük olanlara göre daha yüksektir. Kendini ayarlamanın kendine güven boyutuna göre öğretmenlerin görüş birliği, övgü, yardım isteme, yıldırma ve vurgulama taktiklerini kullanma sıklıkları, kendini ayarlama düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin, kendine güven boyutunda kendini ayarlama düzeylerine göre, kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden; engel koyma taktiğini kullanma sıklıkları farklılık göstermektedir. Kendine güven boyutunda kendini ayarlama düzeyi düşük öğretmenlerin engel koyma taktiğini kullanma sıklığı, kendini ayarlama düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksektir. Kendini ayarlamanın kendine güven boyutuna göre öğretmenlerin mazeret bildirme, meşrulaştırma, özür dileme ve yadsıma taktiğini kullanma sıklıkları, kendini ayarlama düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

*G. Kendine saygı düzeylerine göre izlenim yönetimi taktikleri kullanımına ilişkin sonuçlar.*

Öğretmenlerin, kendine saygı düzeylerine göre, kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden; görüş birliği, niteliklerini tanıtmaya, örnek olma, yardım isteme ve yıldırma taktiklerini kullanma sıklıkları, farklılık göstermektedir. Kendine saygı düzeyi düşük öğretmenlerin görüş birliği ve yardım isteme taktiklerini kullanma sıklığı, kendine saygı düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksektir. Öte yandan kendine saygı düzeyi yüksek öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya, örnek olma, yıldırma taktiklerini kullanma sıklığı, kendine saygı düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir. Öğretmenlerin övgü ve vurgulama taktiklerini kullanma sıklıkları, kendine saygı düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin, kendine saygı düzeylerine göre, kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden; özür dileme ve engel koyma taktiklerini kullanma sıklıkları farklılık göstermektedir. Kendine saygı düzeyi yüksek öğretmenlerin özür dileme taktiğini kullanma sıklığı, kendine saygı düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir. Öte yandan kendine saygı düzeyi düşük öğretmenlerin engel koyma taktiğini kullanma sıklığı, kendine saygı düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksektir. Öğretmenlerin mazeret bildirme, meşrulaştırma ve yadsıma taktiklerini kullanma sıklıkları, kendine saygı düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

*H. İzlenimleri yönetmeye güdüleyen etkenlere ilişkin sonuçlar.*

Öğretmenleri izlenimlerini yönetmeye güdüleyen bireysel etkenler arasında görece olarak birinci sırada “başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirme” gelmektedir. Bunu sırasıyla; “mesleki gelişim olanaklarını kullanabilme” ve “uyum sağlama isteği” izlemektedir. Öğretmenlerin görece olarak en az etkilediğini belirttikleri güdüleyici etkenler ise; “okulda az bulunan kaynakları elde etme isteği”, “olumlu sosyal ilişkilerin bir takım ödüller sağlaması” ve “olumlu yönlerinizi tanıtmaya”dır.

Öğretmenleri izlenimlerini yönetmeye güdüleyen çevresel etkenler arasında görece olarak birinci sırada, “her şeyin kurallara bağlı olması” gelmektedir. Bunu sırasıyla; “karşındakini yeterince tanımıyor olma” ve okuldaki ilişkilerin resmi olması” izlemektedir. Öğretmenlerin görece olarak en az etkilediğini belirttikleri güdüleyici etkenler ise; “okul müdürünüzün size karşı olumsuz tutumu”, “insanlar üzerinde bırakmak istediğiniz izlenim ile gerçekte bıraktığınız izlenim arasında fark olması” ve “okuldaki ilişkilerin gergin olması”dır.

*1. Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenlerin kestirilmesine ilişkin sonuçlar.*

1. Öğretmenlerin görüş birliği taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; diğerlerine yönelik olma, kendine saygı, bireysel güdüleyiciler, okul türü ve mesleki deneyim şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden diğerlerine yönelik olma ve bireysel güdüleyiciler ile görüş birliği taktiği arasında pozitif, okul türü, kendine saygı ve mesleki deneyim ile görüş birliği taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

2. Öğretmenlerin, övgü taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, mesleki deneyim ve okul türü şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden diğerlerine yönelik olma ve bireysel güdüleyiciler ile övgü taktiği arasında pozitif, okul türü ve mesleki deneyim ile övgü taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

3. Öğretmenlerin, örnek olma taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; bireysel güdüleyiciler, kendine saygı, okul türü, mesleki deneyim ve diğerlerine yönelik olma şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden bireysel güdüleyiciler, kendine saygı ve diğerlerine yönelik olma ile örnek olma taktiği arasında pozitif, okul türü ve mesleki deneyim ile örnek olma taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

4. Öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma,

kendine saygı, mesleki deneyim ve cinsiyet şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma ve kendine saygı ile niteliklerini tanıtmaya taktiği arasında pozitif, cinsiyet ve mesleki deneyim ile niteliklerini tanıtmaya taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

5. Öğretmenlerin, örnek olma taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, cinsiyet, kendine saygı, mesleki deneyim ve çevresel güdüleyiciler şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma ve çevresel güdüleyiciler ile yardım isteme taktiği arasında pozitif, kendine saygı, cinsiyet ve mesleki deneyim ile yardım isteme taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

6. Öğretmenlerin, yıldırma taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler, cinsiyet ve okul türü şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerden kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü ile yıldırma taktiği arasında pozitif, cinsiyet ile yıldırma taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

7. Öğretmenlerin, vurgulama taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; diğerlerine yönelik olma, bireysel güdüleyiciler ve çevresel güdüleyiciler şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerin üçü ile de vurgulama taktiği arasında pozitif bir ilişki vardır.

8. Öğretmenlerin mazeret bildirme taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve cinsiyet şeklindedir. Yordayıcı değişkenlerin üçü ile de mazeret bildirme taktiği arasında pozitif bir ilişki vardır.

9. Öğretmenlerin meşrulaştırma taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görece önem sırası; diğerlerine yönelik olma, bireysel güdüleyiciler, mesleki deneyim ve çevresel güdüleyiciler şeklindedir. Yordayıcı değişkenler ile meşrulaştırma taktiği arasında pozitif bir ilişki vardır.



10. Öğretmenlerin özür dileme taktiğini seçmelerini etkileyen etkenlerin görelî önem sırasının; kendine saygı, cinsiyet, bireysel güdüleyiciler, deneyim ve okul türü olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerden kendine saygı, bireysel güdüleyiciler ve okul türü ile özür dileme taktiği arasında pozitif, cinsiyet ve deneyim ile özür dileme taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

11. Öğretmenlerin engel koyma taktiğini seçmelerini etkileyen etkenler incelendiğinde görelî önem sırasının; kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerden diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü ile engel koyma taktiği arasında pozitif, kendine saygı ile engel koyma taktiği arasında negatif bir ilişki vardır.

