



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA  
İZLENİM YÖNETİMİ:  
BİR DURUM ÇALIŞMASI

Tuba BİLGİN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2021

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA İZLENİM YÖNETİMİ:  
BİR DURUM ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tuba BİLGİN**

**Danışman**

**Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**

Antalya, 2021

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

..... / ..... /2021

Tuba BİLGİN

## TEŞEKKÜR

Bana kuramda ve uygulamada önemli katkılar sağlayan bu çalışmanın bütün aşamalarında desteğini esirgemeyen, beni cesaretlendiren, yüksek lisans eğitimi boyunca engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, kıymetli tez danışmanım olan Sayın Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Aynı zamanda tez çalışmaları sırasında her zaman yanımda olan ve ihmalkarlığımı anlayışla karşılayan başta annem olmak üzere, Deniz'e ve bütün dostlarıma da şükranlarımı iletiyorum.

## ÖZET

### ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA İZLENİM YÖNETİMİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

BİLGİN, Tuba

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve  
Ekonomisi Programı

Danışman: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Şubat 2021, 108 sayfa

Bu araştırma özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma nitel bir çalışma olup, durum çalışması desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Antalya ilindeki özel öğretim kurumlarında çalışan, zincirleme örneklem yöntemi ile seçilmiş 15 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada görüşme tekniği kullanılırken, veri toplama aracı olarak kavramsal çerçeveye ve uzman görüşlerine dayanarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuş, ardından temalar altında kategorileştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini etkin bir şekilde kullandığı görülmüştür. Bu taktiklerin en çok kullanılma amacı işi kaybetme korkusu ve onaylanma ihtiyacıdır. Öğretmenler kendi çıkarlarını korumak amacıyla, amaçlarına ve içinde bulundukları bağlama göre izlenim yönetimi taktiklerinden yararlanmaktadır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve katılımcıların görüşlerinden hareketle, taktiklerin olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Özel okullar, İzlenim yönetimi, İzlenim yönetimi taktikleri

## ABSTRACT

### IMPRESSION MANAGEMENT IN THE PRIVATE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: A CASE STUDY

BİLGİN, Tuba

Master Degree, The Department of Educational Administration, Supervision, Planning and  
Economics

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Süleyman KARATAŞ

Feb 2021, 108 page

This study has been conducted to determine impression management strategies used by teachers working in private educational organizations.

The research was designed as a qualitative study and conducted by means of the case study method; specifically holistic multiple case pattern method which is one of the main qualitative research methods. The study group was composed of 15 teachers actively working in private educational organizations in Antalya. The teachers in the study group were selected by using the snowball (chain-referral) sampling method.

Data of this research were obtained with face to face interview procedure by using a semi-structured interview form. The data collection instrument, a semi-structured interview form, was prepared by researcher based on the conceptual framework and specialist opinions. The data obtained from the interviews were descriptively analyzed, additively categorized under main themes.

According to the results of the research, it was seen that the teachers used impression management tactics effectively. The most common use of these tactics is the fear of losing their job and receiving approval. Teachers use impression management tactics to have power in the educational organization and influence to protect their own benefits. Based on the results obtained from the research findings and the opinions of the participants, suggestions were made for practitioners and researchers in order to reduce the negative effects of the strategies.

**Key Words:** Private education, Impression management, Impression management tactics

## İÇİNDEKİLER

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| TEŞEKKÜR.....                     | i    |
| ÖZET.....                         | ii   |
| ABSTRACT .....                    | iii  |
| İÇİNDEKİLER.....                  | iv   |
| TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ..... | viii |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| 1.1.Problem Durumu.....                          | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemleri ..... | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....                    | 4 |
| 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....           | 5 |
| 1.5. Tanımlar.....                               | 5 |

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.1.İzlenim Yönetimi .....                       | 7  |
| 2.1.2. Sosyal Psikolojide İzlenim Yönetimi ..... | 11 |
| 2.1.2.1 Rol ve Statü .....                       | 11 |

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.2.2 İzlenim Yönetiminde Etkili Olan Davranış Kalıpları.....            | 14        |
| 2.1.3. İzlenim Yönetimi Hedefleri ve Fonksiyonları.....                    | 15        |
| 2.1.4. İzlenim Yönetimi Modelleri.....                                     | 20        |
| 2.1.4.1. Leary ve Kowalski'nin İzlenim Yönetimi Modeli .....               | 20        |
| 2.1.4.2. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli .....  | 22        |
| 2.1.4.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli.....                         | 23        |
| 2.1.4.4. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli .....                          | 24        |
| 2.1.4.5. Bozeman ve Kacmar'ın İzlenim Yönetimi Modeli .....                | 25        |
| 2.1.4.6. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli.....              | 26        |
| 2.1.4.7. Demir'in Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi Süreci Modeli..... | 28        |
| 2.1.5. Örgütler ve İzlenim Yönetimi İlişkisi .....                         | 28        |
| 2.1.6. İzlenim Yönetimi Taktikleri.....                                    | 30        |
| 2.1.6.1. Kendini Sevdirmeye/Göze Girme.....                                | 35        |
| 2.1.6.2. Niteliklerini Tanıtma/Kendini Üstün Gösterme .....                | 37        |
| 2.1.6.3. Örnek Birey Olma/Örnek Olma .....                                 | 38        |
| 2.1.6.4. Kendini Acındırma/Muhtaç Gösterme .....                           | 39        |
| 2.1.6.5. Yıldırma/Kendi Önemini Zorla Fark Ettirme/Gözdağı Verme .....     | 40        |
| 2.1.6.6. Açıklama Yapma.....                                               | 41        |
| 2.1.6.7. Özür Dileme .....                                                 | 41        |
| 2.1.6.8. Yadsıma.....                                                      | 41        |
| 2.1.6.9. Engel Koyma.....                                                  | 42        |
| <b>2.2. İlgili Araştırmalar .....</b>                                      | <b>42</b> |

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. Araştırmanın Modeli.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>3.2. Çalışma Grubu .....</b>        | <b>46</b> |
| <b>3.3. Veri Toplama Araçları.....</b> | <b>46</b> |
| <b>3.4. Verilerin Toplanması .....</b> | <b>48</b> |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>3.5. Verilerin Analizi .....</b> | <b>49</b> |
|-------------------------------------|-----------|

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.6. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik.....</b> | <b>49</b> |
|-----------------------------------------------------|-----------|

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.1.Kategori 1: Öğretmenlerin İmaj Kavramı Hakkındaki Düşünceleri.....</b> | <b>53</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 4.1.1. İletişim Şekli .....                             | 54 |
| 4.1.2. Tavrı ve Davranış .....                          | 55 |
| 4.1.3. Dış Görünüş/Giyim Kuşam.....                     | 56 |
| 4.1.4.Samimiyet.....                                    | 58 |
| 4.1.5.Alanda Yetkinlik ve Görev/Sorumluluk Bilinci..... | 59 |
| 4.1.6.Yalan .....                                       | 59 |
| 4.1.7.Benliğin Sunumu.....                              | 60 |

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.2.Kategori 2: Öğretmenlerin Kullandığı İzlenim Yönetimi Taktikleri.....</b> | <b>60</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 4.2.1.İşe Önem Verme.....        | 61 |
| 4.2.2. İyi İlişkiler Kurma ..... | 62 |
| 4.2.3.Açıklama Yapma.....        | 63 |
| 4.2.4. Çözüm Odaklı Olma.....    | 64 |
| 4.2.5. Mesafeli Olma .....       | 64 |
| 4.2.6.Yıldırma .....             | 65 |
| 4.2.7.Örnek birey olma.....      | 65 |

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.3. Kategori 3: Taktiklerin Kullanılma Amaçları.....</b> | <b>66</b> |
|--------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 4.3.1. Onaylanma/Kabul/Takdir İhtiyacı.....      | 67 |
| 4.3.2. İş Etiği ve Görev/Sorumluluk Bilinci..... | 67 |
| 4.3.3. İş Kaybetme Korkusu.....                  | 68 |
| 4.3.4. Toplumsal Etmenler .....                  | 69 |

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.4. Kategori 4: Toplumsal Roller ve Öğretmenlik .....</b> | <b>70</b> |
|---------------------------------------------------------------|-----------|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 4.4.1. Öğretmen Rolü Baskın ..... | 70 |
| 4.4.2. Sosyal Roller Baskın ..... | 72 |

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| 4.4.3. Bağımsız.....                                | 72        |
| <b>4.5. Kategori 5: İzlenimin Metaforları .....</b> | <b>72</b> |

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.1. Sonuç ve Tartışma.....</b>                                                 | <b>75</b> |
| <b>5.2.Öneriler .....</b>                                                          | <b>82</b> |
| 5.2.1.Eğitim Yöneticilerine ve Öğretmenlere (Uygulayıcılara) Yönelik Öneriler..... | 83        |
| 5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....                                       | 84        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                              | <b>86</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                  | <b>93</b> |
| <b>EK-1 Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayı.....</b>                    | <b>93</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                               | <b>95</b> |
| <b>İNTİHAL RAPORU .....</b>                                                        | <b>96</b> |

## TABLÖLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1. İzlenim Yönetimin İki Ögesi.....                                           | 21 |
| Şekil 2.2. İzlenim Yönetiminin Üç Bileşenli Modeli.....                               | 22 |
| Şekil 2.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli.....                                  | 23 |
| Şekil 2.4. Sampson Modeli .....                                                       | 24 |
| Şekil 2.5. Bozeman ve Kacmar'ın Siberetik Modeli.....                                 | 25 |
| Şekil 2.6. İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Temel İlişkiler.....     | 27 |
| Şekil 2.7. Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi.....                                 | 28 |
| Şekil 4.1: Öğretmenlerin İmaj Kavramı Hakkındaki Düşünceleri .....                    | 53 |
| Şekil 4.2: Öğretmenlerin Kullandığı İzlenim Yönetimi Taktikleri .....                 | 61 |
| Şekil 4.3: Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Amaçları .....        | 66 |
| Şekil 4.4: Öğretmenlerin Toplumsal Roller ve Öğretmenlik Rolü Arasındaki İlişki ..... | 70 |
| Şekil 4.5: İzlenim Kavramının Metaforları .....                                       | 73 |
| Tablo 2.1: İzlenim Yönetimi Taktikleri .....                                          | 34 |
| Tablo 4.1: Betimsel Analiz Sonucu Ortaya Çıkan Kategoriler .....                      | 52 |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumuna, amacına, araştırma sorularına, araştırmanın önemine, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir.

#### 1.1.Problem Durumu

İnsanlar doğaları gereği sosyal varlıklardır. Seçim Kuramının kurucusu Psikiyatrist William Glasser, insanların beş genetik ihtiyaç tarafından yönlendirildiğini savunur: Hayatta kalma, sevmek, ait olma, özgürlük ve eğlence. Glasser’a göre hayatta kalmanın öncelikli olduğu toplumlarda insanların temel ihtiyaçları güvenlidir. Ancak günümüz toplumlarında sevmek ve sevilme ile değer görme arzusu güvenlik ihtiyacının yerini alarak en temel ihtiyaç haline gelmiştir. İnsanlar bir topluluğa ya da gruba, bir aileye, bir iş ya da meslek grubuna dahil olarak üç farklı biçimde aidiyet ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Sevmek ve sevilme, ait olma ihtiyacının diğer ihtiyaçları karşılamak için başkalarına ihtiyaç duyulması sebebiyle en önemli ihtiyaç olduğu savunulmaktadır (Akpınar & Öz, 2013). Glasser’a göre insanın yaşadığı sorunlar büyük bir kısmı toplumsal ilişkilerinden kaynaklanır. Kendi düşünce ve davranışları üzerinde otokontrol sahibi olan, düşünce ve davranışlarının insanlarla olan ilişkisine etkilerini analiz edebilen bir birey, sonuç olarak toplumsal ilişkilerini iyileştirecek ve sağlıklı bir birey haline gelecektir (Collin, C., Benson, N., Ginsburg, J., Grand, V., Lazyan, M., & Weeks, M., 2012).

Hümanistik Kuramın kurucularından olan Abraham Maslow ise İhtiyaçlar Hiyerarşisinin varlığını öne sürmüştür. Bu hiyerarşiye göre düşük düzeyde yer alan ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde, daha üst düzeydeki ihtiyaçları karşılamak için güdülenme meydana gelmemektedir. Düşük düzeydeki ihtiyaçlar, bireyin eylemlerine egemen olur ve daha üstte yer alan ihtiyaçlar birey için önemsiz hale gelir. Yedi basamaklı olan bu hiyerarşide, en temel ihtiyaçlar olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından hemen sonra, “*aidiyet, benimsenmek, yakın ilişkiler kurmak*” basamağı yer almaktadır (Smith, E., Hoeksama, S., Fredrickson, B., Loftus, G., Bem, D., & Maren, S., 2016).

İnsanın sosyal bir varlık olmasının ve yakın ilişkiler kurma ihtiyacının doğal sonucu olarak toplumsal ortamlarda girilen etkileşimler, insanı doğrudan etkileyen ilişkiler ağının

oluşmasını sağlar. Bu ilişkiler ağı içerisinde ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kendi yerini korumak isteyen bireyler, bulunduğu toplumsal yapının koşullarına uygun tavır ve davranışlar sergileme eğilimindedirler. İçinde bulunduğumuz toplumun bilgi toplumu olduğu düşünüldüğünde, bireylerin statükocu rollerinden daha çok gelişmeci rollerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Gelişmeci rollerini sergileyen bireyler, etkileşimde bulundukları çevreyi değerlendirerek o çevreye uyum sağlamaya çalışırlar. Bu süreçte bireyler arasında gelişen farklı etkileşimler, farklı gruplaşmalara sebep olabilir. Her grup, kendi alt gruplarını ve farklı statüleri ortaya çıkartabilir. Diğer taraftan içinde bulunulan toplumsal yapının büyüklüğüne bakılmaksızın, zaman geçtikçe her bir grubun kendine ait kültür ve inançlarının, kendi yönelimlerinin oluştuğu da görülmektedir. Toplumsal yapılarda uygun davranışların ne olduğunu belirleyen, bu davranışların olası sonuçlarını ortaya koyan, beklentileri uygulamak için gerekli düzenlemeleri sağlayan mekanizmalar *toplumsal norm* olarak ifade edilir (Aydın, 2014; Ceylan, 2011). Bireyler aidiyet ihtiyaçlarını karşılamak ve toplum tarafından kabul görmek amacıyla içinde bulundukları grupların normlarına uymak zorundadırlar.

Etkileşimler sonucu oluşan ilişkiler ağı sayesinde kurulan gruplara ek olarak, formal örgütler bir amacı gerçekleştirmek için kasıtlı olarak kurulurlar. Yasalarla ve bürokratik kurallarla yönetilen formal örgütlerde, kendiliğinden oluşan toplumsal gruplara kıyasla statüler ve normlar çok daha fazla belirgindir. Eğitim örgütleri olan okullar, formal örgütler olmalarının yanı sıra toplumsal sistemlerdir ve yasalara ek olarak toplumsal normlar tarafından da yönetilirler. Toplumsal sistemin temel varsayımlarından biri normatif olması sebebiyle yaptırımlarla donatılmış olmasıdır. Bireyler uygun davranışı sergilediklerinde ödüllendirilirken, uygunsuz davranışlar ceza yaptırımı ile sonuçlanır. Kısacası normlar, belirli durumlarda insanların nasıl davranması gerektiği konusunda ölçütleri belirleyen, bu ölçütlere göre ödül veya ceza ile yaptırım uygulayan kurallar bütünüdür. Yasalara uymayan bireyler hukuki yaptırımlarla karşılaşırken, normlara uymayan bireylerin cezaları ise toplumun kültürüne ve yönelimlere göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda eğitim örgütleri, yasalara, bürokratik kurallarla ve aynı zamanda normlarla yönetildiği için, bireylerin uygun davranışı sergilemek için göz önünde bulundurması gereken etkenlerin sayısı fazladır.

*Homeostasis* kavramı, grubu düzenleyen etmenlerin sistemi oluşturan öğelerin arasındaki etkileşimi kararlı bir durumda tutma ve sürdürme süreci olarak ifade edilir. Mustafa Aydın bu kavramı biyolojik bir örnekle açıklamıştır: Bir organizma sıcak veya soğuk bir ortamdan diğerine geçtiği zaman, organizma durumunu stabil tutabilmek adına belirli bazı mekanizmaları tepkiye sokar. Benzer bir şekilde toplumsal sistemlerin bel kemiği olan ilişkiler,

iletişim kanallarıyla sisteme dönütler sağlayarak denge halini korumaya çalışır. Her bireyin birbirinden farklı oluşu, iletişimsel hatalar ve dışarıdan gelen etkiler sebebiyle toplumsal sistemlerde baskı ve gerginlik söz konusu olabilir. Bu kaçınılmaz durum gerçekleştiğinde, sistemin parçası olan insanlar denge konumuna geri dönmek için uyumlu ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme yolunu seçerler (Aydın, 2014).

Bireyler, bütün toplumsal sistemlerde kendi yerlerini korumak amacıyla bilinçli veya bilinçsiz birtakım yöntemlerden faydalanmaktadır. İzlenim yönetimi bireylerin, diğer bireylerin kendine ilişkin algılarını yönetme süreci olarak ifade edilmektedir. Bireyler veya gruplar kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve çıkarlarını korumak amacıyla birden çok yönetime başvursa da bu araştırmada özel öğretim kurumlarında daha çok kullanıldığı düşünölen izlenim yönetimi taktikleri ele alınmaktadır. Özel öğretim kurumlarında çalışan bütün personelin, kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını etkileyebilecek bütün aktörlere karşı birtakım stratejiler kullandığı bir gerçektir. Öğretmenlerin ise kendilerini gerçekleştirmeleri, kariyer hedeflerine ulaşmaları, finansal olarak bağımsız olmaları gibi amaçlarına ulaşabilmeleri için, kendilerine etki edecek bütün aktörlerin farkında olarak onlarla olumlu ilişkiler kurmaları ve sürdürmeleri gerekmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemleri**

Araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağılı özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin izlenim yönetimine ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İmaj (izlenim) kavramına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin görev yaptığı okullarda kullandığı imaj (izlenim) yönetimi taktikleri nelerdir?
3. Öğretmenleri izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaya iten sebeplere ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin sosyal hayatındaki rolleri ile öğretmen rolü arasındaki ilişki nasıldır?
5. Öğretmenler imaj (izlenim) kavramını neye benzetmektedir?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Bireyler kendilerini gerçekleştirmek, temel veya ikincil ihtiyaçlarını karşılamak, finansal bağımsızlıklarını kazanmak ve sürdürmek amacıyla, karmaşık ilişkiler ağının hüküm sürdüğü farklı toplumsal gruplarda yer edinmek zorundadır. Ancak günümüz toplumlarında birçok birey hayatta kalmak için elzem ihtiyaçlar olan beslenme, barınma ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş hayatını ve ona bağlı olan toplumsal grupları daha çok önemsemektedir. Navaro çalışma hayatını şu şekilde tanımlamaktadır:

*“Çalışma bir var oluşturma, çalışma insanın yaşam etkinliğinin gerçekleşmesidir.”*

Navaro 'ya göre insan çalışarak temelde iki eylemi gerçekleştirmektedir. İlk olarak bireyler, kendi öz zenginliklerini yaptıkları işe katarak kendilerini gerçekleştirir ve sürekli olarak dönüşüm geçirirler. Kendi potansiyelini ortaya koymak için çaba sarf eden bireylerin, geçirdiği dönüşümler sayesinde kendi var oluşlarının daha üst basamaklarına ulaşmaları mümkündür. Diğer taraftan bireylerin değişirken, yaptığı işe ve çevresindeki insanlara da etki etmesi söz konusudur. Bireyler, dahil oldukları ortamların ve işlerin de dönüşmesini sağlayarak uygarlığın gelişmesine katkıda bulunurlar (Navaro, 2018).

Her birey, kendisi ile ortak amaçlara sahip diğerleriyle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim sürecinde çıkarlarını korumak ve denge halini sürdürmek için ise toplumsal normları ve değerleri, toplum içindeki statüleri ve rolleri dikkate almak zorundadır. Bireyin sahip olduğu rol takımlarının her birinde sergilemesi gereken davranış kalıpları birbirinden farklıdır. Role bağlı olarak değişen davranış kalıplarının yanında, birey aynı rol içerisindeyken bile durumlar değişiklik göstermektedir. Bu nedenle bireyler bilinçli veya bilinçsiz birtakım yöntemlerden ve stratejilerden faydalanarak kendi çıkarlarını korumaya çalışır. Temel ihtiyaçların öncelik olduğu varsayıldığında, bireylerin iş hayatında bu yöntemlere ve stratejilere daha çok başvurduğu düşünülebilir. Eğitim kurumları ise kamu ve özel sektör olarak iki başlık altında değerlendirildiğinde, özel sektörde devlet güvencesinin nispeten az olması sebebiyle söz konusu stratejiler çalışanlar tarafından daha yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Pozitivizm ötesi paradigmanın eğitim bilimleri ve sosyal bilimlerde gittikçe önem kazandığı görülmektedir. Gelişen yeni paradigmaya göre, araştırmalarda nesnellikten ziyade, bireylerin olaylara bakış açısı önemlidir. Tek bir doğru olduğu bilgisi yerini çoklu gerçekliklerin olduğu inancına bırakmaya başlamıştır. Bu bağlamda, ülkemizde sayıları her geçen gün artan özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, özel sektörde kendi çıkarlarını korumak ve amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturdukları stratejilerin nitel bir

Çalışma olarak, çok boyutlu ve betimsel bir şekilde ortaya konması son derece önemlidir. Makro ve mikro düzeylerdeki ekonomi politikaları, eēitim sistemindeki nispeten kronikleşmiş sorunlar, eēitimin geçen zamanla doēru orantılı olarak özelleşmesi, özel sektördeki rekabet ortamını kaçınılmaz bir şekilde güçlendirmiştir (Uygun, 2003). Özel ēretim kurumlarında çalışan ēretmenlerin kullandığı stratejilerin, nicel araştırmalardaki nedensellik ilkesi temelinde incelenmesinden ziyade, nitel araştırmada kullanılan aktörlerin bakış açısını anlama ilkesiyle incelenmesi gerektiēi düşünülmektedir. Çünkü söz konu aktörler olan ēretmenler bu durumun biçimlenmesine sebep olan, bu duruma katkıda bulunan bireylerdir.

