



## **İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN, ÖRGÜT İÇİ SOSYAL KONUMA ETKİSİ:KAMU ÜNİVERSİTESİNDE BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>**

Tuğrul OĞUZHAN<sup>2</sup>, Kemal KÖKSAL<sup>3</sup>, Ercan TURGUT<sup>4</sup>

### **Öz**

*Bireyin, ilişkilerini yönetmek ve kendi amaçlarına ulaşmak için izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının, sosyal ağdaki konumunu etkileyip etkilemediği bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmuştur. İzlenim yönetimi taktiklerinden hangilerinin ne derece bu amaca hizmet ettiğinin ortaya konulması ve ilgili alan yazında daha önce böyle bir çalışma olmaması çalışmanın önemini artırmaktadır. Bu amaçla bir kamu üniversitesinin 42 kişiden oluşan bir bölümünde çalışanların ağ yapısı ve izlenim yönetimi taktikleri kullanımı ilişkisi etkileşim matrisi ve izlenim yönetimi taktikleri ölçeğini içeren bir anket kullanılarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda izlenim yönetimi taktikleri ile ağ yapısındaki konumu ortaya koyan derece merkeziliği ve arasındalık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *İzlenim Yönetimi Taktikleri, Ağbağ Analizi*

## **EFFECT OF IMPRESSION MANAGEMENT TACTIS TO THE INTER-ORGANIZATION SOCIAL POSITION: A STUDY AT A PUBLIC UNIVERSITY**

### **Abstract**

*The aim of this study is to investigate how the five impression management tactics use affects the individual's social network position for managing the relationships and achieving the self-goals in the organizational*

<sup>1</sup> Bu çalışmanın özeti 3'üncü Örgütsel Davranış Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr., Kara Harp Okulu, toguzhan@kho.edu.tr

<sup>3</sup> Öğretim Görevlisi, Kara Harp Okulu, kkoksal@kho.edu.tr

<sup>4</sup> Dr., Kara Harp Okulu, eturgut@kho.edu.tr

*environment. The fact that there have not been lots of studies examining which tactics were effective on network position increases the importance of this study. For the purpose of the study, the correlation between tactics' usage and network structure was identified by using a questionnaire containing network exchange matrix and impression management tactics scales. The participants were 42 instructors at a public university. The results of the study showed that there was no significant relation between centrality and betweenness of the variables which explain the impression management tactic use and social network position. This finding can be interpreted as the use of impression management tactics didn't affect the individual's network position in the organization.*

**Keywords:** *Impression Management Tactics, Social network analysis*

## Giriş

Bireyler kendi belirledikleri amaçlara ulaşmak ve bir grubun parçası olmak için örgütlere girerler. Bireyler kendi amaçlarına ulaşabilmek için örgütleri kullanmakta; amacına ulaşmak (Zaleznik, 1970), grup içinde statü kazanmak (Mignonac, Herrbach, ve Guerrero, 2006) ve grup tarafından olumlu algılanmak istemekte, çevresindeki kişilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini etkilemeye çalışmaktadır (Leary, 1996). Bu etkileme sürecinde Gardner (1992) tarafından “bireylerin bir takım amaçlara ulaşmak için, karşı tarafa iletilen bilgileri yöneterek karşı tarafın algı, karar ve davranışlarını etkileme çabası” olarak tanımlanan izlenim yönetimi taktikleri kullanabilecekleri bir unsur olarak düşünülebilir.

İzlenim yönetimi taktikleri farklı yazarlarca farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Fakat ilgili yazında en çok rastlanan sınıflandırma kendini acındırma, işine sahip çıkma, kendi önemini zorla fark ettirme, örnek davranışlar sergileme, niteliklerini tanıtmadır (Bolino ve Turnley, 2007). Çalışanlar bireysel (Sadler, Hunger ve Miller, 2010) ve örgütsel (Droy ve Zaidman, 2007) faktörlere bağlı olarak bu taktikleri kullanmakta ve bireyler arası ilişkileri yönetmektedir (Crane ve Crane, 2004).

Bireyin, ilişkilerini yönetmek ve kendi amaçlarına ulaşmak için izlenim yönetimi taktiklerini kullandığı değerlendirildiğinde bireyin bu taktikleri kullanarak sosyal ağdaki konumlarını bir sosyal ağdaki

konumunu etkileyip etkilemediği bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. İzlenim yönetimi taktiklerinden hangilerinin ne derece bu amaca hizmet ettiğinin ortaya konulması ve ilgili alan yazında daha önce böyle bir çalışma olmaması çalışmanın önemini artırmaktadır.

Çalışma bu kapsamda bireylerin izlenim yönetimi taktikleri kullanmasının sosyal ağdaki konumunu nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlamıştır.

### **Kuramsal Çerçeve**

#### **İzlenim Yönetimi Taktikleri**

Örgüt ortamında çalışanların izlenimleri yönlendirme, denetleme ve diğerlerini etkileme kapsamında gayret göstererek kendilerini ifade etmek istediği Goffman (1959), Jones (1964), Kipnis ve Vanderveer (1971) Martinko (1991), Rosenfeld Giacalone ve Riordan (1995), Leary (1996) tarafından yapılan çalışmalarda belirtilmiş olup çalışanlar, gösterdikleri performans sonucu aldıkları dönütlerden sonra mevcut konumlarını koruma ve iyileştirme için izlenim yönetimi taktiklerine müracaat etmektedir.