12. Öğretmenlerin yadsıma taktiğini seçmelerini etkileyen etkenler incelendiğinde görelî önem sırası; diğerlerine yönelik olma ve bireysel güdüleyiciler şeklindedir. Yordayıcı değişkenler ile yadsıma taktiği arasında pozitif bir ilişki vardır.

## ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Öğretmenler, okuldaki yönetici ve öğretmenlerin kendisine ilişkin izlenimlerini önemsemektedirler. Öğretmenlere, çalışma yaşamında olumlu izlenimler sergileme konusunda, kendilerini geliştirmeye yönelik eğitim olanakları sunulmalıdır.

2. Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini daha sık kullanmaları, çalıştıkları okulda kendilerine ilişkin tehditler algıladığını göstermektedir. Bu liselerde daha sıcak, destekleyici ve olumlu ilişkilerin olduğu bir örgüt iklimi yaratılmalıdır. Böyle bir iklimin yaratılmasında en önemli rolün okul yöneticisine ait olması nedeniyle, okul yöneticilerine çalışma yaşamında bireylerarası ilişkiler, örgüt kültürü ve iklimi konularında eğitim olanakları sunulmalıdır.

3. Resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerden, kadınların izlenim yönetimi taktiklerini, erkeklere göre daha az kullanıyor olması, kadın öğretmenlerin okul içindeki etkileşimlerde daha alçakgönüllü ve ılımlı olma eğiliminde olmalarından kaynaklanabileceğinden, okul yöneticileri, kadın öğretmenlerin bu özelliklerinden; grupla çalışma, çatışma yönetimi vb. konularda yararlanabilirler. Öte yandan okul yöneticileri, erkek öğretmenlerin daha yarışmacı bir yaklaşımı benimseyerek, bu yönde taktikler kullanma eğiliminde olduklarından, bu özelliklerden de okulda öğretmenlerin performansını artırmada yararlanabilirler.

4. Mesleklerinin ilk yıllarındaki öğretmenlerin sıklıkla kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri, bu öğretmenlerin bir sosyalleşme çabası içerisinde olduğunu göstermektedir. Mesleklerinin ilk yıllarındaki öğretmenlere örgütsel sosyalleşme dönemini daha kolaylıkla geçirebileceği eğitsel olanaklar sağlanmalı. Bu olanakların yanı sıra okulda yöneticileri de mesleklerinin ilk

yıllarındaki öğretmenlere sosyalleşme sürecini olumlu ve okul yararına gerçekleştirebilecekleri olanak ve destek sağlanmalıdır.

5. Öğretmenlerin mesleklerinin orta yıllarında kullandıkları taktikler, kendini ispatlama ve mesleki başarılarını kabul ettirmeyi amaçladıklarını gösterdiğinden, bu öğretmenlere kendilerini mesleklerinde geliştirmeleri için eğitim olanakları, okulda bu amaçlarını gerçekleştirebilecekleri çalışma ve kariyer geliştirme ortamları sunulmalıdır.

6. Mesleklerinin son yıllarındaki öğretmenlerin örnek olma taktiğini sıklıkla kullanıyor olması, bu öğretmenlerin davranışlarıyla, okulda deneyimleri kendilerine göre daha az öğretmenlere örnek olmaya istekli olduklarını göstermektedir. Okulda bu öğretmenlerden, sadece mesleki deneyimleri açısından değil, çalışma ortamındaki örnek davranışları bakımından da, mesleğinin ilk yıllarındaki öğretmenlerin sosyalleştirilmesinde, mesleki ilke ve standartların aktarılmasında yararlanılabilir.

7. Kendini ayarlama düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin özellikle kendini tanıtmaya yönelik taktikleri daha sıklıkla kullanıyor olması, bu taktiklerin örgütte uyumlu çalışma, değerlere bağlılık ve olumlu ilişkiler gibi yararları göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlere, bu gibi sosyal becerilerin gelişmesine yönelik eğitim olanakları sunulmalıdır.

8. Öğretmenler, mesleki gelişim olanaklarından yararlanabilmek için izlenim yönetimi taktiklerini kullanmak durumunda bırakılmamalı ve bu olanaklardan adil bir biçimde yararlanmaları sağlanmalıdır.

9. Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini, çalıştıkları okulda uyum sağlama ve okulda olumlu ilişkiler kurma amacı ile kullanıyor olmaları, bu konuda ne kadar istekli olduklarını göstermektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin bu isteğinden, okulda uyumlu bir çalışma ortamı sağlamada yararlanabilir.

10. Öğretmenlerin, performanslarının değerlendirilmesinin, izlenimlerini yönetmeye güdüleyen bir etken olduğunu belirtmeleri nedeniyle, okul yöneticileri ve müfettişlere objektif bir değerlendirme yapabilmeleri için izlenim yönetimi konularında bilgilendirici eğitim etkinlikleri sunulmalıdır.

11. Bu çalışmada izlenim yönetimi, bazı değişkenler açısından incelenmiştir. İzlenim yönetimi ile çalışma yaşamında uyum, iletişim, grupla karar alma süreci, performans değerlendirme, liderlik, örgütsel sosyalleşme, yabancılaşma, örgütsel kültür, iklim, çatışma yönetimi, stresle başa çıkma, kariyer geliştirme, ast- üst ilişkileri, okul-çevre ilişkileri ve benzeri kavramlar arasındaki ilişkiler de araştırılmalıdır.

12. Bu çalışmada araştırmacı özel ve resmi genel lise öğretmenleri üzerinde çalışmıştır. Benzer bir çalışma ilköğretim okulu, mesleki eğitim veren okullardaki öğretmenler ve üniversite öğretim elemanları üzerinde yapılabilir.

13. Bu çalışmada izlenimlerin yönetilmesi, sadece, izlenim yönetimi taktiklerini kullananlar açısından incelenmiştir. Hedef izleyici durumunda olan diğer öğretmen ve yöneticilerin, bu taktiklere ilişkin algısı üzerine araştırmalar yapılabilir.

14. Okul yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ve bu taktikleri kullanmalarını etkileyen değişkenlere ilişkin araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organisations: a conceptualisation of consequences, mediators and moderators. **Leadership&Organization Development Journal**, 19 (3), 137-146.

Akbaba, Sadegül. (1996). **Ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı** (Bolu İli Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akçay, C. (1998). **Örgüt kültürü açısından özel okullar**. Yayınlanmamış Doçentlik Çalışması, Çanakkale.

