



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:27.08.2020 ✓Accepted/Kabul:18.11.2020

DOI:10.30794/pausbed.786236

Araştırma Makalesi/ Research Article

Ekici-Şimşek, S. (2021). "Yüksek ve Düşük Bağlamlı İletişim Tarzının Çalışma Hayatında İzlenim Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Almanya ve Avusturya'dan Türkiye'ye Göç Eden Türkler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 45, Denizli, ss. 373-385.

## YÜKSEK VE DÜŞÜK BAĞLAMLI İLETİŞİM TARZININ ÇALIŞMA HAYATINDA İZLENİM YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALMANYA VE AVUSTURYA'DAN TÜRKİYE'YE GÖÇ EDEN TÜRKLER ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Semiha EKİCİ-ŞİMŞEK\*

### Öz

Bu araştırma, Almanya ve Avusturya'dan Türkiye'ye dönmüş olan Türklerin izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili davranışları üzerinde yüksek ve düşük bağlamlı iletişim tarzının etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma hipotezleri, Türkiye'de çalışan toplam 51 kişilik bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Veriler çevrimiçi anket şeklinde toplanmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizleri yapılmıştır ve ölçekler güvenilir bulunmuştur. İlişkiler Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, iletişim tarzı ile izlenim yönetimi taktikleri arasında istatistikî olarak yüksek bağlam boyutunda pozitif ve düşük bağlam boyutunda negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmanın diğer bir anlamlı bulgusu, yapılan fark analizinde ortaya çıkmıştır. Yurtdışından gelen Türklerin Almanya ve Avusturya'ya dönük algılarıyla, Türkiye'deki izlenim yönetimi taktikleri uygulama seviyesi ile yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişim özelliklerine dair algıları karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak Almanya ve Avusturya'yı düşük bağlamlı algıladıkları ve izlenim yönetiminin daha az kullandığının algıladıkları görülmüştür. Çalışmada ortaya çıkan sonuç göstermektedir ki, Almanya ve Avusturya'da düşük bağlamlı, Türkiye'de ise yüksek bağlamlı iletişim tercih edilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yüksek Bağlam, Düşük Bağlam, Kültürel İletişim, İzlenim Yönetimi.*

### THE IMPACT OF HIGH AND LOW CONTEXT COMMUNICATION STYLE ON IMPRESSION MANAGEMENT IN BUSINESS LIFE: A COMPARATIVE STUDY ON EMIGRATING TURKS FROM GERMANY AND AUSTRIA

### Abstract

This paper examines the influence of high and low context communication on the behavior of using impression management tactics of Turkish people who returned from Austria and Germany. The study's hypotheses have been tested on 51 employees working in Turkey. Data of the study was collected through an online survey. Reliability analyses have been performed and scales proved reliable. Statistical relationships have been tested with Pearson correlation analyses. Following the results of the study, it could be determined that there is a statistical relationship between communication style and impression management positively at the high context dimension and negatively at the low context dimension. Another meaningful finding of the study occurred by conducting the paired-samples t-test. Turkish employees who came from Austria and Germany on the one hand perceived Austria and Germany with low context and low impression management tactics, on the other hand, they detected Turkey with high context and much engagement in impression management tactics. The results of the study show that low-context communication is preferred in Germany and Austria and high context communication in Turkey.

**Key Words:** *High Context, Low Context, Cultural Communication, Impression Management.*

\*Doktorant, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İSTANBUL.  
e-posta: semiha.simsek@izu.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0003-0469-9245>)

## 1. GİRİŞ

İnsan hayatı bütünüyle bir iletişim etkinliği olarak görülebilir. Dolayısıyla insanların içerisinde bulunduğu kültürlerde de iletişim, hayatın her alanında büyük önem arz etmektedir. Edward Hall'ın "culture is communication" yorumu bu öneme tam olarak işaret etmektedir (Hall, 1959: 120). Hall aynı zamanda kültürleri bağlamları itibari ile yüksek ve düşük bağlam olmak üzere ikiye ayırmaktadır ve bu kültürlerdeki iletişim farklılıklarını incelemektedir (Hall, 1976).

Son yıllarda beyin göçü ile gündeme gelen Almanya ve Avusturya, farklı vesilelerle Avrupa'dan Türkiye'ye göç veren ülkelerin başında gelmektedir. İletişim perspektifinden incelendiğinde Hall'ın tanımına göre Almanya ve Avusturya düşük bağlamlı kültürler sınıfına girerken, Türkiye yüksek bağlamlı kültür olarak nitelendirilir (Gürbüz ve Sıgır, 2015:575).

Bu makalenin amacı yüksek ve düşük bağlam kültürlerdeki iletişim tarzının çalışma hayatındaki izlenim yönetimi üzerine etkisini araştırmaktır. Düşük bağlam iletişim tarzının hâkim olduğu Almanya ve Avusturya'da ve yüksek bağlam iletişim tarzının hâkim olduğu Türkiye'de (Gürbüz ve Sıgır, 2015:575) izlenim yönetiminin bu farklı iletişim bağlamlarından nasıl etkilendiği Batı Avrupa'da yaşamış ve çalışmış olan Türkler üzerinde bir saha araştırması yaparak anlaşılmasına çalışılacaktır. Çalışmanın önemi kültür farklılıklarından doğan farklı iletişim tarzını günümüzde birebir tecrübe eden kişiler üzerinden analiz etmek ve ortaya çıkarmaktır.

Sosyal etkileşimlerin neredeyse tamamı izlenim yönetimi açısından analiz edilebilir (Schütz, 1998: 611). İzlenim yönetimi tüm kültürlerde yaygın kullanılan davranış biçimi olmasına rağmen farklı kültürlerde bireyler birbiriyle etkileşim halindeyken davranışlarını farklı şekillendirebilirler ve izlenim yönetimi açısından izledikleri yol değişkenlik gösterebilir.

İletişimi bir kültürün temel unsuru olarak gören antropolog Edward Hall'ın (1976) "Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürler" teorisinden yola çıkılarak, Türk çalışanların geldikleri ülkelerde ve Türkiye'de iş hayatında nasıl bir izlenim yönetimi uyguladıkları literatürde henüz araştırılmamış olması bu çalışmayı o denli önemli kılmaktadır. Avrupa'da yaşamış ve tekrar Türkiye'ye dönen insanlar üzerinde yapılan araştırmaların genellikle uyum, kimlik tartışmaları, aidiyet duygusu, sosyal adaptasyon, yabancılaşma gibi konular etrafında olduğunu gözlemek mümkündür. Bu araştırmanın amacı ise incelenen kitlenin iş hayatında farklı ülkelerde geçirdikleri farklı izlenim yönetimi süreçlerine ayna tutarak literatüre kazandırmaya çalışmaktır.

