İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ
ISTANBUL AYDIN UNIVERSITY JOURNAL OF EDUCATION

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Ekim / October **2026**, 12 (2)

Başvuru Tarihi / Received: 31.03.2026
Yayımlanma Tarihi / Published: 30.10.2026

İzlenim Yönetimi: Kavramsal Çerçeve[*]

Şahinde Tekerek
Necla Şahin Fırat

Öz

Bu çalışma, izlenim yönetimi kavramını sosyal psikoloji literatürü çerçevesinde ele alarak kavramın kuramsal temellerini, sosyal biliş ve sosyal algı süreçleriyle ilişkisini, temel modellerini, strateji ve taktiklerini açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmada izlenim yönetimi yalnızca bireysel bir kendini sunma çabası olarak değil, bireylerin etkileşim sürecinde hem başkaları hakkında izlenimler oluşturduğu hem de kendileri hakkında oluşacak algıları yönlendirmeye çalıştığı karşılıklı ve çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda sosyal biliş, sosyal algı, izlenim oluşturma ve atıf süreçleri çerçevesinde izlenim yönetiminin bilişsel temelleri ele alınmış; kavrama ilişkin geliştirilen temel modeller ile doğrudan ve dolaylı, saldırgan ve savunmacı stratejiler incelenmiştir. Ayrıca izlenim yönetimi taktiklerinin bireylerin hedeflerine ulaşma, kişilerarası ilişkilerini düzenleme, sosyal kabul sağlama, benliklerini koruma ve istedikleri izlenimleri oluşturma süreçlerindeki rolü değerlendirilmiştir. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması ile hazırlanmıştır. Literatür incelemesi sonucunda izlenim yönetiminin yalnızca bilinçli ve stratejik davranışlardan oluşmadığı, bazı davranışların sosyal yaşam içerisinde zamanla otomatikleşebildiği ve kavramın bilişsel, duyuşsal, güdüsel, etkileşimsel, toplumsal ve davranışsal boyutları içeren çok yönlü bir yapı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca izlenim yönetimi davranışlarının değişen iletişim biçimlerine uyum sağlayarak dijital ortamlarda da varlığını sürdürdüğü değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal etkileşim, sosyal biliş, sosyal algı, izlenim oluşturma, izlenim yönetimi.

Sorumlu yazar: Dr. Şahinde TEKEREK, Milli Eğitim Bakanlığı, sahindetekerek@gmail.com

[*]"Bu çalışma, ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazar tarafından yürütülen "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi Davranışları" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

Impression Management: A Conceptual Framework

Abstract
This study aims to explain the theoretical foundations of the concept of impression management, its relationship with social cognition and social perception processes, as well as its basic models, strategies, and tactics within the framework of social psychology literature. In the study, impression management is considered not merely as an individual self-presentation effort, but as a reciprocal and multidimensional process in which individuals both form impressions about others and attempt to influence the perceptions that will be formed about themselves during interaction processes. Within this context, the cognitive foundations of impression management are discussed through social cognition, social perception, impression formation, and attribution processes. In addition, the fundamental models developed regarding impression management, together with direct and indirect, aggressive and defensive strategies, are examined. The role of impression management tactics in regulating interpersonal relationships, gaining social acceptance, protecting the self, and creating desired impressions is also evaluated. The study was prepared through a literature review within the qualitative research tradition. As a result of the literature review, it was concluded that impression management does not consist solely of conscious and strategic behaviors, that some behaviors may become automated over time in social life, and that the concept represents a multidimensional structure including cognitive, affective, motivational, interactional, social, and behavioral dimensions. Furthermore, impression management behaviors are considered to continue to exist in digital environments by adapting to changing forms of communication.

Keywords: Social interaction, social cognition, social perception, impression formation, impression management.

GİRİŞ

İnsanlar sosyal yaşamın hemen her alanında; iş yaşamında, günlük hayatta, okulda, alışverişte, ev ortamında ya da sosyal toplantılarda başkalarının kendileri hakkında oluşturduğu algıları etkilemeye çalışırlar. İnsanların diğerlerinin algılarını bilinçli olarak veya bilinç dışı biçimde etkileme ve düzenleme çabaları izlenim yönetimi olarak adlandırılmaktadır. İzlenim yönetimi; bireylerin, sosyal çevrelerinde kabul görmek, saygınlık kazanmak, maddi kazanç elde etmek veya belirli hedeflere ulaşmak gibi amaçlarla diğerlerinin kendisi hakkında oluşturduğu değerlendirmeleri; kendini sunma şekli, iletişim tercihi ve kullandığı davranış stratejileriyle yönlendirmesini ifade etmektedir.

İzlenim yönetimi sosyal etkileşim temeline dayanmaktadır. Long (2021), bir kişinin iş seçimi, kariyeri, arkadaşları, romantik partnerleri ve mutluluğu da dahil olmak üzere hayatındaki pek çok durumun sosyal yaşamında nasıl algılandığıyla ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, izlenim yönetimini bireyin başkaları tarafından nasıl görüldüğünü kontrol etmesi olarak tanımlamaktadır (Long, 2021). Bireyler, başkalarına verdikleri izlenimleri sürekli olarak izler ve yönetir (Leary ve Kowalski, 1990). Başkalarının onları nasıl gördüğünü kontrol etmek dışında sosyal ortamlarda kendileri hakkında oluşacak algıları yönlendirmek ister ve bu amaçla çeşitli davranışlarda bulunurlar. Bireyin sosyal etkileşim sürecinde başkaları üzerinde olumlu bir algı oluşturma veya mevcut algıları yönetme amacıyla sergilediği davranışlar, izlenim yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Mujrai, 2021). İzlenim yönetimi, bireylerin günlük hayatta ve örgütsel ortamlarda kendilerini nasıl sunduklarını ve sosyal ilişkilerini nasıl yönettiklerini açıklayan önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Son dönemde özellikle çevrim içi etkileşim alanlarında izlenim yönetiminin kullanımının arttığı görülmektedir. İzlenim yönetimini anlayabilmek için insanların sosyal çevrelerini nasıl anlamlandırdıklarını ve yorumladıklarını bilmek gerekmektedir. İnsanın sosyal dünyayı nasıl algıladığı sosyal psikoloji literatüründe sosyal biliş ve sosyal algı başlıkları altında incelenmektedir. Alan yazınında izlenim yönetimi kavramının çoğunlukla örgütsel davranış ve kendini sunma bağlamında ele alındığı; kavramı sosyal biliş, sosyal algı ve izlenim oluşturma süreçleriyle ilişkilendirerek bütüncül bir çerçevede açıklayan çalışmaların ise sınırlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda izlenim yönetimi kavramını sosyal psikoloji literatürü çerçevesinde ele alarak kavramın kuramsal temellerini, modellerini ve stratejilerini açıklamak amacıyla araştırma planlanmıştır. Araştırmada izlenim yönetimi yalnızca kendini sunma davranışları üzerinden değil; sosyal biliş, sosyal algı, izlenim oluşturma ve atıf süreçleri bağlamında değerlendirilecek, kavrama ilişkin farklı bir bakış açısı sunulacaktır. Ayrıca, kavramın bilişsel ve etkileşimsel temellerine yer verilerek incelenmesi, izlenim yönetiminin gerçekleşmesindeki zihinsel süreçlerin açıklanmasına ve iz-

lenimlerin yönetiminde sosyal etkileşimin rolünün anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

YÖNTEM

Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması ile hazırlanmıştır. Literatür taraması, belirli bir konuya ilişkin kuramsal yaklaşımların kapsamlı bir biçimde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bütünleştirilmesi sürecidir (Torraco, 2016). Çalışma kuramsal derleme niteliğinde olup literatüre dayalı bir inceleme sunmaktadır. İzlenim yönetimi kavramının kuramsal gelişim sürecini ortaya koyabilmek amacıyla sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve kişilerarası iletişim literatürü tarihsel gelişimi çerçevesinde incelenmiştir. Bu kapsamda izlenim yönetimi kavramının ortaya çıkmasına katkı sağlayan ilk kuramsal yaklaşımlara, kavramı geliştiren araştırmacılara ve alan yazınında öne çıkan temel modellere yer verilmiştir. İzlenim yönetiminin bilişsel ve etkileşimsel boyutlarını açıklayabilmek amacıyla sosyal psikoloji literatüründe yer alan sosyal biliş, sosyal algı, izlenim oluşturma ve atıf süreçleri de incelenmiş; bireylerin sosyal çevrelerini nasıl algıladıkları, yorumladıkları ve değerlendirdikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde üniversite kütüphaneleri, elektronik veri tabanları ve erişilebilir dijital kaynaklar taranarak konuya ilişkin temel eserler, ilk dönem çalışmaları, kuramsal yayınlar ve deneysel araştırmalar incelenmiştir. Elde edilen çalışmalar doğrultusunda izlenim yönetimi kavramı kuramsal yaklaşımlar, modeller, stratejiler ve taktikler çerçevesinde bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

SOSYAL BİLİŞ VE SOSYAL ALGI

Sosyal biliş, kişinin kendisi ve başkaları hakkında düşünme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Kenrick vd., 2002). İnsanlar sosyal çevrelerini değerlendirirken zihinsel şemalar, otomatik değerlendirmeler ve bilişsel kestirme yollar kullanmaktadırlar (Moskowitz ve Olcaysoy Okten, 2024). İnsanlar başkaları hakkındaki bilgileri sıralar, saklar ve daha sonra bu bilgileri kullanarak yargılarda bulunurlar. İnsanların sosyal dünya hakkındaki bilgileri nasıl yorumladıkları, analiz ettikleri, hatırladıkları ve kullandıkları sosyal biliş başlığı altında incelenmektedir (Baron vd., 1988). Başka bir ifadeyle sosyal biliş, bireyin sosyal dünyası ve kendisi ile ilgili düşünme şekillerini yani bir yargıda bulunurken ya da bir karara varırken edindiği sosyal bilgileri seçmesi, yorumlaması, anımsaması ve bu bilgileri kullanma biçimini içermektedir. İnsanlar sosyal dünyaları hakkında otomatik ve kontrollü olmak üzere iki farklı biçimde düşünmektedirler. Otomatik düşünme ya da düşük eforlu düşünme, çaba sarf edilmeden kasıtsız ve istemsiz olarak şemalar aracılığıyla bilinçdışı gerçekleşmektedir. Şemalar, sosyal dünya hakkında edinilen bilgilerin temalar halinde düzenlendiği zihinsel yapılardır. İnsanlar sosyal çevrelerinde başkaları hakkındaki beklentileriyle oluşturdukları belli şemalara göre davranmaktadırlar. Kısaca beklentiler davranışları güçlü bir

biçimde etkilemektedir. Sosyal bilişte bilgiyi kullanma biçimlerinden bir diğeri de kontrollü yani yüksek eforlu düşünmedir. Kontrollü düşünme, çaba gerektirmekte ve bilinçli olarak gerçekleşmektedir. İnsanlar bu düşünme biçiminde ne düşündüklerinin farkındadır ve bu süreci bilinçli olarak kullanabilir ya da devre dışı bırakabilirler (Aronson vd., 2020). Sosyal biliş, bireylerin nesnel ve sosyal dünyadan edindikleri bilgileri kullanarak bir konu hakkında anımsama, yorumlama, yargıya varma ve karar verme süreçlerini kapsar.

Sosyal algı, insanların diğerlerinin sözlerini, davranışlarını, temel güdülerini anlama ve başkaları hakkında bilgi edinme isteğini oluşturmaktadır (Baron vd., 1988). Sosyal algı konusunda, temelde, algılayan ve algılanan olmak üzere iki değişken vardır. Algılayan kişinin bilişsel süreçleri, kişisel özellikleri, kendi deneyimleri, duygusal durumu ve beklentileri karşısındaki kişi ile ilgili izlenimlerini etkilemektedir. Algılanan kişi de algılandığının farkındadır ve amaçları doğrultusunda bazı davranışlarını abartarak, gizleyerek ya da duygularını kontrol ederek algılayanı yanıltmaya çalışabilir (Hortaçsu, 2012).

İZLENİM OLUŞTURMA

İnsanların başkalarının davranışlarına olan merakı ve açıklama isteği, onlarla ilgili bir yargıda bulunmalarına neden olur. Yeni tanıştıkları bir insanın adını duyduklarında, tokalaştıklarında, dış görünüşünü incelediklerinde onunla ilgili bir izlenim oluşturmuş olurlar. İlk izlenim yalnızca sosyal etkileşimin başlangıcı değil, aynı zamanda en önemli belirleyicilerinden biridir ve kalıcı etkiler bırakmaktadır (Baron vd., 1988; Baron vd., 2009). İnsanlar, bir kişiyi ya da yalnızca kısa süreliğine gördükleri bir fotoğrafını temel alarak, o kişinin zekâsı, yaşı, geçmişi, ırkı, dini, eğitim düzeyi, dürüstlüğü ve sıcaklığı gibi birçok özelliği hakkında yargıda bulunabilirler (Freedman vd., 2003). İlk izlenimler; yüz ifadeleri, göz teması, fiziksel görünüm, beden dili ve kişisel mesafe gibi sözel olmayan ipuçlarından oluşmaktadır. Bu ipuçları insanların diğerleriyle ilgili düşüncelerini ve beklentilerini şekillendirmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2020). İlk izlenimler, gözlemlenen kişiyle ilgili yeni bilgiler doğrultusunda değişebilmekte ve etkileşim süreci yeniden şekillenebilmektedir (Moskowitz vd., 2022). Ayrıca, insanlar, diğer insanların davranışlarının ardında yatan daha kalıcı nedenler, yani onların değişmez özellikleri, güdüleri ve niyetleriyle ilgili çıkarımlarda bulunarak atıflar yoluyla belirli izlenimler oluşturmaktadırlar (Baron vd., 1988).

İnsanlar izlenim oluştururken karşılarındaki kişilerin kişilik özelliklerini de anlamaya çalışmaktadırlar. Salomon Asch, insanların belli kişilik özelliklerine daha çok önem verdiği ve bu özelliklerin algıladıkları kişi ile ilgili yargılarını etkilediği varsayımıyla bir deney yapmıştır. Asch, algılayan kişiye ön bilgi verilerek oluşturulan beklentinin algı üzerinde ne tür bir değişiklik yaratacağını belirlemeyi amaçlamıştır. Sıcak ve soğuk gibi bazı temel niteliklerin olumlu ve olumsuz algı

üzerinde etkili olacağını düşünmüştür. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 3. sınıfta psikoloji dersi alan öğrencilere yeni tanışacakları öğretim üyesiyle ilgili çalışkan, eleştirel, pratik ve kararlı niteliklerin yanına rastgele sıcak ve soğuk ifadeleri eklenmiştir. Araştırma sonucunda, 'sıcak' ön bilgi verilenlerin, 'soğuk' ön bilgi verilenlere kıyasla algılanan kişiyi (öğretim üyesi) sürekli olarak daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür. Bu durum, "sıcaklık" gibi merkezi bir niteliğin bir kişilik hakkındaki toplam izlenimi büyük ölçüde etkileyebileceği bulgusunu güçlü bir şekilde desteklemektedir. Ayrıca, 'sıcak' ön bilgi verilenlerin, 'soğuk' ön bilgi verilenlere kıyasla hedef kişiyle daha yüksek oranda etkileşime geçtiği görülmüştür. Sonuçlar sosyal algının kişinin sosyal çevresindeki davranışlarını yönlendirmesinde etkili olduğunu göstermektedir (Lesko, 2003). Benzer biçimde bireylerin başkaları hakkında geliştirdikleri değerlendirmelerin kişilerarası etkileşim süreçlerini etkileyebildiği belirtilmektedir (Sezer, 2022). Özetle insanlar, çevrelerindeki kişilerin farklı özellikleri hakkında çıkarımlarda bulunarak onlara karşı olan davranışlarını belirlemektedir.

Smith ve Mackie'ye (2007) göre, insanlar başkalarının özellikleri ve iletişim biçimleri hakkında edindikleri bilgileri hem maddi hem de manevi kazanç sağlamak amacıyla davranışlarını yönlendirmede kullanmaktadır. İnsanlar, bir kişinin cömert olduğuna ilişkin bir izlenim geliştirdiğinde, maddi ihtiyaç durumlarında (borç isteme vb.) başkalarına kıyasla o kişiye yönelme eğilimi gösterebilirler. Benzer şekilde, bir kişinin zeki olduğuna dair oluşan izlenim, onun çalışma arkadaşı olarak tercih edilmesini etkileyebilir. Olumlu ya da olumsuz izlenimler; insanların kimlerle zaman geçireceğini, kiminle kişisel düşünce ve duygularını paylaşacağını ve hangi yakın ilişkileri kuracağını belirlemektedir (Smith ve Mackie, 2007). Duruma karşı taraftaki kişiler açısından baktığımızda, bir insan başkalarının karşısındayken diğerleri onun hakkında bir izlenim oluşturacak ya da önceden bilgi edinmiş olacaktır. Birey hakkında edinilen bilgiler, durumu tanımlamaya yardımcı olur ve diğerlerinin o bireyden ne bekleyeceklerini ve bireyin onlardan ne bekleyeceğini önceden bilmelerini sağlar. Bu sayede, istedikleri tepkiyi elde etmek için bireye nasıl davranacaklarını daha iyi belirleyebilirler (Goffman, 2021). Başka bir ifadeyle oluşturulan izlenimler insanların sosyal hayatları boyunca onlara rehberlik etmektedir.

