

## ÖRGÜTSEL ORTAMDA İSTİSMARCI YÖNETİM VE İZLENİM YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İlksun Didem Ülbeği \*  
Hande Mimaroğlu Özgen \*\*  
Hüseyin Özgen \*\*\*

### ÖZET

Bu çalışmada, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında istismarcı yönetimin rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma Adana ilindeki özel sektör işletmelerinde çalışma yaşamını faal olarak sürdüren çalışanlar ile anket yöntemiyle yapılmıştır. Çalışmada Tepper (2000) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim (abusive supervision) ölçeği ile Bolino ve Turnley'nin (1999) izlenim yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, istismarcı yönetim ile kişisel reklam, yağcılık, gözdağı verme, örnek olma ve kendini acındırma boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İstismarcı yönetim, izlenim yönetimi, yapısal eşitlik modellemesi.

### ABSTRACT

In this study, determining the role of abusive supervision on using impression management tactics is aimed. The research is conducted with currently working employees in the private sector firms via survey method. In the study abusive supervision scale which is developed by Tepper (2000) and impression management scale developed by Bolino and Turnley (1999) are used. Exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modelling are used. Results revealed that abusive supervision is positively correlated with self promotion, ingratiation, intimidation, exemplification, and supplication.

**Key Words:** Abusive supervision, impression management, structural equation modelling.

---

\*Arş.Gör., Çukurova Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon ABD, ulbegi@yahoo.com

\*\*Yrd.Doç.Dr., Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, hozgen@todaie.gov.tr

\*\*\* Prof.Dr. Çukurova Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon ABD, hozgen@mail.cu.edu.tr

## **1. Giriş**

İstismarcı yönetim, birçok örgüt ve örgüt çalışanını olumsuz etkileyen bir olgu olarak yönetim ve organizasyon alanında karşımıza çıkmaktadır. İstismarcı yönetim etkisiyle örgüt bünyesinde, stres, işten ayrılma, duygusal tükenme ve adaletsizlik algısı gibi benzeri istenmeyen bir dizi sonuç meydana gelebilmektedir (Tepper, 2000). Ancak genellikle üstlerinin istismarcı davranışlarına maruz kalan çalışanlar, bu durumu gerekli mercilere bildirmekten kaçınmakta (Tepper, 2000), bunun yerine kendi çaba ve imkanlarıyla karşı karşıya kaldıkları bu olumsuz davranışların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar (Harvey, Stoner, Hochwater ve Kacmar, 2007: 265). Bu bağlamda, çalışanların istismarcı yönetici davranışları ile baş etmede izlenim yönetimi davranışlarını kullanmaları söz konusu olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında istismarcı yönetimin rolünün tespit edilmesidir. Bu doğrultuda araştırma konusuna kuramsal bir altyapı oluşturmak amacıyla yazın taraması yapılarak istismarcı yönetim, izlenim yönetimi ve aralarındaki ilişki ortaya konmakta ve hipotezler geliştirilmektedir. Çalışmanın araştırma bölümünde ise izlenen yöntemler, istatistiksel analizler, bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır.

## **2. Kuramsal Çerçeve Ve Hipotezler**

### **İstismarcı Yönetim**

İstismarcı yönetim astın yöneticinin süregelen sözlü ve sözel olmayan hasmane davranışlarına ilişkin öznel değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000, s. 178). Ancak bu düşmanca davranışlarda fiziksel temas söz konusu değildir (Tepper, 2000). Bu tanımda Tepper (2007) iki temel unsura vurgu yapmaktadır. İlk olarak, istismarcı yönetim öznel; astın, yöneticinin davranışlarına ilişkin kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak istismarcı yönetim sınıflandırmaları, astın ve yöneticinin kişisel farklılıklarına ve örgütsel şartlara göre şekillenmektedir. İkinci olarak, istismarcı yönetim örgütsel hiyerarşide yüksek makamdaki bir bireyin astına yönelik süregelen fiziksel olmayan düşmanca davranışlar göstermesidir. Ayrıca istismarcı yönetim, nihai amacı asta zarar vermek olmayan kasıtlı davranışları içermektedir (Scheurer, 2010). Astları aşağılamak kayıtsızlık veya kasıtlı düşmanlık göstergesi olabilmekte (Tepper, 2000) ve yüksek performans sağlamak için gerekli bir araç olarak algılanabilmektedir (Neuman ve Barron, 1997).