İzlenim yönetimi alanındaki araştırmaların, performans değerlendirmesi, liderlik, kariyer planlaması, iş görüşmelerine benzer alanlarda yoğunlaşmasıyla, son yıllarda örgütsel konularda araştırma yapanların da ilgi alanına girdiği dikkat çekmektedir (Basım, Şahin ve Tatar, 2006: 2). Bu çalışma, belirli bir kültürün iletişim tarzının farklı izlenim yönetimi taktikleri üzerine etkisi olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.Yüksek Ve Düşük Bağlamlı Kültürlerde İletişim Tarzı

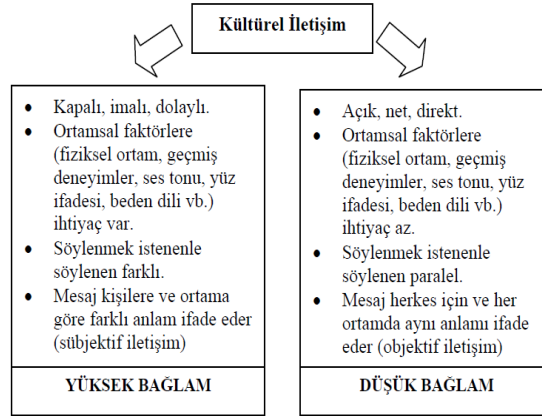
Toplulukların iletişim eğilimlerini araştırmada müracaat edilen kavramlardan en fazla yararlanılan kültürel antropolog Edward Hall'ın (1976) Yüksek Bağlam- Düşük Bağlam karşılaştırmasıdır. İletişim konulu birçok karşılaştırmalı kültürel araştırmalarda bu modelden sıkça faydalanılmaktadır (Erdem ve Günlü 2006:180).

Hall, araştırmasında ülkeleri farklı kültürlerde kullanılan farklı iletişim yöntemlerine göre yüksek (high context) ve düşük bağlam (low context) olarak sınıflandırmaktadır (Gürbüz ve Sıgır, 2015:575). "*Bağlam, bir dil birimini çevreleyen, ondan önce veya sonra gelen, birçok durumda söz konusu birimi etkileyen, onun anlamını, değerini belirleyen birim veya birimler bütünüdür*" (TDK, 2020) ve deneyim, temel düşünceler, tavır, tutum, aksan ve mimikler gibi, iletiyi çevreleyen ortam ve şartları anlatmaktadır. Bu bağlam, sosyal ilişki, mesuliyet, yakınlık, sosyal entegrasyon ve iletişim bakımından bir kültürdeki bireylerin birbirleriyle ne şekilde bağ oluşturduğunu öğrenmek için faydalıdır (Erdem ve Günlü, 2006: 180).

Yüksek bağlam iletişim eğilimi gösteren bir kültürde, malumat büyük bir oranla şahısların kendilerini dışı vurma şekilleridir ve az bir kısmı iletiye aktarılmıştır. Düşük bağlam iletişim eğilimi gösteren kültürde ise buna zıt olarak malumatın tümü iletiye aktarılmıştır. Yüksek bağlam kültürlerde aktarılmak istenen malumat, iletinin içerisinde geçmekten ziyade iletinin aktarıldığı çevrededir. Bu nedenden kendisine mesaj gönderilen kimse, esas aktarılmak isteneni kavrayabilmek için, iletinin kendisinden ziyade aktarıldığı biçime ve başka çevresel niteliklerin de farkında olmalıdır (Erdem ve Günlü, 2006: 180).

Düşük bağlamlı kültürlerde insanlar iletişimde şeffaf ve mutlak olmayı yeğlerler, söylemek istediklerini dolambaşsız söylerler. Bu kültürlerde göndermek istenen duygu ve düşünceler iletiye doğrudan bağlanır. Sağlam bir iletişim için ileti hariç başka etkenlere gereksinim yoktur. Bu tarz kültürler çoğunlukla Batı Avrupa’da, bunun yanında ABD ve Kanada’da bulunurlar (Erdem, 2006:18).

Yüksek bağlamlı kültürlerde insanların davranışı ve konuşmanın manası duruma göre farklılaşmaktadır. Kinayeli ya da üstü kapalı olarak konuşma ön plana çıkmaktadır. Türkiye’nin de içinde bulunduğu bu kültürlerde mesela, mesajın ne olduğundan daha çok ne gibi tabirler kullanıldığına bakılmaktadır. Kültürümüzdeki indirekt mesaj verme meylini “Kızım sana söylüyorum, gelinim sen işit” gibi aforizmalarda görebilmekteyiz. Yeni endüstrileşen pek çok Asya ülkesinde (Çin ve Hindistan hariç), Japonya, Arap ülkeleri ve Şili, Meksika, Venezuela, Arjantin gibi çoğu Latin Amerika ülkesinde de yüksek bağlam bulunmaktadır (Gürbüz ve Sığrı, 2015:575). Erdem (2006) Hall’ın iletişimde yüksek bağlam-düşük bağlam ayrımına süje ile alakalı çalışmalara dayandırarak Şekil 1’de özetlemiştir.



**Şekil 1: Yüksek Bağlam ve Düşük Bağlam (Kaynak: Erdem, 2006: 19)**

Yüksek bağlamlı iletişimi en fazla geleneksel kültürlerde, düşük bağlamlı iletişimi ise çağdaş kültürlerde gözlemlemek mümkündür. Ayrıca Hall’ın Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam fark tespiti toplulukçuluk- bireycilik ayrımı ile doğrusal bir düzlem üzerinde değerlendirilmektedir. Hofstede’ye göre yüksek bağlamlı iletişim en fazla kolektivist kültürlerde, düşük bağlamlı iletişim ise bireyci kültürlerde görülmektedir (Gürbüz ve Sığrı: 2015, 180-181). Bireyci toplumlarda bireyin kimliği, kişisel hedefleri ve refahı ön plandadır. Diğer taraftan kolektivist toplumlarda bir gruba veya topluluğa üyeliğe, ortak çıkarılara, grubun refahının kişisel refahından daha önemli olduğuna vurgu yapılır (Gürbüz ve Sığrı, 2015: 577).

Hofstede’nin yaptığı kültürel farklılık araştırmasında bu makalenin konusu olan Almanya, Avusturya ve Türkiye birbiriyle karşılaştırıldığında bireycilik boyutunda bariz farklılıklar görülmektedir.