Sosyal algı sürecinde bireyler, karşılaştıkları kişilerin çeşitli özelliklerini değerlendirirken kullandıkları bilişsel kestirme yollar ve şemalar nedeniyle bazı yanılgılara düşebilmektedirler. Bu yanılgılardan biri olumluluk ve olumsuzluk etkisidir. Bireylerin başkaları hakkında olumlu değerlendirmelerde bulunma eğilimi hoşgörü etkisi (leniency effect) olarak ifade edilmekte (Lesko, 2003), ancak olumsuz bilginin izlenimler üzerindeki etkisinin daha güçlü ve kalıcı olduğu da bilinmektedir. Olumlu beklentiler, olumsuz bilginin değerlendirilmesini güçleş-

tirebilmekte ve seçici algı süreçlerini tetikleyebilmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2020). İzlenimlerin oluşumunda bilginin sunuluş sırası da belirleyicidir. Öncelik ve sonralık etkisi, bireylerin değerlendirmelerinin edinilen bilgilerin sunulma sırasına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. İlk edinilen bilgiler zihinsel şemaların oluşumunu kolaylaştırırken, bazı durumlarda daha sonra sunulan bilgiler de değerlendirme sürecini yeniden şekillendirebilmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2020).

İnsanların diğerleri hakkındaki gözlemleri az olduğunda kendi zihinlerindeki kişilik şemalarından yararlanarak izlenim oluşturmaktadırlar. Kişilik özelliklerinin gruplanmasıyla oluşturulan bu şema tipi, örtük kişilik kuramı olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; kibar birinin iyi kalpli olacağını düşünmek ya da cimri birinin aksi olacağını düşünmek. Bu şemalar insanların yaşadıkları toplumun kültüründen de etkilenmektedir. Ancak, şemalara güvenmek yanlış yargıya varılmasına neden olabilmektedir (Aronson vd., 2012). Benzer biçimde hale etkisi (halo effect), bireylerin bir kişiye ilişkin genel izlenimlerini o kişinin tüm özelliklerine genellemeleriyle, iyi ya da kötü olarak algılamalarıyla ortaya çıkmaktadır. İyi olarak etiketlenen kişinin iyi özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir. Buna karşılık olumsuz olarak etiketlenen bireylerin diğer özelliklerinin de olumsuz olduğu varsayılmaktadır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2020). Dion vd. (1972) tarafından yapılan bir çalışmada deneklere fiziksel olarak çekici, çekici olmayan veya ortalama düzeyde çekici olan kişilerin resimleri gösterilmiştir. Daha sonra, çekicilikle hiçbir ilgisi olmayan çeşitli özelliklere göre (sosyal ve mesleki çekicilik gibi) resimlerdeki kişileri değerlendirmeleri istenmiştir. Çekici görünen kişinin tüm özelliklerde en yüksek, çekici olmayan kişinin ise en düşük puanı aldığı sonucuna ulaşılmıştır (Dion vd., 1972). İnsanlar, diğerleri sadece iyi göründükleri ve bu nedenle olumlu bir özelliğe sahip oldukları için başka olumlu özelliklere de sahip olduklarını, kötü görünenlerin de kötü özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler. Bireylerin sınırlı bilgiye dayanarak geliştirdikleri bu tür genelleyici değerlendirmelerin, sosyal biliş süreçlerinde yaygın olarak görülen bilişsel kestirme yollarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Moskowitz ve Olcaysoy Okten, 2024). İnsanların yaşadıklarını anlamlandırma isteği dünyaya uyum sağlama çabalarından kaynaklanmaktadır. Karşılarındaki insanların davranışlarını tahmin edebilir ve etkileyebilirlerse kendi yaşamlarını da kontrol edebileceklerini düşünmektedirler. Bunun için hem fiziksel olayların (depremler, mevsimler vb.) hem de insan davranışlarının (öfke, belirli bir tutum gibi) nedenlerini açıklamaya çalışırlar. Nedensel açıklamalar, literatürde atıf (yükleme) kavramıyla açıklanmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2008). Fritz Heider (1958), insanların çevreleriyle ilgili geçerli bilgi almak, olayları kavramak, öngörebilmek ve yönetebilmek amacıyla bir bilim insanı gibi davrandıklarını (bilgi toplama, strateji oluşturma vb.) belirtmiştir. Birey, çevresindeki insanların davranışlarını kişisel nedenlerle (kapasi-

te, niyet, motivasyon vb.) ya da kişisel olmayan nedenlerle açıklamaktadır (akt. Bilgin ve Leblebici, 2013). Jones ve Davis (1965), davranışların bireyin kişilik özelliklerine dayandığını ileri sürmektedir. Kişilik özelliklerine ilişkin yapılan çıkarımların; davranışın özgürce yapılıp yapılmadığı, sosyal açıdan arzu edilirliği ve sonuçlarının belirginliği gibi faktörlere bağlı olduğunu belirtmektedir (Baron vd., 1988). Kelley (1967), bireylerin başkalarının davranışlarının nedenlerini belirlerken tutarlılık, ayırt edicilik ve uzlaşı gibi ölçütlere dayalı bir değerlendirme süreci izlediklerini ileri sürmektedir. Davranışın farklı durum ve kişiler karşısındaki benzerliği, sürekliliği ve başkaları tarafından ne ölçüde paylaşıldığı dikkate alınılarak nedensel çıkarımlarda bulunulmakta; böylece davranış içsel ya da dışsal nedenlere atfedilmektedir (Kelley, 1967).

Bu süreçte çeşitli atıf yanılgıları ortaya çıkmaktadır. Temel atıf hatası, bireylerin başkalarının davranışlarını açıklarken içsel nedenlere ağırlık vermesiyle ortaya çıkmaktadır (Ross, 1977). Bir kişi ne kadar güçlü görülürse davranışları o kadar içsel, ne kadar zayıf görülürse o kadar dışsal nedenlerle açıklanır (Freedman vd., 2003). Aktör-gözlemci yanılgısı ise bireylerin kendi davranışlarını durumsal, başkalarının davranışlarını ise kişisel nedenlerle açıklama eğilimini ifade etmektedir (Baron vd., 1988). Öte yandan kendi çıkarına bağlı atıf, bireylerin başarılarını içsel, başarısızlıklarını dışsal nedenlerle açıklama eğilimini ifade etmektedir. Bu eğilim, öz saygıyı koruma motivasyonuyla ilişkilidir (Aronson vd., 2012) ve bireyin sosyal yaşamında olumlu bir benlik sunumu sürdürmesine katkı sağlamaktadır. İzlenim oluşturma sürecinde ortaya çıkan bilişsel yanılgılar, bireylerin yalnızca başkaları hakkında geliştirdikleri yargıları değil, aynı zamanda kendileri hakkında oluşturmak istedikleri izlenimleri de dolaylı olarak şekillendirmekte; böylece izlenim yönetimi davranışlarının temel bilişsel altyapısını oluşturmaktadır.

Sosyal psikoloji literatüründe izlenim oluşumu ve izlenim yönetimi birbirini tamamlayan iki süreç olarak ele alınmaktadır. İzlenim oluşumu, bireylerin diğer kişiler hakkında sınırlı bilgiye dayanarak değerlendirmeler geliştirmesini ifade ederken izlenim yönetimi bireylerin başkalarının kendileri hakkında oluşturacağı algıyı etkilemek amacıyla davranışlarını düzenlemelerini ifade etmektedir. Bu çerçevede sosyal etkileşim, bireylerin hem başkaları hakkında değerlendirmeler geliştirmeye hem de kendileri hakkında oluşacak değerlendirmeleri yönlendirmeye çalıştığı karşılıklı bir süreçtir. Bireyler sosyal ortamlarda olumlu bir izlenim bırakmak amacıyla davranışlarını, iletişim biçimlerini ve sosyal sunumlarını düzenleyebilirler. Bu süreçte sergiledikleri davranışlar yalnızca içsel özelliklerinin bir yansıması değil, aynı zamanda sosyal beklentilere ve algı yönetimine yönelik stratejik düzenlemeler olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla izlenim oluşumu ve izlenim yönetimi süreçleri, sosyal etkileşimin algısal ve davranışsal

boyutlarını birlikte açıklayan tamamlayıcı mekanizmalar olarak görülmektedir (Krauss, 2023).

İZLENİM YÖNETİMİ

William Shakespeare'in, 1623 yılında yayınlanan, "As You Like It" adlı oyununda yer alan "Tüm dünya bir sahnedir; erkekler ve kadınlar ise yalnızca birer oyuncudur. Girişleri ve çıkışları vardır ve bir insan yaşamı boyunca birçok rol oynar." ifadesi, insan yaşamının bebeklikten yaşlılığa uzanan süreçte farklı rollerin ardışık biçimde üstlenildiği bir performans alanı olarak kurgulandığını ortaya koymaktadır (Shakespeare, 1623/2026). Bu metaforu daha sonra Erving Goffman dramaturjik yaklaşımla açıklayarak izlenim yönetiminin kuramsal temellerini oluşturmuştur (Goffman, 2021).

Goffman, 1959 yılında yayınlanan "Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu (The Presentation of Self in Everyday Life)" isimli kitabında insanların kendi hayatlarında aktör, başkalarının hayatlarında gözlemci olarak bir tiyatro sahnesindeymiş gibi belli vitrinler kullanarak performans sergilediklerini, etkileşim oluşturduklarını belirtmektedir. Goffman, etkileşimi, aynı ortamdaki insanların birbirlerinin davranışlarına olan etkileri şeklinde tanımlamaktadır. Bu etkilerin tümünü de performans olarak ifade etmektedir. Performans esnasındaki davranış kalıbı rol ya da rutin olarak adlandırılmaktadır. İnsanlar, başkalarının görünüşü, tavırları ve davranışları üzerinden edindikleri bilgiler aracılığıyla hem kendilerinden ne beklendiğine hem de başkalarından ne bekleyebileceklerine ilişkin bir öngörü geliştirirler. Böylece, insanlar başkalarından almak istedikleri tepkileri nasıl alacaklarını bilmektedirler. Birey, edindiği bu bilgiler doğrultusunda davranışlarını düzenleyerek, başkalarının kendi planına gönüllü biçimde uyacakları yönünde bir izlenim oluşturur. Kişinin kendini ifade ederken verdiği izlenim ve yaydığı izlenimin tutarlı olması gerekmektedir. Verilen izlenimde sözsüz simgeler kullanılır. Bu yolla başkalarının kendisi hakkında ne tür çıkarımlarda bulunacaklarını şekillendirmeye çalışır. Yayılan izlenimde de davranışlarının kasıtsız ve amaçsız olduğunun varsayılmasını sağlar. Kişi kendi davranışları üzerinde kontrol sağlayarak tutarlı bir imaj yaratmış olur. Birey yarattığı bu imajı korumak ve savunmak için çeşitli stratejiler ve taktikler kullanmaktadır (Goffman, 2021). Özetle bireyler, karşılıklı etkileşimde belirli amaçlarını gerçekleştirmek üzere, başkalarının kendilerine ilişkin çıkarımlarını stratejik olarak yönlendirirler.

Schlenker (1980), izlenim yönetimini bireyin gerçek ya da hayali sosyal etkileşimlerde yansıttığı imajları denetleme girişimi olarak tanımlamış; bu süreci kişinin kendisiyle ilgili bilgileri stratejik biçimde sunmasıyla ilişkilendirmiştir. Schneider (1981) ise izlenim yönetiminin yalnızca bireyin kendini sunmasıyla sınırlı olmadığını, bazı durumlarda üçüncü tarafların da bu sürece dâhil olabileceğini vurgulamıştır.

İzlenim yönetimi kavramı ile ilgili farklı tanımlar da yapılmıştır. Leary ve Kowalski (1990), izlenim yönetimini, insanların başkalarının kendileri hakkında oluşturdukları izlenimleri kontrol etme süreci şeklinde tanımlamıştır. Demir'e (2002) göre, bireyin olumlu sosyal davranışlarını ön plana çıkartıp olumsuz davranışlarını en aza indirme çabasıdır. Kacmar ve Carlson (1994), bireylerin bilinçli olarak ya da olmayarak kendilerine ilişkin izlenimleri belli bir imaj oluşturarak ya da sergileyerek kontrol etmesi olarak tanımlamışlardır. Rosenfeld vd. (1995), bireyin diğerlerinin algılarını ve davranışlarını kontrol etmek için onlardan aldığı bilgileri kullandığı geniş bir olgu olarak ifade etmişlerdir. Schlenker ve Weigold (1992) tarafından izlenim yönetimi, bir nesne veya olay hakkında, benlik dahil, bilgiyi düzenleme süreci şeklinde tanımlanmıştır. Baumeister (1982) ise izlenim yönetimi davranışlarını farklı bir açıdan inceleyerek bireyin çevresinden bilgi almasından çok çevresine bilgi iletme çabalarının sonucu olarak değerlendirmiştir. Zerbe ve Paulhus (1987), izlenim yönetimini, sosyal olarak arzu edilen davranışları içeren bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Villanova ve Bernardin (1991), bireyin önemli bir hedefe ulaşmak için diğer bireylerin gözündeki imajını değiştirmesini ve korumasını sağlayan davranışları olarak tanımlamışlardır. Becker ve Martin (1995), bireylerin belli bir hedefe ulaşmak için sergiledikleri olumsuz ve olumlu davranışlar, aynı zamanda olumsuz davranışlarla olumlu izlenimler oluşturdukları bir süreç olarak değerlendirmişlerdir.

Literatürde izlenim yönetimi kavramı sıklıkla kendini sunma ile ilişkilendirilmekte ve bireylerin başkalarının kendileri hakkında oluşturdukları algıları yönlendirme çabaları olarak ele alınmaktadır. Bireylerin sosyal etkileşimlerde bıraktıkları izlenimler, başkalarının onları nasıl değerlendirdiğini ve bu değerlendirmelere bağlı olarak nasıl davrandığını belirlediği gibi, bireyin kendi benlik algısı üzerinde de etkili olmaktadır. Her ne kadar izlenim yönetimi ve kendini sunma kavramları çoğu çalışmada birbirinin yerine kullanılsa da bazı araştırmacılar bu iki kavram arasında kuramsal bir ayrım yapılması gerektiğini savunmaktadır (Leary ve Kowalski, 1990). İzlenim yönetimi, izleyicilerin oluşturduğu izlenimleri etkilemek için bilgileri kontrol etme veya düzenleme amaçlı bir faaliyettir. İzlenim yönetimi yoluyla, insanlar bir kişinin (örneğin, kendileri, arkadaşları, düşmanları), nesnenin (örneğin, bir iş organizasyonu, bir hediye, bir tüketim ürünü), olayın (örneğin, bir ihlal, bir görev performansı) veya fikrin (örneğin, kürtaj karşıtı politikalar ile kürtaj yanlısı politikalar, kapitalizm ile sosyalizm) izlenimlerini şekillendirmeye çalışırlar. Bireylerin, başkalarının kendileri hakkında edindikleri izlenimleri kontrol etmeye yönelik çabaları "kendini sunma" olarak adlandırılmaktadır (Schlenker, 2006). Bu bağlamda izlenim yönetimi, kendini sunmayı da kapsayan daha geniş bir çerçeve olarak değerlendirilmektedir (Leary, 1995).

Özetle izlenim yönetimi, bireyin hedefleri doğrultusunda benlik algısı (özsaygı, kabul edilme vb.) ile toplumsal beklentiler (sosyal normlar, sosyal konum vb.) arasında denge kurma sürecidir.

İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İzlenim yönetimi davranışı sosyal bilimlerden önce ilk kez Niccolò Machiavelli'nin 16. yüzyılın başlarında yayınlanan "Prens" adlı kitabında açıklanmaktadır. Machiavelli, bir yöneticinin iktidarını sürdürebilmesi için halkının gözünde olumlu bir imaj oluşturması gerektiğini vurgulamış; liderin gerektiğinde sahip olmadığı erdemlere sahipmiş gibi görünmesinin politik bir zorunluluk olduğunu ileri sürmüştür (Machiavelli, 2017). Bu bakış açışı izlenim yönetimini bireysel ve örgütsel bağlamda açıklamaktadır.