Çalışanlar, örgüt ortamında izlenim yönetimi taktiklerini doğru olarak kullanarak arzu ettiği sosyal kimliğe ulaşabilmekte ve yaptığı imaj kıyaslamasına göre taktiklerin kullanımına yön vermektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997). Yağcılık yapma, amirini övme ve onaylama gibi saldırgan taktikler Wortman ve Linsenmeier (1977)'ye göre çalışana fırsat sağlayacak durumlarda kullanılırken özür dileme benzeri savunma içerikli taktikler durum çalışanlar için olumsuz hale geldiğinde uygulanmaktadır (Friedlander ve Schwartz, 1985).

İzlenim yönetimi taktikleri saldırgan bir anlayış içerisinde çalışanın statüsünü yükseltecek proaktif etkileme gayretlerini kapsar ve arzulanan sosyal kimliği elde etmeye yöneliktir. (Andrews ve Kacmar, 2001; Tatar, 2006). Jones ve Pittman (1982) çalışmalarında izlenim yönetimi taksonomisini niteliklerini tanıtmaya, gözdağı verme, yağcılık yapmak, yalvarma ve örnek davranışlar sergileme adındaki beş boyutta incelemişlerdir.

*Yağcılık yapmak:* Karşısındakini hoş tutarak beğeni toplama ve kendini sevdirmeye şeklinde lider ve yöneticileri etkilemek için ast seviyelerdeki çalışanlar tarafından kullanılır (Jaja, 2003). Örtülü bir şekilde motivasyona dayalı olarak uygulanan, kullanıldığında çalışanın gücü elinde

bulundurmasına imkân tanıyan bir taktiktir (Liden ve Mitchell, 1988). Bu taktik kullanıldığında çalışanların yardımsever ve sempatik bireyler olarak kabul görmelerinin ve bu sayede diğerlerinin sevgisini kazanmalarının sağlandığı Rosenfeld ve arkadaşlarının (1995) yaptıkları çalışmalarında belirtilmektedir. Gardner (1992) çalışmasında aynı işi icra eden çalışanlardan yağcılık yapanların yapmayanlara göre daha çok sevildiğini, ücret artışlarının daha fazla olduğunu, performans değerlendirmelerinin daha yüksek olduğunu ve işte yükselme olanaklarının daha fazla olduğunu belirtmektedir.

*Niteliklerini tanıtmak:* Bu taktik, çalışanın istenilen yeterlilikte olduğunun bir göstergesi olup çevresindekileri bilgi, beceri ve nitelikleri ile etkileme gayretidir (Rosenfeld vd, 1995; Meydan, 2011). Genellikle iyi ve önemli pozisyonlarda bulunan ve insanlar üzerinde etkili olan çalışanlar bu taktiği kullanırlar ve diğerleri üzerindeki etkilerini bu şekilde artırmaya çalışırlar (Leary, 1996). Risk olarak kendini beğenmiş ve ukala olarak algılanma durumu mevcut olup taktiğin bir dezavantajı olarak görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009). Yağcılık yapanlar ile niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmek isteyenler arasındaki temel fark Jones (1990)'a göre niteliklerini tanıtmak yöntemi ile reklam yapabilmek için yeteneklerin performansa dönüşmesi gerekirken yağcılık yapma taktiğinde görülen övücü davranışlar performans kriteri olarak görülmektedir. Bu nedenle beceri ve yetenekler anlamında farklılığı olmayan ve bunu başarıya taşıyamayacak bir çalışanın niteliklerini tanıtmak taktiğini kullanması çok da uygun görülmemektedir.

*Örnek davranışlar sergileme:* Özveri, fedakârlık içeren ve bu üstün gayretleri dürüstlük ve ahlaki erdem ile yönetmeyi amaçlayan bir taktiktir (Jones ve Pittman, 1982). Kendine itibar edilmesini isteyenler bu taktiği kullanırlar ve genellikle diğerlerinin iyiliğini isteyecek şekilde yardımsever davranışları üst bir disiplin anlayışı ile sergilerler. Mesai mefhumu bilmeksizin çalışma ve çalışma ortamını eve taşımaya kadar götürecek davranışlar bu taktiği uygulayanlarda yoğunlukla görülmektedir (Rosenfeld, vd, 1995). Çok çalıştıklarını göstermek isteyenler fedakâr bir anlayış ile görev tanımları haricinde ekstra işleri yapma gayreti içerisinde olurlar. Eğer bu özverili davranışlar sürekli olarak gerçekleştiriliyorsa diğerlerinin takdirini toplayacak ancak bir kez bu fedakâr anlayıştan farklı şekilde davranıldığında bireyin örnek olma imajı zedelenecektir. Bu durum nadiren diğer taktiklerin kullanımında rastlanacak bir durumdur (Jones, 1990; Leary, 1996). Örnek davranışlar sergileme bazen diğer çalışanlar tarafından

ikiyüzlülük veya kibir, gurur şeklinde değerlendirilebilmektedir. (Gilbert ve Jones, 1986; Rosenfeld vd., 1995; McFarland vd., 2003) .