Genel olarak istismarcı yönetim, alay konusu yapmak, haksız yere suçlamak, görmezden gelmek gibi davranışları kapsamakta (Tepper, 2000), bunun yanı sıra doğrudan ve dolaylı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Scheurer, 2010). Buna göre istismarcı yönetim pasif-saldırgan istismarcı yönetim ve aktif-saldırgan istismarcı yönetim olarak sınıflandırılabilir (Mitchell ve Ambrose, 2007). Pasif-saldırgan istismarcı yönetim daha çok dolaylı kötü davranışları belirtmekte, özel yaşama tecavüz, haksız yere suçlamak ve sözünde durmamak gibi davranışları içermektedir. Aktif-saldırgan istismarcı yönetim ise, doğrudan kötü davranışları ifade etmekte ve alay

konusu yapmak, astın hislerini veya düşüncelerini aşağılamak gibi davranışları kapsamaktadır (Mitchell ve Ambrose, 2007).

İstismarcı yönetim, örgütler ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda istismarcı yönetimin duygusal tükenmişlik düzeyini artırdığı, özgüveni azalttığı (Harvey, Stoner, Hochwarter ve Kacmar, 2007), işe karşı tutum ve davranışları olumsuz yönde etkilediği (Tepper, Henle, Lambert, Giacalone ve Duffy, 2008; Tepper, 2000) ve çalışanların performanslarını düşürdüğü (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002; Aryee, Chen, Sun ve Debrah, 2007) tespit edilmiştir.

İstismarcı yönetim ast ve üst arasındaki ilişki sona erene kadar veya üst tavır ve davranışlarını değiştirene kadar devam etmektedir. Bireylerin zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmesi nedeniyle bu süreçte çalışma ortamlarında devamlı bir şekilde karşı karşıya kaldıkları istismarcı yönetim oldukça zarar verici olabilmektedir (Tepper, 2000). İstismarcı yönetime ilişkin yapılan çeşitli çalışmalarda, çalışma ortamında istismarcı yönetimin ortaya çıkış nedenleri üzerinde durulmuştur. Örneğin Aryee vd. (2007) çalışmalarında, yöneticinin etkileşimsel adaletsizlik algısı ile istismarcı yönetim arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde Tepper, Duffy, Henle ve Lambert (2006) işlemsel adaletsizlik algısının istismarcı yönetim ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca istismarcı yönetim davranışlarının işten ayrılma, işe devamsızlık (Neuman ve Baron, 1997), performans ve verimlilik azalması (Tepper, 2000) gibi sonuçları araştırma konusu olmuştur. Buna göre istismarcı yönetimin ortaya çıkış neden ve sonuçlarının belirlenmesi, bu çalışmalarda odak noktası olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt ve çalışanlar açısından arz ettiği önem bağlamında, istismarcı yönetim ile karşı karşıya kalan çalışanların bu durum ile nasıl baş edebildikleri de dikkat çekilmesi gereken bir konu olabilmektedir.

### **İzlenim Yönetimi**

İnsanlar yaşamın her alanında sosyal etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşimler sonucunda bireyler birbirlerine ilişkin olumlu veya olumsuz çeşitli izlenimler edinmektedir. Çoğunlukla ilişkinin ilerleyen aşamalarında da bu izlenimin etkisi devam etmektedir. Bireyin ilişkide belirli bir kimlik oluşturmayı ve bu kimliği muhafaza etmeyi amaçladığı durumlarda izlenim yönetimi ortaya çıkmaktadır (Zaidman ve Drory, 2001).