İzlenim yönetimine ilişkin ilk kavramsal temeller, William James tarafından 1890 yılında yayınlanan "Psikolojinin İlkeleri (The Principles of Psychology)" adlı kitaba dayanmaktadır. James, bireyin sosyal yaşamda farklı kişiler ve gruplarla etkileşim kurarken çoklu sosyal benlikler sergilediğini ve her duruma farklı bir imaj sunduğunu belirtmiştir (James, 1890). Bu görüş, benliğin tekil değil çok boyutlu bir yapı olduğu anlayışını güçlendirmiştir. Sosyoloji alanında geliştirilen sembolik etkileşimcilik yaklaşımı ise toplumsal yaşamda bireylerin önem verdikleri kişiler karşısında farklı roller üstlendiklerini ve bu rollere uygun davranışlarda bulunduklarını savunmuştur (Rosenfeld vd., 1995). İzlenim yönetiminin kuramsal yapısının oluşturulmasında etkili olan Goffman, sıradan sosyal davranışların stratejik olduğuna dair analizlerini açıklasa da çalışmaları deneysel yöntemlere dayanmaması nedeniyle eleştirilmiştir (Giacalone ve Rosenfeld, 1989). Goffman'ın 1950'li yıllardaki fikirlerinden esinlenen sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji alanındaki araştırmacılar, insanların kullandığı izlenim yönetimi davranışlarının türleri ve oluşturmaya çalıştıkları izlenimler hakkında çok sayıda deneysel çalışma yürütmüşler, teoriyi desteklemişlerdir. Bu izlenimi yönetme veya kendini sunma eylemlerini açıklamak için kullanılan tiyatral ve dramaturjik metafor; insanların birçok rol üstlenen aktörler olduklarını, kötü görünmemek için görünümleri dahil birçok izlenim yönetimi stratejisi kullanmalarını ve izleyicileri memnun ederek onların ahlaki, sosyal ve maddi desteğini kazanmaya çalışmalarını ifade etmektedir (Giacalone ve Rosenfeld, 1989). 1960'lı ve 1970'li yıllarda Edward Jones ve izleyen araştırmacılar, kendini sunma ve izlenim yönetimi davranışlarını daha sistematik biçimde incelemişlerdir. Bu dönemde izlenim yönetimi zaman zaman manipülatif ve aldatıcı davranışlarla ilişkilendirilmiş olsa da (Rosenfeld vd., 1995) bireyin sosyal etkileşimlerde benlik sunumunu düzenleme çabası olarak ele alınmaya devam etmiştir (Leary, 1995). Baumeister (1982), kendini sunmayı, bireyin benlik ve kamusal imajını koruma ya da oluşturma amacıyla duruma ve normlara bağlı olarak farklı stratejiler kullanması şeklinde

açıklamıştır. Leary (1995) ise izlenim oluşturma motivasyonlarının, bireyin rolü, etkilemek istediği kişilerin değerleri ve izlenimin araçsal faydası gibi değişkenlere göre farklılaştığını belirtmiştir.

İzlenim yönetiminin örgütsel bağlamda ele alınması, insan ilişkileri yaklaşımıyla ilişkilendirilmektedir. Mayo ve Roethlisberger'in Hawthorne araştırmalarında, çalışanın yöneticisinin kendisine dikkat ettiğini bildiğinde çabasının arttığı ve çabasını göstermeye istekliliğinin arttığı tespit edilmiştir (akt. Chin, 2006). 1980'li yıllardan itibaren izlenim yönetimi, örgütsel politika ve güç ilişkileri çerçevesinde incelenmeye başlanmış; Giacalone ve Rosenfeld'in çalışmalarıyla örgütsel izlenim yönetimi bağımsız bir araştırma alanı hâline gelmiştir (Giacalone ve Rosenfeld, 1989). Günümüzde izlenim yönetimi, örgütsel yaşamın doğal ve yaygın bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Rosenfeld vd., 1995). Ayrıca dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte izlenim yönetimi, sanal ortamlarda da sürdürülen dinamik bir süreç hâline gelmiştir.

Son dönemde dijital iletişim teknolojilerinin ve sosyal medya platformlarının yaygınlaşmasıyla birlikte izlenim yönetimi davranışları çevrim içi etkileşim süreçlerinde de görünür hâle gelmiştir. Sosyal medya ortamlarında bireyler, kendileri hakkında oluşturulan değerlendirmeleri yönlendirmek amacıyla farklı benlik sunumu stratejileri kullanabilmektedirler. Dijital ortamlarda gerçekleştirilen kendini sunma davranışlarının, çevrim içi sosyal etkileşim süreçleriyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Picone, 2015; Yang ve Zhang, 2022).

İZLENİM YÖNETİMİ MODELLERİ

İzlenim yönetimini açıklamak isteyen bilim insanlarının geliştirdikleri modellerden bazıları aşağıda yer almaktadır.

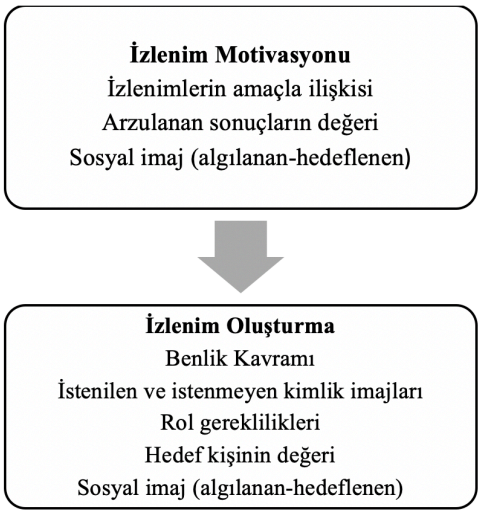
Leary ve Kowalski'nin İki Bileşenli Modeli

Leary ve Kowalski (1990), izlenim yönetimini bireylerin sosyal ortamlarda başkalarının kendileri hakkında oluşturdukları izlenimleri kontrol etme süreci olarak tanımlamışlardır. Onlara göre izlenim oluşturma motivasyonu, yalnızca davranışsal bir sunum isteği değildir; bireyin sosyal ilişkilerinde kabul görme ve onaylanma ihtiyacını karşılarken kimliğini (benliğini) koruma ve sürdürme çabalarının merkezinde yer alan psikolojik ve sosyolojik bir süreçtir. Birey, toplumsal yaşamındaki etkileşimlerinin başkaları tarafından nasıl algılandığını sürekli izler ve gerektiğinde bu algıyı değiştirmek amacıyla davranışlarını düzenler. Leary ve Kowalski, izlenim yönetimini 'başkalarının değerlendirmelerine duyarlılık' olarak tanımlamakta ve bunun yalnızca sahte bir benlik sunumu olmadığını; aksine bireyin hedeflerine ulaşma, benlik saygısını koruma ve kimliğini şekillendirme çabasının doğal bir parçası olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla izlenim yönetimi, bireyin hem sosyal çevreyle uyumunu hem de içsel benlik bütünlüğünü

sürdürmesini sağlayan bir süreç; aynı zamanda bir öz düzenleme ve kendini ifade etme aracıdır. Leary ve Kowalski'nin "izlenim motivasyonu (impression motivation)" ve "izlenim oluşturma (impression construction)" şeklinde oluşturduğu iki bileşenli yapı (Leary ve Kowalski, 1990) aşağıda Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1

Leary ve Kowalski'nin İki Bileşenli Modeli



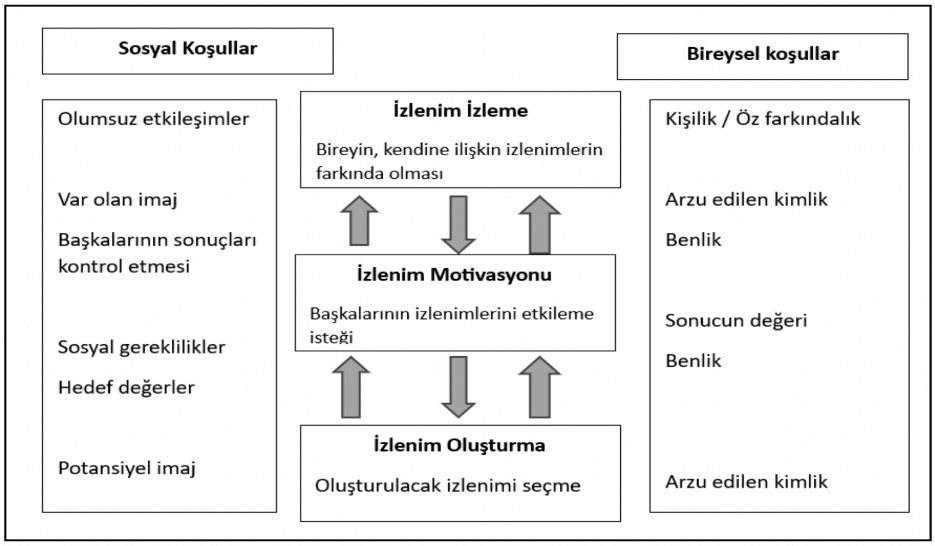
Modele göre, izlenim motivasyonu üç unsurdan oluşmaktadır. İzlenim motivasyonu, bireyi izlenim oluşturmaya iten güdüsel süreçtir. İzlenimlerin amaçla ilişkisi ve arzulanan sonuçların değeri, bireyin kişisel ve mesleki hedefleriyle ilgilidir. Bireyin hedefi ne kadar değerliyse izlenim oluşturma motivasyonu da o kadar yüksek olur. Sosyal imaj, bireyin sosyal hayatta nasıl algılandığı ve nasıl algılanmak istediğiyle ilgilidir ve aradaki fark ne kadar büyükse izlenim motivasyonu da o kadar yüksek olur. İzlenim oluşturma; giriş bölümünde de açıklandığı gibi bireyin sosyal ortamdaki kimliği, rolü, hedefi ve etkileşimde olduğu kişileri dikkate alarak bırakmak istediği izlenime karar vermesini ve bu doğrultuda davranmasını içeren süreçtir. Birey, kendiyle ilgili benlik algısına tutarlı biçimde davranmaya eğilimlidir ve genellikle kendini olduğundan çok farklı göstermemeye çalışır. Başkalarının gözünde görünmek istediği ve istemediği hali arasında denge kurar. Aynı zamanda içinde bulunduğu sosyal veya mesleki rolün gerekliliklerine uygun davranmaya çalışır. Rolüne uygun olmayan bir izlenim verdiğinde sosyal onay kaybı yaşayabilir. Etkileşimde bulunduğu hedef kişinin değerleriyle uyumlu davranışlar sergiler. Sonuç olarak kendisiyle ilgili hem var olan algısını korur hem de olmasını istediği algısına uygun imajı çizer (Leary ve Kowalski, 1990).

Rosenfeld, Giacolone ve Riordan'ın Üç Bileşenli Modeli

Rosenfeld vd. (1995), izlenim yönetimini örgütsel davranış bağlamında ele almış Leary ve Kowalski'nin (1990), izlenim motivasyonu ve izlenim oluşturma bileşenleri ile Leary'nin (1993), izlenimleri izleme (impression monitoring) bileşenini bütünleştirerek sistematik bir model oluşturmuşlardır. Model Şekil 2'de sunulmaktadır.

Şekil 2

Rosenfeld, Giacolone ve Riordan'ın Üç Bileşenli Modeli



İlk bileşen izlenim izleme; birey, çevresindeki kişilerin kendisi hakkında oluşturduğu izlenimleri fark eder ve sosyal ipuçlarını (jestler, mimikler, tutumlar, geri bildirimler) değerlendirir. Bu farkındalıkla başlayan izlenim yönetimi süreci, izlenim motivasyonu ve izlenim oluşturma aşamalarıyla devam eder. Model, sosyal bağlamdan gelen ipuçlarıyla kişisel faktörlerin etkileşimini vurgulamakta; izlenim yönetimini bilişsel ve davranışsal bir süreç olarak ele almaktadır (Leary, 1993; Rosenfeld vd., 1995).

Leary'e (1995) göre, bireyin çevresindeki sosyal ipuçlarını bilinçli ve bilinçdışı şekilde izlemesi ve algılamasıyla izlenim yönetimi süreci başlamaktadır. İzlenim izleme; izlenim farkındalığının olmaması (Birey, başkalarının kendisini nasıl algıladığının tamamen farkında değildir.), dikkat öncesi izlenim taraması (Birey, çevresindeki tepkileri bilinçdışı düzeyde izler ve sosyal ipuçlarını otomatik olarak işler.), izlenim farkındalığı (Birey, başkalarının kendisi hakkında izlenim oluşturduğunun bilincindedir ve bu izlenimleri değerlendirmeye başlar.) ve izlenim odaklılık (Bireyin tüm dikkat ve düşünceleri, başkalarının kendisi hakkında

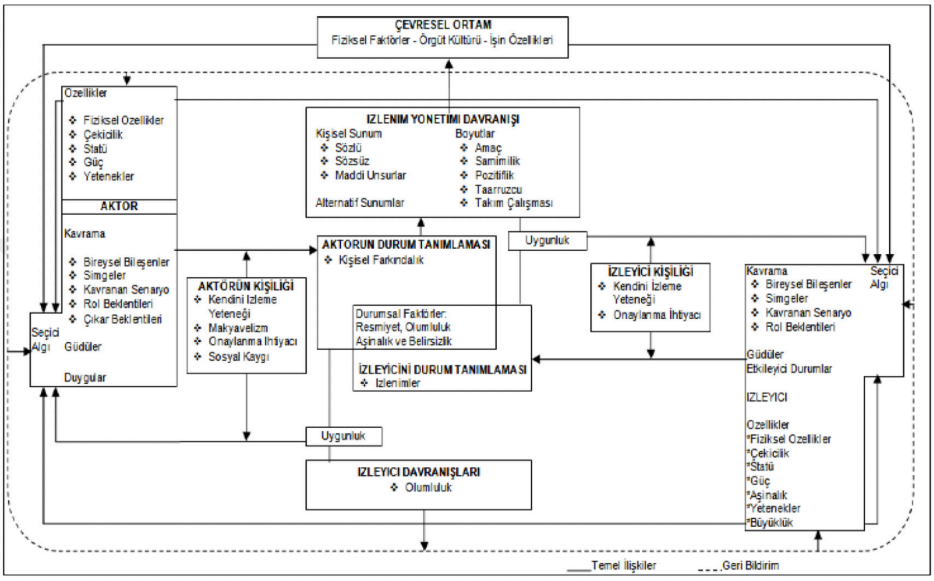
ne düşündüğüne yoğunlaşır.) şeklinde dört aşamadan oluşmaktadır. Leary'e göre bireysel ve kültürel faktörler, kişilerin izlenim izleme eğilimini güçlendirir. İzlenim izleme, izlenim yönetimi sürecinin hem bilişsel hem de motivasyonel ön koşulu olarak kabul edilir (Leary, 1995).

Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Gardner ve Martinko (1988), izlenim yönetimi sürecini açıklamak amacıyla kapsamlı bir model geliştirmiştir. Bu modelde, Goffman'ın dramaturjik yaklaşımı örgütsel bağlama uyarlanarak izlenim yönetimi; aktör, izleyici ve çevresel koşulların karşılıklı etkileşimi içinde gerçekleşen dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Modele göre izlenim yönetimi, bireyin içinde bulunduğu çevreden, kendi özelliklerinden ve etkileşimde bulunduğu izleyicilerden gelen uyarıcıları algılamasıyla başlamakta; bu uyarıcıların bilişsel, güdüsel ve duygusal süreçler aracılığıyla değerlendirilmesi sonucunda davranışa dönüşmektedir. Şekil 3'te sergilenen modelde, izlenim yönetimini belirli bir duruma özgü tek yönlü bir süreç olarak değil, farklı bağlamlarda da işleyebilen, süreklilik gösteren ve etkileşimsel bir yapı olarak sunmaktadır.

Şekil 3

Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli



Not. Gardner ve Martinko, 1988'den aktaran Doğan ve Kılıç, 2009.

Modele ilişkin bazı başlıklar aşağıda açıklanmaktadır (Gardner ve Martinko, 1988):

Çevresel faktörler: Fiziksel düzen, dekorasyon ve ortam unsurlarından oluşan, bireye önemli ipuçları sunan sahneyi ifade etmektedir. Ayrıca, örgüt kültürü, benimsenen değerler (politikalar, semboller ve mitler) ve örgütsel normlar (giyim tarzı, performans sergileme biçimi ve iletişim tarzı vb.) yoluyla çalışanlara hangi davranışların uygun ve kabul edilebilir olduğunu göstererek izlenim yönetimi süreçlerini etkiler.

Aktör özellikleri: Aktörün yani izlenim yaratmaya çalışan bireyin cinsiyeti, yaşı, fiziksel özellikleri, statüsü, gücü, yetkinliği ve benlik algısı gibi özellikleri izlenim oluştururken kullanacağı kendini sunma biçimini belirler.

İzleyici özellikleri: İzleyici yani aktörün izlenim yaratmaya çalıştığı kişi veya grupların statüsü, gücü, çekiciliği ve aktöre olan aşinalık düzeyi aktörün davranışlarını, stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle yüksek statülü veya güçlü izleyiciler karşısında bireyler izlenim yönetimi davranışlarına daha fazla başvurmaktadırlar.

Durumun Tanımlanması: Aktör ve izleyicinin bilişsel olarak çevresel ipuçlarını, birbirlerinin özelliklerini ve sosyal yapıyı değerlendirerek içinde bulundukları durumu anlamlandırmaları sürecidir. Durumun olumlu ya da olumsuz, belirgin ya da belirsiz, resmi ya da gayri resmi, bilinen ya da bilinmeyen olması aktörün değerlendirmesini etkilemektedir. Bireylerin benlik kavramı, geçmiş deneyimleri, nedensel yüklemeleri, rol beklentileri, motivasyonu ve duygusal durumu farkındalığını etkilemekte, öz-yeterlik algısı da hangi izlenimlerin başarıyla sunulabileceğini belirlemektedir.