*Gözdağı verme:* Bu taktik, sindirme ve bezdirme amaçlı olarak kullanılmakta olup tehdit etme veya karşısındakini korkutma şeklinde etkilemeyi amaçlayan bir yapıdadır (Bolino ve Turnley, 2003). Sosyal bir güç sahibi olmak isteyenler diğerlerinin gözünde bu izlenimi yaratmak istemekte ve bunu kullanarak güç sahibi olmaya çalışmaktadır (Leary, 1996; Arkin ve Sheppard, 1990). Diğerlerinin bu taktiği kullananı sevmesi hiç önem arz etmemekte taktiği kullanan zor kullanmakta ve karşı tarafın buna karşılık verme yetkisi bulunmamaktadır. Zor kullanma sonucunda meydana gelen korku durumu örgüt çalışanları arasında aynı zamanda güvensizliğe de neden olmaktadır (Tedeschi ve Riess, 1981; Gardner, 1992; Crane ve Crane, 2002). Örgütte gözdağı veren amirinin baskıcı tutumu karşısında itaat eden ve hatta bu baskı sonrasında daha fazla performans gösteren çalışanlar vazgeçilmez hale gelmektedir. Yöneticinin tehdit taktiğini örnek alarak diğerleri üzerinde uygulayan ve diğer çalışanlarla kurduğu ilişkilerinde güç kullanımına önem veren astlar, âmirleri tarafından daha kabiliyetli ve işinin uzmanı olarak görülebilmektedir (Yukl ve Tracey;1992). Gözdağı verme taktiğini kullananların işlerinde yükselmeye daha uygun çalışanlar olduğu Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan çalışmada belirtilmektedir.

*Yalvarma:* Bir başka ifade ile kendine acındırma şeklinde uygulanan bu taktik, statüsü ve elinde bulundurduğu gücü düşük olan zayıf bireyler tarafından kullanılan bir etkileme şeklidir (Jones ve Pittman, 1982). Taktiği kullananlar belirli bir zaman aralığında bazı kazanımlar elde etseler dahi uzun dönemde hem yöneticileri hem de diğer çalışanlar taktiği kullananın kendilerini aldattığını fark edecek ve taktiği kullanan da çalışma ortamında saygınlığını kaybederek grup dışına çıkarılacaktır (Meydan, 2011). Acındırma veya yalvarma taktiği olumsuz izlenim oluşturacak bir taktik olarak değerlendirilmektedir (Crane ve Crane, 2002; Ünaldı, 2005; Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Bu durumun tam tersi olarak Longenecker vd. (1987) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin kendini acındıran, yalvaran bireylerin performans derecelerini yüksek vererek onları üzmemeye çalıştıkları tespit edilmiştir.

### Ağbağlar ve Ağbağ Analizi

Bireylerin davranışlarını ve performansını yakından etkileyen, örgüt içinde belirli bir yapıya bağlı olmadan gelişen ve bireylerin sosyal ilişki ihtiyacını karşılayan, biçimsel olmayan gruplar mevcuttur (Robbins ve Judge,2012). Ağbağ analizi bu gruplardaki ilişkileri ortaya çıkarmak için kullanılan ve sosyal dinamiklerin anlaşılmasını sağlayan bir yöntemdir (Sözen ve Esatoğlu,2010). Ağbağ analizi yöntemi ile örgüt gibi biçimsel ve biçimsel olmayan birçok karmaşık ilişkileri içeren iletişim ağlarının, çizilmesi, sınıflandırılması ve analiz edilerek yorumlanması mümkün olmuştur. Ağlar, bireylerin etkileşimi ile oluşan bağların belirlenmesiyle oluşmakta ve bireylerin ağdaki konumlarını ve diğer bireyleri birbirine bağlama güçlerini ortaya koyabilmektedir (Gürsakar, 2009).

Son zamanlarda ilgi odağı haline gelen ağbağ yaklaşımı örgütleri insan, grup ve örgüt gibi düğümlerden oluşan bir sistem olarak değerlendirir ve bu düğümler arasındaki ilişkilere odaklanır (Tichy vd, 1979). Bu yaklaşıma göre bireyler aralarındaki ilişkiler sayesinde toplumda bir yer edinirler (Burt,1976). Ağbağları bir ilişkiler örgüsü ve bağlantılar kümesi olarak düşündüğümüzde (Öztaş ve Acar:2004) bireyin ağdaki konumu bilgi dağılımını kontrol edebilmesine ve bilgiye erişebilmesine yönelik avantaj veya dezavantaj sağlar. Birey seviyesinde ağbağ analizinden insanlar arası ilişkiler ile bu ilişkilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal sonuçları arasındaki ilgiyi tanımlamak için faydalanılabilir (Burt vd.,2013).