İş hayatında bireyin bıraktığı izlenimler, kişinin kariyeri açısından büyük önem taşımaktadır. İşe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, terfi gibi birçok konuda, bu izlenimler önemli birer etken olmaktadır. İyi bir izlenim bırakmış olmak çalışma yaşamında daha iyi sonuçlar almaya katkıda bulunabilmektedir. Bu bağlamda bireylerin olumlu izlenimler sergilemek amacıyla bu süreci yönetmeleri durumu ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle diğerlerinin kendisine dair izlenimlerini, bireyin kontrol etmesi süreci (Leary ve Kowalsky, 1990: 34) izlenim yönetimi olarak görülmektedir.

İzlenim yönetimi bireyin diğerleri üzerindeki izlenimini kontrol etme, etkileme sürecidir (Nelson ve Quick, 2003: 102). Çalışanlar, örgütteki diğerleri tarafından algılanma şekillerini etkilemeye yönelik olarak çeşitli izlenim yönetimi davranışları sergilemektedirler. Bu davranışlar sözel ve sözel olmayan davranışlar ile fiziksel görünümün bütünleşmesiyle ortaya çıkabilmektedir (Scenker, 1980). Bu stratejik

davranışların sergilenmesi karşı tarafın daha sevimli algılanmasına yol açarak (Bozeman ve Kacmar, 1997) bireyin amaçladığı veya arzuladığı izlenimi oluşturabilmektedir (Leary ve Kowalski, 1990). Böylece birey, istediği izlenimi bırakarak hedeflemiş olduğu kazanımları elde edebilmektedir.

İzlenim yönetimi konusunda literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Tedeschi ve Melburg (1984) saldırgan stratejiler ve savunmacı stratejiler olmak üzere ikili bir sınıflandırma yapmıştır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Wayne ve Ferris (1990) tarafından yapılan sınıflandırma ise izlenim yönetimini yönetici odaklı, kişisel odaklı ve iş odaklı olarak sınıflandırılmıştır (Bolino, Varela, Band ve Turnley, 2006). Yönetici odaklı taktikler, yağcılık davranışlarını içermekte, çalışanları yardımsever ve düşünceli göstermeyi amaçlamaktadır. Kişisel odaklı taktikler, örnek olma davranışlarını kapsamakta, bireyleri hoş, nazik ve kendini işine adanmış çalışanlar olarak göstermeyi hedeflemektedir. İş odaklı taktikler ise, kişisel reklam davranışlarını içermektedir ve çalışanları daha becerikli göstermeyi amaçlamaktadır (Bolino, Varela, Bande ve Turnley, 2006). Öte yandan yaygın olarak kullanılan bir başka sınıflandırma ise, Jones ve Pittman (1982) ile Wayne ve Ferris (1990) tarafından yapılmıştır. Jones ve Pittman (1982) bu konuda, gözdağı vermek (korkutmak), yağcılık, kişisel reklam, acındırma ve örnek olma şeklinde beş kategori belirlemişlerdir (Zivnuska vd., 2004: 630).