İzlenim Yönetimi Davranışı: Aktörün oluşturmak istediği izlenimi elde etmek amacıyla çeşitli stratejiler kullandığı süreci ifade etmektedir. Birey, kendini sunma davranışları, sözsüz davranışlar ve sembolik ya da nesnel sunumlarda bulunmaktadır. Kendini sunma davranışları bireyin sözel olarak kendisi hakkında bilgi vermesini, görüş uyumunu, övgüde bulunma veya özür dileme gibi stratejileri içermektedir. Sözsüz davranışlar beden dili, yüz ifadeleri, ses tonu ve kişilerarası mesafe gibi unsurları kapsamaktadır. Nesnel veya sembolik sunumlar ise bireyin fiziksel görünümü, çalışma ortamı veya kullandığı semboller (üniforma, rozet vb.) aracılığıyla oluşturduğu izlenimleri ifade etmektedir.

Geri Bildirim: Son bölüm, aktörün sergilediği davranışlara karşılık izleyicinin verdiği tepkilere odaklanmaktadır. Öncelikle izleyici, aktörün davranışını değerlendirir, izleyicinin beklentileri ile aktörün davranışları uyumluysa aktöre karşı

olumlu, uyumlu değilse olumsuz tepkiler verir. Olumsuz izlenimlerle aktörün imajı zarar görebilmektedir. Aktör de izleyicinin tepkilerini değerlendirerek kullandığı izlenim yönetimi stratejilerinin başarılı olup olmadığını belirler ve gelecekteki davranışlarını buna göre düzenler. Bu nedenle izlenim yönetimi süreci sürekli olarak kendini tekrar eden ve çevresel koşullar ile sosyal etkileşimlerden etkilenen bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

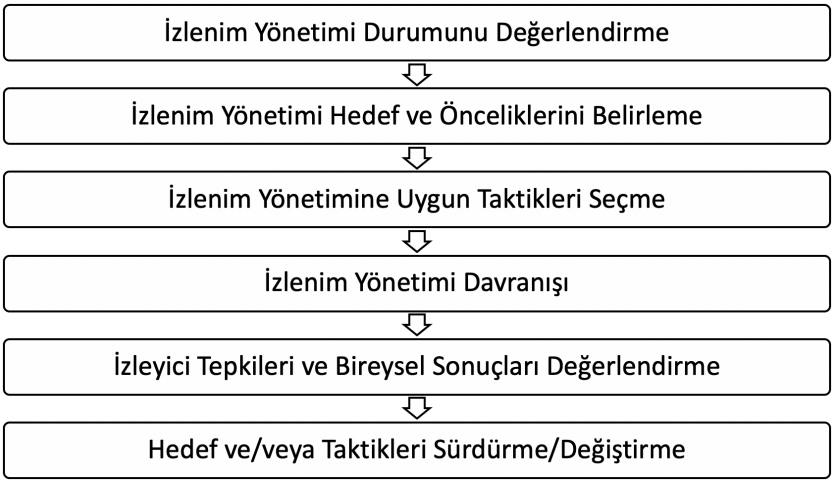
Gardner ve Martinko'nun modeli, izlenim yönetimi davranışlarını yalnızca bireysel stratejiler olarak ele almak yerine aktör, izleyici ve çevresel bağlam arasındaki karşılıklı etkileşim içinde açıklaması bakımından literatürde önemli bir yere sahiptir. Bu model, örgütsel ortamlarda bireylerin sosyal etkileşimler sırasında nasıl stratejik davranışlar geliştirdiğini ve bu davranışların nasıl değerlendirildiğini de açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

Martinko'nun İş Yerinde İzlenim Yönetimi Modeli

Martinko (1991), izlenim yönetimini, bireyin örgüt yaşamında gündelik iş davranışlarını planlama, uygulama ve değerlendirme sürecine rehberlik eden bütüncül modelle açıklamıştır. Model, izlenim yönetimi, davranış yönetimi ve davranışın öz-yönetimi alanlarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Model, bireyin örgütsel bağlamda hedeflediği izlenimleri oluşturmak amacıyla izlediği adımları tanımlamakta; her aşama bir önceki aşamadan elde edilen geri bildirimler yoluyla planlanmakta ve uygulanmaktadır (Martinko, 1991). Model, Şekil 4'te yer almaktadır.

Şekil 4

Martinko'nun İş Yerinde İzlenim Yönetimi Modeli



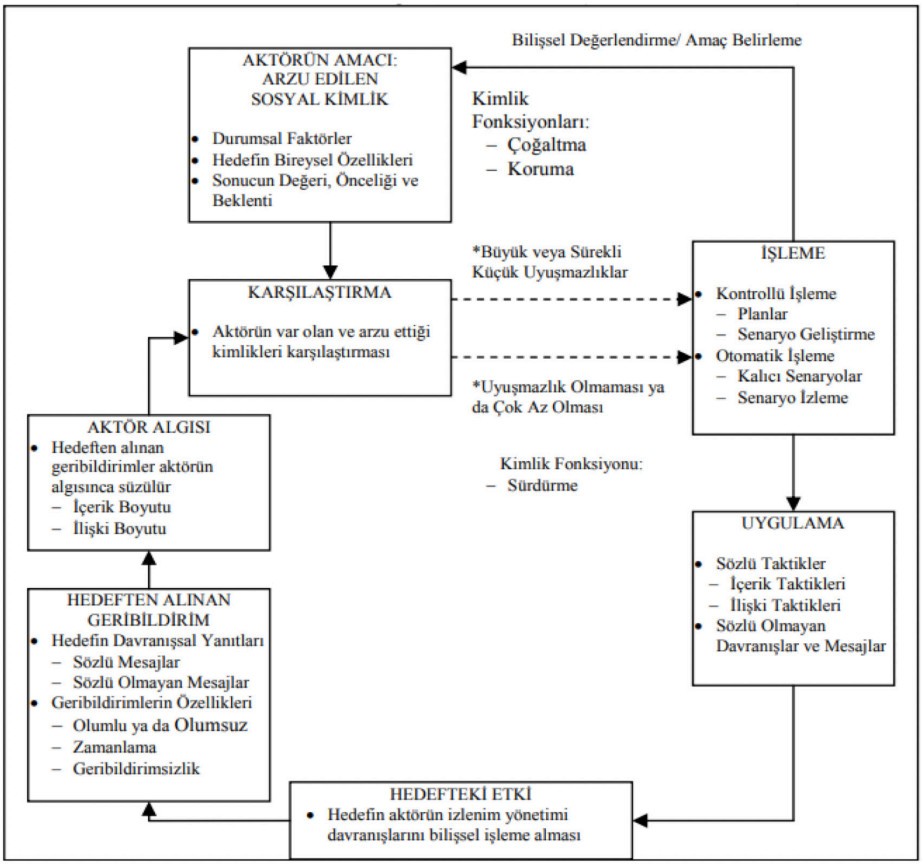
Model ardışık altı basamaktan oluşmaktadır. İlk aşamada birey, içinde bulunduğu örgütsel çevreyi (fiziksel ortam ve kültürel bağlam), izleyici özelliklerini (tanışıklık düzeyi, güç, statü, deneyim) ve bireysel özelliklerini (kendini izleme eğilimi, benlik saygısı, öz-yeterlik ve statü) analiz ederek izlenim yönetimi durumunun değerlendirmesini yapar. İkinci aşamada birey elde ettiği bilgilerle hedefine ve hedefindeki kişilere karar verir. Bu süreçte Pareto ilkesi (saygınlık, güvenirlik gibi yüksek etki yaratacak izlenim hedefine odaklanmak), algısal haritalama (izleyicinin bireyi algıladığı boyutların belirlenmesi) ve satisficing (gerçekçi ve kabul edilebilir izlenim amaçlarının belirlenmesi) yaklaşımı gibi karar verme ilkeleri kullanılmaktadır. Üçüncü aşamada birey, belirlediği hedefe ulaşmak için kendini sunum biçimleri (kendini tanıtma, korkutma, yalvarma, yağcılık ve örnek oluşturma vb.), sözel davranışlar (özür dileme, açıklama, görüş uyumu, örgütsel tasarım, ikna vb.), sözel olmayan davranışlar (göz hareketleri, beden dili, kıyafet, semboller, ofis düzeni vb.), üçüncü taraf aracılığıyla izlenim yaratma (güvenilir kişiler vb.) ve kullanılan taktiklerin geçerlilik ve güvenilirliğini sağlama (kullanılan taktiklerin tutarlılığı ve inandırıcılığı) taktiklerinden birini seçerek davranışı planlar. Dördüncü aşamada birey, planladığı taktiği uygun zamanlama, prova, model alma ve çevresel ipuçlarının kullanımı yoluyla hayata geçirir ve davranış ortaya çıkar. Beşinci aşamada birey, izleyicilerin verdiği geri bildirimleri ve ortaya çıkan sonuçları analiz ederek hedeflenen izlenimlerin ne ölçüde gerçekleştiğini değerlendirmektedir. Modelin son aşaması sürecin döngüsel yapısını yansıtmaktadır. Birey, elde edilen geri bildirimler doğrultusunda mevcut taktikleri sürdürmekte, uyarlamakta ya da yeni izlenim hedefleri belirlemektedir. Böylece izlenim yönetimi süreci, sürekli güncellenen ve geliştirilen dinamik bir yapı kazanmaktadır (Martinko, 1991).

Bozeman ve Kacmar'ın Sibernetik İzlenim Yönetimi Modeli

Bozeman ve Kacmar (1997), izlenim yönetimi sürecini açıklamak için sibernetik teoriye dayalı bütüncül bir model geliştirmiştir. Epizodik kavramıyla açıklanan izlenim yönetimi süreci, anlık ve tek seferlik değil birbirini takip eden sosyal etkileşim bölümlerinden oluşmaktadır. Şekil 5'te yer alan modele göre izlenim yönetimi her etkileşimde güncellenir, geri bildirimlerle şekillenir ve tekrarlayan etkileşimlerin toplamından oluşan döngüsel bir süreç halinde devam eder.

Şekil 5

Bozeman ve Kacmar'ın Sibernetik Modeli



Not. Bozeman ve Kacmar, 1997.

Sibernetik İzlenim Yönetimi Modeli'nde birbirini takip eden bir süreç vardır. Süreç, aktörün etkileşimden önce oluşturduğu arzulanan sosyal kimlik ile başlar; ardından hedefin verdiği geri bildirim, bu kimlikle karşılaştırılır ve ortaya çıkan farklılıklar doğrultusunda aktörün davranışı yeniden şekillenir. Bu aşamalar birbirini tek yönlü değil, döngüsel olarak takip eder; böylece model, izlenim yönetiminin dinamik ve kendini sürekli düzenleyen yapısını vurgular (Bozeman ve Kacmar, 1997).

Modelde, bireyin sosyal etkileşim sürecinde sunmak istediği kimlik, ulaşmayı hedeflediği izlenim doğrultusunda şekillenmektedir. Aktör, hedeften geri bildirimler (sözlü tepkiler, sözsüz ipuçları ve hedefin davranışları) alır, bu aşama Bozeman ve Kacmar'a (1997) göre zorunludur. Karşılaştırma aşamasında aktör, hedeften

aldığı geri bildirimi arzulanan sosyal kimlikle karşılaştırarak iki unsur arasındaki farklılığı (pozitif, negatif veya sıfır farklılık) değerlendirir. Aradaki farklılıklar, izlenim yönetimi motivasyonunu ve sonraki davranışları belirler. Ardından gelen sosyal kimlik değerlendirme aşaması, bu farklılığın niteliğinin ve büyüklüğünün analiz edildiği aşamadır. Değerlendirme sonucuna göre aktör, kimlik geliştirme (fırsat algılandığında, aktör sosyal kimliğini iyileştirmek için proaktif stratejiler uygular), kimlik koruma (tehdit algılandığında, aktör mevcut kimliğini korumaya yönelik savunucu davranışlar sergiler), kimlik ayarlama (aktör, hedefin beklentilerini aşan bir imaj oluşturduğunda, bu imajı sürdürülebilir veya makul bir düzeye çekmek için ayarlamalar yapar), kimlik sürdürme (küçük farklılıklar veya hiç farklılık olmadığında, aktör mevcut kimliğini istikrarlı şekilde sürdürmeye odaklanır) olmak üzere dört farklı yöntem kullanarak izlenim yönetimi sürecine çözüm arar. Ardından aktör, farklılığı azaltmak veya ortadan kaldırmak için plan yapar, senaryoları uygular, senaryoyu izler veya yeni bir senaryo oluşturur. Burada senaryo kavramı aktörün uygulamalarına rehberlik edecek işleyiş ya da taktik olarak kullanılmıştır. Davranışı güncellenen aktör, hedefte arzu edilen sosyal kimliği üretmek amacıyla sözlü (ör. kendini övme, açıklama, özür) ve sözsüz taktikler kullanır. Hedef üzerinde oluşan etki, hedefin aktörün davranışını nasıl algıladığını ve buna nasıl tepki verdiğini içeren bilişsel ve davranışsal sonuçları ifade eder. Bu etki, aktör için yeni bir geri bildirim kaynağı haline gelerek döngüyü tekrar başlatır. Bozeman ve Kacmar'a göre bu aşama 'kara kutu' niteliğindedir; önemli olan hedefin dışa vurduğu davranışsal tepkinin aktöre bir geri bildirim olarak dönmesidir (Bozeman ve Kacmar, 1997).

İzlenim yönetimi modelleri, genel olarak bireyin sosyal etkileşimler sırasında başkaları üzerinde oluşturduğu izlenimleri tamamen bilinçli olarak ya da bazen bilinçdışı biçimde düzenlediği dinamik bir süreç olarak ele almaktadır. Bu modellerin ortak yönü, izlenim yönetimini yalnızca davranışsal bir çıktı olarak değil; bilişsel değerlendirme, motivasyon ve sosyal bağlamın etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir yapı şeklinde açıklamalarıdır. Özellikle Leary ve Kowalski (1990), izlenim yönetimini izlenim motivasyonu ve izlenim oluşturma olmak üzere iki temel bileşen üzerinden kavramsallaştırırken, Rosenfeld vd. (1995) bu yapıya izlenimlerin izlenmesi boyutunu ekleyerek sürecin bilişsel başlangıcını daha belirgin hâle getirmiştir. Gardner ve Martinko (1988), izlenim yönetimini aktör, izleyici ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi içinde ele alarak onun bağlamsal yönünü vurgulamış; Martinko (1991) ise izlenim yönetimini hedef belirleme, taktik seçimi ve geri bildirimle güncellenen öz-yönetim döngüsü şeklinde sistematikleştirmiştir. Bozeman ve Kacmar (1997), bireyin kimlik algısı üzerinde durmuş, geri bildirim temelli ve süreklilik gösteren yapısına dikkat çekerek izlenim yönetiminin epizodik değil, döngüsel ve kendini düzenleyen bir mekanizma olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda modellerin ağırlık verdiği

boyut farklılaşırken ortak noktaları, izlenim yönetimini birey, hedef kitle ve sosyal bağlam arasındaki karşılıklı etkileşim içinde şekillenen ve süreklilik gösteren bir süreç olarak ele almalarıdır.

İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ

İzlenim yönetiminde bireyin, arzu ettiği izlenimi yaratmak için tepkilerini şekillendirdiği, benliğini ortaya koyduğu, kendisi hakkında iletmek isteği şeyi dönüştürdüğü davranışlarını anlamak ve ilişkilendirmek için kavramsal bir çerçeve geliştirilmiştir. Bu kavramsal çerçeve alan yazınında izlenim yönetimi taktikleri (Bolino ve Turnley, 1999; Bozeman ve Kacmar, 1997; Gilmore vd., 1999; Gwal, 2015; Jones ve Pittman, 1982; Kacmar ve Carlson, 1999; Kacmar vd., 2009; Tedeschi ve Melburg, 1984), izlenim yönetimi stratejileri (Crane ve Crane, 2002; Leary ve Kowalski, 1990) ve izlenim yönetimi davranışları (Gardner ve Martinko, 1988; Wayne ve Green, 1993) olarak farklı şekillerde ifade edilmektedir.

Alan yazınında kabul gören taktik sınıflandırması Jones ve Pittman (1982) tarafından kendini sevdirme, niteliklerini tanıtma, örnek olma, kendini acındırma, gözdağı verme şeklinde yapılmıştır. Gilmore vd. (1999) ve Gwal (2015), bu taktikleri örgütsel anlamda değerlendirmiştir. Kacmar vd. (2009), bu taktiklerin kullanımında geri bildirimin önemi üzerinde durmuştur. Yine Kacmar ve Carlson (1999), izlenim yönetimi taktiklerinin bireysel ve duruma bağlı faktörlerden etkilendiği ve performans değerlendirmelerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer sınıflama Tedeschi ve Melburg (1984) tarafından kendini öne çıkarma (kendini övme, yetkinlik gösterme, kendini tanıtma) ve kendini savunma (mazeret bildirme, özür dileme, sorumluluğu azaltma) şeklinde yapılmıştır. Bozeman ve Kacmar (1997), izlenim yönetiminde sosyal kimlik sunumuna odaklanarak kimliği geliştirme, kimliği koruma, kimliği ayarlama ve kimliği sürdürme şeklinde bir sınıflama yapmıştır. İzlenim yönetimini taktiksel bir davranıştan ziyade stratejik bir süreç olarak ele alan Leary ve Kowalski (1990), bu süreci izlenim motivasyonu ve izlenim oluşturma olmak üzere iki temel bileşen üzerinden sınıflandırmıştır. Bu yaklaşımı genişleten Crane ve Crane (2002), izlenim yönetimini stratejik bir iletişim faaliyeti olarak değerlendirmiştir. Öte yandan Gardner ve Martinko (1988), izlenim yönetimi davranışının bireysel ve çevresel özelliklere bağlı olarak farklılaştığını vurgulamıştır.