Bireyci toplum olarak öne çıkan Almanya’da “çekirdek aile” ilişkisi en önemli unsurdur. Kendini gerçekleştirme konusuna kuvvetli bir inanç vardır. İletişim bağlamında dünyada en direkt iletişim eğilimini gösteren Almanya’da hatalardan ders çıkarması için karşı tarafa acı olsa doğruyu söyleme yöntemi çok yaygındır. Almanya’ya çok benzerlik içeren Avusturya da aynı biçimde bireyciliği ile ön plana çıkan bir ülkedir. Sosyal ağların gevşek olduğu Avusturya’da insanlardan sadece kendilerine ve en yakın aile bireyelerine dikkat edilmesi beklenilir. Bireyci toplumlarda suçlama özsaygının azalması demektir. İşveren işçi ilişkisi kontrata bağlı karşılıklı yarar sağlama şeklindedir. İşe alım ve terfi kararları sadece liyakat esaslarına göre alınır. Yönetim bireylerin yönetimidir.

Diğer taraftan Türkiye ise bu iki ülkeye kıyasla daha toplulukçu değerlere sahiptir. Bireyden ziyade toplumun önemine vurgu yapılır. Kişiler iç gruplara (aile, klan veya organizasyonlar) mensupturlar ve birbirlerini vefa karşılığında kollarlar. İletişim dolaylı olarak kurulur ve grubun harmonisini korumak adına tartışmalardan kaçınılır. Geri bildirimler iş hayatında olsun özel hayatta olsun her zaman dolaylı yoldan verilir. İlişkilerde manevi değerler ön plandadır ve görevlerden önce gelir. Başlangıçta güven ve bağ oluşturmak için zaman harcanması beklenilir. İltimas geçme daha çok görülür.<sup>1</sup>

Yukarıdaki hususlar muvacehesinde araştırmanın amacına uygun olarak H3 ve H4 hipotezleri geliştirilmiştir.

**H3: Çalışanların Almanya, Avusturya ve Türkiye için algıladıkları düşük bağlamli iletişim tarzı seviyesi arasında anlamlı fark vardır.**

**H4: Çalışanların Almanya, Avusturya ve Türkiye için algıladıkları yüksek bağlamli iletişim tarzı seviyesi arasında anlamlı fark vardır.**

## 2.2. İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi, bir kişinin başkalarının kendisi ile alakalı izlenimlerini yönlendirme prosesi olarak ifade edilmektedir. İzlenim yönetimi, iş ortamında maddi ve manevi çıkarları çoğaltmak, şahsına saygı gösterilmesini sağlamak ve herkes tarafından toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirtilerini, niteliklerini ve özelliklerini kabul ettirmek için yararlanılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009:53).

İzlenim yönetimi, politik davranışın önemli bir alt boyutu olarak son zamanlarda üzerinde durulan bir kavram haline gelmiştir. İnsanlar sosyal hayatlarında, içinde buldukları topluluk ortamında, tabii bir biçimde diğer insanlarla birbirini karşılıklı olarak etkilerler. Bu etkileme ile birlikte insan, muhatabı ile ilgili farklı intiba elde eder, kendisi imaj yaratır ve bu karşılıklı etkileşim davranışların şekillenmesinde önemlidir. Bolino ve Turnley (1999) izlenim yönetimini, kişilerin diğerleri üzerinde intiba yaratma süreci olarak ve muhatabları üzerinde uyguladıkları taktikler sayesinde onların algı ve tutumlarını etkilemek amaçlı bir çaba olarak tanımlamışlardır (Basım, Şahin ve Tatar, 2006: 3).

İzlenim Yönetimi Teorisi literatürde farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Wayne ve Ferris (1990) izlenim yönetimi taktiklerini yönetici odaklı yöntemler, bireyin kendisi odaklı yöntemler ve iş odaklı yöntemler olarak üç kategoride sınıflandırmıştır. Schütz (1998) izlenim yönetimi taktiklerini sözel ve sözel olmayan yöntemler olarak ikiye ayırmıştır (Gürbüz ve Sığı, 2015:458).

Sözel taktiklere konuşma hızı, ses tonu, konuşmanın akıcılığı emsal gösterilebilir. Sözlü olmayan taktikler arasında gülümseme, göz kontağında bulunma, el hareketleri, baş sallama ve yüz mimikleri yapma geçer (Barrick, Shaffer ve DeGrassi, 2009). Crane ve Crane (2004), izlenim yönetimi taktiklerini atak ve müdafaaya yönelik taktikler olmak üzere iki ayırım tespit etmişlerdir. Atak taktikler içerisinde; kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek davranışlar sergilemeye, kendine acındırma ve tehdit etmeye sıralanabilir. Müdafaaya yönelik taktikler ise masumiyet, sorumluluk almadan olayı kabullenme, sorumluluğu kabul etme, özür dileyerek sorumluluğu alma ve cezaya razı olma olarak sayılabilir (Basım, Şahin ve Tatar, 2006: 2).

İnsanların en çok başvurduğu ve literatürde genel kabul gören izlenim yönetimi taktiklerini şu şekilde saymak mümkündür (Jones ve Pittman, 1982; Bolino ve Turnley, 1999; Basım, Şahin ve Tatar, 2006; Gürbüz ve Sığı, 2015):

Kendi reklamını yapma (*self-promotion*): İnsanların kendi deneyimlerini veya aldığı eğitimi methetmesi, başarılarının fark edilmesini sağlama ve bu şekilde karşı tarafa kendini “yetkin” gösterme çabasıdır.

Kendini sevdirmeye (*ingratiation*): İnsanların karşı tarafa şefkat ve nezaket ile yaklaşarak, onları överek ve başarılarını takdir ederek, yardım ve dayanışma içinde olarak kendilerini “sevilen bir kişi” statüsüne çekmeye çalışmasıdır.

<sup>1</sup> Tüm ülkelerin birbirine göre karşılaştırmalı durumları Hofstede Insights internet sitesinden incelenebilir (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/austria,germany,turkey/>).

Örnek personel olmaya çalışma (*exemplification*): İş yerine çalışma saatinden önce gelerek, fazla mesai yaparak, hafta sonları işe gelerek ve fedakârlık yaparak örnek çalışan izlenimi yaratma eğilimidir.

Gözdağı verme (*intimidation*): Kişinin gücünü kullanarak çalışanlar üzerinde otorite ve korku salarak itaat etmelerini sağlamasıdır. Tehdit ve sert üslup en çok başvurulan davranışlardır.

Kendini acındırmaya çalışma (*supplication*): Kişinin yapmak istemediği görevden kaçınmak için bilmiyormuş gibi yapması, kendi zayıf yönlerini açık ederek diğerlerinin ona yardım etmesini sağlaması, karşı tarafa muhtaç gözükmekle yakınlaşma çabasıdır.

Yukarıdaki hususlar muvacehesinde araştırmanın amacına uygun olarak H5 hipotezi geliştirilmiştir.