Ülkemizde ilgili literatürde, eēitim alanında yapılmış izlenim yönetimine ilişkin çalışmaların son derece kısıtlı olduēu görülmektedir. Demir'in (2002) ve Sayıcı'nın (2012) ēretmenlerin ve kurum yöneticilerinin izlenim yönetimine yönelik nicel çalışmaları, eēitim alanında yapılan çalışmalara örnek gösterilebilir. Bu davranış yönetimi stratejisinin doēasını kavramak, hem toplumsal yapıların daha iyi anlaşılmasını, hem de eēitim sektöründeki yansımalarının gözlemlenmesini mümkün kılacaktır. Aynı zamanda ēretmenlerin kullandıkları stratejilerin neler olduēunu, bu stratejilerin kullanıldıkları baēlamı ve hedef kitle üzerindeki etkisini tespit etmek, okullarda süregelen ilişkilerin anlaşılmasına katkıda saēlayarak, özel sektörde çalışan eēitim yöneticilerine ve ēretmenlere fayda saēlayacaktır.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, Milli Eēitim Bakanlıēına baēlı özel ēretim kurumlarında çalışan ēretmenlerin izlenim yönetime ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Antalya ili Muratpaşa ve Konyaaltı ilçelerinde yapılmıştır. Bu bakımdan;

1. Antalya ili Muratpaşa ve Konyaaltı ilçelerindeki özel ēretim kurumlarında 2020-2021 eēitim ēretim yılında görev yapan ēretmenlerden elde edilen araştırma verileri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen veriler ile sınırlıdır.

#### **1.5. Tanımlar**

*İzlenim Yönetimi:* Bireylerin yer aldıēı sosyal çevrelerinde, diēer bireylerle etkileşimleri sırasında kabul gören davranışlar sergilemeleri, olumsuz şekilde algılanmalardan kaçınma ve

bu tür algıların oluşmasını önlemek adına kendilerine yönelik izlenimleri değıştirme ve düzeltme sürecidir.

*Statü:* Bu kavramı sosyoloji bilimine özgü olarak ilk tanımlayan Ralph Linton'a göre, o pozisyona sahip bireyden bağımsız olarak, pozisyonun getirdiğı hak ve ödevlerin toplamıdır. Bir konuma ve pozisyona sistemde yer alan insanların verdiği değer olarak tanımlanabilir.

*Rol:* Statünün davranış boyutunu ifade etmektedir. Bireyler statülere sahip olurlar ancak o statülerin gerektirdiğı rolleri ise sergilerler. Toplumsal sistemin içerisinde mevcut bir statüden beklenen davranışların bütünü rol olarak tanımlanmaktadır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde izlenim yönetimi kavramı, izlenim yönetimi taktikleri, izlenim yönetimi modelleri, sosyal psikolojide yer alan izlenim ile ilgili kavramlar ve ilgili araştırmalar ana başlıklar halinde ele alınmış ve alanyazın doğrultusunda derlenerek aşağıda sunulmuştur.

#### 2.1.İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimine yönelik alanyazında pek çok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. TDK’de ise izlenim; “bir durum veya olayın duyular yolu ile insan üzerinde bıraktığı etki, intiba, imaj” ve “belirli bir durumun kişi üzerindeki çözümlememiş bütün etkisi” olarak tanımlanmaktadır. İzlenim yönetimi ise en genel ifade ile diğer bireylerin kendisine ilişkin sahip olduğu izlenimleri yönlendirme girişimleri olarak ifade edilmektedir (Leary & Kowalski, 1990).

İzlenim yönetime dair ilk çalışmalar psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerde birbirlerinden habersiz bir şekilde yürütülmüştür (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017). 1960 ve 1970’li yıllarda yapılan çeşitli çalışmalarda izlenim yönetimi kavramının daha çok sosyal psikoloji ve kişilik psikolojisi alanında kullanıldığı görülmektedir. İlerleyen yıllarda, özellikle de 1980’li yıllarda, bu kavramın bireyler arasındaki etkileşimlerde gösterilen davranış ve tutumlar üzerindeki etkisi kavranmaya başlanmıştır (Leary & Kowalski, 1990). Günümüzde ise örgütsel alanda son derece önemli bir kavram halini almıştır (Ünaldı, 2005). Goffman ile alanyazına girdiği kabul edilen bu kavram bireyin kendisi ile ilgili algıları değiştirme ve etkilemeye yönelik sergilediği davranış ve tutumlar anlamına gelmektedir (Erdem, 2008).

İzlenim yönetimi üzerine yapılmış ilk ve en kapsamlı çalışma olan ve izlenim yönetiminin temellerinin atılmasını sağlayan Erving Goffman tarafından yazılmış olan *The Presentation of Self in Everyday Life (Gündelik Yaşamda Benliğin Sunumu)* adlı kitaptır. Bu çalışma izlenim yönetimi ile ilgili ilk kitap niteliğindedir (Basım & Tatar, 2006). İlk kez 1956 yılında Edinburg Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Merkezi tarafından bir monograf şeklinde yayınlanmış, ardından Goffman tarafından farklı edisyonları için düzenlenip

genişletilmiştir (Goffman, 1956). Goffman bu çalışmasında izlenim yönetimini “Dramaturjik Metafor” ile açıklamıştır. Dramaturjik Metafor sosyolojik psikolojinin anahtar kavramlarından biri haline gelerek bireyi temel alan diğer disiplinlerde de birçok durumu açıklamak için kullanılmıştır. Goffman’a göre toplum, her bireyin onunla etkileşimde bulunan diğer bireylerden kendisine belirli şekilde davranmasını beklemesinin, o bireyin ahlaki bir hakkı savı olduğu üzerine inşa edilmiştir. Birey belirli birtakım roller sergilediğinde, diğer bireylerden o rolün gerektirdiği şekilde tepki vermelerini talep etmiş olur. Bir rolü seçen birey, diğer rollerin tümünden vazgeçer. Bu noktada Goffman’ın etkileşim olarak ifade ettiği durum, bireylerin karşılıklı olarak eylemlerini etkileme sürecidir. Etkileşim sürecinde bireyin rolünü oynamak için sergilediği etkinlikler “performans” olarak tanımlanır. “Rol” ise daha önceden toplum ve birey tarafından belirlenmiş davranış kalıplarıdır. Her performans toplumdaki gözlemciler tarafından takip edilir; etkileşimde bulunulan ve performansı izleyen gözlemciler ise “seyircilerdir.” Toplumsal roller bir statüye bağlı olarak ortaya çıktığı için, aynı roller aynı seyirciler karşısında sergilenmektedir. Toplumsal sistem içerisinde statümüz değiştikçe, sergilediğimiz performanslar da değişir. Sonuç olarak Goffman’a göre dünya, bireyin performansını sergilediği bir sahnedir. Sosyal etkileşim oyunundaki aktör olan insanlar yaşam sahnesinde arzu ettikleri sosyolojik, psikolojik, maddi vb. sonuçlara ulaşmak için, çevrelerindeki diğer bireylerde kendilerine ilişkin belli izlenimler oluşturmaya çalışırlar (Giacalone & Beard, 1994).

Goffman için sosyal hayatta, bireylerin birbirlerine yönelik davranış ve tutumları genel olarak dış görünüşlerine de etki etmektedir ve bu sebeple, bireyler çoğu zaman başka bireylerin davranışlarını etkilemek adına farklı imajlar oluşturmaktadırlar (Tatar, 2006). Goffman’ın bu görüşünden hareketle, bireyler kendi görünüşlerinin kontrolünü sağlamakta ve kendilerinden beklendiği şekilde rol üstlenmektedirler (Bozeman & Kacmar, 1997). Söz konusu bu roller ise davranışa dönüştüğünde, izlenim yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Memduhoğlu ve Yılmaz’ın (2017) çalışmasında bahsettiği üzere, Goffman’ın kullandığı Dramaturjik Metaforun temeli ise *Çoklu Benlikler Metaforudur*. William James 1890 yılında yazdığı *Psikolojinin Temelleri* aslı eserinde bireylerin davranışlarını açıklama amacıyla bu ifadeyi kullanmıştır. William James’e göre bireyler yalnızca bir tane ben kavramına sahip değildir, toplum tarafından kabul görmek için birden çok benlik geliştirmişlerdir. Bireyin sahip olduğu statüler, etkileşime girdiği ortamların sayısı kadar farklı benlikleri mevcuttur.

Alanyazın incelendiğinde izlenim yönetimine dair çalışmaların *sembolik etkileşim* ile de ilişkilendirildiği görülmektedir. Sembolik etkileşimciliğin önemli isimlerinden biri olan

Mead'e göre bireyler diğer insanlarla kurduğu etkileşimler sonucunda kendi hakkında bir fikir sahibi olmakta ve kimliğini bu yolla geliştirmeye çalışmaktadır (Uysal, 2004). 1902 yılında kaleme aldığı eserinde Sosyolog Charles H. Cooley ise *"looking-glass self"* (ayna benlik) kavramını dile getirerek, diğer bireyler gözünde kendilerinin nasıl görüldüğünü anlamaya çalışan bireylerin, kişiliklerinin oluşmasında içinde bulundukları çevrelerinin de büyük etkisinin olduğu vurgusunu yapmıştır. Diğer yandan bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerde bulunurken yer aldığı toplumun kurallarına uygun şekilde, diğer kişilerin kendileri hakkındaki değerlendirmelerine yer verdiğini ifade ederek, izlenim yönetimi kavramına bir atıf yapmıştır (Akgün, 2009).

Goffman'dan yüzlerce yıl önce yaşamış İngiliz şair, oyuncu ve oyun yazarı William Shakespeare'in *As You Like It* adlı eserinde yer alan yedinci tragedyasında Goffman ile aynı benzetmeyi yaptığını görülmektedir: Bütün dünya, yalnızca birer oyuncu olan kadınların ve erkeklerin sahneye girip çıktığı ve bir insanın ömrü boyunca pek çok rol aldığı bir sahnedir.

*"All the world's a stage,*

*And all the men and women merely players;*

*They have their exits and their entrances;*

*And one man in his time plays many parts."*

İzlenim yönetimi hakkındaki ilk deneysel çalışma ise Hawthorne Araştırmalarında yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen bulgulara göre; yöneticileri tarafından izlenildiklerini fark eden çalışanların, çalışma esnasında diğer zamanlara göre daha çok çaba harcadıkları sonucuna varılmıştır (Chin, 2006). Elde edilen bu bulguya göre, izlendiklerinin farkında olan çalışanların, yöneticilerinin gözünde olumlu bir izlenim kazanmak amacıyla daha çok çaba harcamaları, çalışanların olumlu izlenimler yaratmak adına çeşitli yöntemler ile izlenimlerini düzenlenmeye çalıştıklarını ifade etmektedir.

1980'li yıllarda yapılan birçok araştırmanın sonucunda bir kavram niteliği kazanan izlenim yönetimi, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı kavramlar olarak da ifade edilmiştir. Bu kavramların genel olarak; etkileme yönetimi (Cantekin, 2003), itibar yönetimi (Karatepe, 2008), izlenim yönetimi (Gardner & Martinko, 1988; Leary & Kowalski, 1990; Demir, 2002; Ünalı, 2005; Tatar, 2006; Doğan & Kılıç, 2009; Akgün, 2009; Oğuzhan, 2015) şeklinde olduğu görülmektedir.

Her birey diğer insanlarla kurduğu bu etkileşim sürecinde istemli veya istemsiz çeşitli izlenimler yaratmaktadır. Bu etkileşim sürecinde izlenim yaratırken, eş zamanlı olarak etkileşime girdiği insanlar hakkında da çeşitli izlenimler elde etmektedir. Doğan ve Kılıç (2009) elde edilen bu karşılıklı izlenimlerin, bireylerin arasında kurdukları ilişkilerin gelişmesi açısından belirleyici unsurlar barındırdığını ifade etmektedir. Çetin ve Basım (2010) ise bireylerin etkileşimde oldukları diğer bireylerin kendileri hakkında ne düşündüğü ile çok ilgilenmeleri durumunda, kendi izlenimlerini bu düşünceler çerçevesinde yeniden düzenlediklerini belirtmektedir. Diğer yandan Rosenfeld vd. (1995), izlenim yönetiminin, bireyin diğer bireylerin davranış ve tutumlarını anlamlandırma ve onların davranışlarıyla ilgili daha doğru bilgi elde etmeyi sağladığını ifade etmektedirler.

İlgili alanyazında birçok farklı tanımlı olan bu kavramın, başkalarına verilen bilgiler ile onların algılarını ve davranışlarını etkilemek adına yaptığı girişimler olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul görmektedir. Goffman (1959) izlenim yönetimini, bireyin kendisi ile ilgili algıları etkilemek amacıyla sergilediği davranışlar olarak, Leary ve Kowalski (1990) ise bireylerin kendileri hakkındaki izlenimleri kontrol etme amacıyla sergilediği bilinçli veya bilinçsiz olan davranışları yönlendirme süreci olarak tanımlamaktadır. Kacmar ve Carlson (1994) ise izlenim yönetimini, insanların diğer kişilerin kendileri hakkında izlenimlerini kontrol altına almak için isteyerek ya da istemsiz bir şekilde belli bir imaj oluşturduğu girişimler olarak tanımlamaktadırlar. Diğer yandan Riordan vd. (1994) bireylerin davranış, tutum, söz ve görünüşleri ile çevresinde bulunan diğer bireyleri etkilemek adına yaptığı girişimler olarak açıklamaktadır. Bozeman ve Kacmar (1997) izlenim yönetimini bireyin kendisi ile ilgili algı ve tutumları olumlu şekilde etkileme davranışından oluşan bir süreç olarak ele almaktadırlar. Montagliani ve Giacalone (1998) ise sosyal hayatta güç elde etmek için sosyal etkileşimi, isteyerek ve aktif olarak yönlendirme süreci olarak ifade etmektedir. Bolino ve Turnley (1999) izlenim yönetimini insanların çevresinde yer alan diğer insanların kendileri hakkındaki izlenimlerini kontrol altına alma süreci olarak ifade ederken, Rosenfeld vd. (1995), insanın kendisine yönelik istenilen imaj ve kimliği yaratmak için çevresindeki bireylere aktardığı bilgiyi kontrol etme amacı ile yapılan bir faaliyet olarak tanımlamaktadır. Bolino vd. (2008), izlenim yönetimini bireyin oluşturduğu olumlu imajını korumak ve olumsuz imajı saklamak amacıyla kullandığı davranışlar olarak ifade etmektedir. Ünaldı (2005) ise başka bireyler üzerinde özel etkiler yaratmak için davranışlarda düzenleme yapmak olarak açıklamaktadır. Doğan ve Kılıç (2009) bireyin nesne, hedef, görüş ve olaylar hakkında bilgilerinin kontrol altına alınması ve yön verilmesi adına düzenlenen bir faaliyet olarak izlenim yönetimini

açıklamaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde izlenim yönetime dair pek çok tanım ve açıklamanın yapıldığı görülmektedir.

Yukarıda verilen tanımlara göre izlenim yönetimi, bireylerin yer aldığı sosyal çevrelerinde, diğer bireylerle etkileşimleri sırasında kabul gören davranışlar sergileyerek olumsuz algılanmalardan kaçınmak ve bu tür algıların oluşmasını önlemek amacıyla hareket ettikleri, kendilerine yönelik izlenimleri değiştirme ve düzeltme sürecidir. Ayrıca bu tanımlamalarda algıları kontrol etme, istenilen derecede yönlendirme yapabilme ve süreci izlemeye yönelik kavramların ve açıklamaların da yer aldığı görülmektedir (Alev, 2018).

İzlenim yönetimi kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde alanyazında teori ve araştırmaların üç aşamada ele alınmış olduğu görülmektedir (Kasar, 2011; Sayıcı, 2012). Bu üç aşamanın ilki, 1960’larda izlenim yönetiminin temeli niteliğinde olan Goffman ve Jones’ın ele aldığı çalışmalardır. Bu ilk aşamada Goffman’ın izlenim yönetimini sosyolojik bir çerçevede incelerken, Jones’un ise izlenim yönetimini psikolojik bağlamda incelediği görülmektedir. İkincisi ise, belirtilen ilk aşamanın daha fazla genişletilmiş ve derinleştirilmiş, sosyal psikolojinin temel alındığı çalışmalardır. 1970’lerde izlenim yönetiminin insan davranışlarını ne ölçüde etkilediği noktasında tartışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu noktada davranışları etkileyen değişkenlerin neler olduğu konusunda detaylı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Son aşama olan 1980’lerde ise, izlenim yönetimi teorisinin kabul edildiği, uygulanabilir sosyal bir kavram niteliğine geldiği çalışmalardır. Bu noktada izlenim yönetimi örgütsel bağlamda incelenmeye başlamıştır (Doğan & Kılıç, 2009; Tatar, 2013; Erkök, 2019).

## **2.1.2. Sosyal Psikolojide İzlenim Yönetimi**

### **2.1.2.1 Rol ve Statü**

Sosyal psikoloji, bireylerin davranışlarının ve düşüncelerinin başkalarının gerçek ya da hayal ürünü varlığı sonucunda nasıl etkilendiği araştıran bilimsel bir çalışmadır (Arronson, Wilson, & Akert, 2010). Sosyal psikologlar bireylerin sergilediği rollerin hem birey hem de durumun bir sentezi sonucu oluştuğunu savunmaktadırlar. Her birey farklıdır. Dolayısıyla bireylerin durumlara yaklaşım şekilleri de farklıdır. Ancak durumların bireyleri ilgilendiren kendine özgü zorlukları da vardır. Bu da bireylerin farklı durumlarda farklı şekillerde davranmasına sebep olur.

*“O halde insanlar ve onların anları değil, anlar ve o anların insanları vardır”* (Goffman, 2017).

Toplumsal sistem, sistemin temel ögesi olan insanların eyleme geçerek etkileşimde bulunması ile başlar. Eylem olmadan grup içindeki statüler ve roller oluşmaz, toplumsal değerler ve normlar eylem olmadığı takdirde işlevsel değildir. Goffman’a göre eylemlerimiz, kimliğimizin ve rolümüzün merkezini teşkil eder ve bunu şu şekilde belirtir: “*Yapmak, olmaktır*” (Goffman, 2018).

Statü kavramı, rol ve norm kavramlarıyla ilişkilidir ve bu kavramlar birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir (Ceylan, 2011). Statü kavramını sosyoloji bilimine özgü olarak ilk tanımlayan Ralph Linton’a göre statü, o pozisyona sahip bireyden bağımsız olarak, pozisyonun getirdiği hak ve ödevlerin toplamıdır (Doğan, 2007, s.125). *Statü*, toplumsal sistemdeki bir konuma ve pozisyona sistemde yer alan insanların verdiği değer olarak tanımlanabilir. Bireye toplum üyeleri tarafından atfedilen prestij olarak ifade edilebilir ve bireyin grupta ne kadar önemli olduğunu gösterir (Aydın, 2014). Bazı statüler eşit olarak algılansa da toplumsal sistemlerin dinamik yapısı ve bireysel farklılıklar nedeniyle statü farklarının oluşması kaçınılmazdır. Bir statü, toplumsal sistem tarafından güç ve çekicilikle ifade edilirken, o statünün gerektirdiği davranış kalıplarını sergileyemeyen birey, beklenen prestiji elde edemeyebilir. Birey statüsünü korumak adına güç ve etkileşim oyunları olarak ifade edebileceğimiz izlenim yönetimi taktiklerini veya politik stratejileri kullanma girişimlerine yönelebilir, bilinçli veya bilinçsiz şekilde bu taktikleri kullanma eğiliminde olabilir.

Statüler toplum tarafında yüksek, düşük, değerli, değersiz gibi zıt sıfatlar çerçevesinde sınıflandırabilmektedir. Bu niteliklerin tanımlanma sebebi, niteliklerin sahip olduğuna inanılan prestijdir. Statülerin bireyler tarafından doldurulmasına rağmen, prestiji belirleyen aslında bireyin sergilediği rol davranışlarıdır. Birey yüksek bir statüde olmasına rağmen, bu statünün vaat ettiği prestije ulaşamamışsa, bu durumun sergilenen rol davranışları nedeniyle olduğu düşünülebilir (Doğan, 2007).

Toplumsal hayatın bir gerekliliği olarak bireyler birden fazla statüye sahiptirler. Bireyler profesyonel hayatlarında, özel hayatlarında, sosyal hayatlarında birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili statüleri doldurmaktadırlar. Birden fazla statünün bir araya gelmesi *statü takımı* olarak ifade edilmektedir ve bu takımın uyum içinde olmama durumu bireyin toplumsal sistem içerisinde çelişki yaşamasına sebep olmaktadır (Ceylan, 2011). Bir diğer açıdan, bir kişi birden çok statüyü işgal etse de bu statü takımı içerisinde ancak bir tanesi onun gerçek karakteristiğini yansıtmaktadır. Literatürde *kilit statü* olarak tanımlanan bu kavram, statü takımı içerisinde toplumun en fazla önem verdiği statüyü ifade etmek için de kullanılmaktadır.

Roller ise statünün davranış boyutunu ifade etmektedir. Bireyler statülere sahip olurlar ancak o statülerin gerektirdiği rolleri ise sergilerler. Toplumsal sistemin içerisinde mevcut bir statüden beklenen davranışların bütünü ise “*rol*” olarak tanımlanmaktadır. Statüden beklenen davranışların, statü sahibi tarafından ne ölçüde gerçekleştirildiği önemlidir. Her statüye ilişkin toplum tarafından beklenen bir rol vardır. Bir bireyin öğretmen mesleğini icra etmesi, onun öğretmenlik statüsüne sahip olduğunu; ders planlarını hazırlaması, etkili ve verimli ders anlatması, öğrencileri gözlemlemesi, meslektaşlarıyla uyum içinde ve destekleyici olması ise o statünün gerektirdiği rol davranışlarından bazılarıdır (Aydın, 2014). Statülere uygun olarak sergilenmesi beklenen bu davranış kalıpları “*rol beklentileri*” olarak tanımlanmaktadır.

Birden fazla statü, statü takımı olarak ifade edilirken, birden fazla rol de *rol takımı* olarak ifade edilir. Statü takımı içerisinde çıkan çatışmalar dolayısıyla rol takımı içerisinde de çıkmaktadır. Toplumsal sistem sahip olduğu normlarla bireye sergilemesi gereken davranış kalıplarını dikte etse de toplumsal normlar arasındaki tutarsızlık veya bireyin yaşadığı statü/rol çatışmaları, bireyin sistem içerisindeki durumunu olumsuz etkileyebilir.