Albrecht, K. (1989). **Gerilim ve yönetici**. (çev. Kemal Tosun). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:197

Allison, S.T., Herlocker, C.E. (1994). Constructing impressions in demographically diverse organisational settings. **American Behavioural Scientist**, 37 (5), 637-653. [http// ebscho.com](http://ebscho.com)

Anderson, N.; Sylvester, J.; Cunningham-Snell, N.; Haddleton. (1999). Relationship between candidate self-monitoring, perceived personality, and selection interview outcomes. **Human Relations**, 52 (9), 1115-1131.

Andrews, M. C. (1999). **Impression management by association: construction and validation of a scale**. Unpublished Doctorate Thesis, The Florida State University Collage of Business, USA. [http//www.umi.com](http://www.umi.com).

Appelbaum, S.H; Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: effects within the organisation. **Management Decision** 36 (2), 85-95.

Araz, A. (1998). **Çeşitli değişkenler açısından benlik sunumu**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Arndt, M.; Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. **Administrative Science Quarterly**. 45(3):494-522.

Ashforth, B.E.; Lee, R.T. (1990). Defensive behaviour in organizations:a preliminary model, **Human Relations**, 43 (7), 621-648.

Bacanlı, H. (1997). **Sosyal ilişkilerde benlik: Kendini ayarlamamanın psikolojisi**. İstanbul: MEB Yayınları No:905.

Bakioğlu, A. (1996a). Öğretmenlerin kariyer evreleri (Türkiye'de Resmi Lise Öğretmenlerinin Kariyer Evreleri). **II. Ulusal Eğitim Sempozyumu** (18-20 Eylül). İstanbul: M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi.

Bakioğlu, A. (1996b). **Profesyonel gelişme (Türkiye'de orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma)**. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul.

Balay, R. (2000). **Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı**. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Balcı, A. (1995). **Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler**. Ankara:72 TDFO.

Balcı, A. (2000). **Örgütsel sosyalleşme: kuram, strateji ve taktikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2001). **Etkili okul ve okul geliştirme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Barry, B; Shapiro, D.L. (1992). Influence tactics in combination: The interactive effects of soft versus hard tactics and rationale exchange. **The Journal of Applied Social Psychology**, 22 (18), 1429-1441.

Becker, T.E.; Martin, S.L. (1995). Trying to look bad at work: methods and motives for managing poor impressions in organisations. **Academy of Management Journal**, **38** (1), 174-200. <http://www.anbar.com>.

Bell, N.J.; Schoenrock, C.J.; O'Neal, K.K. (2000). Self-monitoring and the propensity for risk. **European Journal of Personality**, **14**, 107-119.

Berzonsky, M.D. (1995). Public self-presentations and self-conceptions: the moderating role of identity status. **The Journal of Social Psychology**, **35** (6), 737-746.

Bogenç, A. (1998). **Grupla psikolojik danışmanın suçlu gençlerin kendine saygı düzeylerine etkisi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? **Academy of Management Review**, **24** (1), 82-99.

Bolino, M.C.; Turnley, W.H. (1999). Measuring impression management in organisations: A scale development based on Jones and Pittman taxonomy. **Organizational Research Methods**, **2** (2), 187-206.

Bond, M. H. (1991). Cultural influences on modes of impression management: Implications for the culturally diverse organisation. (ed. P.A. Giacalone; P. Rosenfeld). **Applied Impression Management**. London: Sage Pub.

Bozeman, D.P; Kacmar, K.M. (1997). A Cybernetic model of impression management Processes in organisations. **Organisational Behaviour and Human Decision Processes**, **69** (1), 9-30.

Bozkurt, A. (1998). **Milli eğitim bakanlığı merkez teşkilatı'nda kariyer planlaması**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bristow, D. N. And Sachau, D. A. (1998). Who could blame me? I got it on sale! An investigation of purchase price disclosure as an impression management tactic. **Management Research News**. **21** (4/5).



Bromley, D.B. (1993). **Reputation, image and impression management**. Liverpool: Wiley&Sons.

Brown, L.B.; Uebelacker, L.; Heatherington. (1998). Men, women, and the self-presentation of achievement. **Sex Roles**, 38 (314), 253-268.

Büyüköztürk, Ş. (2002). **Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı**. Ankara: PEGEM Yay.

Cady, S.H.; Fandt. (2001). "Managing impressions with information: a field of organisational realities". **The Journal of Applied Behavioural Science**, 37(2), 180-204.

Caldwell, D.F.; Burger, J.M. (1997). Personality and social influence strategies in the workplace. **Personality & Social Psychology Bulletin**, 23 (10), 1003-1013.

Caligiuri, P.M.; Day, D.V. (2000). Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance: a study of cross-national work performance ratings. **Group&Organization Management**, 25(2), 154-174.

Carron, A. V.; Prapavessis, H. (1997). "Self-presentation and group influence". **Small Group Research**, 28 (4), 500-517. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Crittenden, K. S.; Bae H. (1994). Self-effacement and social responsibility. **American Behavioural Scientist**, 37 (5), 653-672. [www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Cook, M. (1995). Performance appraisal and true performance. **Journal of Managerial Psychology**, 10 (7), 3-7. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com)

Çalık, T. (1998). **Özel ve genel liselerde kurumsallaşma**. Doçentlik Çalışması. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.

Daniels, D. (1997). **Repeated use of impression management tactics: do they lose their power of influence over time.** Unpublished Doctorate Thesis, University of Washington. <http://www.umi.com>.

Dillard, C., Browning, L.D., Sitkin, S. B.; Sutcliffe, K. M. (2000). Impression management and the use of procedures at the ritz-carlton: moral standards and dramaturgical discipline. **Communication Studies**, 51 (4), 404-414.

Dincer, M.K. (1998). **İş yaşamında ve özel yaşamda kişisel imaj.** İstanbul: Alfa Yay.

Dobbins, G.H.; Farh, J.; Werbel, J.D. (1993). The influence of self-monitoring on inflation of grade-point averages for research and selection purposes. **Journal of Applied Social Psychology**, 23 (4), 321-334.

Dryburgh, H. (1999). Work hard, play hard. **Gender & Society**, 13 (5), 664-682 [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Elsbach; K.D.; Sutton, R.I. (1992). Acquiring organisational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories. **Academy of Management Journal**, 35 (4) 699-739. <http://www.gale.com>.

Elwell, P. L. (1998). **The concept of image in advertising and public relations.** Master's Thesis. University of Houston. <http://www.umi.com>.

Eren, E. **Yönetim psikolojisi.** (Dördüncü Basım). İstanbul: Beta Yay.

Ertekin, Y. (1993). **Stres ve Yönetimi.** Ankara: TODAİE Yay.

Fandt, P.M.; Ferris, G.R. (1990). "The management of information and impressions: when employees behave opportunistically". **Organisational Behaviour and Human Decision Processes**, 45, 140-158.