İzlenim yönetimi davranışını etkileyen kişisel, çevresel, durumsal, kültürel vs. pek çok faktör olduğundan tek bir sınıflama yapmak oldukça zordur. Stratejik olarak davranışın amacı, hedefi ve sergilenme şekli farklılaştığından taktikler de farklılık göstermektedir (Yılmaz, 2012). Bu nedenle bu çalışmada izlenim yönetimi stratejileri; doğrudan ve dolaylı stratejiler, saldırgan ve savunmacı stratejiler ve kişisel odaklı, iş odaklı ve yönetici odaklı stratejiler olmak üzere üç farklı açıdan değerlendirilerek açıklama yapılacaktır.

Doğrudan ve Dolaylı Stratejiler

Doğrudan ve dolaylı izlenim yönetimi stratejileri izlenim yönetimi davranışının nasıl sergilendiğiyle ilgilidir. Doğrudan izlenim yönetimi stratejisinde birey hedef kitleye, belirlediği taktiklerle direkt olarak davranışta bulunmaktadır (Yılmaz, 2012).

Dolaylı izlenim yönetiminin temeli, olumlu bir kişiyle ilişkilendirmenin ya da ilişkilendirilmenin onay anlamı taşıması düşüncesine dayanır (Rosenfeld vd., 1995). Değerleme genellemesi (evaluative generalization) ilkesi olarak da ifade edilen bu durum, olumlu kişilerle ilişkilendirilenlerin olumlu biçimde değerlendirilme eğiliminde oldukları anlamına gelmektedir (Schlenker, 1980). Konuyu araştıran Cialdini ve de Nicholas (1989), bireylerin izlenim yönetimi amacıyla başarısız kişilerle değil, başarılı kişilerle olan (bazen önemsiz) bağlantılarını ortaya koyarak kamuoyundaki imajlarını dolaylı yoldan yönetmeye çalıştıklarını, böylece başkalarının başarısından yansıyan şöhretin tadını çıkarırken başkalarının başarısızlığının gölgesinden kaçındıklarını göstermiştir. Finch ve Cialdini'nin (1989) çalışmasında üniversite öğrencilerinin okul takımları kazandığında, okula takımlarının logosunu taşıyan tişörtlerle gelmeleri ve 'biz kazandık, onlar kaybetti' şeklinde söylemlerde bulunmaları BIRG (basking in reflected glory) yani 'ışıldayan zaferin tadını çıkarmak' olarak ifade edilmektedir. Dolaylı izlenim yönetimi stratejisi için yüceltme (boosting) ve parlatma (burnishing) davranışları da sergilenmektedir. Yüceltme davranışı, olumsuz bir kişiyle ilişkilendirilen bireylerin, o kişinin karakterini daha olumlu değerlendirme eğilimini ifade etmektedir. Parlatma davranışı, bireyin yaşadığı olumsuz bir durum karşısında kendisini olumlu biçimde ilişkilendirdiği konuların değerini vurgulaması olarak tanımlanmaktadır.

Dolaylı taktikler izlenim yönetimi ilişkilendirme ilkesi (association principle) temeline dayanır (Cialdini ve Richardson, 1980; Schlenker, 1980). Bu ilkeye göre bireyler, arzu edilen şeylerle bağlantılarını en üst düzeye çıkarmaya ve istenmeyen imgelerle ilişkilerini en aza indirmeye çalışırlar (Andrews ve Kacmar, 2001). İnsanlar kendilerini arzu edilen şeylerle özdeşleştirirler; bu da davranışlar ya da iddialar biçiminde olur. İlişkilendirme ilkesine göre dolaylı izlenim yönetimi stratejilerinden biri sahiplenme (acclaiming) davranışıdır. Bu bağlamda, ilişki ilkesi çerçevesinde bireyler, kamuoyundaki imajlarını güçlendirmek amacıyla başarılı sonuçlarla olan ilişkilerini vurgulama, öne çıkarma, abartma ya da çarpıtma eğilimi göstermektedirler. Sahiplenme taktikleri, bireyin olumlu bir sonucu kendi katkısıyla ilişkilendirerek başarıyı kendine atfetmesi ve bu yolla başkalarının gözünde yeterli ve başarılı bir izlenim oluşturmayı hedeflediği davranışlarıdır (Schlenker, 1980). Özetle izlenimleri yönetmede kullanılan dolaylı taktikler, bireyin bir başarıyı ya da olumlu bir durumu kendine mal ederek en iyi izlenimi yaratma ya da en fazla faydayı sağlama çabasıdır.

İzlenim yönetiminde bireyler, olumlu bir benlik sunumu oluşturmak amacıyla yalnızca olumlu ilişkilendirmeleri vurgulamakla kalmaz, aynı zamanda olumsuz kişi ve durumlarla olan bağlantılarını da bilinçli biçimde zayıflatmaya çalışırlar. Cialdini ve de Nicholas (1989), deneysel çalışmalarında deneklere, olumlu ya da olumsuz şekilde tanımlanmış bir kişiyle doğum tarihlerinin aynı olduğu söylenmiştir. Deney koşullarına bağlı olarak, denekler bu bağlantıyı açıkça belirtmiş ya da gizlemiştir. Sonuç olarak, kendini sunma amacıyla denekler alçakgönüllülük ya da telafi edici benlik sunumu taktiklerini kullanmışlar, başkasının özelliklerini sanki kendilerinin olumlu ya da olumsuz özellikleriymiş gibi ele almışlardır. Bu bağlamda dolaylı izlenim yönetimi taktikleri, koruyucu bir işlev üstlenerek bireyin benlik imajını tehdit eden unsurlardan uzaklaşmasını sağlamaktadır. Bireyler, başarısızlıkla ya da olumsuz değerlendirilen kişilerle ilişkilendirilmekten kaçınmakta; gerektiğinde bu tür kişilerle aralarındaki mesafeyi vurgulamakta veya onları değersizleştirmektedir. Cialdini'nin (1993) "blaring" olarak adlandırdığı bu süreçte, birey olumsuz bir başkasıyla arasındaki farklılığı açıkça ifade ederek kendisine yönelik algıyı olumlu yönde şekillendirmeyi amaçlar. Benzer biçimde, "blasting" olarak tanımlanan aşırı eleştiri yoluyla, olumsuz ilişkide olunan kişinin kusurları abartılarak benlik sunumu korunmaya çalışılır. Bazı izlenim yönetimi stratejilerinin de üçüncü kişiler aracılığıyla dolaylı biçimde sunulduğunda daha etkili olduğu vurgulanmaktadır (Jaja, 2003).

Saldırgan ve Savunmacı Stratejiler

Saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi stratejileri izlenim yönetimi davranışının amacıyla ilgilidir (Yılmaz, 2012) ve doğrudan davranışa yansımaktadır (Wayne ve Kacmar, 1991).

Saldırgan Stratejiler

İnsanlar sosyal yaşamlarında elde etmek istedikleri tarafından güdülenmekte, güdüleri doğrultusunda bireysel ve durumsal stratejiler belirlemektedirler. Ancak izlenim oluşturma süreci her zaman kolay değildir; bireyin güce ulaşma arzusu, bilişsel kapasitesi, davranış repertuvarı ve etkileşim koşulları bu süreci zorlaştırabilmektedir. Ayrıca bireyin davranışları yalnızca amaçsal değil, aynı zamanda ahlaki sınırlara da bağlıdır.

Bireyin kullanacağı taktikler, diğer kişilerin gözündeki kendi imajını yaratma, sürdürme, koruma veya değiştirme çabalarına yardımcı olabildiği gibi engel de olabilmektedir (Bolino vd., 2008). Saldırgan stratejiler, proaktif nitelikte olup bireyin iş yaşamına katkı sağlayacağını düşündüğü davranışlardan oluşmaktadır (Andrews ve Kacmar, 2001). Alan yazınında izlenim yönetimi davranışları kendini sevdirme, kendini tanıtma, örnek birey olma, gözdağı verme ve kendini acındırma olmak üzere beş kategoride sınıflandırılmıştır (Jones ve Pittman, 1982).

Kendini Sevdirme/Yağcılık (Ingratiation)

Kendini sevdirme, bireyin başkaları tarafından daha çok sevilmesini ve çekici bulunmasını amaçlayan, birbiriyle ilişkili edinimsel (acquisitive) izlenim yönetimi taktikleri grubunu ifade etmektedir. Beğenilen ve kabul gören insanlar; arkadaşlık, sosyal destek, yoldaşlık, yardım, romantizm ve statü dâhil olmak üzere çok sayıda sosyal ödül elde etmektedirler. Bu gibi nedenlerle, insanlar genellikle sevimli biri olarak algılanmak istemekte ya da en azından antipatik görünmemeyi tercih etmektedirler. Sevimli görünme taktiği izlenim yönetimi davranışının en temel ve yaygın olanı olarak kabul edilmektedir (Jones, 1990). Bu taktiğe göre, birey hedefteki kişinin kendisini sevmesini sağlayacak ve hedefin hoşuna gidecek davranışlarda bulunmaktadır (Yılmaz, 2012).

Sosyal davranışlarımızın büyük bir bölümü, başkalarının bizi sevmesi ve bize sıcaklık, mizah, güvenilirlik, cazibe ve fiziksel çekicilik gibi özellikler atfetmesi yönündeki bir kaygı tarafından şekillenmektedir. Kendini sevdirme davranışı gösteren birey, beğenilme atfına hareket etmektedir. Bu taktik, uyma (conformity), başkalarını yüceltme (other enhancement), iyilik yapma (doing favors) ve doğrudan ya da dolaylı kendini küçültme (self-deprecation) gibi önemli alt başlıklar halinde incelenmiştir. İnsanlar, kendilerinden daha güçlü bir kişiye karşı bağımlı olduklarında daha fazla uyma davranışı gösterebilmekte, kendilerini ve başkalarını yüceltme davranışını daha çok sergileyebilmektedirler (Jones ve Pittman, 1982). İnsanlar, kendilerini sevenleri, övenleri, olumlu değerlendirenleri ve benlik saygılarını yükseltenleri severler (Elsass ve Ralston, 1989). Birey, bu basit ama güçlü sosyal kuralı kullanarak hedef kişinin kendisine karşı duyduğu beğeniyi artırmaktadır (Rosenfeld vd., 1995).

Birinin sevgisini kazanmanın en iyi yollarından biri, iyilik yapmaktır. İyilik yapan kişi, sosyal davranışın evrensel bir kuralı olan karşılıklılık normunu (norm of reciprocity) kullanmaktadır. Bu norma göre, bize iyilik yapanlara yardım etmemiz veya onlara olan borcumuzu ödememiz gerekmektedir (Gouldner, 1960). Özellikle istenmeden yapılan iyilikler, karşı tarafta beğeni duygusu ve iyiliğin karşılığını verme yönünde bir yükümlülük yaratmaktadır (Cialdini, 1993).

Kendini sevdirme stratejisinin beğenilirlikle ilişkili olduğunu ortaya koyan Leary (1995), öğrencileriyle bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın amacı, öğrencilerin başkalarının kendileri hakkında hangi izlenimlere sahip olmasını istediklerini ve hangi izlenimlerden kaçındıklarını belirlemektir. Bulgular, öğrencilerin vermek istedikleri izlenimlerin dost canlısı, eğlenceli, samimi, komik, ilgili ve iletişimi kolay bir birey olarak algılanmaya yönelik beğenilirlik temelli özelliklerden oluştuğunu göstermektedir. Buna karşılık öğrenciler, sıkıcı, kendini beğenmiş, aşırı yüzeysel, bencil ya da olumsuz bir kişi olarak algılanmaktan kaçınmaktadır. Be-

ğenirlik, algılanan benzerlikle de ilişkilendirilmektedir. İnsanlar, arkadaş ya da eş seçimlerinde kendilerine benzeyen tutuma sahip bireyleri tercih etmekte, onlarla ilgili olumlu bir algıya sahip olmaktadırlar. Benzerlik-çekicilik etkisinin gücü göz önünde bulundurulduğunda, iyi bir izlenim bırakmak isteyen kişiler, izlenimlerini hedefe benzer görünecek şekilde düzenlemektedirler. Ayrıca, olumlu bir şekilde değerlendirilmek isteyen insanlar, genellikle hedefteki kişilerle aynı fikirde olduklarını göstermeye çalışmaktadırlar. Kısaca, başkalarına benzeme çabası beraberinde uyma davranışını getirmektedir (Leary, 1995). İnsanlar, başkalarının değer verdiğini düşündükleri özellikleri ön plana çıkararak kendilerini sunmaktadırlar.

Jones ve Pittman'a (1982) göre, kendini sevdirme davranışının ya da çekicilik arayışının üç temel faktörü vardır. Bunlardan ilki olan teşvik değeri (incentive value) hedef kişi tarafından beğenilmenin veya kabul görmenin aktör açısından taşıdığı önemin derecesine işaret eder. Bu değer, aktörün hedefe olan bağımlılığı arttıkça yükselmekte; buna karşılık, aktörün hedef üzerindeki gücü arttıkça azalmaktadır. Dolayısıyla teşvik değeri, bağımlılık ve güç arasındaki ters yönlü dinamik bir ilişki içinde konumlanmaktadır. İkinci unsur olan öznel olasılık (subjective probability), aktörün kendini sevdirme stratejisinin başarılı olma ihtimaline ilişkin hem öznel değerlendirmesine hem de tam tersi yönde işleyebilecek bir bumerang etkisinin (çekiciliğin azalmasına yol açabilecek ters tepki riski) göz önünde bulundurulmasına bağlıdır. Aktörün hedef kişiye olan bağımlılığı arttıkça sergilediği olumlu davranışlar hem artmakta hem de hedef kişi ve durumu gözlemleyen üçüncü taraflar tarafından, çekicilik yaratma amaçlı doğal davranışlar olmaktan ziyade belirli bir amaca hizmet eden stratejik girişimler olarak algılanma olasılığı artmaktadır. Sonuncu faktör olan algılanan meşruiyet (perceived legitimacy), kendini sevdirme davranışlarının yalnızca güdüsel ve bilişsel süreçlerle değil, aynı zamanda ahlaki ve değerlendirmeye dayalı unsurlar tarafından sınırlandırıldığını ifade eder. Aktör, ahlaki değerleriyle sosyal talepler arasında denge kurmak zorundadır (Jones ve Pittman, 1982).

Sonuç olarak kendini sevdirme stratejisinin temelinde beğenirlik ihtiyacı yer almaktadır. Birey, hedef kişiye beğenilen özellikler sunarak, onunla benzer tutumlar sergileyerek ya da benzer fikirleri benimseyerek olumlu izlenim oluşturmaya çalışmaktadır. Burada devreye giren uyma davranışı, olumlu bir izlenim oluşturarak hedef kişiyle yakınlık ve güven oluşturabilir, kabul sağlayabilir. Ancak, aynı zamanda bireysel zayıflık ve samimiyetsizlik yaratabilir.

Gözdağı Verme/Yıldırma (Intimidation)

Gözdağı verme, olumsuz izlenim oluşturma yöntemidir (Bolino vd., 2016). Bireyin çevresindekilere rahatsızlık verebilecek, psikolojik olarak acı çektirebilecek

güçte olduğunu gösterecek şekilde kendini sunmasıdır. Bireyin amacı diğerleri üzerinde korku yaratarak kontrol sağlamaktır. Birey, kendisini tehlikeli, zarar verebilecek ve öfkelendiğinde sonuçları ağır olacak biri olarak göstermeye yönelik davranışlarda bulunur. Doğrudan tehdit yerine birey, hedefteki kişiyi manipüle ederek örtük mesajlar verir. Hedefteki kişi itiraz edemez, talepte bulunamaz ya da sınır koyamaz (Jones ve Pittman, 1982). Bu sayede birey, tehditkâr bir kimlik yaratarak sosyal güç ve etki elde etmiş olur (Arkin ve Shepperd, 1990).