Ağbağ analizi çalışmalarında çeşitli ağbağ analizi ölçütleri kullanılmaktadır. Ağbağ analizi ölçütleri ağın karmaşıklığını, ağda yer alan aktörlerin konumlarını, zayıf ve güçlü yönlerini, bilgi akışını ve kilit aktörün kim olduğunu belirten ölçütlerdir. Ağ yapılarında merkezlik, düğümlerin ağ yapısındaki etkililiğini belirten ve düğümler arasında derecelendirme yapılmasını sağlayan önemli bir ölçüttür. Derece merkeziliği, bir düğümün diğer düğümlerle olan doğrudan bağlantılarının sayısını ifade eder. Daha açık bir ifadeyle derece merkeziliği bir düğümün ağ içerisinde çevresinin ne kadar geniş olduğunu gösterir. Derece merkeziliği iç derece ve dış derece olmak üzere iki yönlü hesaplanabilir. İç derece merkeziliği, ağbağda aktöre diğer aktörden gelen bağların sayısıdır. Dış derece merkeziliği ise aktörden diğer aktörlere giden bağların sayısıdır. Arasındalık, bir düğümün ağdaki diğer düğümler arasında bulunmasının derecesidir. Arasındalık bir düğümün birbirleriyle doğrudan bağlantılı olmayan düğümlerle ne ölçüde doğrudan bağlantı içinde olduğunu gösterir.

Arasındalık değeri yüksek olan düğümler ağdaki bilgi akışını kontrol eder ve diğer düğümler arasında köprü vazifesi görür.

Ağbağ analizinde tüm ilişkiler tek tek incelendiğinden yapılan çalışmalarda toplanan veri sayısının çok olması veri girişini zorlaştırmakta bu nedenle genelde veri sayısı az olmaktadır. Ayrıca ağbağ analizi çalışmalarında aę yapısını ortaya koyabilmek için diğer veri toplama yöntemlerinden farklı olarak katılımcının kimliğinin bilinmesi gerekmektedir.

Bu kuramsal gerekçelerden hareketle bireyin, ilişkilerini yönetmek ve kendi amaçlarına ulaşmak için izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının, sosyal ağdaki konumunu etkileyip etkilemediği bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu sorunsalı tespit edebilmek amacıyla “Çalışanların uyguladıkları izlenim teknikleri ile ağdaki konumları arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde bir araştırma sorusu oluşturulmuş ve bu araştırma sorusunu test etmek amacıyla aşağıda anlatılan yöntem ile ağbağ analizi ölçütleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

İzlenim yönetimi taktiklerinden hangilerinin ne derece sosyal ağdaki konumu etkilediğinin ortaya konulması ve ilgili alan yazında daha önce böyle bir çalışma olmaması çalışmanın önemini artırmaktadır.

### **Yöntem**

Araştırma kapsamında Ankara’da bulunan bir yüksek öğretim kurumunda çalışan 42 kişiden, anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anketler kurumda belli bir bölüme uygulanmış ve çalışanlara diğer çalışanlarla olan etkileşim düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Aę yapısının ortaya konulmasında liste yöntemi kullanılmıştır. Tablo 1’de gösterilen anket formu hazırlanmadan önce kurumdaki çalışanlarla görüşülerek çalışanlara kodlar atanmış böylece bir liste oluşturularak çalışanların bu liste içindeki diğer çalışanlar ile olan etkileşim derecelerini listedeki her bir çalışan için 0 ile 10 arasında bir değer girerek belirtmeleri istenmiştir.

**Tablo 1:** Ağ Yapısını Ortaya Koymak Üzere Hazırlanmış Etkileşim Derecesi Ölçeği

S.N u.	Çalışma Arkadaşları	Etkileşim Derecesi										
		Az										Çok
1	XXXXXX YYYYYY	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	XXXXXX YYYYYY	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	XXXXXX YYYYYY	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...	XXXXXX YYYYYY	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	XXXXXX YYYYYY	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Her bir katılımcıdan anketi cevaplama istenmeden önce anket formunun üzerindeki sıra numarası sütunundaki katılımcının numarası daire içine alınmış böylelikle yanıtların hangi katılımcıya ait olduğunu tespit edilmesi sağlanmıştır. Daha sonra anketler uygulanmıştır. Ayrıca anket formunda izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik olarak Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ve Basım ve arkadaşları (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek beş boyut ve 22 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan 5’li likert tipindeki izlenim yönetimi taktiklerine yönelik soruları yanıtlaması istenmiştir. Ölçeğin faktör geçerliliklerini doğrulamak için “Bootstrap” işlemi yapılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör yüklenimleri istatistiksel olarak incelenmiş ve anlamlı olmayan maddeler birer birer çıkarılarak DFA tekrarlanmıştır. DFA uygulanırken ilişkisiz model, birincil seviye, ikincil seviye ve tek faktörlü model için uygulanmış ve aralarından en iyi uyum sonuçlarını veren model seçilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011:57). Ölçekten çıkartılan maddeler ve bu maddelerin boyutları şu şekildedir: Nitelikleri tanıtan boyutundan 11. Soru, yağcılık yapma boyutundan 17. Soru, yalvarma boyutundan ise 20. soru çıkarılmıştır. En iyi uyum istatistiklerini veren ikincil seviye model kabul edilmiştir. Kabul edilen modele ait uyum istatistikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde ikincil seviye DFA sonuçlarına göre modelin iyi uyum gösterdiği ifade edilebilir. Ölçeğin Cronbach Alfa değerlerinin 0,707 ile 0,838 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.