Farner, S.M.; Maslyn, J.M. (1999). Why are styles of upward influence neglected? Making the case for a configurational approach to influences. **Journal of Management**, **25** (5), 653-682.

Freedman, J.L.; Sears, D.O.; Carlsmith J.M. (1993). **Sosyal psikoloji**. (çev.Ali Dönmez). Ankara:İmge Yayıncılık.

Feldman, D.C.; Klich, N.R. (1991). Impression management and career strategies. (ed. P.A. Giacalone; P. Rosenfeld). **Applied Impression Management**. USA: Sage Pub.

Ferris, G.R.; Perrewe, P.L.; Anthony, W.L.; Gilmore, D.C. (2000). Political skill at work. **Organisational Dynamics**, **28**(4), 25-37.

Fisk, R.P.; Grove, S. J. (1996). Applications of impression management and the drama metaphor in marketing: an introduction. **European Journal of Marketing**, **30** (9), 6-12. <http://www.emerald.com>.

Frink, D.D.; Ferris, G.R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. **Human Relations**, **51**(10), 1259-1283.

Futrell, R. (1999). "Performative governance: Impression management, teamwork, and conflict containment in city commission proceedings". **Journal of Contemporary Ethnography**, **27**(4), 494-529. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Gangestad, S.W.; Snyder, Mark. (2000). Self-Monitoring: Appraisal and reappraisal. **Psychological Bulletin**, **126** (4), 530-555.

Gardner, D.G.; Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organisational context. **Group&Organizational Management**, **23**(1), 48-71. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Gardner, W. L; Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. **Academy of Management Review**, **23** (1), 32-59 <http://findarticle.com>

Gardner, W. L.; Cleavenger, D. (1998). The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level. **Management Communication Quarterly**, **12** (1), 3-42. <http://www.ebscho.com>.

Gardner, W. L.; Martinko, M. J. (1988a). Impression management in organisations. **Journal of Management**, **14**, 321-388.

Gardner, W. L.; Martinko, M. J. (1988b). Impression Management: A Observational study linking audience characteristic with verbal self-presentations. **Academy of Management Journal**, **31**(1), 42-65.

Gardner, W. L.; Van Eck, P. J (1994). Valuing women in Management.; **Management Communication Quarterly**, **8** (2), 115-141. <http://www.ebscho.com>

Gendersen, D. E. ve Tinsley, D. B. (1996). Ampirical assessment of impression management biases: the potential for performance appraisal error. **Journal of Social Behaviour & Personality**, **11** (5), 57-77. <http://ebscho.com>.

Giacalone, R. A. (1989). Image control: The strategies of impression management. **Personnel**, **66** (5), 52-56.

Giacalone, R. A.; Beard, J. W. (1994). Impression management, diversity, and international management. **American Behavioural Scientist**, **37** (5), 621-637. <http://www.ebscho.com>

Giacalone, R. A.; Duhon, D. (1991). Assessing intended employee behaviour in exit interviews. **Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied**, **125** (4), 83-91. <http://www.ebscho.com>.

Giacalone, R.A.; Payne, S.L. (1995). Evaluation of employee rule violations: the impact of impression management effects. **Journal of Business Ethics**, **14**, 477-487.

Giacalone, R. A.; Pollard, H. G. (1990). "Acceptance of managerial accounts for unethical supervisory behaviour". **Journal of Social Psychology**, Feb90, Vol. 130 Issue 1, p103-110. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Giacalone, R.A.; Rosenfeld, P. (1986). "Self-presentation and self-promotion in organisational setting". **The Journal of Social Psychology**, **126**(3), 321-326.

Greenberg, J. (1996). "Forgive me, I'm new": Three experimental demonstrations of the effects of attempts to excuse poor performance. **Organisational Behaviour and Human Decision Processes**, **66**(2). 165-178.

Greenberg, J.; Bies, R.J., Eskew, D.E. (1991). Establishing fairness in the eye of beholder: Managing impressions of organisational justice. (ed. P.A. Giacalone; P. Rosenfeld). **Applied Impression Management**. USA: Sage Pub.

Guthrie, J.P.; Coate, C.J.; Schwoerer, C.E. (1998). Career management: the role of personality. **Journal of Managerial Psychology**, **5** (6), 371-386.

Hamid, P. N. (1994) Self-monitoring, locus of control, and social encounters of Chinese and New Zealand students. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, **25**, 353-369. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Harrell-Cook, G.; Ferris G.R.; Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviours as moderators of the perceptions of organisational politics-work outcomes relationship. **Journal of Organisational Behaviour**, **20**, 1093-1105.

Hartley, J.R.; Ginsburg, G.P.; Heffner, K. (1999). Self-presentation and cardiovascular reactivity. **International Journal of Psychophysiology**, **32**, 75-88.

Harvey, A. (2001). A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. **Journal of Organisational Change Management**, **14** (3), 253-265

Heatharrington, L.; Burns, A.B.; Gustafson, T.B. (1998). When another stumbles: gender and self-presentation to vulnerable others. **Sex Roles: A Journal of Research**, **38** (11-12), 889-914.

Heine, S. J.; Takata, T. (2000). Beyond self-presentation: evidence for self-criticism among Japanese. **Personality & Social Psychology Bulletin**, **26** (1), 71-79. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Hobden, C.; Pliner P. (1995). Self-handicapping and dimensions of perfectionism: self-presentation vs self-protection. **Journal of Research In Personality**, **29**, 461-474.

Honoree, A.L. (2000). Personality and impression management: An interactionist perspective. **Dissertation Abstracts International, A (Humanities and Social Sciences)**, **60** (12-A), USA: Univ Microfilms International, 4506-95011-077.

Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. **Journal of Business Ethics**, **27**, 55-68.

Hoşgörür, V. (1997). **Eğitim işgörenlerinin örgütsel tutumları**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hughes, M. (2000). Country music as impression management: A mediation on fabricating authenticity. **Poetics**, **28**, 185-205.

Hymes, R. W.; Akiyama, M. M. (1991). Depression and self-enhancement among Japanese and American students. **Journal of Social Psychology**, **131**(3), 321-335. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Iedema, J.; Poppe, M. (1994). The effect of self-presentation on social value orientation. **Journal of Social Psychology**, **134** (1), 771-783. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com)

Iedema, J.; Poppe, M. (1994). The effect of self-presentation on social value orientation. **Journal of Social Psychology**, **134** (1), 771-783.

İpek, C. (1999). **Resmi ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Jordan, j.M; Roloff, M.E. (1997). Planning skills and negotiator goal accomplishment. **Communication Research**, **24** (1), 31-64.

Kacmar, K. M; Carlson, D. S. (1994). Using impression management in women's job search processes. **American Behavioural Scientist**, **37** (5), 682-697. [http:// ebscho.com](http://ebscho.com).