**H5: Çalışanların Almanya, Avusturya ve Türkiye için algıladıkları izlenim yönetimi taktikleri kullanım seviyesi arasında anlamlı fark vardır.**

### **2.3.Yüksek Ve Düşük Bağlılı Kültürler Ve İzlenim Yönetimi Arasındaki İlişki**

İzlenim yönetimi güncel araştırmalarda kişilerarası ilişkilerde en önemli unsurlardan biri olarak sayılmaktadır ve davranışsal psikoloji, toplum bilimi, örgütsel davranış, yönetim, iletişim ve siyaset bilimlerinde mercek altına alınan bir kavrama evrilmiştir (Yücel, 2013: 2).

İnsanların sosyal yönünün en kuvvetli tezahürü olan iletişim, ortaya konulan benlik ile diyalektik bir ilişki içerisindedir. Dolayısıyla iletişim kuran insanların kimlikleri doğal veya yapay olarak, bilinçli veya bilinçsiz şekilde komünikasyona dâhil olurlar. Kimlik sunumunun bilinçli bir şekilde farklı olarak ortaya konulduğu durumlarda izlenim yönetiminden bahsedilir. Kişinin iletişim içerisinde olduğu insanlarda kendisi hakkında pozitif bir imaj yaratmak için sarf ettiği eforun davranışa dökülmesi izlenim yönetimidir (Yücel, 2013: 3-4). Örneğin bir iş mülakatına katılan bir birey işi alma amaçlı mülakatta kendini en iyi aday olarak gösterme çabasına girecektir ve mülakatçıyı etkilemek için sözlü ve sözsüz iletişimlerin ikisini de kullanacaktır (Yücel, 2013:12). Sözlü iletişimde bireyin yeteneklerinin, başarılarını anlatması, yardım etmesi veya yardıma muhtaçmış gibi davranması sözlü iletişim kalıbıdır. Kişinin dış görüntüsü veya ortamın düzeni gibi sözsüz iletişim yöntemlerinin de, olumlu veya olumsuz bir izlenim yaratmada büyük etkileri vardır. “İzlenim yönetimi bireyin davranışlarıyla, söyledikleriyle ve görüntüsüyle başkalarını etkilemek için yaptığı girişimlerin bütünüdür” (Erdem, 2008: 32).

Açıkça görülmektedir ki iletişim ve izlenim yönetimi birbiri ile ayrılmaz derecede ilişkilidir. Farklı kültürlerde izlenim yönetimi taktiklerine başvurulması değişkenlik gösterir.

İzlenim yönetimi taktiklerinin davranışlara olan etkisi kültür, ayırım yapılıp yapılmaması, kaynakların az sayıda olup olmaması, sosyo-politik dengesizlik gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu toplumu oluşturan ortamın değişmesiyle, izlenim yönetimi davranışını uygularken kullanılan taktikler de değişebilmekte, hatta aynı taktik başka kültürlerde başka biçimlerle tatbik edilebilmektedir (Doğan ve Kılıç: 2009:53). Buradan anlaşılacağı üzere kültürel kodlar kişilerin izlenim yönetimi katılımlarını şekillendirebilir (Zaidman ve Drory, 2001: 674).

Bilhassa başka kültürel deneyimi olan bireylerin, kişileri anlama ve iletilerini anlamlandırmada karşıdaki insanların kültürel iletişim tarzlarını tanımaları gerekir. Kültürel farklılıklardan bağımsız bir biçimde yapılacak aktarım, hatalı anlamalara ve iletişim kalitesinin düşmesine sebep olur (Erdem ve Günlü: 2006, 179). İletişimi dolaylı veya dolaysız bir biçimde gerçekleştiren ülkelerde kişinin kendini algılaması, arzu ettiği kimlik yansımaları, kim olmak istediği ve gerçekte kim olduğu bireyci veya toplulukçu kültür boyutlarından etkilenmektedir (Zaidman ve Drory, 2001: 675).

Diğer yandan bilgiye erişimin önünün açılması, demokratik ve eşitlikçi yaklaşım o kültüre mensup insanların iletişimi nasıl kuracaklarına ve dolayısıyla izlenim yönetimi taktiklerine başvurup vurmayacaklarına önemli ölçüde tesir etmektedir. Örneğin bir organizasyondaki personelin fikirlerini önemsememe, farklı bakış açısı sergileyenlere esneklik göstermeme ve onları otorite ile baskılamaya çalışma personeli açık ve doğrudan olmayan bir iletişim biçimini tercih etmeye (Erdem ve Günlü, 2006:179) ve dolayısıyla izlenim yönetimi taktiklerine başvurmalarına sebep olacaktır.

İletişim ile birlikte güç mesafesi de izlenim yönetimini önemli derecede etkileyen unsurlardandır. Güç mesafesi boyutu çalışanların eşit fırsatlara sahip olmaları sayesinde, fikirlerini üstlerine rahatça aktarabilme durumunu izah eder. Yapılan araştırmalarda güç mesafesi yüksek ülkelerde çalışanların kendini sevdirmeye, göze girme, yağcılık veya kendi reklamını yapma davranışına sıkça başvurabilirler (Zaidman ve Drory, 2001: 676).

İletişimin katılımcı ve dolaysız olduğu ülkelerde güç mesafesi de düşüktür. Güç dağılımının eşit olduğu, çalışanların kolayca üstlerine ulaşabildiği, adil, yeniliklere ve yeni fikirlere açık ortamlarda kişilerin daha az oranla izlenim yönetimi taktiklerine başvurduklarını söylemek mümkündür (Zaidman ve Drory, 2001: 678).

Yukarıdaki hususlar muvacehesinde araştırmanın amacına uygun olarak H1 ve H2 hipotezleri geliştirilmiştir.