Toplumsal yapı ne kadar çok karmaşıksa, bireyin sahip olduğu statüler de doğru orantılı olarak artar. Buna bağlı olarak karmaşık toplumlarda rollerin sergilenmesi gittikçe zorlaşır ve ortaya çıkan uyumsuzluklar *rol çatışmalarına* sebep olabilir. Parsons’tan aktaran Doğan’a göre (2007, s.139) bu toplumlar uyum toplumlarıdır ve birey sürekli bir öğrenme süreci içinde kalarak rollerini sergilemeye çalışır. Çoğu defa deneme yanılma ile sahip olunan tecrübeler, bireyin rolün gereklerini idrak etmesine yardımcı olur.

Birey, sahip olduğu statülerin gerektirdiği rolleri doğru yerde ve doğru zamanda sergileyebilirse o bireyin rol uyumu içinde olduğunu, rollerin birbiriyle karıştırdığı taktirde rol uyumsuzluğu yaşadığı ifade edilmektedir. Bir rol, diğer rollerin baskısı altına girdiğinde ise rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır.

Roller, bireylerin statükoya ne derecede uyum sağladığının bir ölçüsü olarak da değerlendirilebilir. Bazı durumlarda roller karmaşık davranışlarının sergilenmesini gerektirmez. Bireylerin rolün gereklerini icra etmek için yapacağı seçimler son derece sınırlıdır ve bir açıdan birey için konforludur. Vatandaşlık rolü ve devlet memuriyeti gibi roller bu bağlamda değerlendirilebilir. Yürürlükte olan mevzuat rolün gerektirdiği davranış kalıplarını belirlemiştir; bireyin başarılı olması için bu mevzuata uyması yeterlidir. Ancak gelişmeci roller, statükocu rollere göre çok daha yaygındır. Gelişmeci rollerde sahip olunan mesleğin, yeteneklerin, ilişkilerin gelişebilmesi için rollere yüklenen görevler daha çok ve daha değişkendir. Özellikle bilgi toplumlarında ortaya çıkan bu dinamik rol beklentileri, bireyden

rolün gereklerini yerine getirerek başarılı olması için, sürekli çevreyi değerlendirip uyum sağlamasını, durumları öngörmesini ve etkili planlar yapmasını talep eder durumdadır.

#### **2.1.2.2 İzlenim Yönetiminde Etkili Olan Davranış Kalıpları**

Değerler ve normlar toplumların ve bireylerin üzerinde etkili olan davranış kalıplarını ifade eder. Değerler, toplum tarafından paylaşılan, amaçları ve davranışları etkileyen, doğru ve yanlışları tanımlayan standartlardır. Toplum tarafından sürekliliği kabul edilmiş idealler ve inançlar olarak ifade edilebilen değerler, davranışlarda bir ölçüt olarak kabul edilebilir. Bazı değerler tüm insanlık için söz konusuysa, bazı değerler toplumların ve grupların kendi özelinde önem arz etmektedir.

Normlar ise değerlere bağlı olarak ortaya çıkan kurallardır. Değerler söz konusu grup veya toplum tarafından genelleştirilmiş ahlaki kurallar olarak bir ölçüt yaratırken, normlar bu kurallara uyulmadığı takdirde gerçekleşecek olan yaptırımlar bütünüdür (Köse & Genç, 2018, s.10).

Normlar bireylerin içinde bulundukları durumda sergilemesi beklenen davranış kalıplarıdır; hangi davranışların yapılıp hangilerinden kaçınılması gerektiğini ortaya koyar. Diğer taraftan değerler gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı durumlarda bile bireyler tarafından kabul görmeye ve benimsenmeye devam etmektedir. Toplumsal değerler, toplumsal normları yaratmaktadır.

Toplumsal yapılar içerisinde etkileşime giren bireylerin birbirleriyle sağlıklı iletişim kuramadıkları pek çok durum söz konusudur. Bireyler ortaya konan davranışların nedenlerini, alınan kararları algılayamayabilirler. Sosyal psikologlar kişilik ve karakter özelliklerine odaklanan anlam arayışlarının, mevcut durumun davranışını biçimlendirmedeki rolünü göz ardı ettiklerini savunmaktadırlar. Goffman'ın daha önce belirtilen "O halde insanlar ve onların anları değil, anlar ve o anların insanları vardır" ifadesi bu durumu belirtmektedir.

Toplumsal sistem içerisinde statünün gerektirdiği rolleri oynayan bireyi etkileyen temel iki faktör, toplumun normları yani rolden beklenen davranış kalıpları ile bireyin kendisidir. Sosyal psikologlar, bir eylemin sebebinin yalnız bireyin karakterine bağlı olmadığını savunur. Bir eylemin sebebinin sadece kişinin karakteri olduğuna dair yapılan açıklamalar genellikle yanlış olarak kabul edilir. Bu durum sosyoloji literatüründe *temel atıf hatası* olarak ifade edilmektedir. Temel atıf hatası, bireylerin eylemlerini, toplumda oynadıkları rolleri, onların kişilik ve karakterlerinin etkilerini abartarak ya da mevcut koşulların rolünü küçümseyerek açıklama eğilimidir. Bu temel hata sadece toplumsal sistemi derinden etkileyecek olan

açıklamaları yaparken değil, bireylerin günlük hayatta sıradan sayılabilecek eylemlerini anlamaya çalışırken de yapılmaktadır (Collin vd., 2012). Temel atıf hatası insanların izlenimleri doğrultusunda, bireylere önyargı ile yaklaşmaları sonucunda oluşur.

*Sosyal etki* kavramı da sosyal psikolojide en çok çalışılan konulardan bir tanesidir. Bu kavrama göre bireylerin, başkalarının davranışlarına uyum sağlamasının bazı nedenleri vardır. Bireyler toplumsal hayat içinde rolleri ve içinde bulundukları bağlam nedeniyle kendilerini muğlak durumlarda bulabilirler. Bireyin ne yapacağını bilemediği bir ortamda, başkalarının ne yaptığına bakıp onlara uyum sağlamasına *enformasyonel sosyal etki* denilmektedir. Bireylerin bu davranışı sergilemesindeki temel neden, diğer bireylerin durumu daha iyi yorumladığına inanmalarıdır. Öte yandan toplum içerisinde gündelik yaşamlarına devam eden bireyler bir grubun parçası olmak ve grup üyeleri tarafından kabul görmek, onaylanmak istemektedirler. Bu uyum sağlama süreci ise *normatif sosyal etkidir*. Bireylerin toplumsal normlara uygun davranmasının temel nedeni başkaları tarafından sevilme ve kabul edilme arzusudur (Collin vd., 2012).

### 2.1.3. İzlenim Yönetimi Hedefleri ve Fonksiyonları

İzlenim yönetimi alanyazında belirtilen tanımlara göre, bireyin belirli bir kimliği oluşturmaya yönelik gösterdiği ve karşıdaki kişi tarafından iyi görülmesini sağlayacak sözlü veya sözsüz stratejik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İzlenim yönetimi temelde, bireyin başkaları tarafından nasıl algılandığı ile bireyin sergilediği ve sergilemek istediği imaj arasındaki farklılıklarına odaklanan bir süreçtir. Sergilediği imaj ile oluşturmaya arzu ettiği imaj arasındaki farklılıkları tespit edebilen bireyler, bu farklılıkları kaldırmaya çalışarak arzu ettikleri imaja kavuşmayı hedeflemektedirler. Arzu ettikleri imaja ulaşmak isteyen bireyler, tavır ve davranışlarını değiştirirler (Leary & Kowalski, 1990).

Leary (1996), Demir (2002), Tatar (2006), Akgün (2009), Alev (2018) çalışmalarında izlenim yönetiminin işlevlerini bireyler açısından üç başlıkta incelenmiştir:

1. *Bireylerarası etki*: Bireyler arası etkileşimlerde izlenim yönetimi önemli belirleyicilerden birisi olarak kabul edilmektedir. Etkileşim sürecinde olumlu bir imaj yaratan bireyler amaçlarını gerçekleştireceklerini, ödüller elde edebileceklerini düşünmektedirler. Bir diğer açıdan bireyler, kendilerinde olumlu izlenimler yaratan bireylerle daha çok ilişki kurma eğilimindedirler. Dolayısıyla toplumsal ve örgütsel hayat içerisinde başarılı bir hayat sürmek olumlu bir izlenim yaratmakla sağlanabilir. Bireylerin, kendilerinde olumlu izlenim yaratan bireylerden daha çok etkilenirken,

olumsuz izlenim yaratanlardan daha az etkilenmeleri söz konusudur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, başkaları üzerinde güç ve etki sahibi olmak amacıyla izlenim yönetiminin kullanıldığı görülmektedir. Oluşan izlenim ve algılar, bireylerarası ve sosyal ilişkilerin kalitesini artıran bir faktör olarak kabul görmektedir.

2. *Kişiliği geliştirmek ve sürdürmek:* İnsanlar yarattıkları izlenim hakkında endişe duydukları zaman, izlenimlerini gözden geçirerek değiştirme eğilimindedirler. Demir (2002) bu konuda, izlenim yönetimindeki başarısızlıkların, bireylerde özsaygı ve özgüvenin azalmasına neden olabileceğini, bu nedenle iyi bir izlenim yönetiminin bireyin kendini daha iyi hissetmesini sağlayacağını ifade etmektedir. Bir diğer açıdan, birey sahip olduğu kimliğe uygun tavır ve davranışlar içinde olmalıdır. Doğası gereği insanlar uyum sağlama ve toplumsal ilişkileri sürdürme eğilimindedirler. Bu açıdan izlenim yönetimi insan yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilebilir.
3. *Duygusal düzenleme:* İzlenim yönetimi, bireylerin kendilerine yönelik olumsuz durumları azaltırken, olumlu durumları ön plana çıkarmaktadır. Çevresindeki diğer kişiler tarafından onaylanmak bireylerin iyi hissetmelerine neden olurken, toplum tarafından onaylanma ve kabul görme, olumlu davranışları destekleyerek bu davranışların pekiştirilmesini sağlamaktadır.

DuBrin (2011) ise bireylerin izlenim yönetimini kullanma amaçlarını aşağıdaki gerekçelerle belirtmiştir:

1. *Kimlik oluşturma:* Bireylerin izlenim yaratma süreci aynı zamanda kimliğini inşa etme sürecidir. Bireylerin sergilediği davranışlar, toplum içinde onun ait olduğu toplumsal yapıların bir göstergesi olarak kabul edilebilir.
2. *Diğerleri üzerinde otorite kurma:* Olumlu bir izlenim yaratabilen bireyler, olumsuz imaj yaratanlara kıyasla başkaları üzerinde daha çok etki sahibi olduğu için, kendi amaçları doğrultusunda diğer bireyleri etkileyebilmektedir.
3. *Ödül alma/cezadan kaçınma:* Olumlu bir izlenim yaratan bireyler toplum içindeki fırsatlardan daha çok yararlanma imkânı bulmaktadır. Kendi çıkarları ve amaçları noktasında bu fırsatları değerlendiremeyen bireyler için söz konusu durum ceza olarak değerlendirilebilir.
4. *Özsaygıyı koruma:* Olumlu bir izlenim yaratma ihtiyacı özsaygı korumada güçlü etkidir. Bireyler etkileşimde bulunduğu insanların tepkilerine göre özsaygısını değerlendirebilir. Bu nedenle bireyler yarattıkları imajlar hakkında olumlu dönütler

olarak özsaygısını artırmaya çalışmaktadırlar. Davranışlarının etkileşimde olduğu insanlar tarafından onaylandığını gören bireylerin özsaygısı artarken, eleştirildiğini gören bireylerin özsaygısı azalabilmektedir.

İnsanlar, çevresinde sürekli olarak etkileşim halinde oldukları bireyler ya da tesadüfi olarak karşılaştıkları bireyler hakkında dahi bir izlenim elde etme ve onlara bilinçli veya bilinçsiz çeşitli özellikler yükleme amacı gütmektedirler. (Ünaldı, 2005) çalışmasında çevresindeki bireyler hakkında yeterli bilgi sahibi olmayan insanların, anlamlı ilişkiler kurarken zorluk yaşamakta olduklarını ifade etmektedir. Bunun nedenini ise sosyal ilişkilerde insanların algıladıkları kavramların önemli olmasına bağlamaktadır. Algıları kontrol altına almak için uygulanan çeşitli yöntemler ise izlenim yöntemi başlığı altında incelenmektedir. Bireyler, kendilerine yönelik izlenimleri yaratırken onlara şekil vermek, etkilemek sosyal alanlarda bir saygınlık elde etmek, çevresindeki kişilerin istediği bir görünüş elde etmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadır (Singh & Vinnicombe, 2001). İzlenim yönetimi, sosyal etkileşimlerin amaçlarını ve anlamlarını meydana getiren, kişilerin davranış ve tutumlarına şekil veren ve diğer kişilerin istek ve beklentilerini anlamak adına yapılan girişimlerden meydana gelmektedir (Tatar, 2013, s.51).

İnsanlar, etkileşimde olduğu bireylerde farklı yöntemlerle çeşitli izlenimler bırakmaya çalışırken, onların duygu ve düşüncelerini etkilemek ve yönlendirmek adına izlenimleri yönetmek amacıyla çaba harcamaktadırlar. Diğer bireyler üzerinde bırakılan izlenimler kişiler arasındaki ilişkilerin gelişimi açısından önemli bir unsurdur (Doğan & Kılıç, 2009). Giacalone ve Beard'ın (1994) ifade ettiği üzere, bireyler yer aldıkları toplum tarafından kabul gören izlenimlerle kendilerini tanıtmak isterken, toplum tarafından kabul görmemiş olan durumlardan ise kaçınmaktadırlar.

Ersoy'un (2011) belirttiği üzere, izlenim yönetimi sürecinin başarılı şekilde ilerleyip ilerlememesi, bireyin hedef kişiler üzerinde kendisi ile ilgili oluşturmak istediği izlenimi oluşturma ve buna bağlı olarak da amaçladığı ödülü elde etme durumuna bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bireyler, bunun sonucunda izlenim yönetimi davranışları hakkında çıkarımlar yaparak bilinç sahibi olacak ve sosyal etkileşimlerinde daha sağlıklı ve arzu ettikleri ilişkileri kuracaklardır (Schlenker & Pontari, 2000).

İzlenim yönetimi, bir açıdan değerlendirildiğinde amaç başkalarına fayda sağlayacak davranışları sergilemek gibi görülebilir ancak temel amaç bireyin kendi kazanımlarına odaklanmasıdır (Doğan & Kılıç, 2009). İzlenim yönetimini kullanan bireyler vaat edilen

ödülleri almayı ve kazanımlarını artırmayı hedeflerken, cezalandırılma ihtimallerini de en aza indirmeyi hedeflemektedirler. İstenilen izlenimleri diğer bireylere aktarmak, bireylerin hedeflerine ulaşma olasılığını artırırken istenmeyen durumları da önlemektedir. İzlenim yönetimi esnasında taktikleri uygun şekilde kullanan bireyler, çevresindeki kişilerin kendileri ile alakalı algılarını kontrol ederek, kendi izlenimleri hakkında oluşan düşünceleri yönetmeyi amaçlamaktadır (Rosenfeld vd., 1995).

İzlenim yönetiminin yönetim alanındaki gerekliliğini Gardner ve Martinko (1990) beş madde halinde ifade etmiştir. Bunlar:

1. Bireylerin örgütlerdeki bireysel başarıları ve terfi olanakları üzerinde izlenim yönetiminin etkisi bulunmaktadır.
2. İzlenim yönetimi sürecinde sergilenen davranışlar, diğerlerini etkilemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu davranışların etki mekanizması göz önüne alındığında, yöneticilerin eylemlerini desteklemesi amacıyla izlenim yönetimden yararlandığı görülmektedir.
3. İzlenim yönetiminde sergilenen davranışların bazıları bilinçsizce sergilenirken, bazıları ise amaca yöneliktir. Örgüt yöneticileri örgütsel başarı elde etmek ve bireysel başarı sağlamak amacıyla bu davranışları kullanmaktadır.
4. Yönetim sürecinde ve çalışma hayatında izlenim yönetimi davranışlarını kullananların başarılı olmaları için teorik bir temel söz konusudur.
5. Örgütlerdeki çeşitli davranışların açıklanması ve yorumlanmasında, izlenim yönetimi genel bir çerçeve olarak kullanılmaktadır.

İzlenim yönetimi, örgütsel alanda somut çıkarlar sağlamanın ve sosyal etkileşimlerde avantajlı durumda olmanın yanında kişisel saygınlık elde etmeyi ve insanlar tarafından kabul gören bir kimlik kazandırmayı hedeflemektedir (Oğuzhan, 2015).

Doğaları gereği sosyal varlıklar olan insanlar, isteyerek veya istemsiz şekilde etkileşime girdikleri diğer insanlar üzerinde birtakım izlenimler bırakmaktadır. Bu izlenimler, ilk olarak dış görünüş ile başlar ve davranış, tutum, düşünceler olarak devam eder (Özan & Sayıcı, 2016). İnsanlar etkileşimde bulundukları diğer kişiler hakkında izlenimler elde ederken bir yandan da bu kişilerin kendilerini olumlu şekilde algılamalarını sağlamak istemektedir (Leary, 1996). Dolayısıyla çevresindeki diğer kişilerin kendileri hakkındaki izlenimlerinin istedikleri nitelikte

olması, insanlarda onaylanma ihtiyacını karşılamaktadır. Elde edilmek istenen izlenimin oluşturulma nedeni onaylanma ve kabul görme ihtiyacı olmasının yanında, insanlar tarafından rol model alınma veya kendisinden korkulmaması da bireyler için bir amaç haline gelebilir (Doğan & Kılıç, 2009). Öte yandan bireyler kasıtlı bir şekilde olumsuz bir izlenim yaratmak isteyebilirler (Alga & Özdemir, 2018). Bazı durumlarda ise bireylerin amacı olumlu bir izlenim bırakmak olmasına rağmen sonuç olarak olumsuz bir izlenim oluşturmaları söz konusudur. Örneğin, örnek birey olma taktiğini kullanarak sahip olduğu özellikleri seyirciler önünde sürekli dile getiren ve sergileyen bir birey, hedef kitlenin üzerinde olumsuz bir izlenim oluşturduğunun farkında olmayabilir (Alev, 2018). Olumlu bir izlenim yaratma amaçlanırken olumsuz bir izlenim yaratma süreci aktörün kullandığı taktikler ile de doğrudan ilişkilidir (Erdem, 2008; Sayıcı, 2012).

Bireyler, sosyal hayatlarında ve örgütsel ortamlarda çevresindeki diğer bireylerle etkileşimlerinde başarı elde etmeyi ve kabul görmeyi arzulamaktadır. Bu istekleri doğrultusunda bilinçli ya da bilinçsiz olarak davranışlarını değiştirme adına çaba harcayarak izlenimlerini yönetme sürecine girerler. İlgili alanyazın incelendiğinde, izlenim yönetimi sürecini belirlemeye dayalı olarak geliştirilen birtakım modellerin, izlenim yönetimi sürecinin aşamalarını da içine aldığı ve bir bütünlük sergiledikleri görülmektedir. İzlenim yönetimi süreci, izlenimleri inceleme, izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma olarak üç ana aşamadan meydana gelmektedir (Bozeman & Kacmar, 1997):

*İzlenimleri inceleme*, insanların içinde yer aldığı durumlar ve sahip olduğu kişisel özellikleri doğrultusunda, diğer kişilerde bıraktıkları izlenimlerin farkında olması ile başlayan bir süreçtir.

*İzlenim oluşturmaya güdülenme*, insanların amaçları ya da sahip olmayı diledikleri sosyal kimlikler hakkında hedef kişilerden aldıkları dönütler arasında oluşan farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bireyler, amaçlarını gerçekleştirmeye yarayan izlenim oluşturma yöntemlerini kullanmaya devam ederken, faydalı olmayan yöntemleri terk edip alternatif yöntem arayışına girmektedir.

*İzlenim oluşturma*, insanların diğer kişilerin görüş ve davranışlarında bir değişiklik oluşturmada kullanılan davranışsal stratejilerle ilgilenmektedir.

İzlenim yönetimi sürecinde öncelikle birey, etkileşimde olduğu bireylerin kendisi hakkında nasıl bir izlenime sahip olduklarını anlamaya çalışır. Birey, kendisinden oluşturulması beklenen bu izlenimi oluşturmak için güdülenerek, amacının gerçekleştirmesini sağlayacağına

inandığı yöntemleri uygulamaya başlar. Başarılı sonuçlar elde ettiği yöntemleri gereksinim duyduğu durumlarda kullanmaya devam ederken, olumsuz sonuçlar elde ettiğinde veya istediği başarıyı elde edemediğinde alternatif yöntemlere başvurur. İstenilen izlenimi oluşturmaya çabalarken, etkileşimde olduğu bireylerin kendilerine olan yaklaşımlarında bir değişim oluşturmaya çalışmaktadır.

Doğan ve Kılıç’a göre (2009) izlenim yönetimi davranışı, bireysel sunum, alternatif sunumlar, samimilik, pozitiflik gibi çeşitli değişkenlerden meydana gelmektedir. İzlenim yönetimi davranışının en önemli unsurlarından olan *bireysel sunum*, kişilerin kendisi hakkında bilgileri değiştirmesini kapsamaktadır. Bireysel sunumun üç aşamadan oluştuğu görülmektedir (Gardner & Martinko, 1988):

- *Sözlü sunum*: İletişim aracı olarak konuşma dilinin kullanıldığı açıklama yapma, özür dileme, mazeret bildirme, görüş bildirme, kendini tanıtmak, vb.
- *Sözsüz sunum*: İletişimde jest ve mimik kullanımı, vücut dilinin kullanımı, yüz ifadeleri, ses tonu, vb.
- *Doğal olmayan yöntemler*: Dış görünüme ait unsurlar, kıyafet, ortam ve materyaller, vb.

*Alternatif sunumlarda*, bireyler kendilerini hedef kitleye doğrudan sunmamaktadır. Birey kendisi hakkındaki bilgileri hedef kitleye başkaları aracılığı ile iletir. Örneğin bir çalışan, kendisi hakkında olumlu sözler sarf etmek yerine başka bir çalışanın onun hakkında yöneticisine olumlu sözler iletmesini isteyebilir.

*Samimilik*, bireylerin izlenim oluşturma amacı gütmeyen kendileri olarak gerçekleri yansıttıkları durumlarda performanslarının iyi olması, gerçek kişilikleri ile bireysel sunumları arasındaki farkın en az düzeyde olmasıdır.