Kacmar, K. M; Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. **Journal of Applied Social Psychology**, **29** (6), 1293-1295. [http://www. gale.com](http://www.gale.com).

Kacmar, K. M; Ferris, G.R. (1992). Applicant tactics. **Journal of Applied Social Psychology**, **22**, 1251-1272.

Kacmar, K.M.; Wayne, S.J.; Wright, P.M. (1996). Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor. **Journal of Managerial Issues**, **8** (1), 35-53.



Kaplan, S. E.; Pourciau, S. (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. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Kent, G.(2000). Understanding the experiences of people with disfigurements: an integration of four models of social and psychological functioning. **Psychology, Health & Medicine**, **5** (2), 117-130.[http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Kristof-Brown, A.; Barrick, M.R.; Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. **Journal of Management**, **141**, 1-21.

Kurman, J.; Eshel, Y. (1998). Self-enhancement, generality level of self-evaluation, and emotional adjustment. **Journal of Social Psychology**, **138** (5), 549-564. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Leary, M.R. (1996). **Self-presentation, impression management and interpersonal behaviour**. Oxford: Westview Press. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Leary, M.R.; Kowalsky, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. **Psychological Bulletin**, **107** (1), 34-37.

Le Cornu, R. (1999). Teacher self-esteem. **Primary Educator**, **5** (3), 2-10.

Lee, S; Quigley, B.M.; Nesler; M.S.; Corbett, A.B.; Tedeschi;J.T. (1999). Development of a self-presentation tactics scale. **Personality and Individual Differences**, **26**, 701-722.

Li, F.; Zhang, Y. (1998). Measuring self-monitoring ability and propensity:a two dimensional Chinese scale. **The Journal of Social Psychology**, **138** (6), 758-766.

Locke, T.P. (1984). The effects of external audience legitimation of an explanation, level of public self-consciousness, and type of explanation for failure upon self-esteem and affect: a comparison reasons and excuses. **ProQuest Digital Dissertations**, 46(4), AAT 8513759.

London, M.; Smither, J.W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. **Personnel Psychology**, 48, 803-839.

Martin, K.A.; Leary, M.R. (1999). Would you drink after a stranger? The influence of self-presentational motives on willingness to take a health risk. **Personality & Social Psychology Bulletin**, 25 (9), 1092-1111. <http://www.ebscho.com>.

Martin, K.A.; Leary, M.R.; Rejeski, W.R. (2000). Self-presentational concerns in older adults for health and well-being. **Basic and Applied Social Psychology**, 22 (3), 169-179.

Martinko, Mark J. (1991). Impression management: looking to the future. (ed. P.A. Giacalone; P. Rosenfeld). **Applied Impression Management**. London: Sage Pub.

McCreary, J.A. (1990). Teacher self-esteem: A triple-role approach to this forgotten dimension. **Education**, 111(2), 234-242. <http://www.ebscho.com>.

Mendenhall, M. E.; Wiley, C. (1994). Strangers in a strange land. **American Behavioural Scientist**, 37 (5), 605-621.

Mello-Goldner, D. ; Wurf, E. (1997). The self in self-handicapping: Differential effects of public and private internal audiences. **Current Psychology**, 15 (4), 319-331. <http://www.ebscho.com>.

Miller, J.S.;Cardy, R.L. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. **Journal of Organisational Behaviour**, **21**, 609-626.

Mohamed, A.A.; Gardner, W.L.; Paolillo J. G.P. (1999). A taxonomy of organisational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**, **7**(1), 108. <http://www.gale.com>.

Montagliani, A.; Giacalone, R. (1998). Impression-management and cross-cultural adaptation. **Journal of Social Psychology**, **138** (5), 598-608. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Mulvey, P. W.; Bowes-Sperry, L. (1998). The effects of perceived loafing and defensive impression management on group effectiveness. **Small Group Research**, **29** (3), 394-416. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Newstrom, J.; Gardner, D.; Pierce, J. (1999). A neglected supervisory role: building self-esteem at work. **Supervision**, **60** (2), 9-13.

Nonis, Sarath A.; Sager, Jeffrey K.. (1996). Salespeople's use of upward influence tactics (UITs) in coping with role stress. **Journal of the Academy of Marketing Science**, **24** (1), 44-57. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Olson, K. R.; Johnson, D. C. (1991). Individual differences in self-presentation styles.**Journal of Social Psychology**, **131**, (4), 495-510. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Okay, A. (2000). **Kurum kimliği**. Ankara: MediaCat Kitapları.

Orpen, Christopher (1996). Construct validation of a measure of ingratiation behaviour in organisational settings. **Current Psychology**,**Spring**, **15** (1), 38-42. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Ölçüm, M. (1996). **Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre örgüt kültürü**. Yayınlanmamış Doçentlik Çalışması, İstanbul.

Palmer, R.J.; Welker R. B.; Campell, T. L.; Magner, N. R. (2001). Examining the impression management orientation of managers. **Journal of Managerial Psychology**, **16** (16), 35-49.

Parnell, J.A; Singer, M. G. (2001). The organisational charlatan scale: Developing an instrument to measure false performance. **Journal of Management Development**, **20** (5), 441-445.

Paulhus, D. L.; Bruce, M. N. (1995). Effects of self-presentation strategies on personality profiles and their structure. **Personality & Social Psychology Bulletin**, **21** (2), 100-109. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Pehlivan, İ. (2000). **İş yaşamında stres**. Ankara: PEGEM Yay.

Rahim, M.A.; Buntzman, G.F. (1991). Impression management and organisational conflict. (ed. P.A. Giacalone; P. Rosenfeld). **Applied Impression Management**. London: Sage Pub.

Rao, A.; Schmidt, S.M; Murray L. H. (1995). Upward impression management: goals, influence strategies and consequences. **Human Relation**, **48** (2).

Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: the role of management. **Academy of Management Review**, **10**, 477-487.

Ralston, D. A.; Elsass, P.M. (1991). Conformity: A subtle means of impression management. (ed. P.A. Giacalone; P. Rosenfeld). **Applied Impression Management**. London: Sage Pub.

Ralston, S. M; Kirkwood, W. G. (1999). The trouble with applicant impression management. **Journal of Business and Technical Communication**, 13 (2), 190-207. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Rind, B.; Benjamin, D. (1994). Effects of public image concerns and self-image on compliance. **Journal of Social Psychology**, 134 (1), 19-26. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Riordan, C. A.; Gross, T.; Maloney, C.C. (1994). Self-monitoring, gender, and the personal consequences of impression management. **American Behavioural Scientist**, 37 (5), 715-726. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Robbins, S. (1994). **Örgütsel davranışın temelleri**. (çev. S.A. Öztürk). Eskişehir:ETAM A.Ş.