**Tablo 2:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA A	CFI	GFI	AGFI
İzlenim Yönetimi	1,384	2	3,692	0,057	0,959	0,980	0,899

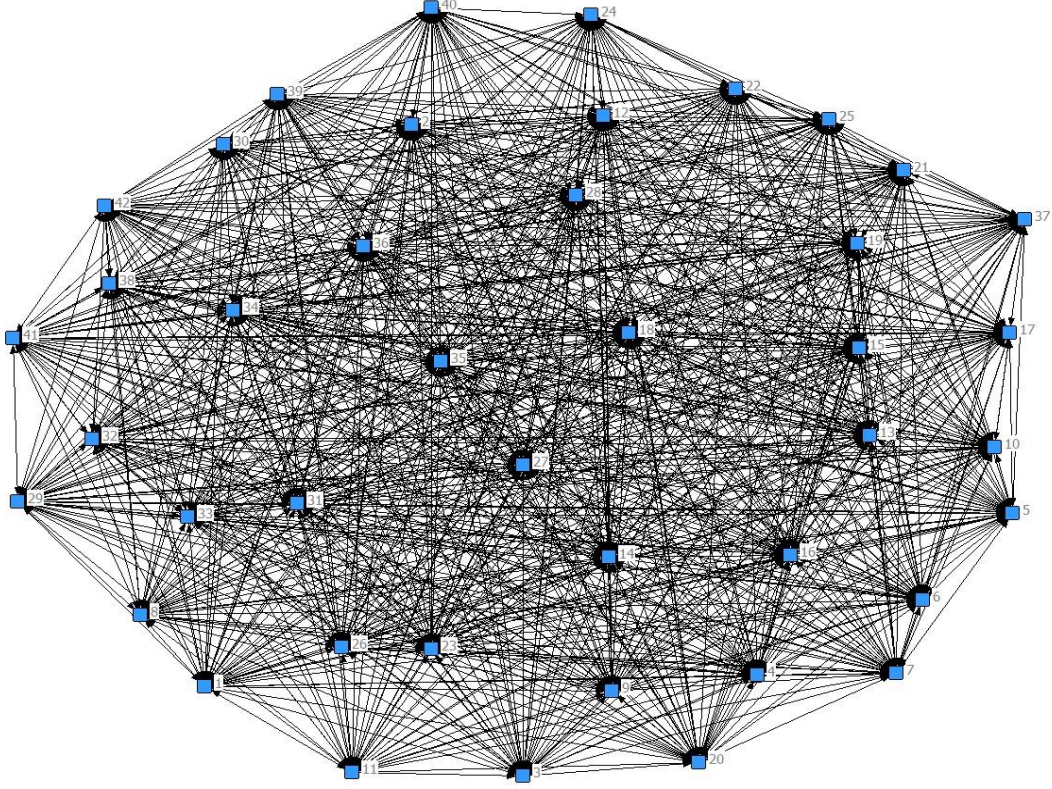
$\chi^2$ : Ki kare(CMIN) df: Degrees of Freedom; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness Fit Index

Ağ yapısını oluşturmak için her bir katılımcıdan diğer katılımcılar ile olan etkileşim düzeylerini 0-10 arasında puanlamaları istenmiştir. Daha sonra katılımcılara atanan kodları ve bu kodların ilişki düzeyini gösteren bir ilişki matrisi oluşturulmuştur. Bu matris UCINET 6.0 programına aktarılarak yönlü derece merkeziliği (iç derece, dış derece) ve arasındalık değerleri hesaplatılmış ve ağın çizgesi çizilmiştir. Katılımcıların merkezilik ve arasındalık değerleri ile izlenim yönetimi ölçeğine verdikleri cevaplar excel tablolarına aktarılarak excel'in "düşey ara" fonksiyonu ile eşleştirilmiş böylelikle her bir katılımcının izlenim yönetimi ölçeğine verdiği yanıtları ile merkezilik ve arasındalık değerini içeren bütünleşik bir excel tablosu oluşturulmuştur. Oluşturulan excel tablosu SPSS programına aktarılarak analizlere SPSS programı ile devam edilmiştir. İzlenim yönetimi boyutları ile derece merkeziliği ve arasındalık arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Pearson Korelasyonları hesaplanmıştır.

### Bulgular

Çalışma neticesinde elde edilen etkileşim matrisi UCINET 6.0 programına aktarılarak yönlü derece merkeziliği (İç derece, Dış derece) ve arasındalık değerleri hesaplatılmış, Şekil 1'de sunulan ağın çizgesi çizdirilmiş ve elde edilen veriler izlenim yönetimi taktikleri ölçeğinden elde edilen verileri ile bütünleştirilerek SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri ile derece merkeziliği ve arasındalık değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir.

İzlenim yönetimi taktikleri, derece merkeziliği ve verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon sonuçları Tablo-3'te sunulmuştur



Şekil 1: Etkileşim Ağının Çizgesi

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Niteliklerini Tanıtma	2,761	,744								
2.Yağcılık Yapmak	2,182	,893	,625*							
3.Örnek Davranışlar	1,369	,612	,340*	,620*						
4.Gözdağı Verme	1,933	,617	,576*	,518*	,553*					
5.Yalvarma	1,369	,558	0,187	,343*	,706*	,444*				
6.İzlenim Yönetimi	1,821	,516	,699*	,787*	,822*	,816*	,701*			
7.Dış Derece	230,7	60,8	0,023	0,052	-0,102	-0,16	0,07	-0,03		
8.İç Derece	230,7	43,0	-0,097	0,195	0,12	-0,069	0,071	0,03	0,219	
9.Arasındalık	1,595	,746	-0,149	0,068	0,173	0,068	,311*	0,13	-	,436*