#### **2.1.4. İzlenim Yönetimi Modelleri**

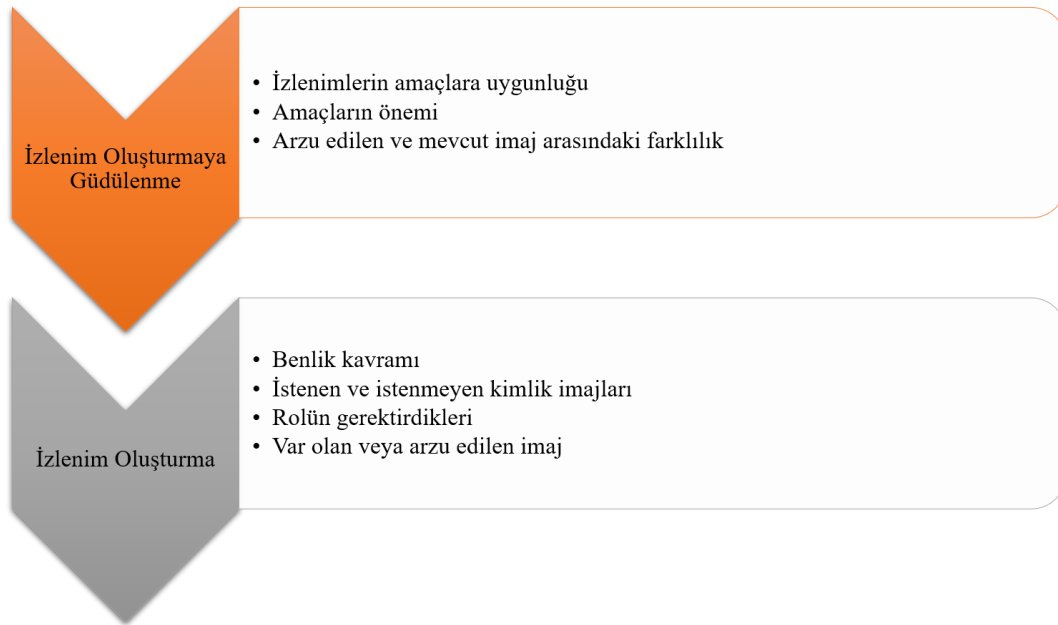
İzlenim yönetimi sürecinin araştırılmasını kolaylaştırmak ve bir sistematik oluşturmak amacıyla çeşitli modeller geliştirilmiştir. Oluşturulan modeller izlenim yönetiminin nasıl oluştuğunu hiyerarşik ve bütüncül bir sırayla ortaya koymaktadır.

##### **2.1.4.1. Leary ve Kowalski’nin İzlenim Yönetimi Modeli**

Leary ve Kowalski’nin oluşturduğu bu model, izlenim yönetimine yönelik geliştirilmiş ilk modeldir. Bu modelde izlenim yönetimi süreci “izlenim oluşturmaya güdülenme” ve

“izlenim oluşturma” şeklinde iki aşamada gerçekleşmektedir. Bireyler ilk olarak arzu ettikleri izlenimleri oluşturmak amacıyla, diğer bireylerle etkileşim kurma, kişiliği geliştirme ve duygusal düzenleme gibi faaliyetler için motive olmakta, ardından bireyleri etkilemek amacıyla farklı davranışlar sergilemektedir (Zaidman & Drory 2001). Söz konusu modelde insanların yer aldıkları durumların koşullarına göre farklı seviyelerde güdülendikleri ifade edilmektedir. Bireyleri izlenim yönetimi davranışları sergilemeye güdüleyen etkenlerin yanı sıra, süreç içerisinde kullanılan izlenim yönetimi yöntemleri ve bu yöntemlerin neden tercih edildiği de ele alınmaktadır. Bu modele göre, bireyler öncelikli olarak izlenim oluşturmaya güdülenmekte ve sonra izlenim oluşturmaktadır (Leary & Kowalski, 1990). Bu model aşağıda verilmektedir.

### İzlenim Yönetiminin İki Unsuru (Leary ve Kowalsky)



Şekil 2.1. İzlenim Yönetimin İki Ögesi

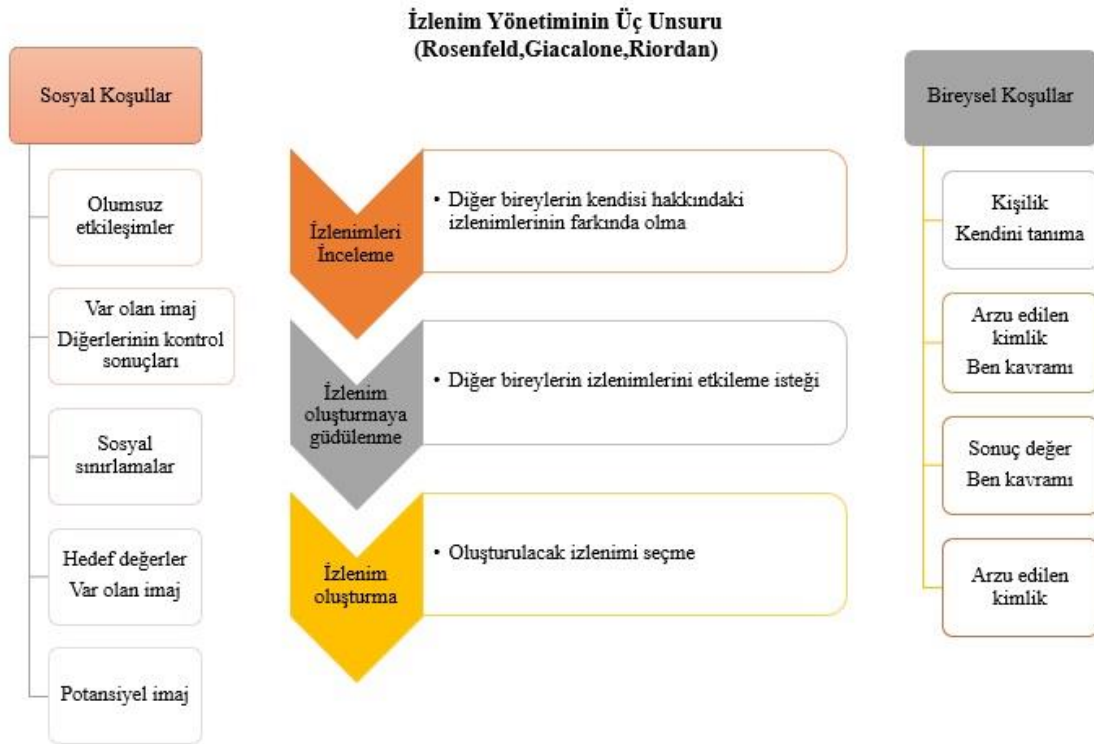
Kaynak: Leary ve Kowalsky, 1990

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, bireyler öncelikle oluşturmak istediği izlenimin kendi amaçlarına ne derecede uygun olduğunu belirlemektedir. Bireyler amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak izlenim ile sahip olduğu izlenim arasındaki farkı belirleyerek, istediği izlenimi yaratmak amacıyla güdülenmektedir. İzlenim oluşturma aşamasında ise, çevresinde bulunan bireyler üzerinde arzulanan izlenimi gerçekleştirmek için rollerinin gereklerini yerine getirerek, istenen veya istenmeyen kimlik imajlarını oluşturmaktadır.

Bireyler izlenim yönetimi sürecinde sürekli olarak diğer bireyler üzerinde ne şekilde bir etki bıraktıklarını gözlemlemekte ve insanlar tarafından nasıl algılandıklarını ölçümlemeye çalışmaktadırlar (Leary & Kowalski, 1990; Demir, 2002; Ünalı, 2005; Sayıcı, 2012; İnceelli, 2015; Turan, 2018; Alev, 2018; Erkök, 2019).

#### 2.1.4.2. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli

1995 yılına Rosenfeld, Giacalone ve Riordan tarafından geliştirilen bu üç bileşenli modelde bir önceki modelden farklı olarak, izlenimleri inceleme ögesi yer almaktadır. İnsanlar oluşturduğu izlenimi fark ettiklerinde ve bilinçli bir şekilde bu izlenimi oluşturduğunda, oluşturdukları izlenimleri izleme sürecine girmektedir. İzlenimlerini inceleme, bireyin diğer bireylerin kendisi hakkındaki izlenimlerin farkına varması ve ardından harekete geçme sürecini ifade etmektedir. Bu modele göre izlenim yönetimi, bireylerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir süreçtir (Demir, 2002; Ünalı, 2005; Sayıcı, 2012; İnceelli, 2015; Turan, 2018; Alev, 2018; Erkök, 2019).



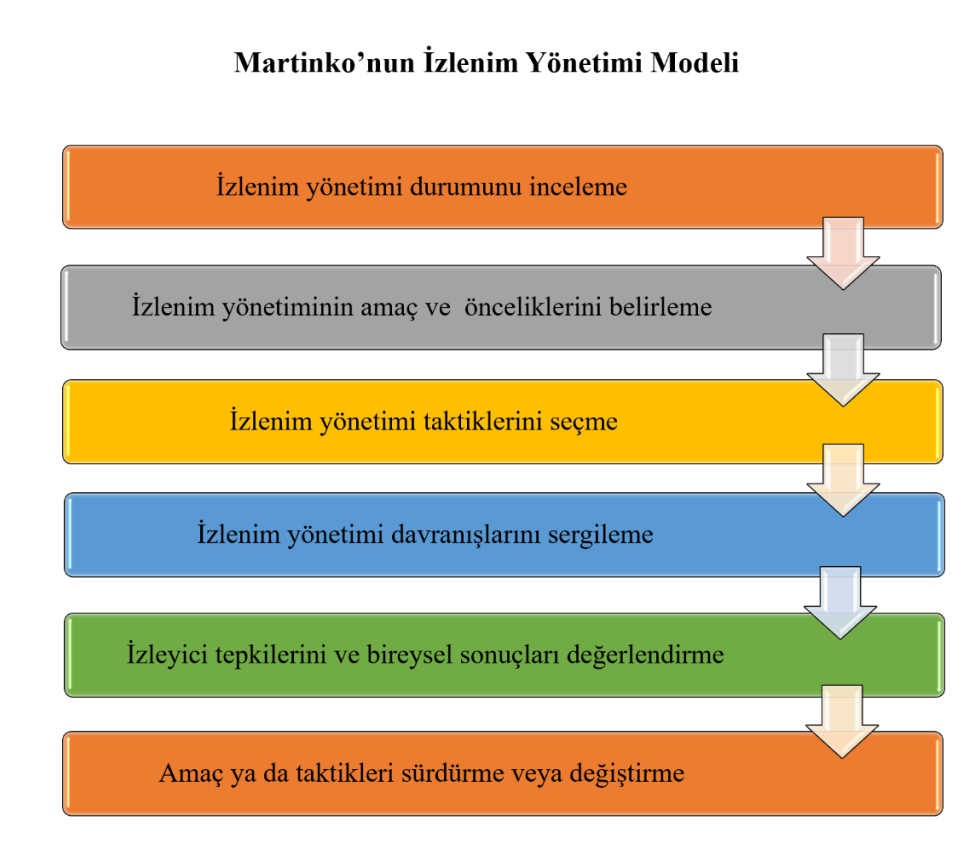
Şekil 2.2. İzlenim Yönetiminin Üç Bileşenli Modeli

Kaynak: Rosenfeld, vd., 1995

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere izlenim yönetiminin üç bileşenli modelinde sosyal koşullar altında; olumsuz etkileşimler, var olan imaj ile hedef değerler ve kontrol sonuçları, potansiyel imaj, sosyal sınırlamalar yer almaktadır. Bireysel koşullar ise; kendini tanıma, kişilik, ben kavramı, arzu edilen kimlik öğelerinden oluşmaktadır. Birey öncelikle oluşturduğu izlenimleri gözlemlemektedir. Daha sonra diğer bireylerin izlenimlerini etkilemek adına izlenim oluşturmaya güdülenmektedir. Son olarak ise istenen izlenimi belirleyerek izlenimi oluşturmaktadır. Bu süreçte kullanılan izlenim yönetimi taktikleri bireyin benlik algısına, sahip olduğu ve olmak istediği kimliğe, içinde yer aldığı sosyal koşullardaki değerlere ve sınırlamalara bağlı olarak seçilmektedir (Rosenfeld, vd., 1995).

#### 2.1.4.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Martinko İzlenim Yöntemi Modeli ise (1991) birbirleri ile bağlantılı altı aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar aşağıda yer alan grafikte belirtilmiştir.



Şekil 2.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Kaynak: Demir, 2002

Martinko'nun modeline göre, bireyler öncelikli olarak içinde bulundukları durumu tanımlamaya çalışmaktadır. Mevcut durum izleyicilerin varlığı göz önüne alınarak, sahip olunan bireysel özellikler çerçevesinde incelenmektedir. Bu inceleme sonucunda elde edilen bulgular ile beraber izlenim yönetiminin amacı ve öncelikleri belirlenerek, talep edilen izlenimi gerçekleştirmeye yönelik en uygun yöntemler seçilmekte ve uygulanmaktadır. Uygulama sürecine giren yöntemler daha sonra izleyicilerin tepkileri neticesinde değerlendirmeden geçmektedir. Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda birey amaçlarını gerçekleştirmede başarısız olduysa, kullandığı yöntemleri tekrar gözden geçirmektedir (Demir, 2002; Ünalı, 2005; Sayıcı, 2012; İnceelli, 2015; Turan, 2018; Alev, 2018; Erkök, 2019).

#### 2.1.4.4. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli

Bu modelde ise Sampson (1997), bir önceki Martinko modelini daha geniş şekilde bir çerçevede değerlendirmiştir.

##### Sampson Modeli

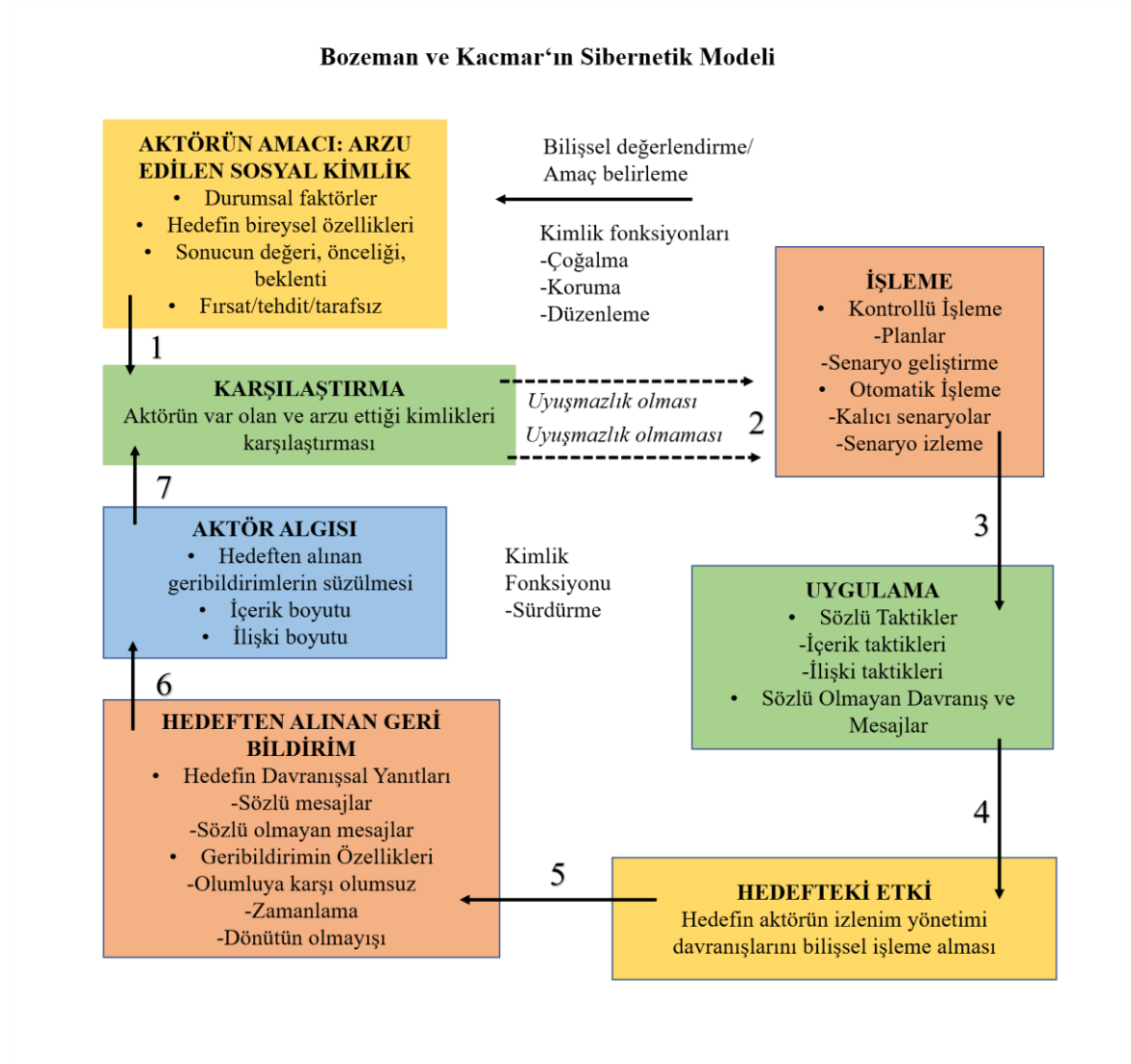


Şekil 2.4. Sampson Modeli

Kaynak: Oğuzhan, 2015

Yukarıda yer verilen modele göre, izlenim yönetiminin dokuz aşamadan oluştuğu görülmektedir. Sampson modeline göre öncelikli olarak gerçekleşmesi beklenen hedeflerin tanımları yapıldıktan sonra mevcut durum detaylı bir şekilde incelenerek öncelikler belirlenmektedir. Mevcut duruma ve önceliklere uygun araç ve taktikler belirlenerek uygulamaya konulmaktadır. Birey, uygulamaları sonucunda izleyicilerden aldığı tepkiler doğrultusunda, belirlediği hedefe ne derece yaklaştığını tespit etmektedir. Bireyin yaptığı değerlendirmeler sonucunda uygulanan taktikler gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmekte ve yeni hedefler tespit edilmektedir (Demir, 2002; Ünalı, 2005; Sayıcı, 2012; İnceelli, 2015; Turan, 2018; Alev, 2018; Erkök, 2019).

#### 2.1.4.5. Bozeman ve Kacmar'ın İzlenim Yönetimi Modeli



Şekil 2.5. Bozeman ve Kacmar'ın Siberetik Modeli

Kaynak: Bozeman ve Kacmar'dan akt. Alev, 2018

Bir diğ er model olan Bozeman ve Kacmar sibernetik modeline g ore, izlenim y onetimine g ud ulenme s ureci, bireyin hedeflerine veya arzuladığı sosyal kimliğe ulaşmak amacıyla diğ er bireylerden aldığı geri bildirimler doğrultusunda ortaya çıkan farkları karşılaştırdığı modeldir.

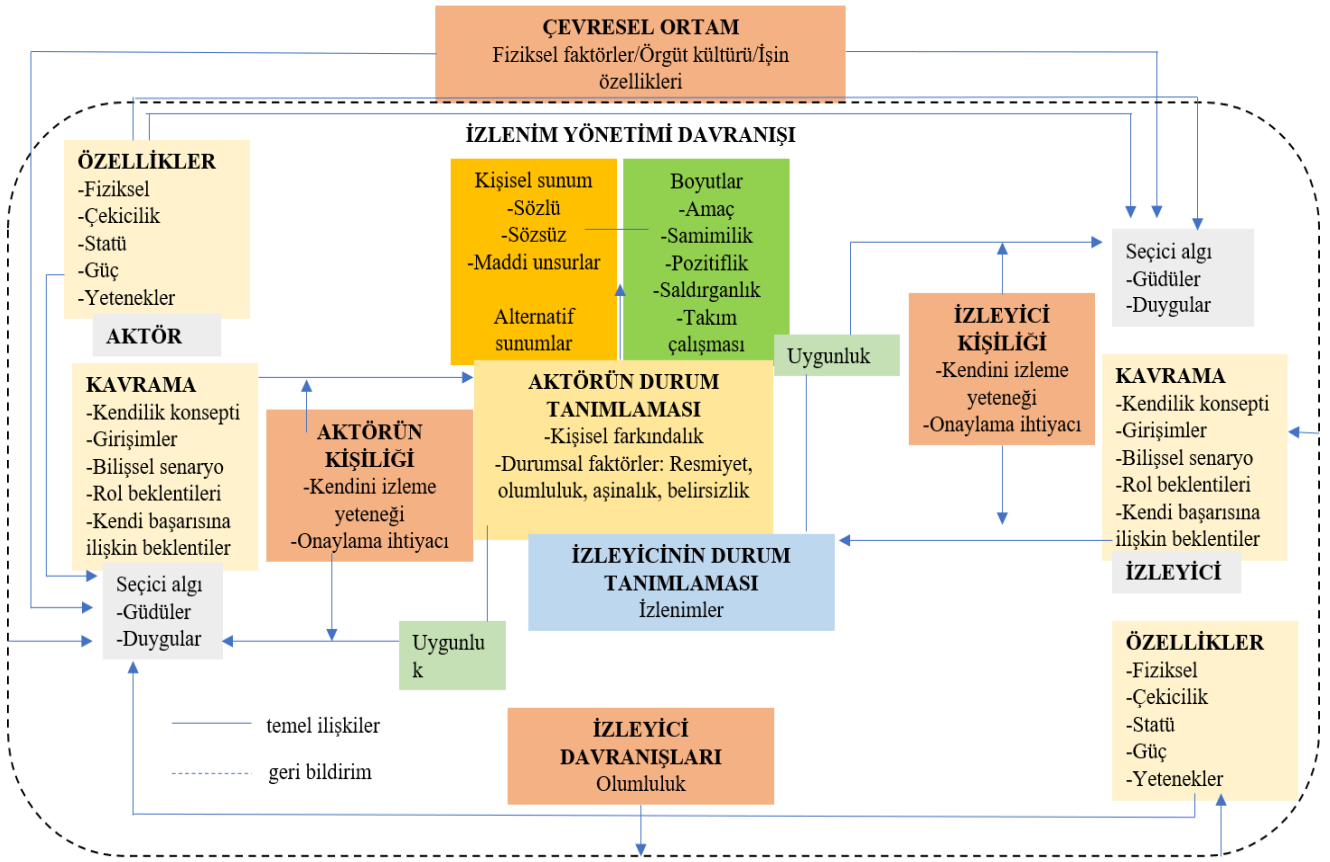
Bir  nceki sayfada yer alan şekilde belirtildiği üzere, arzu edilen sosyal kimliği oluşturma s ureci izleyicilerden alınan geri bildirimler sonucunda kıyaslama yapılarak meydana gelmektedir. Karşılaştırmanın neticesinde bireyin mevcut imajı istenilen şekilde oluşturulduysa yöntem devam ettirilmekte, ancak olumsuz ve istenmeyen bir durum ile karşılaşılırsa bu duruma karşı alternatif bir seçenek tercih edilmektedir. Birey her duruma g ore bir yöntem seçerek, bu duruma uygun davranışları ve tutumları ortaya koymakta ve izleyicilerden aldığı bildirimlerle bir sonraki adıma geçebilmektedir (Bozeman, Kacmar, 1997).