### **İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi İlişkisi**

Çalışma yaşamında bireyler, diğerleri tarafından algılanma şekillerini etkilemeye yönelik olarak farklı stratejilerle izlenim yönetimini kullanabilmektedir (Bolino ve Turnley, 2003). Bu stratejiler özellikle yöneticinin dikkatini çekerek diğerlerinden farklılaşmak amacıyla daha yoğun bir şekilde kullanım alanı bulmaktadır (Higgins, Judge ve Ferris, 2003). Bireyler izlenim yönetimi stratejileri ile yöneticiyi kendi hedefleri doğrultusunda yönlendirip isteklerini elde etmeyi beklemektedir. Bu bağlamda istismarcı yönetim davranışına maruz kalan çalışanlar, izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak, üstünün kendisi hakkındaki algılarını değiştirebilecek ve böylece istismarcı davranışlardan kurtulabilecektir. Harvey, Stoner, Hochwater ve Kacmar (2007) çalışmalarında istismarcı yönetim davranışı ile karşılaşan çalışanların, bu durumla başa çıkmalarında izlenim yönetimi taktiklerinden yağcılık davranışı kullanımını ele almışlardır. Benzer olarak Tepper (2006) istismarcı yönetimle karşılaşan çalışanların pasif veya aktif başa çıkma stratejileri ile durumun üstesinden gelebildiklerini belirtmiştir. Burada pasif strateji, fiziksel ve psikolojik çekilme, fiziksel mesafeyi koruma, işe gelmeme ile ilaç ve alkol kullanımı şeklinde ortaya çıkabilirken, aktif stratejiler ise yönetici ile doğrudan iletişime geçerek olayın üstüne gitmek olarak ortaya çıkabilmektedir (Tepper, 2006). Araştırmalar istismar edilen çalışanların daha çok pasif stratejileri tercih ettiklerini göstermekle birlikte yapılan bir çalışmada aktif teknikleri kullanan çalışanların pasif teknikleri kullananlara oranla stres düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermiştir (Tepper, 2006). Ayrıca Yagil, Ben-Zur ve Tamir (2011) yaptıkları çalışmada, istismarcı davranışla baş etmede, yönetici ile doğrudan iletişim kurmanın ve yağcılık davranışlarının uygulanmasının, kaçınma ve sosyal destek sağlamaya oranla daha az kullanıldığını tespit etmiş, ancak doğrudan iletişim ile yağcılık davranışının kullanımının, çalışanın olumlu duygular hissetmesini sağladığını

ortaya koymuştur. Bu bulgular bağlamında, istismarcı yönetim davranışına maruz kalan bir çalışan, aktif bir strateji olan izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak, yöneticinin kendisine yönelik algılarını değiştirmeye çalışabilmektedir. Böylece çalışan, istismardan kurtulabilmekte ve aynı zamanda olumlu bir duygusal duruma sahip olabilmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada temel alınan izlenim yönetimi boyutları bağlamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: İstismarcı yönetim ile çalışanların kişisel reklam davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H<sub>2</sub>: İstismarcı yönetim ile çalışanların yağcılık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H<sub>3</sub>: İstismarcı yönetim ile çalışanların gözdağı verme davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H<sub>4</sub>: İstismarcı yönetim ile çalışanların örnek olma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H<sub>5</sub>: İstismarcı yönetim ile çalışanların kendini acındırma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### **3. Araştırma Yöntemi, Bulgular Ve Değerlendirmeler**

#### **Veri Toplama**

Araştırmada kullanılan veriler, Adana ilindeki özel sektör işletmelerinde çalışan toplam 220 kişiye anket uygulanmasıyla elde edilmiştir. Anketlerin 181 adedi geri dönmüş olup, üç adedi uygun biçimde doldurulmamış olduğundan çalışma dışında bırakılmış; böylece analize dahil edilen kişi sayısı 178 olmuştur. Toplamda geri dönüşüm oranı ise %82 olmuştur.

#### **Ölçek**

Çalışmada Tepper (2000) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim ölçeği ve Bolino ve Turnley'nin (1999) izlenim yönetimi ölçeği kullanılmıştır. İstismarcı yönetim ölçeği 15 maddeden, izlenim yönetimi ölçeği ise 5 boyut ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Ankette beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

#### **Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan 178 çalışanın %42'si kadın, %58'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu açısından dağılımı ise şöyledir: Lise %1, ön lisans %7, lisans %89 ve yüksek lisans %3. Araştırmaya katılanların ortalama çalışma süresi de 8,8 yıl, yaş ortalaması ise 31,3 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 1**  
*Katılımcıların Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı*

N=178		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	75	42
	Erkek	103	58
Eğitim Durumu	Lise	2	1
	Lisans	171	96
	Yüksek Lisans	5	3