**H1: Yüksek bağlamlı iletişim tarzı seviyesi ile izlenim yönetimi düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.**

**H2: Düşük bağlamlı iletişim tarzı seviyesi ile izlenim yönetimi düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.**

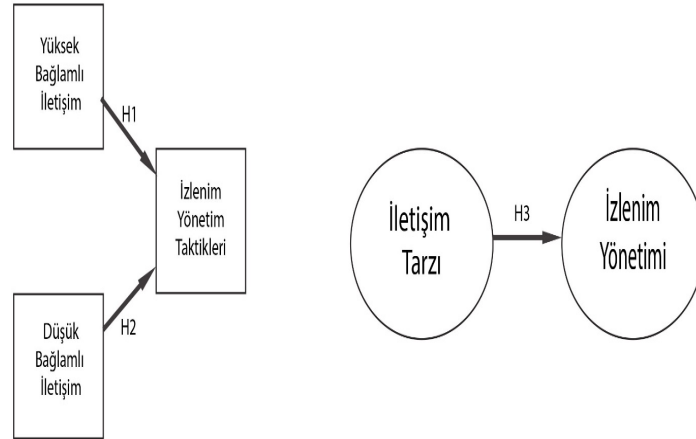
### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi, Önemi ve Amacı

Araştırma, hipotez test etmeye yönelik olarak nicel araştırma olarak tasarlanmış ve iletişim eğiliminin izlenim yönetimi taktiklerinin üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma, Almanya ve Avusturya'dan Türkiye'ye dönmüş olan Türklerin üzerinde gerçekleştirilmiştir. Avrupa'da yaşamış ve tekrar Türkiye'ye dönen insanlar üzerinde yapılan araştırmalar genellikle uyum, kimlik tartışmaları, aidiyet duygusu, sosyal adaptasyon, yabancılaşma gibi konular etrafında olduğunu gözlemlemek mümkündür. Bu araştırmanın amacı ise incelenen kitlenin iş hayatında farklı ülkelerde geçirdikleri farklı izlenim yönetimi süreçlerine ayna tutarak literatüre kazandırmaya çalışmaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı doğrultusunda belirtilen araştırma modeli Şekil 2'de sunulmaktadır.



**Şekil 2: Araştırma Modeli**

**H1:** Yüksek bağlamlı iletişim tarzı seviyesi ile izlenim yönetimi düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Düşük bağlamlı iletişim tarzı seviyesi ile izlenim yönetimi düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Çalışanların Almanya, Avusturya ve Türkiye için algıladıkları düşük bağlamlı iletişim tarzı seviyesi arasında anlamlı fark vardır.

**H4:** Çalışanların Almanya, Avusturya ve Türkiye için algıladıkları yüksek bağlam iletişim tarzı seviyesi arasında anlamlı fark vardır.

**H5:** Çalışanların Almanya, Avusturya ve Türkiye için algıladıkları izlenim yönetimi taktikleri kullanım seviyesi arasında anlamlı fark vardır.

### **3.3.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Bu çalışma, Almanya ve Avusturya'dan Türkiye'ye dönmüş olan Türklerin üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler mart ve nisan 2020 tarihi arasında çevrimiçi anket şeklinde toplanmıştır. Sosyal bilimlerde sıkça uygulanan kolayda örnekleme yöntemi ile Türkiye'de çalışan toplam 51 kişilik bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Korelasyonel çalışmalarda norm olarak araştırmalarda en az 30 katılımcının olması uygun sayılmaktadır. İncelenen kitlenin niş olması ve araştırmanın bulgularına göre çalışma örneklem büyüklüğünün çalışmayı uygun bir şekilde yansıttığı savunulmaktadır. Evrenin niş olmasındaki gerekçe, katılımcıların Türk kökenli, Almanya veya Avusturya'da uzun yıllar yaşamış ve çalışmış, daha sonra ise Türkiye'ye yerleşip istihdam olmuş olmalarıdır. Bu sebepten ötürü örnekleme mühim olan "temsil" dir yaklaşımı benimsenmiştir. Bu çalışmada seçilmiş olan örneklem büyüklüğü evrenin temsil yeterliliğini bozmayacak kadar temel ölçüdedir. Örneklemin sayısal büyüklüğünün her zaman güvenilir olmadığını ve büyük örneklemin, yanılmazlığın bir garantisi anlamına gelmediğini savunan referans ve kaynaklara başvurulmuştur (Karasar, 2011: 126-127; Aziz, 2015: 56-57). Bu araştırmada 51 örneklem büyüklüğü ile normal dağılımın temsil edilebileceği, güvenilirlik ve geçerlilik ölçümlerinin yapılabileceği kanıtlanmıştır. "Büyük örnek" yerine, "iyi örnek" seçmek ilke edinilmiştir (Karasar, 2011: 127).

### **3.4.Ölçüm Araçları**

Araştırma anketi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, Türkiye'de ve göç edilen ülkede çalışma yılları, göç ettikleri ülke ve yönetici pozisyonu olmak üzere 8 demografik soru, kültürel iletişim ölçeği (2 boyut) 15 soru ve izlenim yönetimi ölçeği (5 boyut) 22 soru olmak üzere toplamda 37 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada yüksek ve düşük bağlamli iletişim tarzını ölçmek için Edward Hall'ın (1976) modeli temel alınarak Erdem (2006) tarafından geliştirilen "Kültürel İletişim Ölçeği-Türkiye (KIÖ-TUR)" ve izlenim yönetimini ölçmek için Bolino ve Turnley'in (1999) geliştirildiği, Basım ve Tatar (2006) Türkçeye uyarlandığı "İzlenim Yönetimi Ölçeği (İYÖ)" kullanılmıştır.

### **3.5.Veri Analizi**

Araştırmaya docs.google.com üzerinden hazırlanan online ankete 51 kişi katılmıştır. Katılımcıların %52,9'u kadın (n=27), %47,1'i erkektir (n=24). Anketi cevaplayanların %94,1'i evli (n=48) ve %5,9'u (n=3) bekârdır. Katılımcıların %70,59'u (n=36) 28-40 yaş aralığında ve %29,41'i (n=15) 41-55 yaş aralığındadır. Eğitim seviyesine ilişkin cevaplarda %41,2'si (n=21) yüksek lisans, %35,3'si (n=18) lisans, %13,7'si (n=7) doktora, %7,8'i (n=4) lise ve %2'si (n=1) ortaokulu mezunu olduklarını işaretlemişlerdir. Avusturya'dan dönenler %70,6 ile 36 kişidir, Almanya'dan dönenler %29,4 ile 15 kişidir. Dönenlerin %72,55'i (n=37) 5 ila 20 yıl arası ve %27,45'i (n=14) 21 ila 42 yıl arası göç ettikleri ülkede yaşamış ve çalışmışlardır. Katılımcıların Türkiye'de buldukları zaman zarfı %45,10 (n=23) 6 ila 10 yıl, %35,29 (n= 18) 1 ila 5 yıl ve %19,61 (n=10) 11 ila 34 yıl arası değişmektedir. Yönetici pozisyonuna sahip olanlar %39,2 ile 20 kişidir.

Katılımcıların soruları cevaplamaları için 5'li aralık ölçeği kullanılmıştır. Anketteki ifadeler "1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz Katılıyor Biraz Katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Tamamen Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Veriler SPSS 25 programıyla analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunlukları Kolmogorow-Smirnov testi yoluyla sınanmış, normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple araştırmada parametrik testler kullanılmıştır. Analiz ve değerlendirmelerde değişim gösteren değişkenler arasındaki ilişkiyi belirtmek için Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. İncelenen örneklemin Almanya veya Avusturya'da Türkiye'ye kıyasla iletişim eğilimini nasıl algıladığını ve bu iki farklı coğrafyada izlenim yönetiminin nerelerde farklılık gösterdiğini ortaya koymak için paired sample t (eşleştirilmiş örneklem) testi kullanılmıştır.