Rosenfeld, P., Giacalone R. A.; Riordan. C. (1995). **Impression Management in Organisation**, New York: Routhledge.

Rosenfeld, P.; Booth-Kewley, S.; Edwards, J.E.; Alderton, D.L. (1994). Linking Diversity and impression management. **American Behavioural Scientist**, 37(5), 672-682.

Rosenfeld, P., Giacalone R. A. (1991). From extreme to mainstream: Applied Impression management in organisations. **Applied Impression Management**. London: Sage Pub.

Ross, J. A. (1996). **Impression management by high and low self-monitoring job applicants on computer versus paper and pencil questionnaires**. Unpublished Master's Thesis, California State University, Long Beach. <http://www.umi.com>.

Rowatt, W. C. (1997). **Managing impression of significant others: Other-monitoring scale development and validation**. Doctorate Thesis, University of Louisville. [http:// www. umi.com](http://www.umi.com)

Rudman, L.A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counter stereotypical impression management. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74(3), 629-646. <http://www.gale.com>.

Ryska, T. A.; Yin, Z. (1999). The role of dispositional goal orientation and team climate on situational self-handicapping among. **Journal of Sport Behaviour**, 22 (3), 410-426.

Sanders, D.E.; Coelho, J.L. (2001). The effect of impression management strategies on earnings release announcements. **Journal of Business Strategies**, 18 (1), 25.

Schlenker, B.R.; Pontari, B.A. (2000). The strategic control of information: Impression management and self-presentation in daily life. **Perspectives on Self and Identity**. (Ed. A. Tesser; R. Felson; J. Suls). American Psychological Association, Washington.

Shadur, M.A.; Kienzle, R.; Rodwell, J.J. (1999). The relationship between organisational climate and employee perceptions of involvement. **Group & Organisation Management**, 24 (4), 479-503.

Sharp, M. J.; Getz, J. G. (1996). Substance use as impression management . **Personality & Social Psychology Bulletin**, 22 (1), 60-68. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Shaw, C. M. (1997). Personal narrative. **Human Communication Research**, 24 (2), 302-320. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Shaw, C. M.; Edwards, R. (1997). Self-concepts and self-presentations of males and females. **Communication Reports**, 10 (1), 55-63.

Shen, S.; Sullivan, H. (1996). Self-presentation bias and continuing motivation among Chinese students: A cross-cultural. **Journal of Educational Research**, **90** (1), 52-57. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Shaw, C. M.; Edwards, R. (1997). Self-concepts and self-presentations of males and females. **Communication Reports**, **10** (1), 55-63.

Sheer, V C.; Weigold, M. F. (1995). Managing threats to identity: The accountability triangle and strategic accounting. **Communication Research**, **22** (5), 592-612. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Shutz, A. (1998a). Assertive, offensive, protective and defensive styles of self-presentation: a taxonomy. **The Journal of Psychology**, **132** (6), 611-622.

Shutz, A. (1998b). Audience perceptions of politicians' self-presentational behaviours concerning their own abilities. **The Journal of Social Psychology**, **138** (2), 173-188.

Sias, P. M.; Kramer, M. W. (1997). A comparison of the communication behaviour of the temporary employees and new hires, **Communication Research**, **24** (6), 731-754. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Singh, V. ; Vinnicombe, S. (2001). Impression management, commitment and gender:managing others' good opinions. **European Management journal**, **19** (2), 183-194.

Slama, M.; Wolfe, R.; Clark, T. (1999). Consumption as self-presentation: a socioanalytic interpretation of mrs. cage. **Journal of Marketing**, **63** (4), 135-139. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Snyder, R. A. (1998). What bad impressions say about employees. **Human Resource Development Quarterly**, **9** (1), 71-79.



Stevens, C.K.; Kristof, A.L. (1995). Making the right impression: a field study of applicant impression management during job interviews. **Journal of Applied Psychology**, **80**(5), 587-607. [http:// www.gale.com](http://www.gale.com)

Sosik, J.J.; Avolio, B.J.; Jung, D.I. (2002). Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership, **Leadership Quarterly**, **13** (3): 217-242. <http://atlas.ulakbim.gov.tr/cgi-isi/CIW.cgi>.

Tata, J. (2000a). She said, he said. The influence of remedial accounts on third-party judgments of coworker sexual harassment. **Journal of Management**, **26** (6), 1133-1156.

Tata, J. (2000b). Implicit theories of account-giving: influence of culture and gender. **International Journal of Intercultural Relations**, **24**, 437-454.

Tata and Rhodes. (1996). Impression management messages and reward allocations: The mediating influence of fairness and responsibility. **Communication Quarterly**, **44** (3), 379-393.

Taylor, S. E.; Neter, El. (1995). Self-evaluation processes. **Personality & Social Psychology Bulletin**, **21** (12), 1278-1288.

Turnley, W.H.; Bolino, M.C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. **Journal of Applied Psychology**, **86** (2), 351-360. <http://www.umi.com>.

Uras, Meral. (1998). **Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Valerius, L. (1990). Antecedents of impression management among management in public leisure service organisations and the effect of impression management on performance appraisal. **ProQuest Digital Dissertations**, 52(1), AAT 9114447.

Valle, M.; Perrewe. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviours? Tests of an implicit assumption and expanded model. **Human Relations**, 53 (3), 359-386.

Villanova, P; Bernardin, H.J. (1991). Performance appraisal: The means, motive, and opportunity to manage impressions. (ed. P.A. Giacalone; P. Rosenfeld). **Applied Impression Management**. USA: Sage Pub.

Vonk, R. (1999). Impression formation and impression management: Motives, traits, and likeability inferred from self-promoting and self-deprecating behaviour, **Social Cognition**, 17 (4), 390-412.

Wate, A. (2000). **Impression Management**. [http:// www.i5ive.com/article.cfm/social\\_psychology/53283](http://www.i5ive.com/article.cfm/social_psychology/53283).

Watt, J. D. (1993). The impact of the frequency of ingratiation on the performance evaluation of bank personnel. **Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied**, 127 (2), 171-178. [http:// www.ebscho.com](http://www.ebscho.com).

Wayne, S. J.; Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. **Academy of Management Journal**, 38 (1), 232-261. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).

Wayne J. S.; Green S.A. (1993). The effects and leader-member exchange on employee citizenship and impression management behaviour. **Human Relations**. 46 (12), 1431-1440.

Wayne, S.J.; Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. **Journal of Applied Psychology**, 75(5) 487-500.

Witt, L. A. (1991). Person-situation effects on self-presentation on the telephone at work. **Journal of Social Psychology**, 131(2), 213-219. <http://ebscho.com>.

Wooten, D.B.; Reed, A. (2000). A conceptual overview of self-presentational concerns and response tendencies of focus group participants. **Journal of Consumer Psychology**, 9 (3), 141-153.