**Tablo 2**  
*Katılımcıların Çalışma Süresi ve Yaş Ortalamaları*

N=178	Ortalama
Çalışma Süresi (Yıl)	8,8
Yaş (Yıl)	31,3

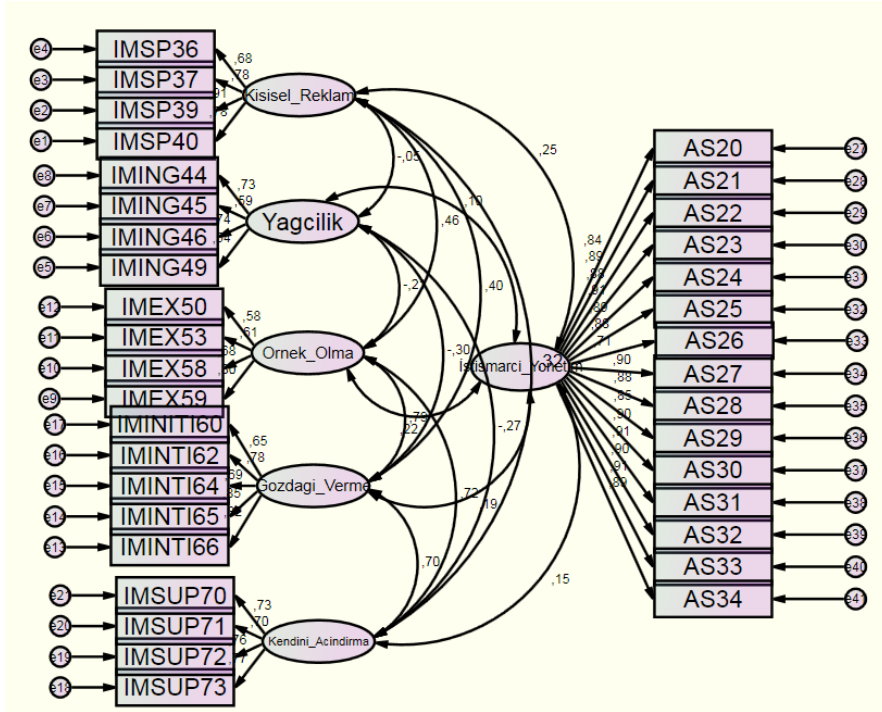
### **Bulgular**

Çalışmada öncelikle izlenim yönetimi boyutlarını belirlemek amacıyla açılımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda orijinal ölçekteki örnek olma, kişisel reklam, gözdağı verme, kendini acındırma ve yağcılık olmak üzere 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi (KMO) Değeri 0,92, Bartlett'in Küresellik Testi  $\chi^2= 5355$  ( $p<0,01$ ) olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam açıklanan varyansı % 66 olmuştur.

**Tablo 3**  
*Ölçeklerin Ortalama, Varyans ve Cronbach's Alpha Değerleri*

Ölçek	Madde Sayısı	N	Ortalama	Varyans	Cronbach's Alpha
İstismarcı Yönetim	15	178	2,37	1,53	0,97
Kişisel Reklam	4	178	2,82	1,17	0,87
Yağcılık	4	178	4,21	0,57	0,74
Örnek Olma	4	178	1,95	0,93	0,77
Gözdağı Verme	5	178	1,65	0,69	0,83
Kendini Acındırma	4	178	1,75	0,73	0,83

Ankette kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin içsel tutarlılığını görmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha değerleri, istismarcı yönetim ölçeği için 0,98, kişisel reklam boyutu için 0,87, yağcılık boyutu için 0,74, örnek olma boyutu için 0,77, kendini acındırma boyutu için 0,83 ve gözdağı verme boyutu için ise 0,83 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve boyutların madde sayıları, ortalamaları, varyansları ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3'te görülmektedir.



Şekil 1 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada yapısal eşitlik modeli ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey çok faktörlü model ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, en yüksek olabilirlik kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemiyle yapılmış ve analizin sonuçlarına göre izlenim yönetimi boyutlarının ve istismarcı yönetimin yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 1’de görülmektedir.