Gözdağı verme davranışı iyi ya da kötü değildir (Rosenfeld vd., 1995). Kendini sevdirme davranışında yakınlık ve sevilme arzusu varken; gözdağı verme davranışında mesafe ve sert bir güç kullanımı vardır (Jones ve Pittman, 1982). Bu taktiği kullanan kişiler, güçlü ve sert olarak görülse de olumsuz algılanma (hoşnutsuzluk, tiksinme vb.) riskini de taşımaktadırlar (Jones, 1990). Aynı zamanda daha otoriter ve zorlayıcı olarak da algılanmaktadırlar (Turnley ve Bolino, 2001). Becker ve Martin (1995) olumsuz izlenimler vermek amacıyla kullanılan taktiklerinin hoş olmayan görevlerden kaçınmak veya kendileri için olumlu sonuçlar elde etmek amacıyla kullanıldığını belirtmektedir. Yukl ve Tracey (1992), gözdağı verme taktiğini kullanmanın genellikle sosyal açıdan istenmeyen bir davranış olarak görüldüğünü belirtmektedir. Özellikle takım çalışması olan örgütlerde bu bireyler takımın etkili bir üyesi olmaktan çok takıma zarar veren ve istenmeyen kişi olarak algılanabilmektedir (Bolino ve Turnley, 2003). Örgütlerde sergilenen gözdağı verme davranışı, maruz kalan bireylerde psikolojik zorlanma, duygusal zarar, verimlilik kaybı, örgütsel bağlılıkta azalma, işyerinden ayrılma isteği gibi olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Bu durumda yöneticilerin iyi birer izleyici olarak örgütsel iyi oluşu sağlamaya yönelik önlemler alması gerekmektedir (Nwibere, 2023).

Gözdağı verme, bireyin hedefindeki kişiye karşı zorlayıcı bir tutum sergilemesi, işine yarayacağı ölçüde meslektaşını korkutmayı tercih etmesidir. Birey, güçlü, sert, hırslı, otoriter bir izlenim oluşturarak hoşlanmadığı işten kaçınabilir, hoşlandığı işe yönelebilir, yöneticisiyle ya da meslektaşlarıyla mesafeli bir iletişim içinde olabilir. Bireyin kısa vadede hızlı sonuç alabileceği bu taktik uzun vadede birey için istenmeyen kişi olmasıyla sonuçlanabilir.

Kendini Tanıtma (Self-Promotion)

Bireyler kendilerini olumlu, yeterli, başarılı, bilgili ve güvenilir göstermek amacıyla kendini tanıtma taktiğini kullanırlar. Niteliklerini gösterme ya da kişisel reklam olarak da ifade edilen bu taktik, bireyin bilgisini, becerisini ve yetkinliklerini genellikle abartarak başkalarını etkilemek için kullanmasına dayanmaktadır (Yılmaz, 2012). Bu kavram Jones ve Pittman (1982) tarafından "yeterlilik temelli izlenim yönetimi" olarak tanımlanmış ve kategorize edilmiştir. Kendini tanıtma, bireyin belli bir alanda ya da genel olarak kendini yetkin biri olarak gösterme gi-

rişimlerini içermektedir; birey, gerçekten bir beceriye sahip olduğunu ya da çaba harcama isteğini görünür hale getirerek iyi bir performans sergilediğini ve sonuç aldığını ortaya koymaya çalışmaktadır (Jones ve Pittman, 1982). Bu çabasının nedeni, başkalarının onu yeterli olarak algılamasını beklemesi (Baumeister vd., 1989), başarılarını ve kişilik özelliklerini ön plana çıkararak kendisini beğenilen bir tarzda sunma isteğidir. Bunu, kendi benliği için de yapmaktadır (Özdemir Yaylacı, 2006). Örgütlerde bu şekilde davranan insanlar, diğer çalışanlar tarafından daha az sevilmekte (Doğan ve Kılıç, 2009), performansları da yöneticiler tarafından genellikle olumsuz değerlendirilmektedir (Higgins vd., 2003). Birey, kendini tanıtmakta kullandığı özelliklere sahip olsa bile diğerleri aşağılanmış ya da küçümsenmiş hissedebilmektedir (Yılmaz, 2012). Bazı durumlarda da övünmek etkili olmamaktadır. Buna karşılık, alçakgönüllü veya mizahi bir kendini küçümseme biçimi daha başarılı bir izlenim yaratabilmektedir (Bromley, 1993). Bu strateji, beğenilme ve sevilme hedefi taşıyan kendini sevdirmeden farklı olarak yeterlik atfı oluşturmayı amaçlamaktadır. Birey, ister genel yetenek düzeyine (zekâ, atletik kapasite gibi) ister belirli bir beceriye (sanatsal ya da teknik yeterlikler gibi) gönderimde bulunsun temel hedefi başkalarının gözünde yetkinlik algısı oluşturmaktır. İnsanlar, hem çekici kişisel nitelikleri nedeniyle sevilmek hem de yetenekleri ve kapasiteleri nedeniyle saygı görmek isteyebilirler. Ancak kendini tanıtma stratejisini kullanan kişinin yeterliğine ilişkin performans verileri sınırlı ya da ulaşılamaz olduğunda diğerleri kişinin yeterliğini onun iddialarına dayanarak değerlendirmektedir. Bu durum kendini tanıtan için hareket alanı sağlasa da iddialarının gerçekliği kuşkuyla karşılanabilmekte ya da kibir ve güvensizlik gibi olumsuz izlenimler oluşturabilmektedir. Bu nedenle etkili bir kendini tanıtma stratejisi için birey, eğitim, deneyim ve statü gibi bilgileri dolaylı şekilde paylaşarak hedeftekilerin kendisiyle ilgili yeterlilik sonucuna ulaşmalarını sağlayacak şekilde davranabilmektedir (Jones ve Pittman, 1982).

Baumeister ve Jones'un (1978) deneyleri, bireylerin kendilerini tanıtma biçimlerinin, karşı tarafın kendileri hakkında ne bildiğine dair algılarına göre stratejik olarak değiştiğini göstermektedir. Kendini tanıtma davranışlarının sabit kişilik özelliklerinden ziyade, sosyal bağlamın ve algılanan değerlendirme koşullarının yönlendirdiği duruma bağlı stratejik tercihler olduğunu ortaya koymaktadır. Hewitt vd. (2003), özellikle mükemmeliyetçi insanlar, kamuya açık durumlarda mükemmel bir imaj yaratmak için ideal benlik geliştirerek kendini sunma çabalarını içeren; mükemmel olduğunu söyleme, kusurlarını gizleme, davranışsal olarak sergilemekten ve sözlü olarak itiraf etmekten kaçınma gibi davranışlarla izlenim yönetimine başvurmaktadırlar. Bireylerin kendilerini sunma davranışlarının kişilerarası etkileşimler ve sosyal değerlendirme süreçlerinden etkilenebildiği belirtilmektedir (Uziel ve Schmidt-Barad, 2023).

Leary'nin (1995) yansıtılmış zaferle övünme, parlatma ve güçlendirme olarak ifade ettiği kendini sunma davranışlarını da kendini tanıtma stratejisi içinde değerlendirebiliriz. İnsanlar, başarılı, güçlü, çekici, popüler ya da başkalarının gözünde saygın olan kişilerle ilişkilendirilmek ister (Leary, 1995). İnsanlar bağlantılı oldukları kişi, yer ve kurumların görünen değerini artırarak parlatırlar ve ilişkilendirildikleri şeylerin olumsuz özelliklerini en aza indirip olumlu özellikleri vurgulayarak güçlendirirler. Kendi eksik oldukları yönlerde eksik olan kişilerle bağlantılarını ise çok daha az dile getirirler (Cialdini ve de Nicholas, 1989). Bu tür davranışların en önemli nedeni, başkalarının gözünde değerli şeylerle ilişkilendirilme arzusudur (Leary, 1995). Cialdini ve de Nicholas (1989), bu eğilimlerin kişinin kendi başına ulaştığı hedeflere ilişkin motivasyonunu azaltabileceğini vurgulamaktadır.

Örnek Davranışlar Sergileme/ Örnek Birey Olma (Exemplification)

Örnek birey olma bireyin davranışlarıyla örgüte, topluma ya da toplumun ahlaki yapısına uygun değerlere sahip olduğunu gösterme çabası olarak açıklanmaktadır (Yılmaz, 2012). Bu taktik kendini tanıtmaya benzemektedir. Ancak kendini tanıtmada yetkinlik ve ustalık göz önüne sunulurken örnek birey olmada daha çok ahlaki değerler üzerinden kendini sunma davranışları sergilenmektedir. Birey kendisini dürüst, disiplinli, hayırsever ve özverili biri olarak sunmaktadır. Burada bireyin ahlaki tavrına tutarlı davranışlar sergilemesi yani örnek olması gerekmektedir. Birey, saygı duyulmayı ve takdir edilmeyi beklemekte; ayrıca, başkalarından destek ve fedakârlık istediğinde kendi örnek davranışları ona yardımcı olmaktadır (Jones ve Pittman, 1982). Bireyin davranışlarının örnek olabilmesi için bu davranışların toplumsal normlar ve paylaşılan değerler sistemi içerisinde ahlaki açıdan anlamlı kabul ediliyor olması gerekmektedir. Aksi halde, fedakârlık ve sürekli vurgulanan ahlaki üstünlük, bireyin samimiyetinin sorgulanmasına ve kendini tanıtmaya ve yüceltmeye yönelik davranışlar sergilediği algısının oluşmasına neden olabilmekte, bireyin etki günü azaltabilmektedir (Leary ve Kowalski, 1990). Özetle bireyin, başkaları üzerinde etki yaratmak amacıyla ahlaki değerlere bağlılık ve tutarlık gösterecek biçimde davranmasıdır.

Bireyin günlük hayatta örnek davranışlarda bulunması güvenilir bir imaj çizmesini sağlamakta, diğer bireylerde de suçluluk ve sorumluluk duygularına neden olabilmektedir (Tedeschi ve Melburg, 1984). Örneğin nükleer karşıtı olan çevreci bir birey, kendisiyle benzer düşüncelere sahip diğer kişilerle birlikte savundukları değer için yoksunluk, tutuklanma, okuldan ya da işinden atılma gibi olumsuzluklara rağmen inandığı düşünceyi savunmaktadır. Bu durumla karşı karşıya kalan hedefteki kişilerse suçluluk ve sorumluluk duygularıyla hareket ederek bireyi destekleme davranışı göstermektedirler (Jones ve Pittman, 1982).

Örnek birey olmaya çalışan kişiler, adanmış veya üstün görünmek için gerekenden daha fazla veya daha iyi şeyler yapmaktadırlar (Bolino vd., 2008). İşe erken gelme, işten geç çıkma, eve iş götürme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek düzeyde sergileme, disiplinli, fedakâr ve dürüst görünmeye çalışma en çok gözlenen davranışlardır (Yılmaz, 2012). Örnek birey olma izlenimini yönetirken bireyin olumsuz tek bir davranışı, onun güvenirliğini ve dürüstlüğünü zedeleyebilmektedir. Ayrıca birey, ikiyüzlü, bencil ve çıkarcı olarak algılanabilmektedir (Leary, 1995).

Kendini Acındırma/ Yalvarma (Supplication)

Kendini acındırma, bireyin kendisini belirli açılardan çaresiz veya yetersiz biri olarak göstermeye yönelik davranışlarıdır. Kendini sevdirme, tanıtma, örnek birey olma ve önemini zorla fark ettirmeye çalışma stratejilerini kullanacak durumda olmayan birey için son çare kendini acındırma davranışıdır. Kendi çaresizliğini ve yetersizliğini kabul etmek, hatta açıkça sergilemek bireyin yeterlik algısını azaltabilmekte, benlik saygısı açısından bedeli ağır olabilmektedir (Jones ve Pittman, 1982). Birey kasıtlı olarak olumsuz bir izlenim vermeye çalışmakta, belirli bir kişinin veya grubun bireyin davranışını kötü olarak göreceğine inanmaktadır (Becker ve Martin, 1995). Birey, kendisiyle ilgili olumsuz bir benlik sunumu sergilemektedir. Bu durum bireyi, yetersiz, korunmaya ve yardıma muhtaç göstermektedir.

Birey, kendi zayıflıklarını ve bağımlılıklarını açıkça ortaya koyarak başkalarının koruma, yardım etme, destekleme ve bakım sağlama eğilimlerini harekete geçirebilir. Bunun yanı sıra, kendini acındırma davranışı, ağır veya hoş olmayan sorumluluklardan kaçınmak ya da düşük performansı mazur göstermek amacıyla da sergilenebilir. Toplumsal sorumluluk normuna göre, insanlar diğer kişilere yardım etmelidir. İnsanlar, gerçekten yardım etmek isteyip istemediğinden bağımsız olarak yardıma veya desteğe ihtiyaç duyan kişilere karşı bir sorumluluk duymaktadır. İnsanlar bu bilgiyi kullanarak, kendilerini yardıma muhtaç bir biçimde sunarak başkalarının yardımını ve desteğini elde edebilirler (Leary, 1995). Ancak kendini acındırma davranışını çok fazla sergileyen birey, tembel ya da fırsatçı (malingerer) yani kendi işini yapmak yerine başkalarının çabasından faydalanan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu taktik, karşılıklı telafi edici değişimler (compensatory exchanges) ile kullanıldığında işe yaramaktadır (Jones, 1990).

Ayrıca insanlar, depresif bir durumda olarak ya da olmayarak üzgün ve cesareti kırılmış bir izlenim yaratma eğiliminde olmakta, bu durum başkalarından yardım beklediklerinde veya üzerlerine gelecek bazı taleplerden kaçınmak istediklerinde ortaya çıkmaktadır (Weary ve Williams, 1990). Hasta görünmek de kişiye hoş olmayan görev veya etkinliklerden kaçınma imkânı sağlamaktadır. Hasta rolü, bireylerin hastayken olağan performans düzeylerini göstermelerinin beklene-

meyeceği varsayımını içerir. Bu nedenle hastalık doğru ya da yanlış olsa bile sınıftaki, spordaki veya işteki düşük performansı açıklamak için kullanılabilir. Birey, istenmeyen davranışlarının sosyal sonuçlarından kendisini korumuş olur (Leary, 1995). Braginsky ve Braginsky'nin (1967) klasik çalışması, bir psikolog tarafından uzun süreli şizofreni tanısı almış otuz hasta ile yapılmıştır. Hastalara, hastanede yatan şizofrenlerin açık veya kapalı koğuşa yerleştirilip yerleştirilmeyeceklerini ya da hastaneden taburcu edilip edilmeyeceklerini belirlemek için kendileriyle görüşüleceği söylenmiştir. Araştırma sonunda, araştırmacıların da ön gördüğü gibi açık koğuş (daha rahat) grubundaki hastalar, diğer gruplara (taburcu olduklarında dış dünyaya uyum sorunu yaşayacaklar) göre belirgin biçimde daha az psikolojik belirti bildirmiş, kendilerini daha olumlu tanımlamış ve daha az denetim gerektiren bireyler olarak görülmüşlerdir.

Toplumsal normlar, insanların kendilerinden daha zayıf konumda olan kişilere saldırmamasını ve onları küçük düşürmemesini gerektirmektedir. Dolayısıyla birey, eleştiriden kaçınmak amacıyla kendini zayıf gösterecek ya da değersizleştirecek davranışlarda bulunabilmektedir (Baumgardner, 1991). Ancak hedefteki kişi bu norma duyarsız olabilir ya da başlangıçta yardımcı olsa da uzun vadede yardım etmekten kaçınabilir, iletişimi kesebilir (Jones ve Pittman, 1982). Birey, kendini acındırarak diğer insanların sosyal sorumluluk, ahlaki yükümlülük ve güçlü olanın zayıf olana yardım etmesi normu üzerinden destek sağlamaya çalışmaktadır.

Savunmacı Stratejiler

Bir kişinin itibarı, imajı ve benlik saygısına zarar verebilen zor durumlar kimlik riski faktörü (identity risk factor) oluşturmaktadır. Kişi kendini zor bir durumda (sticky situation) bulur ve bu durumla ilgilenilmezse, başkaları tarafından olumsuz algılanabilir, yaptırımlarla, cezalarla karşılaşabilir, gelecekteki fırsat ve ödüllerden mahrum bırakılabilir ya da maddi zarar yaşayabilir (Crant ve Bateman, 1993). Yapılmaması gereken bir şeyi yapmak ya da yapılması gereken bir şeyi yapmamak, bir işte başarısız olmak ve yanlış bir durumda suçüstü yakalanmak zor durumlara örnek verilebilir. Böyle bir durumu onarmak için kullanılan taktikler, kişinin karşılaştığı zor durumla başa çıkmak için, izleyiciye bir açıklama, bir mazeret ya da bir özür sunmayı amaçlamaktadır (Rosenfeld vd., 1995). Böylece olumsuz durumu en aza indirmek amacıyla, olaya ya da aktöre farklı bir bakış açısıyla yaklaşılmaktadır (Schlenker, 1980). Savunmacı izlenim yönetimi stratejilerinin özellikle kişilerarası değerlendirme süreçlerinde bireyin sosyal imajını koruma ve olumsuz algıları azaltma amacı taşıdığı belirtilmektedir. Bireylerin olumsuz değerlendirmeler karşısında sosyal imajlarını korumaya yönelik savunmacı izlenim yönetimi davranışlarına başvurmaktadırlar (Uziel ve Schmidt-Barad, 2023).