Wrightsman, L. R.; Deaux, K. (1981). **Social Psychology in the 80's**. California: Brooks/Cole Pub.

Xin, K. R. (1997). Asian American managers: An impression gap? **Journal of Applied Behavioural Science**. 33(3), 335-355. <http://www.ovid.com>.

Yelsma, P.; Yelsma, J. (1998). Self-esteem and social respect within the high school. **Journal of Social Psychology**, 138(4), 431-442. <http://www.ebscho.com>.

Zaidman, N.; Drory, A. (2001). Upward impression management in the work place cross-cultural analysis. **International Journal of Intercultural Relations**, 25, 671-690.

Zoba, A. (2000). **İlköğretim okullarında varolan örgütsel değerlerle öğretmenlerin sosyalleşmesi arasındaki ilişki**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



## EK

Değerli Öğretmenim,

Bu araştırma resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin kullandıkları izlenim (intiba) yönetimi taktiklerini ve bu taktiklere etki eden etkenleri saptamak amacıyla yapılmaktadır. İzlenim yönetimi, örgütsel ortamda sosyal güç kazanma ve bireylerarası etkileşimi kolaylaştırma amacı ile, bireyin kendisine ilişkin izlenimleri kontrol ve yönlendirme davranışlarını anlatan bir kavramdır. Bu amaçla hazırlanan anket beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde izlenim yönetimi, üçüncü bölümde kendine saygı, dördüncü bölümde kendini ayarlama ve beşinci bölümde izlenime güdülenmeye ilişkin ifadeler bulunmaktadır .

Bu araştırmadan elde edilecek veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Yanıtlarınızın içten ve doğru olması büyük önem taşımaktadır. Anket formunu doldurarak araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Kamile DEMİR  
Ankara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi  
Araştırma Görevlisi

### BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

1. Görev yaptığınız okul  
 1. Resmi Lise  
 2. Özel Lise
2. Cinsiyetiniz  
 1. Kadın  
 2. Erkek
3. Yaşınız (Yıl olarak belirtiniz) -----  
 1. 21-25 yaş  
 2. 26-30 yaş  
 3. 31-35 yaş  
 4. 36-40 yaş  
 5. 41-45 yaş  
 6. 46-50 yaş  
 7. 51 ve üstü yaş
4. Meslekim Deneyiminiz (Yıl olarak belirtiniz)  
 1. 1-5 yıl  
 2. 6-10 yıl  
 3. 11-15 yıl  
 4. 16-20 yıl  
 5. 21-25 yıl  
 6. 25 ve daha fazla yıl
5. Çalıştığınız okuldaki yöneticilerin ve diğer öğretmenlerin size ilişkin izlenimlerini önemser misiniz? (Lütfen nedenini belirtiniz)  
 1.Evet.....  
 2. Hayır.....

## BÖLÜM II

**Açıklama:** Aşağıda görev yaptığınız okulda birlikte çalıştığınız okul yöneticisi ve öğretmenlere yönelik davranışlarınızla ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen bu ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her bir davranışı ne sıklıkla sergilediğinizi belirtiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız.

İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ		Sıklık Derecesi				
		Her zaman	Çok sık	Ara sıra	Çok nadir	Hiçbir zaman
1	Kendimi kabul ettirebilmek için aynı tutumu benimserim					
2	Karşımdaki insanlarla aynı kanıda olmasam bile, onların düşünce v davranışlarını benimsemiş gibi davrandığım olur					
3	Hoşlarına gidebileceğini düşündüğüm fikirlerimi söylerim					
4	Mesleki başarılarını överim					
5	Giyim ve görünüşlerini överim					
6	Önemli bir fikir öne sürdüklerinde överim					
7	Yıllık izinler dışında izin almam					
8	Çevremdekilere işlerinde yardımcı olmayı öneririm					
9	Ders dışındaki etkinliklerde de görev alır, gerekirse eve de iş götürürüm					
10	Okuldaki davranışlarımla çevremdekilere örnek olmaya çalışırım					
11	İnsanlara yardımları olmaksızın başarılı olamayacağımı söylerim.					
12	Destek ve yardımlarını kazanabilmek için, insanlara yardıma ihtiyacım olduğ mesajını veririm.					
13	Yardım istediğim kişilere deneyimlerinden faydalanmak istediğimi söylerim					
14	Mesleğimdeki başarılarımdan konuşmalarında bahsederim.					
15	Eğitimim ile gurur duyduğumu belirtirim.					
16	Mesleki deneyimlerimin önemini konuşmalarında vurgularım.					
17	Güç görevler için gönüllü olurum.					
18	İşlerime karışanlarla ya da işimi yapmamı engelleyenlerle tartışırım.					
19	Davranışlarımla benden çekinilmesi gerektiği mesajını veririm.					
20	Bana karşı uygun bir şekilde davranılmadığını düşündüğümde uyarırım.					
21	Başarıyla tamamladığım bir görevin ne kadar önemli olduğunu konuşmalarında vurgularım.					
22	Başarılarımın önemini anlatmak için abartılı ifadeler kullandığım olur.					
23	Grupla yapılan çalışmalarda, önemli bir payım olduğu bilinsin isterim.					
24	Olumsuz bir durum ile suçlandığımda, bu duruma ilişkin sorumluluğun yalnızca bana ait olmadığını belirtirim.					
25	İşler kötü gittiğinde suçlanmamak için kötü bir niyetim olmadığını, olayların böyle sonuçlanacağını bilmediğimi anlatırım.					
26	Bir şeyler yanlış gittiğinde neden sorumlu olmadığımı açıklarım.					
27	Durum olumsuz görünse de kimsenin bundan zarar görmeyeceğini, hatta uzun dönemde yarar göreceklarine inandığımı belirtirim.					
28	Ne kadar kötü görünürse görünsün davranışlarımdan iyi bir nedeni olduğunu belirtirim					

İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ		Sıklık Derecesi				
		Her zaman	Çok sık	Ara sıra	Çok nadir	Hiçbir zaman
29	Davranışlarım olumsuz karşılandığında, onları, benim yerimde olsalardı aynı şekilde davranacaklarına ikna etmeye çalışırım.					
30	Olumsuz değerlendirilen eylemlerimi, daha olumsuz eylemlerle karşılaştır ve onlar kadar kötü olmadığını ileri sürerim.					
31	Hatalarımı ya da olumsuz davranışlarımı telafi etmeye çalışırım.					
32	Yalnız özür dilemekle yetinmez, kötü ya da hatalı davranışlarımın bir daha tekrarlanmayacağını söylerim.					
33	Hata yaptığım ya da insanları incittiğim zaman özür dilemekten çekinmem.					
34	Okuldakilere özel yaşamımdaki sorumluluklarımın, beni işim için hazırlanmay yeterince zaman ayırmaktan alıkoyduğundan yakınırım.					
35	Konuşmalarımda kaygının, işteki performansımı engellediğinden bahsederim.					
36	Bir işteki başarıma ilişkin kaygılarım varsa, başarısızlık durumunda bunu mazu gösterecek bir engel öne sürerim.					
37	Düşüncelerim sıra dışı olarak değerlendirilmesin diye, onların ne kadar makul ve akılcı olduklarını anlatırım.					
38	Kuraldışı olarak değerlendirilebilecek bir eylemim olacaksa bunun istisna bi durum olduğunu anlatırım.					
39	Gelecekteki davranışlarıma ilişkin konuşmalarımda, farklı davranabilme ihtimaline karşı açık bir kapı bırakırım.					
40	Bir konuda yorum yaptığımda tarafsız bir değerlendirme yaptığımı vurgularım.					