Tablo 4

Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyumuna İlişkin Değerler

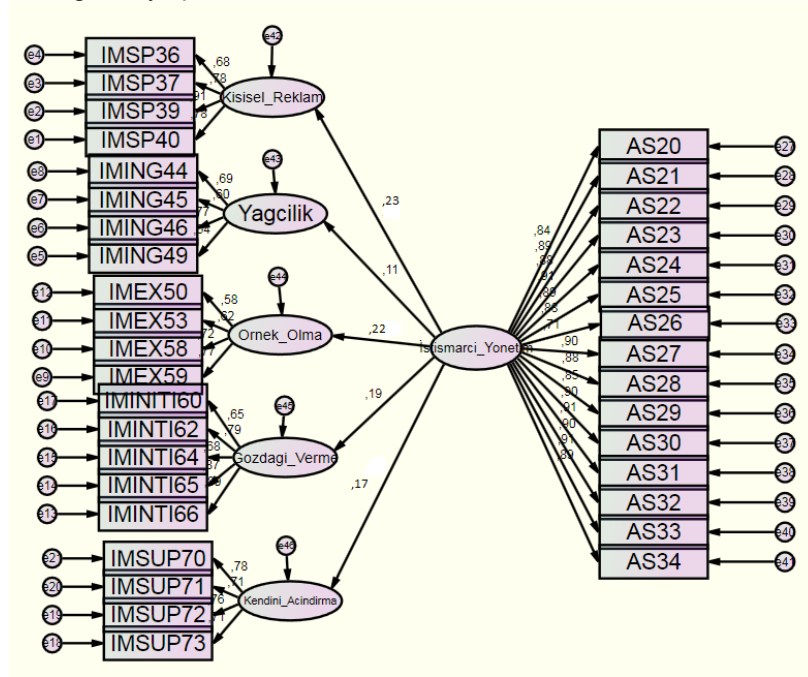
CMIN/DF= $\chi^2/df$ (Ki-Kare Değeri/Serbestlik Derecesi)	1,70
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,93
TLI (Tucker-Lewis İndeksi)	0,92
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	0,06



Analiz sonucunda standartlaştırılmış regresyon katsayıları 0,58 ile 0,95 arasında değişen değerler almıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum istatistiklerinden ki-kare/serbestlik derecesi 1,70 olarak hesaplanmıştır. Bu değer modelde iyi düzeyde bir uyum olduğuna işaret etmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,926 ve Tucker-Lewis indeksi (TLI) de 0,919'tür. Modelin yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,063 değerindedir. Sonuç olarak, Tablo 4'te görülmekte olan modelin uyumuna ilişkin indeks değerleri, modelin iyi uyum sağladığını göstermekte ve modelin yapısal geçerliliği doğrulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinin ardından, istismarcı yönetim karşısında izlenim yönetimi taktiklerinin rolünün olup olmadığının ortaya konulabilmesi amacıyla yapısal model test edilmiştir. Böylece istismarcı yönetim ile izlenim yönetimi boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Şekil 2'de yapısal model görülmektedir.

Bu sonuçlara göre yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri Tablo 5'te görülmekte olduğu üzere, ki-karenin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/df$ ) 1,76, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,065, Tucker Lewis indeksi (TLI) 0,913 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ise 0,92 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, literatürdeki uyum indeksleriyle karşılaştırıldığında, oluşturulan modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. Buna göre, istismarcı yönetimin, örnek olma, kişisel reklam, gözdağı verme, kendini acındırma ve yağcılık boyutlarıyla ilişkili bulunduğu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

**Tablo 5**  
*Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler*

<b>CMIN/DF= <math>\chi^2/df</math></b> <b>(Ki-Kare Değeri/Serbestlik Derecesi)</b>	1,76
<b>CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)</b>	0,92
<b>TLI (Tucker-Lewis İndeksi)</b>	0,91
<b>RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)</b>	0,06