#### 4.BULGULAR

##### 4.1.Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği için iç tutarlılık analizi yapılarak Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Her iki ölçeğin de iyi derecede güvenilir (.70 ve üzeri) değere sahip olduğu ve İzlenim Yönetimi ölçeğinin güvenilirliğini olumsuz etkileyen 5. Faktör değerlendirmeden çıkartılmıştır. Her bir değişkenin alt boyutlarına ait değerler ileriki tablolarda (1-4) yer almaktadır.

**Tablo 1: Kültürel İletişim Ölçeği Güvenilirlik Analizi (Almanya ve Avusturya)**

|                              | Cronbach Alfa Değerleri |
|------------------------------|-------------------------|
| Yüksek Bağlam İletişim Tarzı | 0.708                   |
| Düşük Bağlam İletişim Tarzı  | 0.830                   |

**Tablo 2: Kültürel İletişim Ölçeği Güvenilirlik Analizi (Türkiye)**

|                              | Cronbach Alfa Değerleri |
|------------------------------|-------------------------|
| Yüksek Bağlam İletişim Tarzı | 0.712                   |
| Düşük Bağlam İletişim Tarzı  | 0.717                   |

**Tablo 3: İzlenim Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi (Almanya ve Avusturya)**

|  | Cronbach Alfa Değerleri |
|--|-------------------------|
| Tüm Ölçek                                  | 0.824                   |
| Kendini Acındırmaya Çalışma                | 0.795                   |
| Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye | 0.738                   |
| Kendini Örnek Bir Personel Olarak Gösterme | 0.830                   |
| Kendi Önemi Zorla Göstermeye Çalışma       | 0.835                   |

**Tablo 4: İzlenim Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi (Türkiye)**

|  | Cronbach Alfa Değerleri |
|--|-------------------------|
| Tüm Ölçek                                  | 0.924                   |
| Kendini Acındırmaya Çalışma                | 0.865                   |
| Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye | 0.805                   |
| Kendini Örnek Bir Personel Olarak Gösterme | 0.898                   |
| Kendi Önemi Zorla Göstermeye Çalışma       | 0.920                   |

##### 4.2.Korelasyon Analizi

Yüksek ve düşük bağlam iletişim tarzının izlenim yönetimi taktikleriyle arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere araştırma değişkenlerine ait Pearson korelasyon katsayıları tablo 5 ve 6'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 5: İletişim Tarzı ile İzlenim Yönetimi Taktikleri İlişkisi (Türkiye)**

|   | 1     | 2     | 3      | 4      | 5      | 6 |
|---|-------|-------|--------|--------|--------|---|
| 1. Yüksek Bağlam                              | 1     |       |        |        |        |   |
| 2. Düşük Bağlam                               | -,227 | 1     |        |        |        |   |
| 3. Kendi Önemi Zorla Göstermeye Çalışma       | ,002  | -,014 | 1      |        |        |   |
| 4. Kendini Örnek Bir Personel Olarak Gösterme | ,074  | -,012 | ,673** | 1      |        |   |
| 5. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye | ,228  | -,085 | ,498** | ,636** | 1      |   |
| 6. Kendini Acındırmaya Çalışma                | -,045 | ,058  | ,673** | ,526** | ,448** | 1 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Türkiye’de iletişim tarzı ve izlenim yönetimi taktikleri ilişkisi incelendiğinde, yüksek bağlam boyutunda kendini acındırmaya çalışma boyutu negatif yönlü zayıf düzeyde, diğer boyutlar ile ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Düşük bağlam boyutunda kendini acındırmaya çalışma boyutu pozitif yönlü zayıf düzeyde, diğer boyutlarda ise negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamadığı için H1 ve H2 hipotezleri çalışanların Türkiye algıları açısından reddedilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6: İletişim Tarzı ile İzlenim Yönetimi Taktikleri İlişkisi (Almanya/Avusturya)**

|   | 1       | 2      | 3      | 4      | 5    | 6 |
|---|---------|--------|--------|--------|------|---|
| 1. Yüksek Bağlam                              | 1       |        |        |        |      |   |
| 2. Düşük Bağlam                               | -,545** | 1      |        |        |      |   |
| 3. Kendi Önemini Zorla Göstermeye Çalışma     | ,994    | -,009  | 1      |        |      |   |
| 4. Kendini Örnek Bir Personel Olarak Gösterme | ,305*   | -,225  | ,316*  | 1      |      |   |
| 5. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye | ,508**  | -,353* | ,118*  | ,376** | 1    |   |
| 6. Kendini Acındırmaya Çalışma                | ,001    | -,141  | ,459** | ,273   | ,122 | 1 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Almanya ve Avusturya’da iletişim tarzı incelendiğinde yüksek ve düşük bağlam boyutunda anlamlı negatif bir ilişki görülmüştür. İletişim tarzı ve izlenim yönetimi taktikleri ilişkisi incelendiğinde, yüksek bağlam boyutunda kendini örnek bir personel olarak gösterme ve niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Düşük bağlam boyutunda niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmede negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H1 ve H2 hipotezleri çalışanların Almanya ve Avusturya algıları açısından kısmen kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Türklerin Almanya ve Avusturya’da bazı izlenim yönetimi stratejilerine başvurmaları, o ülkelerde azınlık olmaları ve yeterince sosyal güce sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Benzer yapılan çalışmalarda (Zaidman ve Drory, 2001:674) azınlıkların sosyo-ekonomik ve güç dengesizlikleri telafi etmek için daha sık izlenim yönetimi taktiklerine başvurdukları gözlemlenmiştir. Bir diğer sebep ise izlenim yönetimi davranışlarının hangi dereceye kadar kabul edilip edilemeyeceği konusunda tereddüt yaşanmasıdır ki, bu da azınlıkların o davranışları daha çok sergilemelerine sebep olur.