### BÖLÜM III

**Açıklama:** Aşağıdaki ölçekteki her ifadeyi okuyarak, bunların sizin için **genelde ne derecede geçerli olduğunu** karar vererek işaretleyiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız.

KENDİNE SAYGI ÖLÇEĞİ		Derecesi				
		Her zaman	Çok sık	Ara sıra	Çok nadir	Hiçbir zaman
1	Kendimden hoşnudum.					
2	Haksızlığa uğradığımda mücadele ederim.					
3	İşe yaramaz ve acınacak birisi olduğumu düşünürüm					
4	Bazı konularda başarısız olsam da, kendimi değerli bulurum.					
5	Bir konuda eleştiri aldığımda kendimi değersiz biri olarak görürüm.					
6	Başkalarına göre daha yetersiz olduğumu düşünüyorum.					
7	Kişilik özelliklerimden hoşnudum.					
8	Ulaştığım başarılar kendi yetenek ve çabalarımın bir sonucudur.					
9	Çevremde aranan bir insanım.					
10	Bir başarısızlığa uğradığımda kendimi her yönden değersiz bulurum.					



KENDİNE SAYGI ÖLÇEĞİ		Derecesi				
		Her zaman	Çok sık	Ara sıra	Çok nadir	Hiçbir zaman
11	İlgi ve ihtiyaçlarımla neler olduğunu bilir, bunları karşılayacak biçimde davranırım					
12	Üzerime aldığım bir işi başarı ile bitiririm.					
13	Yeteneklerime güvenirim.					
14	Başkaları benimle olmaktan zevk alır.					
15	İnsanlar bana önem verir.					
16	Geçmişe baktığımda övünülecek işler yaptığımı düşünüyorum.					
17	Bir işi yaparken son kararı ben veririm.					
18	Olduğum gibi görünmek beni rahatsız eder.					
19	Bir ortamda karar verilirken önerilerimin dikkate alınmasına önem veririm.					

#### BÖLÜM IV

**Açıklama:** Aşağıda sosyal davranışlarla ilgili birtakım ifadeler bulunmaktadır. Lütfen bu ifadeleri dikkatlice okuyun ve sizin için **doğru olduğunu düşündüğünüz ifadeler** için D'nin altındaki boşluğu, **yanlış olduğunu düşündüğünüz ifadeler** için Y'nin altındaki boşluğu işaretleyiniz. Boş ifade bırakmayınız.

KENDİNİ AYARLAMA ÖLÇEĞİ		D	Y
1	Gerçekten hoşlanmadığım insanlara da dostça davranabilir ve onları dost olduğuma inandırabilirim.		
2	Bazen başkalarına gerçekten yaşadığımdan daha derin duygular yaşıyor gibi görünürüm		
3	Farklı durumlarda farklı kişilerle birlikteyken sık sık çok farklı bir kişiymiş gibi davranırım.		
4	Halimden memnun olmasam bile, keyfim yerindeymiş gibi davranırım.		
5	Gerektiğinde birinin gözlerinin içine baka baka yüzüne karşı yalan söyleyebilirim.		
6	Sosyal durumlarda nasıl davranacağımı bilemediğim zaman, ipucu bulmak için başkalarının davranışlarına bakarım.		
7	Bir komediyi başkaları ile seyrederken, yalnız başıma seyrettiğimden daha çok gülerim.		
8	(Sessiz sinema gibi) rol yapmamı gerektiren oyunlarda ve hazırlıksız olduğum durumlarda hiç başarılı olamam.		
9	Davranışlarımı farklı kişilere ve farklı durumlara uydurmada zorluk çekerim.		
10	Topluluk içinde kendimi biraz beceriksiz hissettiğimde bunu gereği kadar gizleyemem.		
11	İyi bir aktör/artist olabilirim.		
12	Başkalarına kendimi sevdirmede pek başarılı değilim.		
13	Toplantılarda fıkra ve hikayelerin anlatılmasını, şakaların yapılmasını başkalarına bırakırım.		

## BÖLÜM V

Açıklama: Aşağıda çalışma ortamında bireyleri, birlikte çalıştığı okul yöneticisi ve öğretmenlerin kendisine ilişkin düşüncelerini öğrenmeye sevk eden ifadeler bulunmaktadır. Bir öğretmen olarak, bu ifadelerin sizi, yönetici ve öğretmenlerin sizin hakkınızdaki düşüncelerini öğrenmeye **ne derecede sevk ettiğini** belirtiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız.

	İZLENİM OLUŞTURMAYA GÜDÜLEYEN ETKENLER ÖLÇEĞİ	Derece				
		Pek çok	Çok	Orta	Az	Hiç
1	Uyum sağlama isteği.					
2	Olumlu yönlerinizi tanııtma.					
3	Başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirme.					
4	Mesleki gelişim olanaklarını kullanabilme.					
5	Olumlu sosyal ilişkilerin bir takım ödülleri sağlaması.					
6	Grupla yaptığınız çalışmalar.					
7	Onaylanan ve sevilen bir insan olma.					
8	Olumlu ilişkiler kurma ve sürdürme.					
9	Okulda az bulunan kaynakları elde etme isteği.					
10	Sizden beklenen davranışları sergileyebilme.					
11	Mesleki performansınızın değerlendiriliyor olması.					
12	Okul müdürünüzün size karşı olumsuz tutumu.					
13	Karşınızdaki kişinin statüsünün yüksek olması.					
14	Davranışlarınızın yanlış olması endişesi.					
15	İnsanlar üzerinde bırakmak istediğiniz izlenim ile gerçekte bıraktığınız izlenim arasında fark olması.					
16	Okuldaki ilişkilerin resmi olması.					
17	Okuldaki ilişkilerin gergin olması.					
18	Her şeyin kurallara bağlı olması.					
19	Görevlerinize ilişkin beklentilerin açık olmaması.					
20	Karşındakini yeterince tanımıyor olma.					