Analiz sonuçlarına göre, en güçlü ilişki ( $\beta=0,23$ ;  $p<0,05$ ), istismarcı yönetim ile kişisel reklam davranışı arasında bulunmaktadır. Bu bulguya göre istismarcı yönetim arttıkça kişilerin kendi niteliklerini ön plana çıkarması durumu artış göstermektedir. Benzer şekilde istismarcı yönetim ile izlenim yönetimi boyutlarından örnek olma davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $\beta=0,22$ ;  $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Buna göre istismarcı yönetim arttıkça birey daha fazla örnek olma davranışı göstermektedir. Ayrıca istismarcı yönetim ile gözdağı verme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $\beta=0,19$ ;  $p<0,05$ ) görülmektedir. Bu da istismarcı yönetimdeki artışın, bireylerin karşısındakine daha fazla gözdağı vermesine neden olduğuna işaret etmektedir. Diğer bir sonuç ise istismarcı yönetim ile izlenim yönetimi boyutlarından kendini acındırma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $\beta=0,17$ ;  $p<0,05$ ) olduğunu göstermektedir. Buna göre istismarcı yönetim arttıkça kişilerin kendini acındırma durumu da artmaktadır. Son olarak ise istismarcı yönetim ile yağcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $\beta=0,11$ ;  $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Bu sonuç ise istismarcı yönetimdeki artışın yağcılık davranışını artırdığını göstermektedir.

**Tablo 6**  
*Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler*

<b>Araştırma Hipotezleri</b>	<b>Değerlendirme</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> İstismarcı yönetim ile çalışanların kişisel reklam davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	H <sub>1</sub> desteklenmiştir.
<b>H<sub>2</sub>:</b> İstismarcı yönetim ile çalışanların yağcılık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	H <sub>2</sub> desteklenmiştir.
<b>H<sub>3</sub>:</b> İstismarcı yönetim ile çalışanların gözdağı verme davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	H <sub>3</sub> desteklenmiştir.
<b>H<sub>4</sub>:</b> İstismarcı yönetim ile çalışanların örnek olma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	H <sub>4</sub> desteklenmiştir.
<b>H<sub>5</sub>:</b> İstismarcı yönetim ile çalışanların kendini acındırma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	H <sub>5</sub> desteklenmiştir.

Buna göre “ $H_1$ : İstismarcı yönetim ile çalışanların kişisel reklam davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”, “ $H_2$ : İstismarcı yönetim ile çalışanların yağcılık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”, “ $H_3$ : İstismarcı yönetim ile çalışanların gözdağı verme davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”, “ $H_4$ : İstismarcı yönetim ile çalışanların örnek olma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” ve “ $H_5$ : İstismarcı yönetim ile çalışanların kendini acındırma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmiş olmaktadır.

#### **4. Sonuç**

Bu çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında istismarcı yönetimin rolünün tespit edilmesine çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, istismarcı yönetim ile kişisel reklam, yağcılık, gözdağı verme, örnek olma ve kendini acındırma boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre, istismarcı yönetim ile karşı karşıya kalan çalışanlar, bu durumu bertaraf edebilmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerine başvurabilmektedir. Böylece yöneticilerinin kendileri hakkındaki algılarını değiştirerek, istismardan kurtulabilmektedirler. Araştırma sonucunda, istismarcı yönetim ile kişisel reklam, yağcılık, gözdağı verme, örnek olma ve kendini acındırma boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, istismarcı yönetim ile en güçlü ilişki kişisel reklam ve örnek olma taktikleri arasında görülmektedir. Bunların ardından sırasıyla gözdağı verme, kendini acındırma ve yağcılık davranışları gelmektedir. Buna göre, çalışanlar istismarcı yönetim karşısında kendi niteliklerini ön plana çıkarmak suretiyle veya iş yerinde örnek davranışlar sergileyerek istismarı bertaraf etmeye çalışmaktadır. Ayrıca tehdit ederek, kendini acındırmaya çalışarak veya yöneticisine yağ çekerek durumu kendi lehine çevirmeye çabalamaktadır. Bu bulguya paralel olarak Harvey, Stoner, Hochwater ve Kacmar (2007) yaptıkları çalışmada, istismarcı yönetim davranışıyla başa çıkmada yağcılık davranışının kullanıldığını ortaya koymuştur. Ayrıca Yagil, Ben-Zur ve Tamir (2011) çalışmalarında, istismarcı davranışın üstesinden gelmede, yağcılık davranışının uygulandığını tespit etmişlerdir.