#### **2.1.4.6. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli**

Bir diğ er model olan Gardner ve Martinko'nun (1988) beraber oluşturdukları model, Goffman'ın dramaturjik metaforu temel alınarak geliştirilmiştir. Bu modele g ore, bireyin ve izleyicilerin özellikleri, içinde bulunduğu çevrenin özellikleri ile bir araya gelerek bir tür uyarıcı işlevi görmektedir. Bu modelden hareketle bireyin kişisel özellikleri ile izleyicilerin tanımlanan durum ile ilgili görüşleri izlenim yönetimi s urecini etkilemektedir. Birey en uygun izlenimi meydana getirecek davranışları ve tutumları seçmektedir.

Bireyin izlenimi yönetme esnasındaki başarısı, onun performansına ve hedef izleyicinin durum tanımlamasına ne derece uygun olduğuna g ore belirlenmektedir. Söz konusu birey, içinde yer aldığı ortamı değerlendirerek en uygun davranışı seçme yolu ile izlenim yaratmaktadır. Başarılı olduğu takdirde, bireyin ve izleyicilerin içinde oldukları durumu benzer bir şekilde tanımladığı kabul edilmektedir. Uygulanan izlenim yönetimi taktikleri onaylandığı için, bu taktiklerin ilerleyen zamanlarda kullanılma ihtimali de artmaktadır. Taktiklerin onaylanmadığı durumlarda ise izlenimi değiştirme, yeni bir hedef kitle seçme, durumu yeniden tanımlama yolları seçilebilir (Demir, 2002;  naldı, 2005; Sayıcı, 2012;  nceelli, 2015; Turan, 2018; Alev, 2018; Erkök, 2019).

### İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Temel İlişkiler



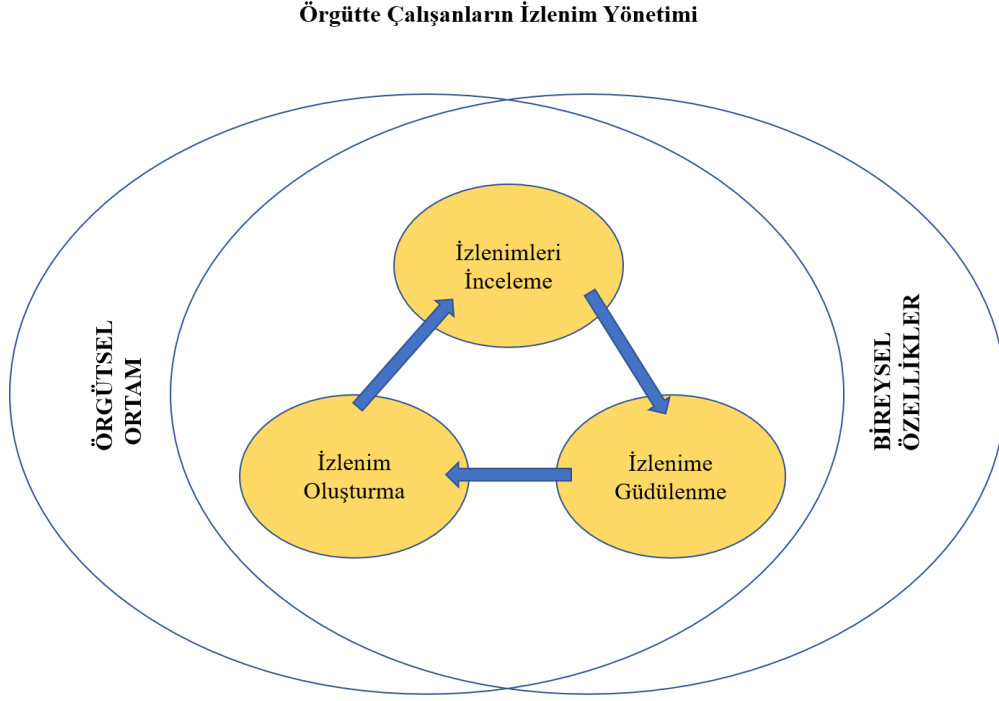
Şekil 2.6. İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Temel İlişkiler

Kaynak: Gardner ve Martinko'dan akt Alev, 2018

Bu modelde çevresel unsurlar, fiziksel unsurlar, örgüt kültürü ve işlerin özellikleri olmak üzere üç farklı öge yer almaktadır. Fiziksel unsurlar, genel olarak çalışma alanının fiziksel şartlarını kapsamaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütsel alanda önemli işleri ele alan bireylerin uzmanlaşması neticesinde meydana getirilecek izlenimler adına önemli bir etken olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla örgütteki iş özelliklerinin, bireye özel beceriler gerektirmesi, oluşturulacak izlenimler ile yakın ilişkilidir (Gardner & Martinko, 1988).

#### 2.1.4.7. Demir'in Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi Süreci Modeli

Bu modelde izlenim yönetimi kavramı örgütsel açıdan ele alınmaktadır. Yukarıda verilen modellerden farklı olarak, izlenim yönetimi sürecinin bir döngü halinde sürekli gerçekleştiği vurgulanmaktadır.



Şekil 2.7. Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi

Kaynak: Demir, 2002

#### 2.1.5. Örgütler ve İzlenim Yönetimi İlişkisi

Ortaya çıktığı ilk zamanlarda daha çok sosyoloji ve psikoloji alanlarında araştırma konusu olan izlenim yönetimi, günümüzde örgütsel alanla ilgili araştırmalarda ele alınan önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Günümüzde izlenim yönetimi yaygın olarak yönetim bilimlerinde, sosyoloji ve sosyal psikolojide, örgütsel davranışla ilgili araştırmalarda, iletişimde ve politikada incelenen bir kavramdır. Ayrıca örgüt içi etkili iletişimin temel kavramlarından biri olarak kabul edilmektedir (Rosenfeld vd., 1995). Bu bağlamda çalışmaları yürüten araştırmacılar, izlenim yönetimi konusunda meydana gelen davranışların örgütsel olarak açıklanmasını ele alarak performans değerlendirmeleri, iş görüşmeleri, örgütsel vatandaşlık

davranışı, liderlik, bireysel ve örgütsel değerler gibi durumlar üzerinde de çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Alev, 2018). İzlenim yönetiminin aynı zamanda sosyal kaygı, öz yeterlik, özsaygı, depresyon gibi duygusal ve davranışsal durumlarla ilişkilendirilerek incelendiği de görülmektedir.

Doğaları gereği bireyler fizyolojik, duygusal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çevresindeki diğer bireylerle etkileşimde olmak zorundadır. Örgütsel bir ortam olan çalışma hayatında yaşanan sorunların önemli bir kısmı ise bireylerin kendi duygu ve düşüncelerini hedef kitleye aktaramaması nedeniyle oluşmaktadır. Aktörler ve hedef kitle arasındaki bu sorunun çözülmesinde ise izlenim yönetiminden yararlanılmaktadır. İzlenim yönetimi sürecinin anlaşılması, hem bireyin kişisel hedeflerine ulaşması açısından, hem de örgütün etkililiği ve verimliliğinin artması açısından son derece önemlidir (Ersoy, 2011).

Örgüt içerisinde yer alan bireyler çıkarlarını korumak amacıyla, diğerleri tarafından kabul gören olumlu kimlikler oluşturmaya çalışarak onaylanma ve kabul görme gibi ihtiyaçları nedeniyle izlenimlerini yönetmeye başlamış ve bu nedenle çeşitli taktikler geliştirmişlerdir. Akgün için izlenim yönetimi kavramı, hem örgütsel alana yeni dahil olan katılımcılar hem de örgüt içerisinde mevcut pozisyonları olanlar için başarı elde etmeyi ifade etmektedir. Aynı zamanda örgütsel alanlara yapılan iş başvuruları, mülakatlar sırasında ele alınan taktik ve stratejiler anlamını taşımaktadır (Akgün, 2009). Diğer yandan Demir (2002) ise örgütsel alanda izlenim yönetimini, örgüt içerisindeki kişilerin sosyal bir güç kazanmak ve kendilerine yönelik olumsuz izlenimlerden uzaklaşmak için kendi izlenimlerini kontrol edebilme ve yönlendirebilme olarak ifade etmiştir. Tatar ise, örgütsel alanda gerçekleştirilen izlenim yönetimini doğal bir eylem olarak değerlendirmektedir. Ayrıca bu durumun örgütsel alanın her alanında karşılaşılabilecek bir durum olduğunu da dile getirmiştir (Tatar, 2006).

Bu konuda yapılan araştırmalar oldukça az sayıda olmasına karşın, izlenim yönetimi metotlarının, örgütsel alandaki kişiler tarafından sıkça kullanıldığı ve davranışsal açıdan etkili olduğu bilinmektedir (Demiral, 2013). Erdem için örgütsel bir alanda yer alan kişinin, davranışlarını kontrol altında tutmasından ziyade davranışlarının verdiği sonuçlar önemlidir. Dolayısıyla örgütsel alandaki bireyler davranışlarını ne kadar kontrol ederlerse o derece fayda sağlayabileceklerdir (Erdem, 2008). Aynı zamanda Tatar, çalışanların farklı kişilik özelliklerinin olmasından dolayı, bazılarının hedefteki kişiyi etkilemek adına her işi göz önünde yapmayı, bazılarının ise göz önünde olmaktan pek haz etmeyerek en önemli görevleri ele alsalar bile geri planda kalmayı tercih etmek isteyebileceklerini ifade etmektedir (Tatar, 2013).

### 2.1.6. İzlenim Yönetimi Taktikleri

Alanyazında izlenim yönetiminin hedefleri ve fonksiyonları incelendiğinde bireylerin farklı amaçlarla izlenim yönetimi taktiklerini kullandığı görülmektedir. Bireysel farklılıklar, kültürel etkenler, toplumsal normlar, örgütsel yaşamın kendine özgü kuralları nedeniyle taktiklerin sınıflandırılması ve kullanılma sebeplerinin tespiti zorlaşmaktadır. Türköz'e göre (2010) bireylerin bu taktikleri kullanma sebeplerinin temelinde işlerini elde tutmak gelmektedir. Çalışma hayatında yer alan bireyler, başarı elde etme, maaş artışı, terfi ve olumlu dönütler alma gibi hedeflerle izlenimlerini yönetmek istemektedirler. Singh ve Vinnicombe (2001), izlenim yönetimi taktiklerinin, istenilen düzeyde sosyal güç elde etmek amacıyla verilen ödüllerin artması, özsaygının yükselmesi ve toplumsal kimlik kazanma olmak üzere üç genel amaç için kullanılan davranışlar olduğunu belirtmektedirler. Bir diğer yandan alanyazında kişilerin, kısa zaman içerisinde oluşturdıkları planlara yönelik hızlı sonuç elde etme ve uzun süreli güç kaynaklarını kazanma amacına yönelik izlenim yönetimi taktiklerini tercih ettikleri de ifade edilmektedir.

İzlenim yönetimi süreci gerçekleşirken, olumlu sonuçlar elde etmek davranışı gerçekleştiren bireyler açısından oldukça önemlidir. Bireyler amaçlarını elde etmek için etkileşimde oldukları kişilerin fikirlerini, tutumlarını ve inançlarını göz önüne alarak onları etkilemek durumundadır. Bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları nedeniyle, karşılaştıkları benzer durumlarda birbirinden farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları muhtemeldir. Aynı zamanda, birey herhangi bir taktiği belirlerken, istenilen izlenimi meydana getirebilecek taktiklerin neler olduğunu ve hedef izleyiciden gelecek olan geri bildirimleri de incelemektedir (Bozeman & Kacmar, 1997). Bir diğer açıdan bireyler, farklı zamanlarda farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilirler. Bu nedenle bir bireyin davranışlarını incelerken, aynı taktiğin sürekli olarak kullanıldığını görmek mümkün olmayabilir. Bireyin içinde yer aldığı durumlar değiştikçe farklı taktikler de kullanılabilir. Ancak bazı bireylerin belirli taktikleri sürekli kullanma eğiliminde olduğu da görülmektedir (Schütz, 1998).

İzlenim yönetimi üzerinde yapılan çalışmalarda, taktiklerin farklı şekillerde dile getirildiği görülmektedir. Araştırmacılar izlenim yönetimi taktiklerini çeşitli başlıklar altında toplamıştır. Bazı araştırmacılar aynı davranış için taktik kelimesini kullanmayı tercih ederken, bazıları strateji kelimesini tercih etmiştir. Bu çeşitlilikten bazıları; “izlenim yönetimi stratejileri” (Crane & Crane, 2002), “izlenim yönetimi davranışları” (Drory & Zaidman, 2007), “izlenim yönetimi taktikleri” (Demir, 2002; Kacmar vd., 2009; Türköz, 2010; Kasar, 2011; Demiral, 2013) şeklinde örneklendirilebilir.

İzlenim yönetimi sürecinden anlaşılacağı üzere, bireyler kendilerine özgü taktikler repertuarına sahiptir. Bu repertuarda daha önceki etkileşimlerde başarılı olmuş taktikler yer almaktadır. Birey benzer durumlarla karşılaştığı taktirde, repertuarından o durumda başarılı olan bir taktiği seçerek uygulamaya koymaktadır. Geçmişte yaşanan bu durumlar “senaryo” olarak ifade edilmektedir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017). Birey daha önce karşılaşmadığı bir durumun içindeyse yeni bir planı uygulamaya koymaktadır. Plan başarılı olduğu taktirde söz konusu senaryo, bireyin repertuarında saklanmaktadır. Bir diğer açıdan birey sahip olduğu izlenim ve yaratmak istediği izlenim arasında bir farklılık göremiyorsa, senaryo güçlendirilerek izlenim yönetimi süreci sürdürülmektedir (Bozeman & Kacmar, 1997).

Bozeman ve Kacmar (1997), bireylerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına uygun taktiğin kullanılmasının son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bireyler arzu ettiği izlenimi en etkili şekilde oluşturabileceği taktiği seçerken, ortamı ve izleyicilerin taktiğe verdiği dönütleri göz önünde bulundurmaktadır. Aynı zamanda daha önce başarılı olmuş bir taktiği de kullanma eğiliminde olabilirler. Taktiği seçme süreci, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde gerçekleşebilir.

Araştırmacılar bireyler tarafından kullanılan izlenim yönetimi taktiklerini belirleyerek sınıflandırmaya çalışmaktadır. Bu taktiklere yönelik sınıflamalar incelendiğinde, bu taktiklerin farklı başlıklar altında kategorileşmelerine rağmen temel olarak “olumlu izlenimler oluşturma” ve “olumsuz izlenimlerden kaçınma” olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017).

Jones ve Pittman (1982), izlenim yönetimi taktikleri konusunda sınıflandırma çalışmasını ilk ele alan kişilerdir. Bu çalışmaya göre izlenim yönetimi taktikleri “kendini sevdirmeye”, “niteliklerini tanıtmaya”, “örnek davranışlar sergilemeye”, “kendini acındırmaya çalışma” ve “yıldırma” şeklindedir. Bu konuda daha sonra yapılan çalışmalarda “kendini tanıtmaya yönelik ve kendini savunmaya yönelik stratejiler” (Tedeschi & Norman, 1985), “kimliğini geliştirme”, “kimliğini koruma ve kimliğe uyum stratejileri” (Bozeman & Kacmar, 1997), “girişken”, “saldırgan”, “koruyucu ve savunucu stratejiler” (Schütz, 1998), “girişken ve savunmaya yönelik stratejiler” (Crane & Crane, 2002) şeklinde eklemeler yapılmıştır. Aşağıda izlenim yönetimi taktiklerine yönelik sınıflamalardan bazıları sunulmuştur:

*Crane ve Crane’in İzlenim Yönetimi Taktikleri:* Crane ve Crane izlenim yönetimi taktiklerini girişken taktikler ve savunmaya yönelik taktikler olarak iki başlık altında incelemiştir (Sayıcı, 2012). Girişken taktikler:

- Kendini Sevdirmeye

- Niteliklerini Tanıtma
- Örnek Davranışlar Sergileme
- Acındırma
- Gözdağı Verme

Savunmaya yönelik taktikler:

- Masumiyet
- Mazeret bildirme / gerekçe gösterme
- Özür dileme

*Kipnis, Schmidt ve Wilkonson'ın 8 Etki Taktiği:* İzlenim yönetimi taktikleri konusunda ilgili alanyazına en çok katkı yapan araştırmacılar arasında Kipnis, Schmidt ve Wilkonson yer almaktadır. Özellikle örgütsel ortamlarda kullanılan taktikler incelendiğinde, araştırmaların bu taksonomi ile uygun olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2019). Bu taktiklere aşağıda yer verilmiştir:

- Göze girmeye çalışma / Gözde olma
- Atılgan olma / Girişkenlik
- Yukarıya başvurma / Yukarıyı etkileme
- Engelleme
- Koalisyon kurma / Gruplaşma
- Karşılıklı alışveriş
- Rasyonellik
- Onaylama

*Tedeschi ve Riess'in İzlenim Yönetimi Taktikleri:* Ünalı'nın (2005), Tedeschi ve Reiss'in (1981) çalışmasından aktardığı üzere bireyler olumsuz bir izlenim yaratacakları davranışlardan kaçınmakta ve olumlu davranışlar sergileyerek etkileşimde olduğu insanlar tarafından onay almaya çalışmaktadır. Bu süreçte bireylerin kullandığı izlenim yönetimi taktikleri aşağıda sunulmuştur:

- Kabul görme ve başkalarını etkilemeye çalışma
- Korkutma
- Nitelikleri sayesinde yeterli görünmeye çalışma
- Bütünlük ve ahlakilik davranışlarını ön plana çıkarma
- Kendini zayıf göstererek sempati kazanmaya çalışma

- Başkaları tarafından etkilenilmesi gereken bir birey gibi davranma
- Durumun gerektirdiği şekilde davranma

*Cialdini ve Richardson'ın Dolaylı İzlenim Yönetimi Taktiği:* Cialdini ve Richardson'a göre (1980) bireyler en olumlu özelliklerini ön plana çıkartıp vurgulamakta, olumsuz özelliklerini ise azaltarak geri planda tutmaya çalışmaktadırlar. Bireyler olumlu bir izlenim oluşturmak istedikleri kişilerle her zaman aynı ortamda yer almazlar. Bu nedenle olumlu izlenim oluşturmak istediği kişilerle bağlantılı olduğunu düşündükleri diğerleri üzerinde izlenimler oluşturarak, dolaylı şekilde onları etkilemeye çalışmaktadırlar. Uysal (2004) ve Akgün'ün (2009) çalışmalarında belirttiği bu taktikler aşağıda yer almaktadır:

- Gömme: Bireylerin toplumda olumsuz bir izlenim yaratan kimselerle bir ilişkisi olmadığını göstermeye çalıştığı davranışlardır.
- İlan etme: Bireylerin toplumda olumlu bir izlenim yaratan kimselerle olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermeye çalıştığı davranışlardır.
- Övünme: Olumlu bir izlenim oluşturmak isteyen bireylerin, diğer bireyler tarafından olumlu olarak algılanacak durumlarla ve kişilerle olan ilişkilerini ön plana çıkartarak bunlarla övünmesine dayanan davranışlardır.
- Bulanıklaştırma: Bireylerin olumlu izlenim oluşturmak istediği kişiler tarafından olumlu olarak değerlendirilen kişiler ve durumlar ile olumsuz bir ilişkisi olduğu durumlarda, bu durumun nispeten saklanması yönelik gerçekleştirilen davranışlardır.

Bunlar arasında ilgili alanyazında kabul edilen ve en çok tercih edilen taktikler, Jones ve Pittman (1982) tarafından sınıflandırılmış olan; kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek birey olma, kendini acındırma ve yıldırma taktikleridir (Bolino vd., 2008). Aynı zamanda Tedeschi ve Norman'ın (1985) kendini tanıtmaya ve kendini savunmaya yönelik olmak üzere taktikleri iki gruba ayırdığı sınıflandırma da diğer sınıflandırmalara temel oluşturmuştur. Bu taktiklerden aşağıdaki bölümde detaylı bir şekilde bahsedilecektir.

Doğan ve Kılıç'ın (2009) Crane ve Crane'in (2002) çalışmasını temel alarak oluşturduğu izlenim yönetimi taktikleri tablosu, araştırmaya uyarlanarak tablo 2.1'de sunulmuştur.

| <b>Taktik</b>                              | <b>Davranış</b>                                                                                 | <b>Arzu Edilen İzlenimler</b>        | <b>İstenmeyen İzlenimler</b>       |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Kendini Tanıtmaya Yönelik Taktikler</b> |                                                                                                 |                                      |                                    |
| <b>Kendini Sevdirme</b>                    | İyilik yapma<br>İyi ilişkiler kurma<br>Övme<br>Görüş birliği                                    | Sempatik                             | Yalaka<br>Samimiyetsiz             |
| <b>Niteliklerini Tanıtma</b>               | Övünme                                                                                          | Bilgili<br>Yetenekli<br>Başarılı     | Ukala<br>Kibirli                   |
| <b>Örnek Birey Olma</b>                    | Özverili olma<br>Ahlaki değerlere bağlılık<br>İş ile meşgul olma<br>Beklenenden fazlasını yapma | Ahlaklı<br>İşine adanmış             | İkiyüzlü<br>Kendini Üstün Görme    |
| <b>Kendini Acındırma</b>                   | Yardım isteme<br>Bilmezden gelme<br>Sorumluluk paylaşma                                         | Yardıma muhtaç                       | Tembel<br>Duyguları suistimal eden |
| <b>Yıldıрма</b>                            | Korkutma<br>Tehdit etme                                                                         | Tehlikeli<br>Güçlü<br>Göz korkutucu  | Otoriter                           |
| <b>Kendini Savunmaya Yönelik Taktikler</b> |                                                                                                 |                                      |                                    |
| <b>Masumiyet</b>                           | Durumu reddetme                                                                                 | İzlenimi koruma<br>İzlenimi düzeltme | Yalancı<br>İkiyüzlü                |
| <b>Özür Dileme</b>                         | Sorumluluğu kabullenme                                                                          | İzlenimi koruma<br>İzlenimi düzeltme | Samimiyetsiz<br>Zayıf              |
| <b>Mazeret Bulma</b>                       | Sorumluluğu üstlenmeden durumla olan ilişkiyi kabullenme                                        | İzlenimi koruma<br>İzlenimi düzeltme | Yetersiz<br>Başarısız              |
| <b>Kendini Haklı Çıkarma</b>               | Sorumluluğu üstlenme ve haklılığında ısrarcı olma                                               | İzlenimi koruma<br>İzlenimi düzeltme | Yetersiz<br>Başarısız              |

Tablo 2.1. İzlenim Yönetimi Taktikleri

Kaynak: Doğan ve Kılıç'tan (2009) uyarlanmıştır.