\*\* p< 0,01 ; \* p< 0,05 ,

Yapılan inceleme neticesinde izlenim yönetimi taktikleri boyutlarının birbirleri ile pozitif ilişkili olduğu ve ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Özellikle Örnek Davranışlar Sergileme ve Yalvarma boyutlarının ortalamalarının 1'e çok yakın olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum katılımcıların bu izlenim taktikleri kullanmadıkları veya anketi cevaplarırken izlenim yönetimi taktikleri kullanımı ile ilgili durumlarını gizledikleri ve yanlı cevap şeklinde yorumlanabilir. Bunun sebebi olarak izlenim yönetimi sorularının katılımcılar tarafından cevaplanması çok arzulanmayan sorulardan oluşması ve ağ analizi yapabilmek için isimlerin liste şeklinde yazıldığı anket formunda cevaplayanların kimliğinin belli olması şeklinde gösterilebilir.

Ağbağ analizi sonucunda dış derece değeri maksimum 344 minimum 97 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer kişinin kendisinin diğer katılımcılar ile olan etkileşim derecesini gösteren değerdir. Bu değer ortalaması 230,79 ve standart sapması 60,85 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek puanı elde eden katılımcının iç derece değeri 209 iken en düşük puana sahip katılımcının iç derece değeri 259'dur. Bu durum kişinin kendi sahip olduğu ağı tam olarak değerlendiremediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim diğerlerinin kişi ile ilgili etkileşim değerlerini gösteren iç derece değeri incelendiğinde de benzer bir durumla karşılaşılmaktadır. İç derece değeri maksimum 312 minimum 115 olarak gerçekleşmiştir. İç derece değeri en yüksek olan katılımcının kendi ağını değerlendirdiği dış derece değeri 212 iken en düşük iç derece değerine sahip olan katılımcının dış derece değeri 329'dur. Böylece bu çalışmada kişinin kendi ağının gücünü tam olarak değerlendiremediği sonucuna ulaşılabilir. Tablo 3'teki korelasyon değerlerinde iç derece ile dış derece arasındaki ilişkinin anlamsız olması da kişinin kendi ağını değerlendirmesi ile başkalarının kişi ile olan etkileşimi sonucunda belirlenen kişinin gerçek ağının tam olarak örtüşmediği kişinin kendi ağını gerçekte olandan daha farklı değerlendirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Yine Tablo 3 incelendiğinde izlenim yönetimi taktikleri ile ağ yapısını ortaya koyan iç derece, dış derece ve Arasındalık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Sadece izlenim yönetimi teknikleri boyutlarından yalvarma ile arasındalık arasında bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın temel sorunsalını oluşturan kişinin izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının, sosyal ağdaki konumunu etkilemediği şeklinde değerlendirilebilir.

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ile Ankara’da bulunan bir yükseköğretim kurumunun bir bölümünde çalışan 42 katılımcının ağ yapısı ve izlenim yönetimi taktiklerini kullanma durumları ortaya konulmuştur. Yapılan çalışma neticesinde izlenim yönetimi taktikleri ile ağdaki konum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum izlenim yönetimi taktiklerinin kişinin ağdaki konumunu etkilemediği şeklinde yorumlanmıştır. Bu sonuca göre araştırma sorusuna destek bulunamamıştır.

Çalışmada kişilerin kendilerinin ağ yapısını değerlendirdiği dış derece değeri ile başkalarının kişinin ağ yapısını değerlendirdiği iç derece arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Böylece kişilerin kendi ağlarının ne olduğunu tam olarak değerlendiremedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ağdaki konum ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ağ analizi çalışmalarında İç derece değerinin kullanılmasının daha doğru sonuçlar verebileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

Özetle çalışma ile izlenim yönetimi taktiklerinin kişinin ağdaki konumunu etkilemediği ve kişilerin kendi ağlarının yapısını tam olarak doğru değerlendiremediği sonucuna ulaşılmıştır. Yazında izlenim yönetimi taktikleri ile ağ analizinin beraber kullanıldığı çalışmalara rastlanılamamış olması sebebiyle bu çalışmanın bu alanda yapılmış öncü bir çalışma olarak önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın sadece bir bölümde yapılmış olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bölüm içerisindeki etkileşimin yüksek olması katılımcıların ağ analiz değerlerinin birbirlerine yakın olarak gerçekleşmesine neden olmuştur. Çalışma farklı bölümlerde çalışanlara uygulanarak bir örgütün tamamına genişletilebilir. Bir diğer kısıt izlenim yönetimi taktiklerinin her katılımcının kendisine sorulması ve ağ analizinin doğası gereği anket üzerinde kimlik belirtme zorunluluğu olmasıdır. Bu zorunluluk neticesinde sosyal beğenilirliğin etkisinin arttığı ve izlenim yönetimi taktikleri verilerinin katılımcılar tarafından bilinçli olarak düşük olarak verildiği belirtilebilir. Nitekim izlenim yönetimi taktikleri ölçeğinin ortalamalarının 1’e yakın olması bu durumu destekler niteliktedir. Katılımcıların “İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim.” “Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.” gibi ifadeler