#### 4.3.Fark Analizi

Almanya ve Avusturya’dan dönüş yapan Türklerin ülkelerinin iletişim bağlam düzeyini nasıl algıladıklarını ve hangi coğrafyada daha fazla hangi izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarını eşleştirilmiş örneklem t-testi ile test edilmiştir. İlerleyen tablolarda eşleştirilmiş t testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 7: Yüksek Bağlam Eşleştirilmiş Örneklem Testi**

|               |                   | N  | Mean   | Standart Sapma | t       | Sig. |
|---------------|-------------------|----|--------|----------------|---------|------|
| Yüksek Bağlam | Almanya/Avusturya | 51 | 2,3647 | ,77119         | -10,681 | ,000 |
|               | Türkiye           | 51 | 3,9216 | ,50122         |         |      |

**Tablo 8: Düşük Bağlam Eşleştirilmiş Örneklem Testi**

|              |                   | N  | Mean   | Standart Sapma | t      | Sig. |
|--------------|-------------------|----|--------|----------------|--------|------|
| Düşük Bağlam | Almanya/Avusturya | 51 | 4,0560 | ,53229         | 16,566 | ,000 |
|              | Türkiye           | 51 | 2,2941 | ,51935         |        |      |

Araştırmaya katılanların Almanya ve Avusturya’da ki iletişim eğilimlerini daha düşük bağlam ve Türkiye’yi yüksek bağlam olarak algıladıkları istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu bulgulara göre H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 9: İzlenim Yönetimi Taktikleri Eşleştirilmiş Örneklem Testi**

|  |                   | N  | Mean   | Standart Sapma | t     | Sig. |
|--|-------------------|----|--------|----------------|-------|------|
| Kendi Önemi Zorla Göstermeye Çalışma       | Almanya/Avusturya | 51 | 1,7712 | 1,00552        | 2,207 | ,032 |
|  | Türkiye           | 51 | 2,0980 | 1,20608        |       |      |
| Kendini Örnek Bir Personel Olarak Gösterme | Almanya/Avusturya | 51 | 1,7206 | ,86407         | 4,192 | ,000 |
|  | Türkiye           | 51 | 2,4020 | 1,27483        |       |      |
| Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye | Almanya/Avusturya | 51 | 2,6985 | ,72075         | 4,861 | ,000 |
|  | Türkiye           | 51 | 3,2892 | ,80370         |       |      |
| Kendini Acındırmaya Çalışma                | Almanya/Avusturya | 51 | 2,1529 | ,83387         | 4,592 | ,000 |
|  | Türkiye           | 51 | 2,9804 | 1,12517        |       |      |

Araştırmaya katılanların Almanya ve Avusturya’da Türkiye’ye kıyasla daha az izlenim yönetimi taktiklerine başvurdukları istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre H5 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Ele alınan bu çalışma yüksek ve düşük bağlamlı kültürlerdeki iletişim tarzının çalışma hayatında izlenim yönetimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Almanya ve Avusturya’da yaşamış ve çalışmış, sonradan Türkiye’ye göç eden Türklerin iki farklı kültürü deneyimlemiş olmaları ve bu kültürlerdeki iletişim tarzını ve iş hayatında izlenim yönetimini nasıl algıladıkları makalede araştırılmıştır.

Hall’in iletişimde Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam ve Bolino ve Turnley’in İzlenim Yönetimi modelleri çerçevesinde, Batı Avrupa’dan dönmüş 51 Türkün iletişim ve izlenim yönetimi eğilimleri incelenmiştir.

Sınırlı sayıda katılımcıya ulaşılmış olmasına rağmen varyans analizi neticesinde çalışmada ortaya çıkan sonuç göstermektedir ki, Almanya ve Avusturya’da düşük bağlamlı, Türkiye’de ise yüksek bağlamlı iletişim tercih edilmektedir. Aynı şekilde araştırmaya katılanların Almanya ve Avusturya’da Türkiye’ye kıyasla daha az izlenim yönetimi taktiklerine başvurdukları istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır. Bu bulgular önceki çalışmalarda Almanya ve Avusturya’nın kültürel olarak düşük bağlamlı iletişimi tercih ettiklerini ve nadiren izlenim yönetimi taktiklerine başvurduklarını, Türkiye’de insanların ise yüksek bağlamlı iletişim kurduklarını ve izlenim yönetimi taktiklerini sıkça kullandıklarını öne süren çalışmaları (Hofstede 2001; Gürbüz ve Sığırı 2015) desteklemektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde Türkiye’de kinayeli, üstü kapalı ve endirekt bir iletişimin dominant olduğu, mesajın yanı sıra çevresel etkenlerin de (ses tonu, jest ve mimikler, aksan vb.) önemli olduğu söylenebilir. Türkiye’ye kıyasla Almanya ve Avusturya’da ise açık, net ve direkt bir iletişimin hâkim olduğu, çevresel faktörlerin nadiren etkili olduğu varsayılabilir.

İzlenim yönetimi taktiklerinin kültürel değerlere göre de şekillendiği, kültürlerin toplulukçuluk/bireycilik ya da güç mesafesi seviyelerine göre farklılık gösterdiğini ifade eden literatür ile paralellik göstermektedir (Bozkurt Yıldırım ve Ergun Özler, 2020: 65).

Yüksek ve düşük bağlam iletişim boyutu güç mesafesi boyutu ile yakından ilişkilidir (Würtz, 2006: 280). Türk kültüründe hiyerarşik bağlantılar vardır ve güç mesafesi oldukça yüksektir (Gürbüz ve Sığırı, 2015: 579). Alman

kültüründe ise güç mesafesi çok azdır. Mesela, kolektivist kültürel niteliklerin ön planda olduğu Türkiye’de (Hofstede 2001; Gürbüz ve Sığı 2015) şahıslar kendilerini otonom değil, bir topluluğun parçası olarak görmekte ve bireysel düşünce ve eylemlerin topluluğun kural ve istekleri ile uyumlu olmasına gayret etmektedirler. Bunun gibi bir temayülün olduğu kültürde, insanların yaratmaya çalıştıkları izlenimlerin ve bunları kazanmak için sergiledikleri tutumların da diğer kültürlerden başka olacağı öngörülebilir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların yüksek bağlamli iletişimin kabul gördüğü, gücün tepe yönetimde toplandığı ve herkesin eşit haklara sahip olmadığı bir ortamda amaçlarına ulaşmak için izlenim yönetimi taktiklerine başvurmaları kaçınılmazdır.

Sonuç olarak bu araştırma, Türkiye’de kendi önemini zorla göstermeye çalışma, kendini örnek bir personel olarak gösterme, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye ve kendini acındırmaya çalışma, çalışanların algısına göre Türkiye’de Almanya ve Avusturya’ya göre daha sık kullanıldığını göstermiştir.

Kendi önemini zorla göstermeye çalışma “saldırgan” izlenim yönetimi taktiklerindedir. Diğer kişiler üzerinde yaratılması hedeflenen izlenim yönetimi taktikleri, her zaman pozitif bir intiba oluşumu için uygulanmamakta, karşdakini elinde bulundurduğu otorite ile korkutarak ya da tehdit ederek baskı aracılığıyla tehlikeli görünmeye çalışarak gözdağı vermektir. Gözdağı verme taktiği çoğunlukla güce sahip olan tarafın başvurduğu bir davranıştır (Doğan ve Kılıç, 2009: 74). Yüksek hiyerarşik yapıya sahip organizasyonlarda, emir komuta zincirinin katı olduğu yapılanmalarda sıkça karşılan bir taktik olarak batıya nazaran Türkiye’de daha çok benimsendiği bu çalışmada tespit edilmiştir.