### 2.1.6.1. Kendini Sevdirme/Göze Girme

İzlenim yönetimi taktiği olarak değerlendirildiğinde kendini sevdirme davranışı, kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin en temeli olup en çok kullanılan taktikler arasında yer almaktadır. Bu taktiği kullanan bireyler, diğerlerini etkileyecek bir izlenim yaratırken, etkileşimde oldukları insanlara karşı normların talep ettiğinden daha fazla nezaket kurallarını sergilemektedirler (Gardner & Martinko, 1988).

Kendini sevdirme taktiği alanyazında bireylerin etkileşimde olduğu insanların onayını alma ve onlara karşı daha sevecen görünme amacını güderek hoşla gidecek davranışlar sergilemesi, iltifatlarla bulunması, onlarla aynı fikirleri paylaşıyor gibi davranması olarak tanımlanmaktadır (Drory & Zaidman, 2007; DuBrin, 2011). Bu taktiği kullanan bireyler, olumlu izlenim yaratmak istediği hedef kitlenin düşüncelerini benimseme dahi onaylamaktadır. Bir diğer açıdan aktör ve izleyici arasındaki davranışların benzerlikleri arttıkça, taktiğin başarısının da artacağı düşünülmektedir. Leary (1996) bu durumu “benzerlik-çekicilik etkisi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel ortamda çalışan bireyler, genellikle soğukkanlı ve mesafeli kişiler yerine daha sıcakkanlı ve sevimli kişilerle çalışmayı tercih etmektedir (Ünaldı, 2005). Yönetici ile aynı fikirlere sahip bir çalışanın, yöneticisinden olumlu dönütler alma ihtimali daha yüksektir. Benzer düşüncelere ve tutumlara sahip bireylerin aralarındaki uyumun da fazla olacağı düşüncesiyle, ilişkilerin de olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir.

Kendini sevdirme taktiği, kişilerin bulundukları ortamdaki kişilerde olumlu bir izlenim yaratmak adına başvurdukları taktiklerdir. Bireyler, kendini sevdirmeyi başardıkları takdirde etkileşimde olduğu kişilerin sevgi ve sempatisini kazanmış olur. Bu taktik genellikle liderlerin veya yöneticilerin olduğu hiyerarşik bir düzene sahip olan örgütlerde, alt kademede çalışan kişilerin üst kademede yer alan kişileri etkilemek amacıyla kullandığı bir taktiktir (Jaja, 2003). Kendini sevdirme genellikle bireysel kabul davranışı olmasına karşılık, örgütün kabulü de bu konuda önemli bir etkidir. Söz konusu davranışlar örgüte olumlu yönde fayda sağlamasından dolayı aynı zamanda beceri olarak nitelendirilmektedir (Kasar, 2011). Bu davranışların örgütün içinde veya sosyal hayattaki insan ilişkilerinde olumlu etki yarattığı görülmektedir. İnsan ilişkilerinde oluşan olumlu atmosfer, bireylerin çalışma ortamına yansyarak, performansların da iyileşmesine katkıda bulunacaktır. (Tatar, 2006). Diğer yandan kendini sevdirme taktiğini uygulayan kişilerin karşı tarafta olumsuz etkiler bırakma riski de bulunmaktadır. Bu taktiği sıklıkla kullanan bireyler, diğerleri tarafından yağcılıkla ve samimiyetsiz olmakla suçlanabilirler (Doğan & Kılıç, 2009).

Örgütsel alanda kendi sevdirme taktiği aşağıda belirtilen durumlar mevcut olduğunda daha çok kullanılmaktadır (Rosenfeld vd., 1995):

- Sergilenecek davranışın maliyet/fayda oranı,
- Kaynakların kısıtlı olması,
- Örgüt çalışanlarının işleri yerine getirmek için birbirlerine bağımlı halde olması,
- Örgütün performans değerlendirmelerde kullandıkları ölçütlerin öznel olması,
- Personellere uygulanan politikaların objektif olmaması.

Oğuzhan'ın (2015) çalışmasında ifade ettiği üzere bu taktiği kullanan bireyler görüş birliği sağlama, kendini ve başkalarını övme, iyilik yapma olmak üzere dört yöntemden yararlanmaktadırlar. Etkileşimde oldukları diğer insanların kendileri hakkında olumlu düşüncelere sahip olması, kendini sevdirme taktiğini kullanan bireylerin temel arzusudur. Sayıcı'nın (2012) çalışmasına göre bu taktiğin en açık davranışları, çevresindeki kişilere yoğun bir şekilde övgüde bulunma, iyilikler yapma ve yardımcı olmaktır. Bu taktik aracılığı ile bireyler, taktiği uygulayan kişinin sıcakkanlı, çekici, sempatik bir kişi olduğu düşüncesine sahip olacaklardır. Demir'e (2002) göre de çevresi ile aynı fikirlere sahip olduğunu belirtmek, övgü içeren sözler dile getirmek gibi davranışlar bu taktiğin temelidir. Aynı görüşe sahip olma, hedefteki kişilerin tutum ve inançları doğrultusunda hareketlerin düzenlendiğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, etkileşimde olunan insanlarla benzer değerlere ve düşüncelere sahip olmak, insanlar arası iletişimi güçlendirmesi nedeniyle, insanların birbirleri hakkında olumlu fikirler oluşması için yardımcı bir etken niteliği taşımaktadır (Demiral, 2013).

İnsanlar doğaları gereği toplum tarafından kabul görmeye ve değerli olduğunu hissetmeye ihtiyaç duydukları için iltifatlara da oldukça önem vermekte, yanlış davranış ve tutumlardan kaçınmak isteyerek takdir edilmeyi arzulamaktadır. Övgü, etkileşimde olunan insanları memnun edebilecek düşünce ve değerlendirmelerin ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Bireyler, övgü sözleri kullanma yoluyla, hedefinde bulunan kişilerin önemli bir birey olarak hissetmelerini sağlayarak, kendilerine karşı sempati beslenmesini amaçlamaktadır (İnceelli, 2015). Bireylerin hedefindeki kişilerin, övgülerden herhangi bir şüphe duyması durumunda ise bu övgülerin doğrudan ifade etmek yerine başkaları aracılığı ile iletmek inandırıcılık açısından daha etkili olabilmektedir (Tatar, 2006). Cialdini ve Richardson'ın dolaylı izlenim yönetimi taktiklerinde ifade ettikleri gibi, bir kişiye karşı doğrudan kendini sevdirmeye çalışmak yerine, onun değer verdiği insanlara değer vermek, ailesini ve çocuklarını

gözetmek vb. gibi davranışlar ile de hedefteki bireyin sempatisini kazanma yolu tercih edilebilmektedir.

#### **2.1.6.2. Niteliklerini Tanıtma/Kendini Üstün Gösterme**

Bireyler içinde bulundukları toplumsal gruplarda, başkaları tarafından bilgili ve yetenekli olarak görülmek istediklerinde niteliklerini tanıtma taktiğini kullanmaktadırlar. Bilgili ve yetenekli bireylerin genellikle toplumda olumlu bir izlenim yarattıkları ve iyi bir konumda olduğu görülmektedir. Bu nedenle bireyler toplum tarafından yetenekli olarak algılanmak için başarılarını, zekalarını, sahip oldukları donanımları abartarak ifade etmektedirler (Leary, 1996).

Niteliklerini tanıtma taktiği, kişilerin etkileşimde olduğu insanlara yetenekli ve yeterli olduklarını göstererek onlar tarafından saygı kazanma veya örgütsel ortamda terfi alma gibi kazançları elde etme amacıyla kullanılan bir izlenim yönetimi taktiği olarak tanımlanmaktadır (Basım & Tatar, 2006). Niteliklerini tanıtma taktiğini kullanan bireyler, kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapabilecekleri izlenimi yaratma amacıyla yaptıkları işte performanslarını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, bireyler kendi niteliklerini ortaya koyarak, hedef kitle tarafından yetenekli ve başarılı biri olarak görülmeyi amaçlamaktadır (Kacmar vd., 2007). Bu taktiğin kullanılmasında yetki sahibi olma, iş doyumunu, maaş veya terfi gibi nedenlerin var olmasının yanında, temel amaç bireyin başkaları tarafından donanımlı bir birey olarak algılanıp algılanmadığıdır. Taktiğin kullanılma nedenlerine bakılmaksızın, bu taktiği kullanan bireylerin iş ortamındaki performanslarının yüksek olduğu görülmektedir (Leary, 1996). Diğer yandan Gardner ve Martinko da (1988) aynı şekilde kişilerin kendilerini, diğer kişilerden farklı olan özelliklerini ortaya koyarak kendilerini donanımlı biri olarak göstermeye çalışmalarını niteliklerini tanıtma taktiği olarak ifade etmektedir.

Demiral'ın (2013) da çalışmasında ifade ettiği gibi; bireyler, genellikle çevresi tarafından sevilme istemenin yanı sıra yetenekli ve donanımlı biri olarak görülmek istemektedirler. Kendini sevdirmeye ve niteliklerini tanıtma kavramı benzer kavramlar olarak algılansa da amaç bakımından birbirlerinden farklıdır. Bu bağlamda niteliklerini tanıtma davranışında esas amaç hedef kitledeki bireyler tarafından iyi ve sevimli görünmek değil; aksine donanımlı ve yetenekli bir kişi olarak görülmektir (Rosenfeld vd., 1995; Ünalı, 2006).

Basım vd. göre (2006) arzu ettikleri izlenimleri sergileyen bireylerin çevresindeki insanlar tarafından olumlu dönütler almaları nedeniyle özgüvenlerinde artış olduğu

görülmektedir. Bu nedenle bireyler niteliklerini tanıtmaya taktiğine daha çok başvurumaktadırlar. Bu taktiği kullanan kişiler, kendilerine ait nitelikleri sürekli ifade etme ya da sergileme girişimlerinde bulunmaları nedeniyle diğer kişiler tarafından kendini beğenmiş, ukala olarak görülebilmektedir. Aynı zamanda bu taktiğin kullanılması diğer bireylerde kıskançlık ve kırgınlık gibi olumsuz duygulara neden olabilmektedir (Basım ve Tatar, 2006; Demir, 2002). Dolayısıyla olumlu bir izlenim oluşturma amaçlanırken, olumsuz bir izlenim yaratma ihtimali de söz konusudur.

### **2.1.6.3. Örnek Birey Olma/Örnek Olma**

Örnek birey olma taktiğini kullanan bireyler, kendilerini ahlaki değerlere bağlı ve çalışkan bireyler olarak göstermeyi amaçlamaktadırlar (Leary, 1996). Dürüst, özverili, cömert ve fedakâr bir birey izlenimi oluşturarak toplum tarafından onaylanmayı amaçlarlar. Bu taktiği kullanan bireyler genellikle işe erken gelip geç çıkarlar, mümkün olduğunca izin kullanmaktan kaçınırlar ve eve iş götürürler (Leary, 1996; Schutz, 1998). Aynı zamanda örgüt içindeki zorlayıcı görevleri yapmak için istekli olurlar. Çalışma arkadaşlarına yardım etmekten kaçınmazlar ve çok yoğun çalıştıklarına dair bir izlenim yaratırlar (Kasar, 2011). Diğer yandan, bu taktiği uygulayan kişiler, bazı zamanlarda hafta sonunda da çalışmakta ve hem meslektaşlarına hem de yöneticilerine karşı çalışkan ve gayretli olduğunu göstermek istemektedir (Türköz, 2010). Örnek olarak, öğretmenlerin mesai saatleri dışındaki zaman dilimlerinde görev aldıkları okullara gelerek okulun fiziki şartlarında iyileştirme yapmaları, sınıfın akademik olarak gerisinde olan öğrencilere gönüllü olarak ek dersler düzenlemeleri, kendi iş tanımında yer almayan görevlerde de sorumluluk almayı istemeleri meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı örnek bir birey izlenimi oluşturmak amacıyla kullanılan taktikler olarak değerlendirilebilir.

Bu taktiği benimseyen kişilerin sergiledikleri davranışlar onları işkolik olarak yansıtsa bu ifade tam olarak doğru değildir. Bu kişilerin işe bağlılıkları, erdemli bir insan olma ve toplumsal normlara bağlılık gibi etkenlerle donatıldığı için işkolik olarak adlandırılmazlar (Ünaldı, 2005). Ayrıca örnek birey olma taktiğini benimseyen kişiler kendilerini işine bağlı olarak göstermek istedikleri için işleri konusunda ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret etmektedir (Turnley & Bolino, 2001). Bu nedenle kişilere verilen rollerin, görev ve sorumlulukların artması kişilerin işlerine olan gayretlerinin de artmasına neden olacaktır. Sonuç olarak bireyler mesai saatleri dışında, işleri ile ilgili gönüllü işler de yapmaya başlayacak ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirecektir.

Örnek birey olma taktiğini kullanan bireylerden, bu davranışları sürekli olarak sergilemesi beklenmektedir. Aksi durumlarda oluşturdıkları izlenimin zedelenmesi söz konusudur (Leary, 1996). Bu taktiği kullanan bireyler, örgüte ne derece bağlı olduğunu yöneticilere göstermeye çalışırken, diğer örgüt çalışanlarında ise suçluluk duygusunun oluşmasına neden olabilmektedir (Demiral, 2013). Aynı zamanda Gilbert ve Jones'ın (1986) ele aldıkları bir araştırmada bu stratejiyi kullanan kişilerin, hedef izleyici tarafından iki yüzlü olarak da algılanabildikleri sonucuna varılmıştır (Erdem, 2008).

#### **2.1.6.4. Kendini Acındırma/Muhtaç Gösterme**

Kendini acındırma taktiği, bireylerin eksik ve zayıf olduğu alanları başkalarını etkileme amacıyla kullandığı taktik olarak tanımlanmaktadır. Bu taktiği kullanan bireyler sempati kazanma amacıyla çaresiz bir izlenim oluşturmayı amaçlamaktadır (Rosenfeld vd., 1996). Bireyler bu taktiği kullanırken, zayıf ve eksik olduğu konuları ortaya koyarak kendilerinin korunmasını talep etmekte ve eksik oldukları konularda desteğe ihtiyaçları olduğunu vurgulamak istemektedirler (Bolino & Turnley, 2001). Bireyler kendi yetersizliklerini diğerleriyle paylaşarak, sosyal sorumluluk normundan fayda sağlamaya çalışmaktadır. Sosyal sorumluluk normuna göre bireylerin, yardıma ihtiyacı olan diğer bireylere yardım etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kendini acındırma taktiği ile niteliklerini tanıtmaya taktiğinin birbirine zıt iki taktik olduğu görülmektedir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017).

Türköz'e (2010) göre ise bazı bireyler kendilerine verilen görevlerin büyük sorumluluk almayı gerektirdiği durumlarda, sorumlulukların altında kalmamak için bu taktiği tercih edebilmektedirler. Örgüt içinde bireye verilen görevin başarısızlıkla sonuçlanma ihtimaline karşı da bu taktiğin kullanıldığı görülmektedir (Leary, 1996). Bu taktik izlenim yönetimi taktikleri arasında kendini zayıf ve eksik göstermeyi amaçlayan tek taktik olarak nitelendirilmektedir. İlgili alanyazında bu taktiği kullanan bireylerin, genellikle zayıf veya problemlili kişilik özelliklerine sahip bireyler olabileceği ifade edilmektedir (Bolino vd. 2008).

Crane ve Crane'e göre (2002) bu taktiğin uzun süre kullanılması bireylerin dışlanmalarına ve olumsuz bir izlenim yaratmalarına neden olmaktadır. Bireyler kısa süre zarflarında bu taktik sayesinde olumlu sonuçlar elde etmelerine rağmen, zamanla kendilerine gösterilen saygının azalması söz konusudur. Bu taktiği kullanan bireyler, tembel ve iş yapmaktan kaçan, aynı zamanda insanların duygularını kötüye kullanan biri olarak izlenim yaratabilmektedirler (Demiral, 2011). Bir diğer açıdan değerlendirildiğinde bu taktiğin uzun süre kullanımı bireyin özsaygısını olumsuz şekilde etkilemektedir. Bireyin, örgüt içindeki diğer

bireylere bağımlılığın artmasına neden olarak güç duygusunun zayıflamasına sebep olması söz konusudur. Aynı zamanda bu taktik, bireylerin kişisel gelişimlerinde de bir engel teşkil etmektedir (Memduhoğlu & Yılmaz , 2017)

#### **2.1.6.5. Yıldırma/Kendi Önemini Zorla Fark Ettirme/Gözdağı Verme**

Yıldırma taktiğini kullanan bireylerin temel amacı kendilerini tehlikeli biri gibi göstererek diğerleri üzerinde sosyal güç elde etmektir (Crane & Crane, 2002). Jones’a göre (1982) yıldırma taktiği genellikle gücü elde tutan bireyler tarafından kullanılmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına, öğretmenlerin öğrencilere yıldırma taktiğini kullanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Yıldırma taktiği çoğunlukla ast-üst ilişkisinde ücret artışı, performans değerlendirmesi ve ödül dağıtımında yöneticinin söz sahibi olduğu durumlarda ve hiyerarşiye dayalı ilişkilerin var olduğu ortamlarda kullanılmaktadır (Demir, 2002). Ancak Shoko ve Dzimiri (2018) tarafından ele alınan bir araştırmada, bu stratejinin okul müdürleri tarafından çok fazla kullanılmayan bir taktik olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, yıldırma taktiğinin güçsüz olan tarafların karşıya güçlü imajı vermek için kullanıldığı da belirtilmektedir. Ünalı (2005) çalışmasında, bir çocuğun istediği bir oyuncakı aldirabilmek için kalabalık bir ortamda sinir krizine girerek ailesini zor durumda bırakması durumunu bu taktiğe örnek olarak vermiştir.

Yıldırma taktiğini kullanan bireylerin, kendilerini çevrelerine karşı tehlikeli ve güçlü biri olarak göstermek istemeleri nedeniyle hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar elde etmesi mümkündür (Bolino & Turnley, 2001). Örneğin bu taktiğin kullanıldığı durumlarda, kişiler kendilerini baskı altında hissettikleri için işlerini daha iyi yapmaya çalışacak, terfi ve maaş artışı gibi olumlu sonuçlar alabileceklerdir. Diğer açıdan ise örgütsel alanlarda takım çalışması söz konusu olduğu için, baskı olgusunun çalışanları olumsuz etkilemesi ve çalışanların performanslarında düşme yaşanması gibi olumsuz sonuçların doğması da mümkündür (Sayıcı, 2012). Bu bağlamda kişileri tehdit etme yolu ile bir baskı ortamının kurulmasının, çalışanların performansları açısından olumlu etki oluşturacağı düşünülse de takım halinde çalışılan işlerde, güvensizlik ve korku ortamının oluşması gibi olumsuz sonuçların görülmesi mümkündür (Oğuzhan, 2015). Bu konuda Kasar (2011) örgütsel alanda alt kademe bulunan kişilerin daha çok kendini sevdirmeye taktiklerini kullanırken, üst kademe yer alanların ise kontrolü sağlamak için yıldırma taktiğini uyguladıklarını ifade etmektedir. Güç kaynaklarını elinde tutan yöneticilerin kontrol etme eğiliminde olduğunu, çalışanların ise kendini tanıtmaya ve sevdirmeye taktiğini tercih ettiklerini ifade etmektedir.

Yöneticiler örgüt içinde güç sahibi oldukları için çalışanların sempatisini kazanmaya daha az ihtiyaç duymaktadırlar. Kendini tanıtmak ve sevdirmek taktiklerini kullanmak, çalışanların yöneticilere itaat etme davranışını azaltabileceğinden bu taktikleri kullanmayı tercih etmemektedirler. Bu nedenle kendini sevdirmek taktiğinden daha çok yıldırma taktiğini kullanma eğilimindedirler. Bir diğer açıdan, kendilerini zayıf veya yetersiz gören bireyler güçlü bir izlenim yaratmak adına da bu taktiği kullanmaktadır (Memduhoğlu & Yılmaz , 2017). Rosenfeld vd.'e göre (1995) yıldırma taktiği kendini sevdirmek taktiğinin tam zıttı olarak kabul edilmektedir. Kendini sevdirmek taktiği örgüt içinde çalışanları bir araya getirirken, yıldırma taktiğinin çalışanlar arasında uyumsuzluk yaratması söz konusudur.

#### **2.1.6.6. Açıklama Yapma**

Açıklama yapmayı bir izlenim yönetimi taktiği olarak kullanan bireyler, bir durumun hedef kitle üzerinde olumsuz bir izlenim oluşturma olasılığını azaltma amacıyla sözlü girişimlerde bulunmaktadır (Leary, 1996). Bireyler olumsuz durum nedeniyle ceza almamak ya da kınanmamak amacıyla mazeret üretme veya meşrulaştırma yollarını etmektedirler. Mazeret bildirme ve meşrulaştırma, izlenim yönetimi sürecinde açıklama yapmanın iki temel yolu olarak kabul edilmektedir. Mazeret bildiren bireyler durumun veya davranış doğru olmadığını kabul etmesine rağmen, sorumluluğu almazlar. Meşrulaştırmada ise bireyler, durumun yanlış olduğunu kabul etmemesine rağmen sorumluluğu almaktadır (Memduhoğlu & Yılmaz , 2017).

#### **2.1.6.7. Özür Dileme**

Özür dileme taktiği, sorumluluğun kabul edilmesi ve pişmanlığın dile getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Olumsuz bir durum gerçekleşip açıklama yapmanın yeterli olmadığı durumlarda, bireyler özür dileyerek karşılaşabileceği olumsuz tepkileri azaltmayı amaçlamaktadır (Demir, 2002; Memduhoğlu & Yılmaz , 2017)

#### **2.1.6.8. Yadsıma**

Rosenfeld vd.'e göre (1995) yadsıma taktiği, bireylerin olumsuz bir durum yaşanmadan önce mazeretler üretmesi olarak tanımlanmaktadır. Eylemin başarısız olma ihtimali ne kadar çok artarsa, yadsıma taktiğinin kullanılma ihtimali de aynı ölçüde artmaktadır. Bireyler olumsuz değerlendirmeden kaçınmak amacıyla bir tür önlem olarak yadsıma taktiğini kullanmaktadır.