içeren bu ölçeği kimliklerinin açık olması sebebiyle doğru cevaplamadıkları değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Andrews, M.C., ve K.M. Kacmar. (2001) "Impression Management by Association: Construction and Validation of A Scale", *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1, 142-161.
- Arkin, R.A. ve J.A. Sheppard. (1990) "Strategic Self-Presentation: An Overview" In M.J. CODY and M.L. McLAUGHLIN (eds): *The Psychological Of Tactical Communication*, Clevedon UK: Multilingual Matters Ltd, 175-193.
- Basım, H.N., İ. Tatar ve N.H. Şahin (2006) "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 9, 18, 1-17.
- Bolino, M. C., ve Turnley, W. H. (1999). "Measuring impression management in organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy". *Organizational Research Methods*(2), 187-206.
- Bolino, M.C. ve W.H. Turnley. (2003) "Counternormative Impression Management, Likeability and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250.
- Bozeman, D.P. ve K.M Kacmar. (1997) "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 1, 9-30.
- Burt, R. S. (1976) "Positions in Networks." *Social Forces*, 55, 1, 93-122
- Burt, R. S., Kilduff, M. ve Tasselli, S. (2013) "Social Network Analysis: Foundations and Frontiers on Advantage." *Annual. Review of Psychology.*, 64, 527-47.
- Crane, E. ve F.G. Crane. (2002) "Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 55, 1, 25-34.
- Doğan, S., ve S. Kılıç. (2009) "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23, 3, 53-83.

- Friedlander, M.L. ve G.S. Schwartz. (1985) "Toward A Theory of Strategic Self-Presentation in Counseling and Psychotherapy", *Journal of Counseling Psychology*, 32, 4, 483.
- Gardner, W.L. (1992) "Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management", *Organizational Dynamics*, 21, 1, 33-46.
- Gilbert, D.T. ve E.E. Jones. (1986) "Exemplification: The Self-Presentation of Moral Character", *Journal of Personality*, 54, 593-615.
- Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Garden City N.Y: Doubleday Anchor.
- Gürsakar, N. (2009). *Sosyal Ağ Analizi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Jaja, S. A. (2003) "Impression Management Metaphors: An Agenda for the 21. Century African Industrial Managers", *Management Research News*, 26, 12, 73-94.
- Jones, E.E. (1964) *Ingratiation*, East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.
- Jones, E.E. ve T.S. Pittman. (1982) "Toward a general theory of strategic self-presentation", *Psychological perspectives on the self*, 1, 231-262.
- Kipnis, D., ve R.Vanderveer. (1971) "Ingratiation and the use of power", *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 280-286.
- Leary, M.R. (1996) *Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior*, Oxford, Westview Press.
- Liden, R.C. ve T.R. Mitchell. (1988) "Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- Longenecker, C.O., H.P. Sims ve D.A. Gioia. (1987) "Behind the mask: The politics of employee appraisal", *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Martinko, M.J. (1991) *Impression Management: Looking to the Future*, Applied Impression Management. London, Sage Pub.
- Mcfarland, L.A. A.M. Ryan ve S.D. Kriska. (2003) "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management*, 29, 5, 641-661.
- Meydan, C.H. (2011) "Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6, 2, 287-307.
- Mignonac, K., Herrbach, O., ve Guerrero, S. (2006). "The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational

- Identification on Turnover Intentions". *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-493.
- Özdevecioğlu, M. ve S.Erdem. (2008) "İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve", (Ed) Mahmut ÖZDEVECİOĞLU ve Himmet KARADAL (Der.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Ankara, İlke Yayınevi, Yayın No: 11, 33-54.
- Öztaş, N., Acar, M. (2004) Ağbağ Analizine Giriş: Kavramlar ve Yöntemler. M. Acar, H. Özgür(Ed.), Çağdaş Kamu Yönetimi II: Konular Kuramlar ve Kavramlar, Nobel Yayınları, Ankara, 289-317.
- Rosenfeld, P.R., R.A. Giacalone ve C.A. RIORDAN. (1995) *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement and Practice*, New York: Routledge.
- Sözen, H. C., ve Esatoğlu, A. (2010) "Sosyal Ağ Kuramının Bakış Açısıyla Örgütlerde Çatışma Yönetimi." *Sarem Stratejik Araştırmalar Dergisi*
- Tatar, İ. (2006) *İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Tedeschi, J.T., ve M. Riess. (1981) "Identities, The Phenomenal Self, and Laboratory Research", In J.T. TEDESCHI (Ed.), *Impression management Theory and Social Psychological Research*. New York: Academic Press, Inc.
- Tichy, N.M., Tushman, M.L., Fombrun, C.( 1979) "Social Network Analysis for Organizations." *The Academy Of Management Review.*, 507-519.
- Ünalı, S. (2005) *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara, Ankara Üniversitesi EBE.
- Wayne, S.J., L.M. Shore ve R.C. Liden. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wortman, C.B. ve J.A.W. Linsenmeier. (1977) "Interpersonal Attraction and Techniques Of Ingratiation In Organizational Settings", In B.M. STAW & G.R. SALANCIK (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press. 133-178.
- Yukl, G., ve J.B. Tracey. (1992) "Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology*, 77, 4, 525- 535.

Zaleznik, A. (1970) Power and Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, 48.