Bu sonuçlar, örgütlerde istismarcı yönetime ilişkin olarak önlemler alınması gerekliliğine işaret etmektedir. Aslında temel amaç istismarın hiçbir zaman ortaya çıkmamasının sağlanması olmalıdır. Ancak çalışma ortamı istismara açık bir ortam olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda ise çalışanların yöneticilerinin kendilerine ilişkin algılarını izlenim yönetimi taktikleri ile değiştirerek istismarcı yönetimden kurtulabilmeleri olası görülmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma bulguları, Adana ili ile sınırlı olup, sonuçlar Türkiye bağlamında genellenememektedir. Ancak bu konuda ileride yapılacak çalışmalara literatüre katkıda bulunabileceği ve bulguları itibarıyla uygulayıcılara bilgi sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda farklı örneklerde yapılacak çalışmalarla sonuçların genellenmesi mümkün olabilecektir.

## **5. Kaynakça**

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. ve Debrah, Y. A. (2007). "Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model", *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- 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 Turnley, W.H. (2003). "Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior", *Academy of Management Executive*, 17, 60-72.
- Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B., ve Turnley, W.H. (2006). "The impact of impression management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 281-297.
- Bozeman, D. P. ve Kacmar, M. (1997). "A cybernetic model of impression management processes in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1): 9-30.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C. (2007). "Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes", *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (2003). "Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
- Jones, E. E. ve Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. İçinde J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (s. 231-261). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Leary, M. R. ve Kowalski, R. M. (1990). "Impression management: A literature review and two component model", *Psychological Bulletin*, 10, 34-47.
- Mitchell, M. S. ve Ambrose, M. L. (2007). "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159 – 1168.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2003). *Organizational behavior*. South-Western, Mason, OH.
- Neuman, J. H., Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace". İçinde R. Giacalone and J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*. (s. 37-67). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Özdevecioğlu, M. ve Erdem, S. (2008). "İzlenim yönetimi davranışı: Örgütsel açıdan teorik çerçeve". İçinde Özdevecioğlu, M. Ve Karadal, H. (ed), *Örgütsel davranışta seçme konular*, İlke Yayınevi, Ankara.
- Scheurer, M. L. (2010). "A Climate for Workplace Aggression: The Influence of Abusive Supervision, Organizational Factors, and Subordinate Predispositions", yayınlanmamış master tezi, Northern Illinois University.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management, the self concept, social identity and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing.

- Tedeschi, J. T., ve Melburg, V. (1984). "Impression management and influence in the organization". İçinde S. B. Bacharach, ve E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 3, s. 31–58), JAI Press, Greenwich, CT.
- Tepper, B. J. (2007). "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda", *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2006). *Abusive Supervision*, içinde, Rogelberg, S. G . (Ed.) *The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* , Volume 1, Sage Publishing, Thousand Oaks , California.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., ve Lambert, L. S. (2006). "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision", *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A. ve Duffy, M. K. (2008). "Abusive supervision and subordinates' organization deviance", *Journal of Applied Psychology*, 93, 721-732.
- Wayne, S. J., ve Ferris, G. R. (1990). "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisorsubordinate interactions: A laboratory experiment and field study", *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Yagil, D., Ben-Zur, H., Tamir, I. (2011). "Do Employees Cope Effectively with Abusive Supervision at Work? An Exploratory Study.", *International Journal of Stress Management* 18 (1), 5-23.
- Zaidman, N. ve Drory, A. (2001). "Upward impression management in the work place cross-cultural analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 671–690.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., Bratton, V. K. (2004). "Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 2(25): 627-640.