### 2.1.6.9. Engel Koyma

Akgün'ün (2009) çalışmasında ifade ettiği gibi engel koyma taktiğini kullanan birey amacını gerçekleştirmek için sahip olduğu yeteneklere güven duymadığı takdirde, kendisinin önünde engeller olduğunu ifade ederek başarısızlıktan kurtulmaya çalışmaktadır. Birey olası başarısızlık durumunu kendisinden uzaklaştırarak, başarısızlığı dış kaynaklara yüklemeyi amaçlamaktadır. Bir diğer açıdan, bireyin gerçekleştirdiği eylem başarıya ulaştırdığı takdirde, ortaya çıkan sonuç birey tarafından sahiplenilmektedir. Bu yolla engel koyma taktiğini kullanan bireyler çift yönlü olarak çıkar elde etmeyi amaçlar (Demir, 2002; Memduhoğlu & Yılmaz , 2017).

## 2.2. İlgili Araştırmalar

İzlenim yönetimi konusundaki araştırmacılarından biri olan Demir (2002), resmi ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin uyguladıkları izlenim yönetimi stratejilerinin hedef kitle üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla bir çalışma ele almıştır. Bu çalışmada “593 özel lise, 596 resmi lise” öğretmenlerinden oluşan bir gruptan veri toplanmıştır. Veri toplama araçları olarak “İzlenim Oluşturmaya Güdülenme Ölçeği” ve “Kendine Saygı Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, resmi liselerde görevli olan öğretmenlerin, meslektaşları ve yöneticilerinin kendileri hakkındaki izlenimlerini oldukça önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, en çok örnek olma ve özür dileme taktiğini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin izlenim yönetimi stratejilerine başvurmalarındaki en önemli etkenler başarısızlıklarını en aza indirmeye ve başarıyı artırma istekleridir.

Ünaldı ise 2005 yılında ele aldığı “Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi” isimli çalışmasında, emniyet örgütlerinde yer alan yöneticilerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini, bu taktiklerin ne seviyede kullanıldığı ve çeşitli değişkenler ile ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmasında Ünaldı, tabakalı örnekleme yöntemi kullanarak, “57 müdür sınıfı, 44 emniyet amiri sınıfı ve 299 komiser sınıfı” personelinden oluşan bir örneklem grubu ile araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda emniyet örgütü yöneticilerinin birlikte çalıştığı diğer kişilerin onların hakkındaki izlenimlerini önemli ölçüde önemsediklerini sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Diğer yandan Tabak ve diğerlerinin (2010) ele aldığı; “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü” isimli araştırmada ise kişilerin uyguladıkları taktiklerle,

kişilik özellikleri arasındaki bağlantıların incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışma Ankara’da gerçekleştirilerek, savunma sanayisinde çalışan 245 kişilik bir ekip ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler, “İzlenim Yönetimi Ölçeği” ve “Beş Faktör Kişilik Envanteri” ile elde edilmiştir. Hiyerarşik regresyon kullanılarak elde edilen sonuçlara göre “kendini sevdirmeye, kendini acındırma, örnek birey olma ve önemini fark ettirme” stratejilerinin kullanıldığı görülmüştür.

Basım ve Çetin’in (2010) yaptığı “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü” isimli araştırmada ise, “örgütsel bağlamda izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasında öz yeterlilik algısının rolünün” incelenmesi hedeflenmiştir. Bankada çalışan 248 kişilik bir ekiple yapılan çalışmada veri toplama araçları olarak “İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği ve Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, öz yeterlilik algısı için; kendini acındırma ve önemini fark ettirme stratejileri kullanılırken bunların kişilikle olumsuz yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, işine sahip çıkma ve niteliklerini tanıtmaya olumlu stratejiler olarak değerlendirilmiştir.

Meydan ise 2011 yılında, “Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi” adlı araştırmasında olumsuz etken olan tükenmişlik durumunu ve izlenim yönetimi stratejilerinin kullanımlarını incelemiştir. Araştırma 115 banka çalışanı üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre ise, “tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları” izlenim yönetimi stratejilerinden olan; önemini fark ettirme ile olumlu bir ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır.

Sayıcı ise (2012), “İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi” isimli tez çalışmasında, ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin ele aldıkları izlenim yönetimi stratejilerini ve bu stratejilerin öğretmenlerin bakış açılarına göre nasıl kullanıldığına dair görüşleri incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada, çeşitli değişkenleri göz önüne alarak farklılıkları tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada veriler 114 yönetici ve 148 öğretmenden oluşan bir gruptan toplanmıştır. Araştırmada verilerin toplanması için Demir’in (2002) “İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği” kullanılmıştır.

Son olarak Turan’ın 2018 yılında yaptığı “İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri” adlı araştırma, Şanlıurfa ilindeki 500 sağlık çalışanı ile yapılmıştır. “İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve Duygusal Emek” ölçekleri kullanılarak toplanan verilerin analizi

sonucunda, “yüzeysel rol yapma” taktiğinin olumlu, “derinden rol yapma” taktiğinin ise olumsuz algılandığı görülmüştür.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemine, araştırma modeline, çalışma grubuna, araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ve verilerin çözümlenmesinde yararlanılan yöntem ve tekniklere dair bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel bir çalışma olup durum çalışması desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır.

Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama araçlarının kullanıldığı, olayların doğal ortamındaki haliyle gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ele alındığı bir araştırma türü olarak tanımlanabilir. Nitel araştırma kuram oluşturmayı merkeze alan bir yaklaşımla, olayları ortaya çıktığı bağlam içinde incelemektedir. Bu sebeple araştırmacılara esneklik sağlayarak, araştırma sürecinin, araştırma deseninin ve verilerin analizinin yeniden biçimlenmesine imkân tanıyarak bütünsel ve tüme varımsal bir yaklaşım ortaya koyar (Yıldırım & Şimşek, 2016). Nicel araştırmalar genellemeye dayanarak, gerçekliğin nesnel olduğunu, asıl olanın yöntem olduğunu öne sürerken; nitel araştırmalarda asıl olan çalışılan durumdur. Çalışılan durum derinlemesine betimlenerek gerçeklik oluşturulur. Önemli olan nedensellikten ziyade, bağlam içindeki bireylerin bakış açılarını incelemektir. Çünkü bireylerin olaylara bakış açıları, mevcut durumu oluşturan ve biçimlendiren esas öğelerdir.

Nitel araştırmalarda gerçekleştirilen durum çalışmalarındaki en temel özellik, bir ya da birden fazla durumun, olaylar, bireyler, ortamlar gibi durumu etkileyen bütün değişkenlerin açısından bütüncül bir şekilde ele alınmasıdır (Yin, 2017). Bu değişkenlerin ilgili durumu nasıl etkilediği ve bu durumdan nasıl etkilendiği araştırma sürecinin odak noktasını oluşturur. Bütüncül çoklu durum desenlerinde, her bir duruma kendi içinde bütüncül bir biçimde yaklaşma ve daha sonra bu durumları birbirleri ile karşılaştırma söz konusudur. Araştırılan her konu için, araştırmanın konunun aynı alt boyutlarında veri toplama esastır. Bu araştırmada farklı okullarda yürütülmesine rağmen, tek bir problem durumu ve tek bir görüşme formu kullanılarak bütün okullardan aynı alt boyutlarda karşılaştırılabilen veriler elde edilmiştir. Aynı zamanda

araştırmanın ana problemini etkileyebileceği düşünülen bütün etkenler, araştırma soruları ve sondalar ile incelenmiştir.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Antalya ili Muratpaşa ve Konyaaltı ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel öğretim kurumlarında görev yapan 15 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenlerin ortak özelliği en az 5 sene özel öğretim kurumlarında görev yapmış olmaları ve hala bu kurumlarda çalışıyor olmalarıdır.

Bu araştırmanın örneklem seçiminde kartopu (zincir örnekleme) yöntemi kullanılmıştır. Zincir örneklemenin en temel özelliği zengin bilgi kaynağı olabilecek bireylerin ve durumların araştırma sürecine dahil edilmesine olanak sağlamasıdır. Problem durumu ile ilgili en çok kimin bilgi sahibi olabileceği sorusu ile başlayan araştırma süreci, süreç ilerledikçe bir kartopu gibi büyüüp genişleyerek zengin bilgi kaynakları olan birey ve durumlara ulaşmayı hedefler (Yıldırım & Şimşek, 2016). Araştırma, zincir örnekleme yöntemi ile seçilen bireylerden elde edilen veriler doyum noktasına ulaşana kadar sürdürülmüştür. Nitel araştırmalarda doyum noktası, araştırma sorularına verilen yanıtların tekrar etmeye başladığı nokta olarak tanımlanmaktadır.

Gizlilik ve etik ilkeler sebebiyle çalışma grubunda yer alan katılımcıların isimleri verilmemiş, kodlamalardan yararlanılmıştır. Katılımcılar görüşme sırasına göre D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, D12, D13, D14, D15 olarak kodlanmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada veri toplama yolu olarak görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniği nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama aracı olarak kabul edilmektedir. Bu durumun temel sebebi bireylerin tecrübelerine, tutumlarına, tavır ve davranışlarına, duygularına, inanç ve değer yargılarına dair bilgi elde etmede son derece etkili bir yöntem olmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s.129). Görüşme tekniği, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda planlanan, soru sorma ve cevaplama süreçlerinin etkin olduğu bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Alanyazında yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme, yönlendirici olan ve yönlendirici olmayan görüşme olarak temelde iki tür görüşme tekniğinden söz edilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2016).

Bu çalışmada araştırma problemi ve uzman görüşleri dikkate alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, görüşme yapılan bireylerden sistematik bir şekilde bilgi almayı sağlaması sebebiyle araştırmacıya verilerin analiz edilme sürecinde kolaylık sağlar. Aynı zamanda araştırma probleminin ve alt problemlerin görüşme esnasında güvence altına alınmasını sağlayarak, görüşme yapılan bireylerden aynı tür bilgilerin sistematik bir şekilde alınmasını mümkün kılar. Araştırmacı görüşme formunda hazırladığı sorulara bağlı kalabilir, sondaları kullanarak soruların alt boyutları ile ilgili bilgileri toplayabilir veya görüşme esnasında ek sorular sorabilir.

Araştırmada kullanılan görüşme soruları, kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar incelendikten sonra taslak olarak oluşturulmuştur. Taslak sorular uzman görüşüne sunulup, alınan dönütler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Uzman görüşüyle yeniden düzenlenen görüşme sorularının pilot uygulamaları iki öğretmen ile yapılarak son şeklini almıştır.

Görüşme formuna en son eklenen imajın neye benzetilebileceği sorusu ile araştırmada mecazlar (metaforlar) yoluyla veri toplama amaçlanmaktadır. Neden ve niçin benzetildiği sorusu ile mecazların betimsel gücünün araştırmaya katkıda bulunacağı düşünülmüştür. Mecazlar öncelikli olarak dilin kullanımı ile ilgili görünseler de kavramlar veya terimler arasındaki benzerlikten faydalanarak gerçeğin basit bir şekilde ifade edilmesine olanak sağlar. Morgan ve Smircich gibi yazarlar mecazların olayları ve olguları kavrayarak dünyanın algılanmasında ve bilimsel bilginin ortaya çıkma sürecinde etkili olduğunu savunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s.208). Mecazlar değişim sürecinin bir parçası olarak ya da mevcut durumu betimleme amacıyla kullanılabilir. Aynı zamanda anlaşılması zor durumları tanımlamak için güçlü stratejiler olarak da kullanılmaktadır. Mecazlar kavramları basitleştirerek ve bazı özelliklerin ön plana çıkmasını sağlayarak, kavramda daha önce fark edilmeyen yönleri ortaya çıkarırlar. Kavramın bilinmeyen yönlerinin, bilinen özellikler üzerinden açıklığa kavuşmasıyla anlamının derinleşmesi sağlanır (Günbayı , Ardahan, & Muslu, 2018).

Araştırma sürecinde temel veri toplama aracı görüşme tekniğidir. Ancak araştırmacının özel öğretim kurumlarında uzun süredir çalışıyor olması, araştırmacının mevcut problemi doğal ortamında gözlemlemesini sağlayarak, araştırmanın amacının ve alt problemlerinin gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini mümkün kılmıştır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin izlenim yönetimine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin toplanmasında görüşme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada örneklem seçiminde zincir örneklem yöntemi kullanılması nedeniyle, uzman görüşünden faydalanan zengin bilgi ve tecrübe kaynağı olduğu düşünülen bir öğretmenden randevu alınmasının ardından araştırma süreci başlamıştır. Yapılan bütün görüşmeler öncesinde katılımcılar için uygun olan zamanlara randevular oluşturulmuştur. Görüşmelerin bir kısmı yüz yüze yapılmış, bir kısmı ise pandemi (Covid-19) nedeniyle oluşan olumsuz koşullar göz önüne alındığı için çevrimiçi platformlarda gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara hem randevu oluşturulurken hem de görüşme başlamadan önce, araştırmanın amacı ve araştırmacının uyacağı kurallar ile etik ilkeler hususunda gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Görüşme esnasında sorular katılımcılara sohbet tarzında yöneltilerek, katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmıştır. Görüşmenin akışına göre zaman zaman soruların yerleri değiştirilmiştir. Alınan cevaplar doğrultusunda dönütler verilerek teşvik edici bir tutum sergilenmiştir. Görüşmeler başlamadan önce araştırmacı soruların cevaplanması için asgari süreyi katılımcılara ifade etmiş olmasına rağmen, görüşmenin doyum noktasına ulaşması amacıyla görüşme süresinde bir üst limit belirlenmemiştir. Bu bağlamda bazı görüşmeler 30 dakika sürerken, 2 saat süren görüşmeler de mevcuttur.

Görüşmeler katılımcıların izinleri alınarak cep telefonlarındaki ses kayıt uygulamaları aracılığı ile kayıt altına alınmıştır. Verilerin üzerinde detaylı çalışma yapabilmek, görüşme esnasında iletişimde etkin bir rol almak ve zamandan tasarruf sağlamak amacıyla bu yöntem kullanılmıştır. Aynı zamanda katılımcıların vurguladığı önemli noktalar, sorularla ilgili anahtar kelimeler ve verilen örnekler görüşme esnasında mevcut sohbet atmosferini bozmayacak şekilde not alınmıştır. Görüşme formundaki soruların cevaplanması tamamlandıktan sonra, araştırmacı aldığı notlar yardımıyla katılımcı ile birlikte görüşmenin özetini yaparak teyit almıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda verilerin analizine dair farklı kavramlar ve yaklaşımlar mevcut olmasına rağmen, bütün nitel analiz yöntemlerinde betimleme, analiz ve yorumlama süreçlerinin var olduğu görölmektedir. Bu araştırmada, nitel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biri olan betimsel analize ek olarak söylem analizinden yararlanılmıştır.

Betimsel analiz kullanılmasıındaki temel amaç verilerin sistematik ve açıklayıcı bir dil ile okuyucuya iletilmesidir. Araştırmacı topladığı verinin orijinal haline sadık kalarak doğrudan yaptığı alıntılar yoluyla gerçeği çarpıcı bir biçimde ortaya çıkarmayı hedefler. Söylem analizi ise anlamın çeşitliliğini araştıran, anlamın çeşitliliğini odağına alan bir göstergebilim olarak kabul edilmektedir (Çelik & Ekşi, 2008).

Bu araştırmada veri kaybının önüne geçmek amacıyla katılımcıların izni alınarak görüşmelerin tamamı ses kaydına alınmıştır. Ses kayıtları bilgisayar ortamında deşifre edilerek ses kayıtlarının transkriptleri oluşturulmuştur. Transkriptlerin analiz edilmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmış, veriler temalara göre gruplandırılırken Microsoft Excel programından yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan geçici kategoriler ve kodlar, uzman görüşü alınarak kuramsal çerçeve ve alt problemlere bağlı olarak homojenleştirilerek verilerin nitelikli bir şekilde örgütlenmesi sağlanmıştır.

### 3.6. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalar bir olayın veya durumun ne ölçüde var olduğunu tespit etmeye çalışırken, nitel araştırmalar ise o olayın neden var olduğuna ve anlamına yönelmektedir. Araştırma yöntemlerindeki bu farklılık nedeniyle nicel araştırmalarda geleneksel olarak kabul edilen geçerlik ve güvenirlik kavramları, nitel araştırmalarda alternatif kavramlar ile ifade edilmektedir. Aşağıda nitel ve nicel araştırmada kabul gören kavramlar ölçütleri ile verilerek karşılaştırılmış ve nitel araştırmada kullanılması gereken yöntemler ile bu araştırmada kullanılan yöntemler ifade edilmiştir.

*İç Geçerlik:* Araştırma sonuçlarının gerçeği doğru bir şekilde temsil edebilmesi, araştırmanın yansız olması nicel araştırmalarda “iç geçerlik” olarak kabul edilirken, nitel araştırmalarda “inandırıcılık” kavramı tercih edilmektedir. Kullanılabilecek yöntemler ise uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyididir (Yıldırım & şimşek, 2016).

Bu araştırmada görüşmeler esneklik ilkesi göz önünde tutularak gerçekleştirilmiştir. Görüşme akışı içerisinde katılımcı ile olan süreci daha etkin yönetebilmek için ek sorular sorulmuş, bazı soruların yerleri görüşme esnasında değiştirilmiştir. Araştırmacı görüşmeleri sonlandırmak için belirli bir zaman dilimi koymadan kendi çalışma planını uygulamıştır. Bu bağlamda görüşmelerden alınan veriler doyum noktasına ulaşıncaya kadar derinlemesine veri toplamaya yolu seçilmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra araştırmacı aldığı notlar aracılığıyla görüşmeyi katılımcıya özetleyerek görüşmenin teyidini almıştır. Verilerin analiz sürecinde betimsel analizin yanında söylem analizi kullanılarak araştırmanın geçerliğinin artması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda toplanan veriler uzman görüşüne sunularak verilerin geçerliği değerlendirilmiştir.

*Dış Geçerlik (Genelleme):* Dış geçerlik araştırma sonuçlarının benzer ortamlara veya benzer durumlara uygulanabilmesidir. Nicel araştırmalarda dış geçerlik genelleme olarak ifade edilirken, nitel araştırmalarda “aktarılabilirlik” (transfer edilebilirlik) kavramı kullanılmaktadır. Nicel araştırmalarda genellenenin doğrudan yapılmasına rağmen, nitel araştırmalarda sosyal olayların içinde oluştuğu bağlamdan etkileneceği düşüncesinden hareketle ancak dolaylı genellemeler yapmak mümkündür. Amaçlı  rnekleme ve ayrıntılı betimleme yöntemleri dış geçerliği sağlamak için kullanılan başlıca yöntemlerdir (Cohen, Manion, & Morrison, 2007).

Bu araştırmada, araştırma süreci mümkün olduğunca ayrıntılı şekilde ifade edilmiştir. Araştırma soruları hazırlanırken ve verilerin analiz edilme sürecinde kuramsal  er eve esas alınmıştır. Araştırmanın varsayımları ve örnekleme seçimi göz önüne alındığında, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda test edilmesi mümkündür. Araştırmanın  alışma grubunu oluşturan özel  ğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, araştırma sonuçlarını kendi deneyimleriyle ilişkilendirebilmeleri mümkündür.

*   Gu enirlik:*    gu enirlik araştırma sürecinin tutarlı olarak inandırıcılığı sağlaması olarak tanımlanabilir. Nitel araştırmalarda i  gu enirlik tutarlık olarak ifade edilmektedir ve tutarlık incelemesi yöntemleriyle tespit edilir.

Bu araştırmada i  gu enirlik sağlama amaçıyla, araştırmacı bütün görüşmelerde katılımcılara benzer yaklaşımlar sergileyerek görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz aşamasında ve sonuçlarla ilişkilendirilmesinde ise tutarlığı sağlamak adına kuramsal çerçeveden faydalanılmış ve uzman görüşleri doğrultusunda araştırmada gereken düzenlemeler yapılmıştır.

*Dış Güvenirlik (Tekrar edilebilirlik):* Dış güvenirlik araştırma sonuçlarının nesnel ve yansız olması şeklinde tanımlanmaktadır. Nitel araştırmalarda dış güvenirlik yerine teyit edilebilirlik kavramını kullanılmaktadır ve teyit inceleme yöntemleri ile araştırmanın dış güvenirliği tespit edilmektedir. Her araştırmacının olayları farklı yorumlaması ve insanların bulundukları ortama göre farklı tavır ve davranışlar sergileyebileceği göz önüne alındığında nitel araştırmaların iç güvenirliğinin bir ölçüde zayıf olduğu kabul edilebilir. İnsan doğası gereği karmaşık bir yapıya sahiptir ve aynı koşullarda bile farklı davranışlar sergilemesi mümkündür. Bu nedenle nitel araştırmalarda dış güvenirlikle ilgili alınması gereken önlemler söz konusudur (Yıldırım & Şimşek, 2016).

Bu araştırmada, benzer araştırmalara ışık tutabilmesi amacıyla kuramsal çerçeve, araştırma yöntemi, araştırmacının konumu, veri toplama ve veri analizi aşamaları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Veri analizinde ortaya çıkan temalarla ilişkilendirilen bütün kodlar frekanslarına bakılmaksızın ayrıntılı bir şekilde okuyuculara sunulmuştur. Araştırma sonucu elde edilen ham veriler, ilerleyen dönemlerde konuyla alakalı diğer çalışmalarda incelenmek üzere araştırmacı tarafından muhafaza edilmektedir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Alanyazın ve veri toplama araçlarının analizinden ortaya çıkan kategoriler, araştırma yönteminde belirtilen şekilde kategorize edilmiştir. Bu kategoriler sırasıyla; öğretmenlerin imaj (izlenim) kavramı hakkındaki düşünceleri, öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri, bu taktikleri kullanma amaçları, öğretmenlerin sosyal rolleri ve öğretmenlik rolü ve imaj (izlenim) kavramının metaforları olarak özetlenmiştir. Aşağıdaki tabloda belirtilen kategoriler ve kodlar bu bölümde betimsel bir şekilde sunulacaktır.