## **EXTENDED SUMMARY**

Individuals join an organization to achieve their self-goals and they try to become a member of a group in the organizational environment. They make use of their organizations to achieve their goals (Zaleznik, 1970), they want to get a good position in the group (Mignonac, Herrbach, & Guerrero, 2006) and want to be perceived positively by the group. They try to affect the attitudes about themselves formed by the others. Impression management is the attempt to affect the perceptions, attitudes and decisions of others by controlling the images and data presented for achieving the desired goals.

It was pointed out in a number of studies (Goffman, 1959; Jones, 1964; Kipnis & Vanderveer, 1971; Martinko, 1991; Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995; Leary, 1996) that employees want to express themselves through their attempts for managing and controlling the impressions of other's in an organizational environment. The employees apply impression management tactics to maintain their positions according to the performance outcomes they get.

Employees may have their social identity by using the tactics in a right way and they may lead tactic use according to their image benchmarking (Bozeman & Kacmar, 1997). While the assertive tactics like ingratiation are used to make job opportunities (Wortman & Linsenmeier, 1977), the defensive tactics like apologizing are used when the conditions become unfavorable. Jones and Pitmann (1982) analyzed the impression management taxonomy in five categories defined as Ingratiation, Intimidation, Self-promotion, Exemplification, and Supplication.

**Ingratiation:** The ingratiation tactic, which means making individual more liked and attracting the others, is applied to affect the leaders and managers by the sub-level employees (Jaja, 2003). Garner (1992) states that the actors engaging in ingratiation are more liked than the others doing the same job, their salaries are higher, and they get better performance evolution than the others.

**Self-promotion:** Self-promotion tactic is an indicator of an attribution of competence and it includes the attempt to affect the others by using the capabilities and the capacity (Rosenfeld Giacalone & Riordan, 1995; Meydan, 2011). Individuals who have a good position and high status in their organization use this tactic to increase their effects on the others.

The disadvantage of self-promotion tactic is the risk of causing others to feel jealous about the promoter (Doğan & Kılıç, 2009). The basic difference between ingratiation and self-promotion is that complimenting is accepted as a performance measure for Ingratiation while it is the competence for Self-promotion.

**Exemplification:** Exemplification is a tactic which includes self-sacrifice efforts and the aim of managing those efforts with fairness and morality (Jones & Pittman, 1982). Individuals who expect admiration from others use this tactic and they show good behaviors in a well-disciplined mentality. Always showing up early at work or taking work home every day seems to be the general behaviors of exemplifiers (Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995). When self-sacrifice behaviors are exhibited consistently, the exemplifier will be appreciated by others, but when an alteration from the self-sacrifice occurs, the image of exemplifier will be destroyed (Jones, 1990; Leary, 1996). Exemplification sometimes may be perceived as arrogance and hypocrisy by others in the organization (Gilbert & Jones, 1986; Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995; McFarland et. al., 2003).

**Intimidation:** This tactic is used with the aim of frightening, threatening and harassing the others (Bolino & Turnley, 2003). Those who want to have a social power use intimidation tactic (Leary, 1996; Arkin & Sheppard, 1990). Being liked or appreciated by others makes no sense for the intimidators. While the intimidator applies this tactic, others have no chance of response. The fear which occurs by intimidation creates discomfort among the employees in an organization. The intimidators are explained as the ones who have the greater chance of promoting in their jobs by Wayne et.al. (1997)

**Supplication:** Supplication, which means pretending to be needy and helpless, is mostly used by the individuals who emphasize their own dependence and weakness. Although those who apply this tactic get some advantages in a limited time period, they might be put outside of the group when the others have detected their fake behaviors (Meydan, 2011).

The informal groups which help satisfying the social contacts and affect an individual's behavior and performance may occur inside the organizations (Robbins & Judge, 2012). Network analysis is a methodology to describe the correlations among these informal groups and help to understand the social dynamics of the relations (Sözen & Esatoğlu, 2010).

The number of data which is used in social network analyses is generally used to be limited because of the difficulties arising from one by one data analyses.

The target population was selected from a public university in Ankara and a questionnaire was used to collect the data from 42 participants. Listing technique was used to describe the social network. The scale which was developed by Bolino and Turnley (1999) was used to measure the use of Impression Management Tactics. The effectiveness of the model was analyzed with confirmatory factor analyses and the Cronbach Alpha was used for the reliability analyses. As a result of the analyses, it was found that the effectiveness and quality of the model was approved and the scale was reliable.

The study aims to investigate how the five impression management tactic use affects the social network position for managing the relations and achieving the self-goals. As a result of the study, it was found that there were significant and positive correlations among the impression management tactics. Because the listing technique was used to determine the social network position, the participants may have not answered the questionnaire items accurately or the items in questionnaire were not well fitted to their positions and job interests.

The results also showed that there was no significant relation between the impression management tactic use and social network position. This finding was interpreted as the use of impression management tactics didn't affect the individual's network position in the organization. Lastly, it can be noticed that the participants are not accurately aware of their real social network position.

There have not been a lot of studies which examine the impression management tactics and social network analyses together. Therefore, this study is an antecedent in this research area. The most important constraint of the study was the limited target population chosen from only a department from a public university. As another constraint, the participants are asked to specify their identity and this led them to mark lower scores like 1 for impression management scale. Changing and expanding the target population might help researchers get more meaningful outcomes in future studies.