Kendini örnek bir personel gibi gösterme taktiğini kullanan bireyler, diğer bireylerde etik normlara ilişik, örnek bir birey izlenimi yaratma amacındadırlar. Örnek olma taktikleri çoğunlukla güven, diğerkâmlık ve cömertlik gibi ahlaki erdemler ile ilgili toplumsal intibanın yükselmesini sağlamaktadırlar (Schütz, 1998: 614). Örnek birey olma tutumu, bireyin kendisini işine aşırı adanmış veya örgüte bağlılığını göstermek için icabından fazlasını yapma temayülüdür. Bu taktiği uygulayan kişi güvenilir, disiplinli ve cömert davranarak kendisiyle ilgili etik bir algı yaratmak istemektedir. İşe erken gelme, işten geç ayrılma ve eve iş götürme gibi eylemler bu taktiği kullananların davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. Örnek olma taktiği bireyin, grupla ilgili duygularını, grup içerisindeki iş birliğini ve karar alma prosesini etkilemektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 74). Bu çalışmada elde edilen bulgularda görüldüğü gibi kendini örnek bir personel gibi gösterme taktiği, grubun çıkarları bireysel çıkarların önünde tutulan Türkiye’de Almanya ve Avusturya’dan daha çok tercih edilmiştir.

İzlenim yönetim taktiklerinden niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye, kişinin kendisini yetenekli ve yeterli olarak gösterme ve diğerleri tarafından sempatik ve güvenilir görülme çabasıdır. Amaç hem başkalarının sevgisini elde etmek, hem de arzulan maddi çıkarlara ulaşmaktır (Çetin ve Basım, 2010: 266). Araştırma bulguları, maddi ve manevi çıkarları gerçekten hak eden kişi imajını göstermek için niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiğinin Türkiye’de Almanya ve Avusturya’dan daha çok kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu açıdan incelendiğinde, nepotizmin yaygın olduğu bir ortamda kendini en iyi şekilde gösterme çabası anlaşılır bir davranıştır.

Çalışmada, çalışanların algısına göre Türkiye’de Almanya ve Avusturya’ya göre daha sık kullandığı ortaya çıkan bir diğer önemli taktik ise kendini acındırma taktiğidir. Bireylerin zayıf veya eksik taraflarını ön plana çıkarması ve etrafındaki başka kişilerin acıma duygularını kullanarak, almak istemedikleri sorumluluklardan kurtularak hedefledikleri yardım, koruma veya destekleri alma davranışlarıdır (Basım ve Tatar, 2006; Çetin ve Basım, 2010). Zayıf halkaya yardım etme, daha az yetenekliye destek olma gibi yaklaşımlar Alman toplumundan ziyade Türk toplumunda erdem olarak kabul edildiğinden, bu taktiğe Türkiye’de daha çok başvurulacağı ön görülebilmiştir.

Son olarak, çalışmada elde edilen sonuçlar, seçilen örneklemden elde edilen bulgularla sınırlı olmaktadır. Bu çalışma belirli bir kurum çalışanları yerine genel olarak yurtdışından dönmüş farklı sektörlerde çalışan Türkler üzerine yapılmıştır. Daha farklı özelliklere sahip örneklemlerle yapılacak çalışmalar, daha yaygın sonuçlara ulaşma açısından önemli görülmektedir. Araştırmada incelenen kavramlar arasında ilişik görülmüştür. Kurumlarda iletişim bahsinin bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi gibi toplumsal kültürel nitelikler çerçevesinde incelenmesi şirket içi çatışmaların çözümüne ışık tutabilir. Yine bu çerçevede, çalışanların örneğin dedikodu ve muhbirlik gibi informal iletişim kanallarına ve sosyal medya mecralarına başvurmaları ilerleyen araştırmalarda incelenebilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Aziz, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ve Teknikleri*. İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Barrick, M. N., Shaffer J. A. & DeGrassi, S. W. (2009). What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance. *Journal of Applied Psychology, (94) 6, 1394–1411*.
- Basım, N., Şahin, H. N. & Tatar, İ. (2006). Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları, 18 (9), 1-17*.
- Bozkurt Yıldırım, H. & Ergun Özler, N. D. (2020). Türk Kültürü Bağlamında Keşfedilen İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kavramsal Analizi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7 (13), 63-77*.
- Crane, E. & Crane, F. G. (2004). Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings. *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry, 25-34*.
- Çetin, F. & Basım, N. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 35, Ocak-Temmuz 2010, 255-269*.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2009). Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (23) 3, 53-83*.
- Erdem, F. S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Erdem, R. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı İle Ölçülmesi: Türkçe Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 1 (2), 17-25*.
- Erdem, R. & Günlü, E. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, (9) 2, 177-195*.
- Gürbüz, S. & Sığı, Ü. (2015). Örgütsel Davranış. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hall, E. (1959). *The Silent Language*. Doubleday & Company, Inc., Garden City, New York. [https://monoskop.org/images/5/57/Hall\\_Edward\\_T\\_The\\_Silent\\_Language.pdf](https://monoskop.org/images/5/57/Hall_Edward_T_The_Silent_Language.pdf) (Erişim tarihi 1.4.2020).
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books/ Doubleday, New York. [https://monoskop.org/images/6/60/Hall\\_Edward\\_T\\_Beyond\\_Culture.pdf](https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf) (Erişim tarihi 1.4.2020).
- Hofstede Insights (2020). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/austria,germany,turkey/> (Erişim tarihi 13.05.2020).
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Schütz, A. (1998). Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy. *The Journal of Psychology, 132 (6), 611-628*.
- Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi 5.5.2020).
- Yücel, İ. (2013): Örgütlerde İzlenim Yönetimi Ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Akademik Bakış Dergisi, 35, 1-20*.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, And Exchange Quality İn Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment And Field Study. *Journal of Applied Psychology, 75 (5), 487–499*.
- Würtz E. (2006). A Cross-Cultural Analysis of Websites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication 11, 274–299*.
- Zaidman, N. & Drory, A. (2001). Upward Impression Management İn The Work Place Cross-Cultural Analysis. *International Journal Of Intercultural Relations, 25 (6), 671-690*.

**Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).
4. Bu makale için etik kurul izni gerekmemektedir (Ethics committee permission is not required for this article).