Zor durumun ardından gelen düzeltici davranışlar; olumsuz izlenimi azaltmak, onu reddetmek, etkisiz hale getirmek veya onu olumlu olarak yeniden tanımlamak olmak üzere dört farklı yolla yapılabilmektedir (Jaja, 2003). Bu yollardan biri Goffman (2021) tarafından bilinçli görmezden gelme (studied nonobservance) taktiği olarak ifade edilen olumsuz durum hiç yaşanmamış gibi davranmaktır. Ancak, çoğu zaman insanlar, olumsuz izlenim bıraktıklarını düşündüklerinde, izlenimlerini onarmak için özür dileme (apologies), açıklama yapma (accounts) ve telafi edici benlik sunumu (compensatory self-presentation) davranışlarında bulunmaktadırlar (Leary, 1995).

Özür Dileme (Apologies)

Özür, istenmeyen bir olayın sorumluluğunu kabul etmeyi ve pişmanlık ifade etmeyi içerir. Bir özür, kişinin uygun olmayan bir davranışta bulunduğunu kabul etmesiyle birlikte, pişmanlık duygusunu ve affedilme isteğini dile getirmesidir. İnsanlar özür dileyerek, davranışlarının sorumluluğunu üstlenirler ve hatalarını fark eden, pişmanlık duyan, "dürüst" bireyler olarak görülmek istediklerini gösterirler. Özürler, güçlü onarım taktikleridir; çünkü başkalarının kişi hakkında yapabileceği olumsuz değerlendirmeleri azaltabilirler. Ancak özür dilemek her zaman kolay değildir. İnsanlar, bir özrün faydalarını (imajlarını onarma) onun olası maliyetleriyle (başarısızlığı ya da hatayı açıkça kabul etme) dengelemek zorundadır. Bu nedenle insanlar sıklıkla nitelikli özürler kullanırlar; örneğin "Kırıldıysan üzgünüm" gibi ifadeler, sorumluluğun düzeyini yumuşatarak kişiyi daha az yükümlü gösterir (Leary, 1995).

Açıklama Yapma (Accounts)

Açıklama yapma, bireyin yaşadığı başarısızlığın kimliği üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak ve beklenmedik ya da uygunsuz davranışının yarattığı boşluğu kapatmak amacıyla kullanılan sözel ifadelerdir (Scott ve Lyman, 1968'den akt. Rosenfeld vd., 1995). Olumsuz bir olay karşısında onaylanmamaktan kaçınmak amacıyla açıklamalar sunulur; bu bağlamda mazeretler ve gerekçelendirmeler, açıklama (account) stratejisinin özel türleri olarak değerlendirilmektedir (Bolino vd., 2008). Kuşkulu veya sorgulanabilir eylemlerin gerekçelendirilmesinde, en sık başvurulan açıklamalar bireyin itibarını koruma amacı taşır (Bromley, 1993). İnsanlar bir görevde başarısız olduklarında kendini engelleme ve dışsal nedensel açıklamalarda bulunma taktiklerini kullanarak başarısızlığı kendi yetersizliklerine değil, koşullara bağlama eğilimi göstermektedirler. Kendini engelleme, bireyin olası bir başarısızlık öncesinde veya sonrasında, performansını olumsuz etkileyebilecek engelleri (şartlarım zordu, odaklanamadım vb. ifadelerle) ortaya çıkarmasıdır. Birey bu ifadelerle kendi benliğini korumaya çalışmaktadır. Dışsal nedensel açıklamalar, bir sonucun nedenini bireyin kendisi dışında kalan faktörlere bağlamasıdır. Birey, başarısızlığın sorumluluğunu dış çevreye aktarmaktadır.

Kendini engelleme ve dışsal nedensel açıklamalarda bulunma taktikleri suçlamaları azaltmakta, olumsuz izlenimleri yumuşatmaktadır. Başarı durumunda ise engellerin ya da koşulların başarı üzerindeki zorlayıcı etkisi diğer bireyler tarafından dikkate alınmamaktadır (Crant ve Bateman, 1993).

Scott ve Lyman (1968) açıklamaları mazeretler ve gerekçelendirmeler olarak açıklamaktadır. Mazeretler; kazaya başvurma (yaşanan olumsuzlukların kaza olduğunu söyleme), bilgisizlik veya yetersiz bilgilendirmeye başvurma (yeterli bilgiye sahip olmadığını söyleme), biyolojik veya dürtüsel etkenlere başvurma (kontrol edilemeyen biyolojik bir dürtü ya da içsel faktör tarafından yönlendirildiğini söyleme), günah keçisine çevirme (başkasının hatalı olduğunu söyleme) şeklindeki açıklamalardır. Gerekçelendirmeler; zararın inkârı (davranışı kabul etme, zararı ya da hasarı kabul etmeme), mağdurun suçlanması (mağdurun davranışı hak ettiğine inanılarak meşrulaştırma), suçlayanların suçlanması (diğerlerinin de aynı şeyi yaptığını veya daha kötüsünü yapıp ceza almadığını öne sürme), sadakate başvurma (bağlılık hissetme ve sadakat gerekçesiyle davranışı haklı gösterme) şeklindeki ifadelerdir. Bu sınıflandırma, bireylerin ve örgütlerin itibarlarını korumak için farklı stratejilerle sorumluluğu sınırlandırmaktadırlar. Özetle, birey mazeret sunarak olumsuz durumun kendi suçu olmadığını, gerekçelendirmelerle olumsuz sonuçtaki rolünü kabul edip yanlış olmadığını savunmaktadır (akt. Rosenfeld vd., 1995). Mazeretlerin etkisi, sunulan açıklamanın yeterli, mantıklı ve içinde bulunulan koşullarla tutarlı olmasının yanı sıra, toplumsal normlara uygunluğu ve samimiyet algısı yaratmasına bağlıdır. Normatif beklentileri karşılayan mazeretler, bireyin sorumluluğunu tamamen reddetmeden, eylemin olumsuzluğunu yeniden değerlendirerek benlik imajını korumasına olanak tanımaktadır. Özellikle sorumluluğu kısmen hafifleten ve başarısızlığı dışsal ya da durumsal etkenlerle ilişkilendiren açıklamaların, üçüncü kişiler nezdinde daha kabul edilebilir bulunduğu görülmektedir. Bu yönüyle mazeretler, bireyin yetersiz ya da başarısız olarak etiketlenmesini önleyen ve kendini tanıtma sürecinde koruyucu bir işlev üstlenen sözlü araçlar olarak değerlendirilmektedir (Jaja, 2003).

Açıklama yapma taktiğinin mazeret sunma ve gerekçelendirmelerde bulunmadan ziyade en kesin ve doğrudan biçimi, masumiyet savunmasıdır (aynı zamanda inkâr olarak da adlandırılır). Bu tür bir açıklamada kişi, söz konusu olayla ilgili her türlü sorumluluğu tamamen reddeder. Özünde bir masumiyet savunması, "Ben yapmadım." demektir. Eğer diğerleri bu tür bir açıklamayı geçerli kabul ederse, kişinin içinde bulunduğu çıkmaz çözülmüş olur (Leary, 1995). Ancak, olumsuz olay ya da duruma dâhil olduğu açıkça belli olan birey, davranışı için mazeretler sunar. Mazeret sunan birey, eylemlerinin olumsuz olaya bir şekilde yol açtığını kabul eder; ancak bu durumdan göründüğü kadar sorumlu olmadığını belirtir. Böylelikle, kasıtsızlık ya da hafifletici koşullar vurgulanmış olur (Crane ve Crane, 2002).

Açıklama yapmanın bir başka taktiği haklılaştırmadır. İnsanlar, olumsuz durumlarla ilgili sorumluluklarını en aza indirmek için mazeretleri, olumsuz davranışlarını daha uygun, arzu edilir veya savunulabilir göstermek içinse haklılaştırmaları kullanmaktadırlar. Olumsuz durumun göründüğü kadar kötü olmadığını vurgulayarak küçültme (direct minimization) yapabilir. Farklı bir şekilde davranışı sadece zararsız göstermekle yetinmeyip olumlu bir amaca hizmet ediyormuş gibi sunarak yararlılık iddiasında (claimed beneficence) bulunabilir (Schlenker, 1980). Bazen de insanlar, gereksiz olduğunu ya da daha fazla dikkat çekeceklerinden korktuklarından açıklama yapmak istemezler. Açıklama yapmayı reddetmek bile etkili bir benlik sunumu taktiği olabilir; çünkü bu tutum, özgüven, güç veya umursamazlık göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu sessizlik, diğerleri tarafından saygısızlık olarak anlaşılma riski taşımaktadır (Leary, 1995).

Sosyal hayatın çatışmasını azaltmak amacıyla birey ve hedefteki diğer bireyler de birbirlerini koruyabilirler. Hedefteki bireyler, bireyin (aktörün) hatasını görmezden gelerek ya da hatayı fark etmemiş gibi yaparak onun zor durumda kalmasını engeller. Bireyse duygularını bastırarak kendi hatalarını zararsız, basit bahanelerle kapatır. Gereksiz açıklamalardan kaçınır (Goffman, 2021).

Schönbach (1980), bireylerin karşı karşıya kaldıkları eleştiri, suçlama ve başarısızlıklara yönelik açıklamalarını kabuller ve reddetmeler olarak sınıflandırmıştır. Birey, kendi suçunu ya da sorumluluğunu açık biçimde kabul edebilir, bilinçli bir biçimde herhangi bir açıklamada ya da savunmada bulunmayabilir ya da geçmişteki ve gelecekte olabilecek olumlu davranışlarına atıfta bulunarak hoş olmayan durumlardan kurtulmaya çalışabilir. Reddetme davranışında birey inkâr edebilir, hiç yaşanmamış gibi davranabilir, belirsiz açıklamalarda bulunabilir ya da başkasını suçlayabilir.

Telafi Edici Benlik Sunumu (Compensatory Self-Presentation)

Bireylerin başkalarının kendileri hakkında olumsuz bir izlenime sahip olduğunu fark ettiklerinde, bu olumsuzluğu doğrudan gidermek yerine, farklı ve ilişkili olmayan bir alanda özellikle olumlu bir izlenim oluşturarak dengelemeye çalıştıkları bir kendini tanıtma stratejisidir. Araştırmalar, bireylerin olumsuz değerlendirildiklerini algıladıkları durumlarda, alternatif alanlarda olumlu özelliklerini vurgulayarak benlik imajlarını koruma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Baumeister, 1982; Baumeister ve Jones, 1978). Özellikle ahlaki ya da sosyal norm ihlallerinin ardından sergilenen yardımsever ve prososyal davranışlar, yalnızca içsel duyguları düzenleme amacı taşımamakta, aynı zamanda başkalarının gözündeki imajı onarmaya yönelik bir işlev de üstlenmektedir. Telafi edici benlik sunumu, hem olumsuz izlenime sahip olduğu düşünülen kişilere yönelerek zarar gören imajı onarmaya, hem de başka hedefler üzerinde olumlu bir izlenim oluş-

turarak bireyin benlik saygısını ve öznel değerlendirmesini yeniden dengelemeye hizmet etmektedir (Leary, 1995).

Alan yazınında açıklanan bu taktiklerin yanı sıra izlenim yönetimi taktiklerini Türk kültürü bağlamında inceleyen Bozkurt Yıldırım ve Ergün Özler (2020), kamufle etme/maskeleme, kendini övme, yaranmaya çalışma, adanmış görünme, imaj koruma, göz boyama/etkileme, gözdağı verme davranışlarının Türk toplumunda çalışma hayatında görüldüğünü keşfetmişlerdir. Türk kültürü bağlamında ortaya çıkan taktiklerden Kamufle Etme/Maskeleme, bireyin istediği imajı oluşturmak amacıyla gerçek düşünce, özellik veya davranışlarının bazı yönlerini gizlemesini; Kendini Övme, bireylerin yetenek ve başarılarını öne çıkararak olumlu algı oluşturmalarını; Yaranmaya Çalışma, bireylerin, karşı tarafı övme, değerli hissettirme ve olumlu ilişkiler geliştirme yoluyla kabul görme çabalarını; Adanmış Görünme, bireylerin işine bağlı bir çalışan imajı oluşturmak amacıyla saygılı davranma, iltifat etme, gönüllü görev üstlenme ve sorumluluk alanlarının dışındaki işlere katkı sağlama gibi davranışlar sergilemelerini; İmaj Koruma, bireylerin hata veya başarısızlık durumlarında mazeret üretme, sorumluluğu paylaşma ya da başarısızlık riski taşıyan görevlerden kaçınma yoluyla mevcut olumlu algılarını sürdürme çabalarını; Göz Boyama/Etkileme, bireylerin karşı tarafın algısını yönlendirmek amacıyla entelektüel görünmeye çalışma, gereğinden fazla yardım etme, yapmacık tevazu sergileme ve görünürlüğü yüksek işleri tercih etme gibi davranışlar göstermesini; Gözdağı Verme/Tehdit Etme ise bireylerin yetki, makam ve güç unsurlarını vurgulayarak karşı taraf üzerinde çekinme ve itaat duygusu oluşturma çabalarını ifade etmektedir. Araştırmacılar, bu taktiklerin Türk toplumunda grup aidiyeti, sosyal kabul, hiyerarşik ilişkiler ve kişiler arası etkileşim örüntülerinden etkilenerek şekillendiğini ve kültürel özelliklerin izlenim yönetimi davranışlarının ortaya çıkışında belirleyici olabileceğini belirtmektedirler (Bozkurt Yıldırım ve Ergün Özler, 2020).

İzlenim yönetimi taktikleri birlikte değerlendirildiğinde, bireylerin sosyal etkileşim süreçlerinde farklı amaçlara yönelik çeşitli davranış stratejileri kullandıkları görülmektedir. Bu taktiklerin bazıları olumlu bir sosyal imaj oluşturmayı amaçlarken, bazıları mevcut sosyal imajı koruma ya da olumsuz değerlendirmeleri azaltma işlevi taşımaktadır. Dolayısıyla izlenim yönetimi taktikleri, bireyin sosyal çevresindeki değerlendirmeleri yönlendirme ve kişilerarası ilişkilerini düzenleme çabasının davranışsal yansımaları olarak değerlendirilebilir.

SONUÇ

Sonuç olarak izlenim yönetimi; sosyal biliş, sosyal algı, izlenim oluşturma, atıf süreçleri ve izlenimleri yönetme davranışlarıyla ilişkili çok boyutlu bir sosyal yapıdır. İnsanların diğer insanlarla bir arada bulunduğu hemen her ortamda et-

kileşim halinde olmaları, belirli sosyal beklentilerin oluşmasına ve bireylerin bu beklentilere uygun davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Sosyal yaşam içerisinde zamanla sıradanlaşan ve otomatikleşen bu etkileşim hâli, Goffman'ın tiyatro metaforunda olduğu gibi bireylerin farklı sosyal rollere uygun davranışlar sergilediği bir sürece dönüşmektedir.

İzlenim yönetimi; bireyin sosyal çevresini algılama, yorumlama ve değerlendirme biçimiyle ilişkili bilişsel süreçleri, benlik saygısı, sosyal kabul görme, olumlu değerlendirilme, aidiyet ve onay ihtiyacı gibi duyuşsal yönelimleri, belirli amaçlara ulaşma, fayda sağlama, sosyal ya da bireysel kazanım elde etme ve hedef kitle üzerinde istenilen etkiyi oluşturma isteğiyle ilişkili güdüsel unsurları, kişilerarası ilişkiler, sosyal roller, rol beklentileri, geri bildirim süreçleri ve durumsal farklılıklar gibi etkileşimsel unsurları, kültür, değerler, toplumsal normlar ve sosyal çevre gibi toplumsal unsurları, ayrıca beden dili, yüz ifadeleri, sözlü davranışlar, görünüm ve sembolik göstergeler gibi davranışsal boyutları içeren çok katmanlı bir yapı olarak değerlendirilebilir. Bu süreç aynı zamanda bireyin sosyal imajını, benlik algısını, statüsünü, kimlik oluşumunu ve sosyal çevredeki konumunu da etkileyebilmektedir. İzlenim yönetimini açıklamak amacıyla geliştirilen modeller de kavramın farklı boyutlarıyla ele alınmasına ve daha bütüncül biçimde değerlendirilmesine katkı sağlamıştır. Özetle izlenim yönetimi, yalnızca davranışsal bir kendini sunma süreci değil; bilişsel, duygusal, güdüsel, toplumsal ve etkileşimsel boyutların birlikte işlediği çok yönlü bir etkileşim biçimidir.

İzlenim yönetimi taktikleri, bireyin sosyal çevresinde kurmak ve sürdürmek istediği ilişki biçimine göre değişebilen esnek davranış araçlarıdır. Doğrudan stratejilerde birey, hedef kitleyle doğrudan etkileşime girerek kendisi hakkında istenilen izlenimleri oluşturmaya çalışırken, dolaylı stratejilerde başarılı kişi, grup ya da sonuçlarla ilişki kurarak kendisini daha olumlu, yeterli ve değerli göstermeye çalışabilmektedir. Bunun yanı sıra bireyler, olumsuz değerlendirilen kişi ya da durumlarla aralarına mesafe koyarak benliklerini ve sosyal imajlarını koruma çabası da gösterebilmektedirler.

Saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi stratejileri birlikte değerlendirildiğinde, izlenim oluşturmanın her zaman kolay bir süreç olmadığı görülmektedir. Bireyler oluşturmak istedikleri imaja ulaşabilmek amacıyla farklı stratejilere başvurabilmekte, ancak kullanılan stratejiler bazen arzulanan imajı desteklerken bazen de bireyin sosyal imajına zarar verebilmektedir. Saldırgan stratejilerde birey kendisini daha sevilen, beğenilen ya da etkili biri olarak göstermeye çalışırken sıcak davranma, yakınlık kurma, uyma, iyilik yapma ve çekiciliği kullanma gibi taktiklere başvurabilmektedir. Bazı durumlarda ise birey gözdağı verme taktiğini kullanarak daha otoriter, baskın ve zorlayıcı bir izlenim oluşturmaya çalışabil-

mektedir. Kendini tanıtma taktiğinde birey; yeterliliklerini, başarılarını ve kişisel özelliklerini ön plana çıkararak kendisini daha yeterli ve dikkat çekici göstermeye çalışmaktadır. Bunun yanı sıra birey, ahlaki özelliklerini ön plana çıkararak örnek birey olma taktiğini de kullanabilmektedir. Bireyin kendisini çaresiz, korunmaya ve yardıma muhtaç göstermesiyle ortaya çıkan kendini acındırma taktiği ise zaman zaman olumsuz bir benlik imajı oluşturabilmekte, ancak bireyin çevresindekilerden destek, anlayış ve yardım görmesini de sağlayabilmektedir. Savunmacı stratejilerde ise birey, zor durumda kaldığında ortaya çıkan olumsuz izlenimleri azaltmaya, açıklamaya ya da yeniden düzenlemeye çalışmaktadır. Bu amaçla birey bazen olumsuz davranışının sorumluluğunu alarak özür dilemekte, bazen davranışına ilişkin mazeretler ve açıklamalar sunmakta, bazen de haklılığını ön plana çıkararak kendisini savunmaktadır. Bazı durumlarda ise bireyin açıklama yapmaktan kaçınması, bir tür savunma davranışı olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun yanı sıra birey, ortaya çıkan olumsuz izlenimleri azaltabilmek amacıyla toplumsal normlara ve ahlaki değerlere daha uygun davranışlar sergileyerek benliğini ve sosyal imajını korumaya çalışabilmektedir. Ayrıca Türk kültürü bağlamında ortaya konulan bulgular, izlenim yönetimi davranışlarının evrensel kalıplarla sınırlı olmadığını ve kültürel özelliklerin bu davranışların biçimlenmesinde önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

İzlenim yönetimi kavramı her ne kadar sosyal psikoloji literatüründe uzun yıllardır ele alınan ve kuramsal temelleri geçmişe dayanan bir kavram olsa da değişen iletişim biçimleriyle birlikte günümüzde farklı etkileşim ortamlarında da varlığını sürdürmektedir. Dijital iletişim ortamlarının ve sosyal medya platformlarının yaygınlaşmasıyla birlikte izlenim yönetimi davranışlarının çevrim içi etkileşim süreçlerinde de sürdürüldüğü görülmektedir. Bireyler ve kurumlar dijital ortamlarda da benlik sunumlarını düzenleyebilmekte ve başkalarının değerlendirmelerini yönlendirmeye çalışabilmektedirler. Bu durum, izlenim yönetiminin değişen etkileşim koşullarına uyum sağlayabilen dinamik bir yapı olduğunu göstermektedir. Ayrıca dijitalleşmeyle birlikte dönüşen ilişkiler ve etkileşim biçimlerinin izlenim yönetimi açısından incelenmesinin alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak izlenim yönetimi, bireylerin kişilerarası ilişkilerini düzenleyen, sosyal kabulünü şekillendiren ve etkileşim süreçlerine yön veren önemli mekanizmalardan biridir. Bu çalışma, izlenim yönetimi kavramını yalnızca kendini sunma davranışları çerçevesinde değil; sosyal biliş, sosyal algı, izlenim oluşturma ve atıf süreçleriyle ilişkili biçimde ele alarak kavrama bütüncül bir bakış açısı sunmayı amaçlamıştır. Gelecek araştırmalarda, kavramın sosyal biliş ve sosyal algı temelinde farklı araştırma yöntemleriyle incelenmesi; izlenim yönetimi davranışlarının eğitim örgütleri gibi farklı yapılarda nasıl ortaya çıktığının ve hangi

sonuçlara yol açtığının araştırılmasının alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İzlenim yönetimi strateji ve taktiklerinin kullanımında kültürel farklılıkların etkisinin incelenmesinin de kavramın kuramsal çerçevesinin geliştirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Impression management by association: Construction and validation of a scale. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(1), 142–161.

Arkin, R. M., & Shepperd, J. A. (1990). Strategic self-presentation: An overview. In M. J. Cody & M. L. McLaughlin (Eds.), *The psychology of tactical communication* (pp. 175–193). Multilingual Matters.

Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2012). *Sosyal psikoloji* (1. bs., O. Gündüz, Çev.). Kaknüs.

Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2020). *Sosyal psikoloji* (4. bs., O. Gündüz, Çev.). Kaknüs.

Baron, R. A., Branscombe, N. R., & Byrne, D. (2009). *Social psychology* (12th ed.). Pearson Education.

Baron, R. A., Byrne, D., & Suls, J. (1988). *Exploring social psychology* (3rd ed.). Allyn & Bacon.

Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, *91*(1), 3.

Baumeister, R. F., & Jones, E. E. (1978). When self-presentation is constrained by the target's knowledge: Consistency and compensation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *36*(6), 608.

Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Hutton, D. G. (1989). Self-presentational motivations and personality differences in self-esteem. *Journal of Personality*, *57*(3), 547–579.

Baumgardner, A. H. (1991). Claiming depressive symptoms as a self-handicap: A protective self-presentation strategy. *Basic and Applied Social Psychology*, *12*(1), 97–113.

Becker, T. E., & Martin, S. L. (1995). Trying to look bad at work: Methods and motives for managing poor impressions in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 174–199.

Bilgin, N., & Leblebici, Ç. (2013). Sosyal algı ve atıflar. N. Bilgin (Ed.), *Sosyal psikoloji* içinde (ss. 303–348). Ege Üniversitesi Basımevi.

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, *34*(6), 1080–1109.

Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*(1), 377–406.

Bolino, M. C., & 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., & Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(2), 237–250. https://doi.org/10.1002/job.185

Bozeman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *69*(1), 9–30.

Bozkurt Yıldırım, H., & Ergün Özler, N. D. (2020). Türk kültürü bağlamında keşfedilen izlenim yönetimi taktiklerinin kavramsal analizi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *7*(13), 63–77.

Braginsky, B. M., & Braginsky, D. D. (1967). Schizophrenic patients in the psychiatric interview: An experimental study of their effectiveness at manipulation. *Journal of Consulting Psychology*, *31*(6), 543.

Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons.

Chin, W. R. (2006). *The role of impression management in goal setting* [Unpublished master's thesis]. University of Waterloo.

Cialdini, R. B. (1993). *Influence: The psychology of persuasion*. William Morrow & Co.

Cialdini, R. B., & de Nicholas, M. E. (1989). Self-presentation by association. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(4), 626–631. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.4.626

Cialdini, R. B., & Richardson, K. D. (1980). Two indirect tactics of image management: Basking and blasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, *39*, 406–415.

Crane, E., & Crane, F. G. (2002). Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings. *Journal of Psychodrama, Sociometry, and Group Psychotherapy*, *55*(1), 25–34.

Crant, J. M., & Bateman, T. S. (1993). Assignment of credit and blame for performance outcomes. *Academy of Management Journal*, *36*(1), 7–27.

Demir, K. (2002). *Türkiye'deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.

Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, *24*(3), 285–290. https://doi.org/10.1037/h0033731

Doğan, S., & Kılıç, S. (2009). Örgütlerde izlenim yönetimi davranışı üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(3), 53–83.

Elsass, P. M., & Ralston, D. A. (1989). Individual responses to the stress of career plateauing. *Journal of Management*, *15*(1), 35–47.

Finch, J. F., & Cialdini, R. B. (1989). Another indirect tactic of (self-) image management: Boosting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *15*(2), 222–232.

Freedman, J. L., Sears, D. O., & Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal psikoloji* (A. Dönmez, Çev.). İmge Kitabevi.

Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, *14*(2), 321–338.

Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1989). *Impression management in the organization*. Lawrence Erlbaum Associates.

Gilmore, D. C., Stevens, C. K., Harrell-Cook, G., & Ferris, G. R. (1999). Impression management tactics. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook* (pp. 321–336). Sage Publications.

Goffman, E. (2021). *Günlük yaşamda benliğin sunumu* (4. bs., B. Cezar, Çev.). Metis.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*, 161–178. https://doi.org/10.2307/2092623

Gwal, R. (2015). Tactics of impression management: Relative success on workplace relationship. *The International Journal of Indian Psychology*, *2*(2), 37–44.

Hewitt, P. L., Flett, G. L., Sherry, S. B., Habke, M., Parkin, M., Lam, R. W., ... &

Stein, M. B. (2003). The interpersonal expression of perfection: Perfectionistic self-presentation and psychological distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(6), 1303.

Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 89–106.

Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2011). *Sosyal psikoloji* (İ. Yıldız & A. Gelmez, Çev.). Ütopya.

Hortaçsu, N. (2012). *En güzel psikoloji sosyal psikoloji* (1. bs.). İmge Kitabevi.

Jaja, S. A. (2003). Impression management metaphors: An agenda for the 21. century African industrial managers. *Management Research News*, *26*(12), 73–94.

James, W. (1890). *The principles of psychology* (Vol. 1). Henry Holt and Co.

Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.

Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 219–266). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60107-0

Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological Perspectives on the Self*, *1*(1), 231–262.

Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1994). Using impression management in women's job search processes. *American Behavioural Scientist*, *37*(5), 682–697.

Kacmar, K., & Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *29*(6), 1293–1311.

Kacmar, K. M., Wayne, S. J., & Wright, P. M. (2009). Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor. *Journal of Managerial Issues*, 498–517.

Kağıtçıbaşı, Ç., & Cemalcılar, Z. (2020). *Dünden bugüne insan ve insanlar* (23. bs.). Evrim.

Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*, *15*, 192–238.

Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (2002). *Social psychology: Unraveling the mystery* (2nd ed.). Allyn and Bacon.

Krauss, R. M. (2023). Impression formation, impression management, and nonverbal behaviors. In *Social cognition* (pp. 323–342). Routledge.

Leary, M. R. (1993). The social self: On being the same and different at the same time. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 4, pp. 1–47).

Leary, M. R. (1995). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Routledge.

Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, *107*(1), 34.

Lesko, W. A. (2003). *Reading in social psycology general, classic and contemporary selections* (5th ed.). Allyn & Bacon.

Long, D. M. (2021). Impression management. In *Oxford research encyclopedia of psychology*. Oxford University Press.

Machiavelli, N. (2017). *Prens* (1. bs., S. Delikanlı, Çev.). Karbon Kitaplar.

Martinko, M. J. (1991). Impression management: A practitioner's guide. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions* (pp. 259–277). Lawrence Erlbaum Associates.

Moskowitz, G. B., & Olcaysoy Okten, I. (2024). Major themes in the history of social cognition. In D. E. Carlston, K. Hugenberg, & K. L. Johnson (Eds.), *The Oxford handbook of social cognition* (2nd ed., pp. 20–68). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197763414.013.2

Moskowitz, G. B., Olcaysoy Okten, I., & Schneid, E. (2022). The updating of first impressions. In E. Balcetis & G. B. Moskowitz (Eds.), *Handbook of impression formation: A social psychological approach* (pp. 348–392). Routledge.

Mujrai, P. (2021). Methods of ımpressıon management persuasıon and behavıoural control. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, *11*(1), 81–84. http://ijmer.in.doi./2021/10.11.19

Nwibere, B. M. (2023). Workplace intimidation and organizational commitment in deposit money banks in Rivers State, Nigeria. *American Journal of Research in Humanities and Social Sciences*, *8*, 119–133.

Özdemir Yaylacı, G. (2006). Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (36), 93–112.

Picone, I. (2015). Impression management in social media. *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society*, *36*, 469–476.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations*. Routledge.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Brooks/Cole.

Schlenker, B. R. (2006). *Impression management* [Course outline, Fall]. https://people.clas.ufl.edu/schlenkr/files/SOP6409-outline.pdf

Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1992). International processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, *43*, 133–168.

Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp. 23–40). Academic Press.

Schönbach, P. (1980). A category system for account phases. *European Journal of Social Psychology*, *10*(2), 195–200. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420100206
Sezer, O. (2022). Impression (mis)management: When what you say is not what they hear. *Current Opinion in Psychology*, *44*, 31–37.

Shakespeare, W. (2026). *As you like it*. MIT Shakespeare. https://shakespeare.mit.edu/asyoulikeit/full.html (Orijinal eser 1623'te yayımlanmıştır)

Smith, E. R., & Mackie, D. M. (2007). *Social psychology* (3rd ed.). Taylor & Francis.

Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. *Research in the Sociology of Organizations*, *3*, 31–58.

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, *15*(4), 404–428. https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring therole of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 351–360.

Uziel, L., & Schmidt-Barad, T. (2023). Impression management in daily life: An experience sampling test for the expression of impression management as inter-

personally oriented self-control. *Frontiers in Psychology*, *14*, Article 1198891. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1198891

Villanova, P., & Bernardin, H. J. (1991). Performance appraisal: The means, motive, and opportunity to manage impressions. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions* (pp. 81–96). Sage.

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, *46*(12), 1431–1440.

Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *48*(1), 70–88.

Weary, G., & Williams, J. P. (1990). Depressive self-presentation: Beyond self-handicapping. *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*(5), 892.

Yang, H., & Zhang, S. (2022). Social media affordances and fatigue: The role of privacy concerns, impression management concerns, and self-esteem. *Technology in Society*, *71*, Article 102142. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102142

Yılmaz, Ö. D. (2012). *Turizm işletmelerinden örnek olaylar*. Detay Yayıncılık.

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, *77*(4), 525.

Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of Management Review*, *12*, 250–260.

Extended Abstract

Impression management is a multidimensional concept closely related to social cognition, social perception, impression formation, attribution processes, and interpersonal interaction. Although the concept has been widely discussed in different disciplines, studies examining impression management comprehensively within the framework of social psychology remain limited in the literature. In particular, the relationship between impression management and cognitive, perceptual, and interpersonal evaluation processes has not been sufficiently addressed within a holistic framework. Therefore, this study aims to examine impression management from a social psychology perspective by discussing its theoretical foundations, cognitive background, major models, strategies, and tactics in depth. In this study, impression management is considered not merely as an individual self-presentation effort, but as a reciprocal and dynamic interaction process in which individuals both form impressions about others and attempt to influence how they are perceived during interpersonal interactions. In this respect, impression management is associated not only with deliberate self-presentation behaviors but also with broader cognitive and interactional processes that shape interpersonal relations. The study particularly focuses on how individuals evaluate their social environment, interpret social expectations, and regulate their behaviors according to situational and interpersonal contexts.

The study was conducted through a qualitative literature review. National and international studies related to impression management were comparatively examined within the framework of social psychology approaches. In this context, the cognitive foundations of impression management were discussed through major processes related to perception, interpretation, impression formation, and attribution. Furthermore, the study examined the major theoretical models developed to explain impression management and evaluated how these models contributed to understanding the concept from different dimensions.

Within the scope of the study, impression management strategies and tactics were also examined in detail. Direct and indirect strategies were evaluated in terms of how individuals attempt to create desired impressions either through direct interpersonal interaction or through association with successful individuals, groups, or outcomes. In addition, acquisitive (aggressive) and defensive strategies were discussed within the context of maintaining, protecting, repairing, or strengthening social image and self-presentation. Tactics such as self-promotion, ingratiation, exemplification, intimidation, supplication, apology, justification, excuse-making, and compensation behaviors were evaluated as flexible behavioral tools that individuals may use depending on interactional goals and situational conditions.

The findings of the study indicate that impression management should not be understood solely as a conscious and strategic process. Some impression management behaviors may become routinized and partially automated through repeated interaction processes in everyday social life. In this respect, impression management represents a multidimensional structure involving cognitive, affective, motivational, interactional, social, and behavioral dimensions. The study also suggests that impression management is shaped by social expectations, interpersonal roles, cultural norms, feedback processes, self-perception, and interaction contexts. Therefore, impression management functions as an important mechanism that regulates interpersonal relationships, influences social acceptance processes, and shapes social image and identity construction.

Another important finding of the study is that impression management behaviors continue to evolve in parallel with changing communication environments. With the increasing prevalence of digital communication and social media platforms, impression management practices have become increasingly visible in online interaction processes. Individuals and institutions attempt to regulate self-presentation and influence others' evaluations not only in face-to-face interactions but also in digital environments. This demonstrates that impression management is a dynamic structure capable of adapting to changing communication conditions. As a result, this study approaches impression management not only as a behavioral self-presentation process but also as a multidimensional phenomenon associated with social cognition, social perception, impression formation, and interpersonal interaction. It is considered that evaluating impression management within a broader social psychology framework may contribute to the theoretical development of the literature and provide a more comprehensive understanding of interpersonal interaction processes.