#### *Betimsel Analiz Sonucu Ortaya Çıkan Kategoriler*

| KATEGORİLER                            | KODLAR                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İMAJ (İZLENİM) KAVRAMI</b>          | İletişim Şekli<br>Tavır ve Davranış<br>Dış Görünüş / Giyim Kuşam<br>Samimiyet<br>Alanda Yetkinlik/Görev ve Sorumluluk<br>Yalan<br>Benliğin Sunumu |
| <b>İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ</b>     | İşe Önem Verme<br>İyi İlişkiler Kurma<br>Açıklama Yapma<br>Çözüm Odaklı Olma<br>Mesafeli Olma<br>Yıldırma<br>Örnek Birey Olma                     |
| <b>TAKTİKLERİN KULLANILMA AMAÇLARI</b> | Onay/Kabul/Takdir İhtiyacı<br>İş Etiği/Görev ve Sorumluluk Bilinci<br>İşi Kaybetme Korkusu<br>Toplumsal Etmenler                                  |

## SOSYAL KİMLİKLER VE ÖĞRETMENLİK

Öğretmenlik Baskın  
Sosyal Kimlikler Baskın  
Bağımsız

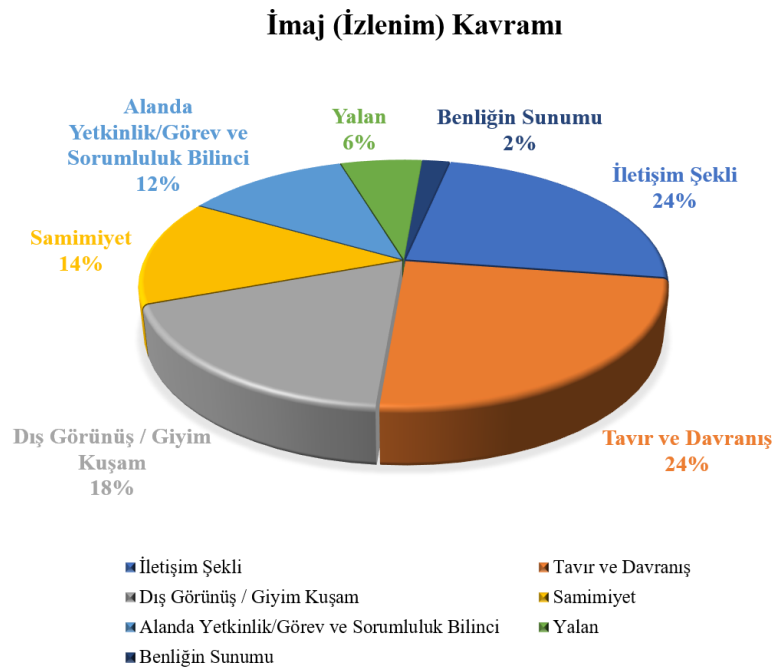
## İZLENİMİN METAFORLARI

Nesneler  
Hayvan Türleri  
Bitki Türleri  
Kavramlar  
Diğer

### 4.1.Kategori 1: Öğretmenlerin İmaj Kavramı Hakkındaki Düşünceleri

Katılımcılara imaj kavramının onlar için ne ifade ettiği sorulduğunda büyük bir kısmı imaj kavramını iletişim şekilleri (N=12) ile tavır ve davranış (N=12) olarak ifade etmiştir. Katılımcıların yarıdan fazlası (N=9) imaj kavramını dış görünüş ve giyim kuşam ile ilişkilendirmiştir.

Aşağıda yer alan şekil 4.1’de öğretmenlerin imaj kavramı ile ilişkin düşünceleri grafik olarak sunulmuştur.



Şekil 4.1: Öğretmenlerin İmaj Kavramı Hakkındaki Düşünceleri

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kendi branşlarındaki yetkinlikleri ve mesleğin gerektirdiği görev ve sorumluluk bilincini imaj ile ilişkilendiren 6 katılımcı olduğu görülmektedir. İletişimde, davranışlarda, yaşantılarda samimi olmayı 7 katılımcı diğer kategorilerden bağımsız olarak vurgulamaktadır. Kavramı bir yalan ve aldatmacalar bütünü olarak tanımlayan 3 kişi bulunmaktadır.

#### 4.1.1. İletişim Şekli

Katılımcılardan üç kişi hariç tamamı (N=12) imaj kavramını iletişim şekli ile ilişkilendirmiştir. İletişimde seçilen üslup, konuşurken özel alana saygılı olma, konuşulan kişi ile göz teması kurma, hitabet yeteneği, beden dilini doğru bir biçimde kullanma, etkileyici bir ses tonuna sahip olma öğretmenlerde olumlu bir imajı çağrıştırmaktadır. Öğrencilerine ya da meslektaşlarına argo kelimeler kullanma, meslektaşlarına sosyal hayatındaki insanlarla kurduğu iletişim şekli ile yaklaşma, iletişim esnasında karşıdakini dinlememe, iletişim kurulan kişiye karşı sergilenen uygunsuz el-kol hareketleri ve beden dili kullanımı öğretmenlerin görüşlerine göre olumsuz imaj yaratmaktadır.

Göz teması kurmayı olumlu bir imaj yaratmak olarak ifade eden katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*Konuşurken insanların gözlerine bakarım. Gözünden ilgisini, beni dinlediğini okumak isterim. Eğer gözünü kaçırıyorsa, muhatap bile olmak istemem. (D1,1)*

*Hitabet yeteneği, benimle konuşurken göz temasını sürdürmesi, hatta konuşurken seçtiği kelimeler bile insanların imajını iyi ya da kötü etkiliyor. (D12,1)*

Ses tonu ve üslubu imaj ile ilişkilendiren öğretmenlerin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Ses tonu ve diksiyon doğru beden dili ile buluşunca bir öğretmenin olumsuz imaj yaratması mümkün değil. (D13,1)*

*İlk konuştuğum insanların “senli benli” konuşmaları bana saygısızca geliyor. Bir de nezaket ve üslup çok önemli. Üslup her şeydir, diye bir söz var. Kesinlikle bir insanın üslubu olumlu bir imaj çizmesine yardımcı olur. (D6,1)*

Argo kelimeler kullanmayı ve insanlara hakaret etmeyi olumsuz imaj yaratmak olarak ifade eden öğretmenlerin görüşleri aşağıda yer almaktadır.:

*Alanında ne kadar iyi bir öğretmen olursa olsun bir öğretmen bağırdığında ya da hakaret ettiğinde, o şiddetini gördüğümde benim gözümden bitiyor. Üslup, ses tonu, öğrencilere yaklaşımı çok çok önemli. (D9,1)*

*Bir öğretmenin ağzından argo, hakaret veya küfür duyduğumda mümkün olduğunca onunla konuşmuyorum. Öğretmene yakışmayan bir imaj çiziyor. (D4,1)*

#### **4.1.2. Tavrı ve Davranış**

Öğretmenlere imaj kavramının onlar için ne ifade ettiğı sorulduğunda, 12 katılımcı “tavrı ve davranış” olarak cevap vermiştir. Alınan cevaplardan, jest ve mimik kullanımı, yüz ifadesi ve beden dili kullanımı iletişim şekli kodlamasına dahil edilebilmelerine rağmen, öğretmenlerin cevaplarında bu üç alt başlığı vurgulamaları nedeniyle ayrı bir kod olarak sunulmuştur.

Öğretmenler için iletişim esnasında doğru ve etkin beden dili ile jest ve mimiklerin kullanımı, dik bir duruş, bulunduğu ortama ve bağlama uygun davranışlar sergileme, öğrencilerin gelişim düzeylerine uygun davranma, insanın onur ve gururunu yüceltici davranışlar sergileme, sözlerde ve davranışlarda tutarlı olma olumlu bir imaj yaratmaktadır.

Tavrı ve davranış cevabını veren öğretmenlerin çoğı, öğretmenlerin etkileşimde bulundukları insanlara göre tavrı sergilemesini olumlu bir imaj olarak görmektedir. Bir öğretmenin meslektaşıyla, öğrencisiyle veya yöneticisi ile konuşurken takındığı tavırların bağlama göre değişiklik göstermesi gerektiğine inanılmaktadır.

Dik duruşu olumlu imaj ile ilişkilendiren öğretmenlerin görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

*Aklıma ilk gelen şey duruş. İnsanlar için kılık kıyafet çok önemli ama benim için değil. Bir insan ne kadar şık olursa olsun, sergilediğı tavrı kıyafetinin her zaman kıyafetinin ilerisindedir. (D15,1)*

*Biri dik duruyorsa, güçlü bir imaj çizdiğini düşünüyorum. Otururken, kalkarken vücudunu nasıl konumlandığı o insanın hayata karşı duruşu gibi geliyor. Eğik bir duruş bezginlik, isteksizlik gibi imajlar çizerken; dik bir duruş ve odaklanma hali o insanın güçlü olduğunu, mücadele içinde olduğunu bana hissettiriyor. (D6,1)*

Etkin beden dili kullanımını imaj ile ilişkilendiren bir öğretmenin görüşü aşağıda sunulmaktadır:

*Konuştuğum kişi benimle bir durumu paylaşırken vücut dilini konuşmaya ne kadar çok dahil ediyorsa konuşması o kadar inandırıcı geliyor. Vücut dilini kullanmadığında sahiciliğini, gücünü kaybediyor. (D7,1)*

İnsanların onurunu gözeterek davranmayı olumlu bir imaj olarak ifade eden öğretmenlerin görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

*Bir insanın gerçek karakterini anlamak istiyorsanız garsonlara nasıl davrandığına bakın, diye bir söz vardır. Statü olarak kendisinden yüksek olan insanlara herkes iyi davranır. Önemli olan diğerlerine nasıl davrandığımız değil mi? Bir öğretmenin öğrencisine nasıl davrandığı? (D9,1)*

*Burnu havada, egosu yüksek olan, muhatap almayan, üstünkörü konuşan insanlar gözümden olumsuz imaj çiziyorlar. Değer vermediklerini gösteriyor. Birine sadece selam vermek bile karşıdaki insana değerli olduğunu hissettirirken, takınılan bu egoist tavırları olumsuz buluyorum. En çok tavırlar ve yaklaşım şekilleri bende olumsuz imaj yaratır. (D1,1)*

#### **4.1.3. Dış Görünüş/Giyim Kuşam**

Öğretmenlerin yarısından fazlası (N=9) imaj kavramını dış görünüş ve giyim kuşam ile ilişkilendirmektedir. İletişime geçmeden önce, bireyin yalnızca sahip olduğu fiziksel özelliklere ve giyim kuşamın niteliğine bakarak yarattığı imaj hakkında olumlu veya olumsuz yargıda bulunulduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bir kısmı dış görünüşe önem vermeyi özsaygı ile eş değer tutarken, diğer kısmı ise dış görünüşe önem vermeyi yapılan işe önem vermenin somut bir kanıtı olarak değerlendirmektedir.

İmaj kavramını dış görünüş ile açıklayan öğretmenlerin kıyafet seçimlerini iki değişkene göre yaptıkları görülmektedir; “öğretmen gibi giyinmek” ve “kurumun kurallarına göre giyinmek.” Özel sektördeki eğitim kurumlarının öğretmenlerden, kendi kurum kültürlerine ve ideolojilere uygun kıyafetler seçmelerini talep ederek kurumun imajını güçlendirmeye çalıştığı görülmektedir.

Kurumsal imaja uymak zorunda olduğunu ifade eden bir öğretmenin görüşü aşağıda yer almaktadır:

*Dış görünüşü öğretmenlik mesleği açısından düşünürsek her kurumun öğretmenden yaratması istediği imaj çok farklı. Şu an çalıştığım kurum topuklu ayakkabı, makyaj ve elbisenin daha modern bir görüntü yarattığını düşünüyor. Yani modern bir imaj çizmeye çalışıyorlar. Eski çalıştığım kurum ise bu tarzın lise gruplarında sorun yaratacağını düşünerek daha günlük*

*kiyafetler giyinmemiz gerektiğini düşünüyordu. Daha muhafazakâr bir imaj çiziyorlardı. "Öğretmen gibi" denilen bir algı var. Göze batmayan kıyafetler, gömlek ve pantolon vb. giyip mümkün olduğunca sade görünmek ya da aksesuar kullanmamak gibi. Her kurum veliyi etkilemek ya da kurumsal görünmek amacıyla farklı bir imaj talep ediyor öğretmenlerden. (D8,1)*

Dış görünüşe önem veren öğretmenlerin, işine de önem veren bir öğretmen imajı yarattığını ifade eden öğretmenlerin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*Bir öğretmen giyimine dikkat ediyorsa, işine de özen gösteriyordur diye düşünüyorum. (D1,1)*

*Kendine özen gösteren bir insan, para kazandığı işe de özen gösterir, öğrenciye de gösterir. O yüzden giyimi kuşama yerinde, kendine bakan öğretmenler bende olumlu imaj yaratıyor. Kendine ne kadar çok önem verirse, çocuklara da o kadar önem verir diye düşünüyorum. (D13,1)*

*Öğretmenlerin kıyafeti temiz olmalı mesela, marka olmak zorunda değil. Bir de genel anlamda yaptığı işe uygun giyinen insanlar olumlu imaj yaratıyor. Bir avukat kot giymesin, sürekli bilgisayar başındaki de takım elbise giymesin. Giyim tarzı mesleği hakkında fikir vermeli bence. Belki çok geleneksel düşünüyorum ama, bir öğretmenin giyimi mesleğine uygun olmalı, mesleği hakkında fikir vermeli. (D12,1)*

*Olumsuz imaj yaratanlar; dekolte ya da salaş giyinenler. Bir kadının askılı ile, bir erkek öğretmenin eşofmana benzer bir kapüşonluyla okula gelmesini doğru bulmuyorum. Öğretmen giyimi ile de örnek olmalı diye düşünüyorum. Yani sokakta giydiğimiz kıyafetle okuldaki kıyafet farklı olmalı. (D12,1)*

Dış görünüşe önem vermeyi, özsaygı sahibi olmakla ifade eden bir öğretmenin görüşü aşağıda yer almaktadır:

*Yaş aldıkça giyim kuşama önem vermeye başladım. Makyaj yapmaya hatta ojelerimin bile aynı tonda olması artık çok önemli. Kendime değer verdiğim için bunları yaptığımı fark ettim. Dış görünüşüne değer vermeyen insanın kendisine de değer vermediğini düşünüyorum artık. Yaptığımız, tercih ettiğimiz en ufak kıyafette hatta aksesuarda bile bir imaj çiziyoruz. İnsanlar güçsüzlüklerini saklamak için gösterişli şeylere ihtiyaç duyarlar diye bir söz okumuştum. Her tavrın ya da her şeyin arkasında yatanları, mutfağı görmeye çalışmak asıl mesele. Mesele sadece kıyafetlerimiz değil, neden o kıyafetleri seçtiğimiz. (D7,1)*

Dış görünüşüne önem vermeyi kişinin tercihinden çok toplumun talebi olarak gören ve bunu aldatmaca olarak kabul eden bir öğretmenin görüşü aşağıda yer almaktadır:

*Mesela topuklu ayakkabı ne demektir? Aslında bu boydayım, ama böyle görünmek istiyorum, demek. Makyajı da aynı şekilde değerlendirebiliriz. Sorduğunuzda bayanlar aynı şeyi diyor: “Kimse için değil kendim için yapıyorum. Kendime saygımdan yapıyorum” Ben de soruyorum: “Evde yalnızken de topuklu ayakkabı mı giyiyorsun?” Demek ki kendine yapmıyorsun. İmaj yaratmak için değilse evde de yapıyor olman lazım, öyle değil mi? Bu konuda özellikle bayan öğretmenler etrafı kandırma isteklerini gizleyip kendilerini de kandırıyorlar ya da muhatabı kandırmaya çalışıyorlar. (D3,1)*

#### **4.1.4.Samimiyet**

Katılımcılar arasında 7 öğretmenin imaj kavramını samimiyet ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Öğretmenler tarafından samimiyet kavramı hem iletişim bağlamında ifade edilirken hem de insanların karakterlerinin bir yansıması olarak görülmektedir. Samimi olarak tanımlanan insanlar; gösterişe ihtiyaç duymayan, davranışları ve konuşmaları doğal olan, kendi olma cesareti gösteren insanlar olarak tanımlanmaktadır. Samimi insanlar olumlu bir imaj yaratırken, kibirli görünen ya da üstün olduğunu çeşitli yollarla sergilemeye çalışan insanların öğretmenlere göre olumsuz bir imaj çizdiği görülmektedir.

Katılımcıların samimiyet ile ilgili görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

*Bir kişinin bende olumlu imaj yaratmasındaki en önemli kistası samimi olması. Öğretmen olsun, dilenci olsun hiç fark etmez. Yeter ki samimi olsun. Önemli olan kişinin özü. Çünkü hepimiz bedenlerimizi bir emanet gibi gezdiriyoruz. Önemli olan ruhumuz. Evet gündelik hayatta bedeni çok önemsiyoruz ama beden ruhun bir emaneti, ruh olmadan bedenin bir anlamı yok ki. Ruh olmadan beden bile üç günde çürüyor. Dış görünüş bence insanlık için bu kadar önemli olmamalı. (D2,1)*

*Kibirsiz insanlar, kendini üstün görmeyen insanlar olumlu imaj yaratıyor. Kibri yok ettiğin kadar insansın. Tabi bu da bir tür ambalaj olabilir. Ambalajın altını ne kadar görebiliriz sorusu muamma. Hepimiz samimiyete önem veriyoruz ama bu da bir ambalaj olabilir, imaj olabilir. (D10,1)*

*İnsanların %95'i böyle zaten, samimiyetsiz. Öğretmenlik özelinde konuşmak istemiyorum. İnsanların çoğu ait olduğu zamanda değil ya da ait olduğu işte değil. Bir aidiyet*

*sorunu var. Hiçbir yere ait olmadıkları için emanet gibi duruyorlar hayatın içinde. O yüzden mutsuz karakterler. Sabahları tramvaya bin, herkes mutsuz. Akşam yine mutsuz. (D2,1)*

#### **4.1.5. Alanda Yetkinlik ve Görev/Sorumluluk Bilinci**

Katılımcılar arasından 6 öğretmen imaj kavramını kendi branşında yetkin olma, mesleğin gereklerini yerine getirme, meslek etiğine uygun davranma, çalıştığı kurumda üstlendiği görevleri yerine getirmeyle ilişkilendirmektedir.

Katılımcıların alanda yetkinliğe yönelik görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Türkiye’de insanların çoğu mezun oldukları bölümlerden alakasız işlerde çalışıyor. Şartlar bunu gerektiriyor. O yüzden bir insanın diploması olsun olmasın, statüsü ne olursa olsun işini iyi yapmaya çalışıyorsa benim gözümde iyi bir imaj yaratır. Cerrah, öğretmen, kasiyer, çöpçü vb. olması önemli değildir. İnsanların çoğu koltuğa önem verse de ben o insanın koltuğun hakkını verip vermediğine bakıyorum. (D5,1)*

*İşin gerekliliklerini yerine getirmek, derslere zamanında girip çıkmak, sürekli rapor almamak, derslere hazırlanıp gelmek, toplantılara aktif olarak katılmak, okuldaki iş bölümüne ayak uydurmak, öğretmenlere de öğrencilere de iyi davranmak, vb. olumlu bir imaj çiziyor. Böyle olduğunda öğretmenin işine sahip çıktığını düşünüyorum. (D15,1)*

*Benim eğitime aidiyetim öğrencinin dikkatini çekiyor. Burada okuduğum bir şey, çocuğun hayatına dokunabiliyor, onu kurtarabiliyor. Edebiyat öğretmeni olmasaydım, bundan belki beş on yıl sonra bir edebiyat atölyesi açıp sınıfta anlattıklarımı o atölyede anlatacaktım. Sadece bu palto bana oturdu diyebilirim, ama oturmaya bilirdi. Ama bu paltonun bende oturmasının sebeplerinden biri de bu: piyasada çok vasıfsız insan var. 50 yaşında ama edebiyatın belli başlı yapıtlarının çeyreğini bile okumamış. Bence çok niteliksiz bir kalabalık olduğu için bu palto oturdu. (D2,1)*

#### **4.1.6. Yalan**

Katılımcılardan arasından 3 öğretmen imaj kavramını öncelikli olarak yalan kavramı ile ilişkilendirmiştir. Gündelik hayatlarında ve öğretmenlik mesleğini icra ederken izlenim yönetimi taktiklerini kullanmakla birlikte, bu stratejileri “oyunda kalmanın bir gereği” olarak kullanmak zorunda olduklarını ifade etmektedirler. Öğretmenler, parçası oldukları toplumun, çalıştıkları eğitim kurumlarının ve insan ilişkilerinin kendilerinden sergilemelerini bekledikleri belirli davranış kalıplarına uymanın olumlu bir imaj yarattığını, ancak bu bağlam sürekli değiştiği için, imajın da yalan olduğunu savunmaktadırlar.

Aşağıda imaj kavramını yalan olarak ifade eden öğretmenlerin görüşleri sunulmuştur:

*İmaj, insanların dışarıya göstermek istedikleri vitrin. İnsanlar dışarıda görüp beğendiği şeyler arasından en işe yarayanları seçip kendi vitrinine koymak istiyor. Belirli bir süre sonra ona uyanları sergilemeye devam ederken, işe yaramadığını düşündüğü şeyleri de değiştiriyor. (D10,1)*

*İmaj denildiğinde aklıma yalan geliyor. İmaj olarak insanların etrafına gösterdiği her şey kocaman bir yalan ve bu insanı yalnızlaştırıyor. İnsanlar çevresinin talepleri doğrultusunda hareket ederken kendini unutuyor. Kendi olmadığı için kendine yakın insanları da bulamıyor ve bir yalanın içinde hayatlarını sürdürüyorlar. Toplumda biz değil, yarattığımız imajlar birbirinin dostu olmaya çalışıyor. Zaten gerçek dost dediğimiz, yanında kendimiz gibi olabildiğimiz insanlar yanlarında en az imaj yaratmaya ihtiyaç duyduğumuz insanlar oluyor. (D3,1)*

*İmaj denilen şey yanılgılar bütünü. Benim kendim için güzel bir imaj yaratmam lazım, topluma değil. Kafamı yastığa koyduğumda yatağımda toplumla uyumuyorum, yalnız ben varım. Herkes bir imaj çiziyor dışarıda; zenginmiş gibi, özelmiş gibi, dünyayı o yaratmış gibi, işinde çok iyiymiş gibi, yalan söylemiyormuş gibi. Herkes -miş gibi yapıyor. E gerçek biz ne olacak? Bir insanın hayatı, başka bir insanın hayatını yaşayamayacağı kadar çok kısa. (D15,1)*

#### **4.1.7.Benliğin Sunumu**

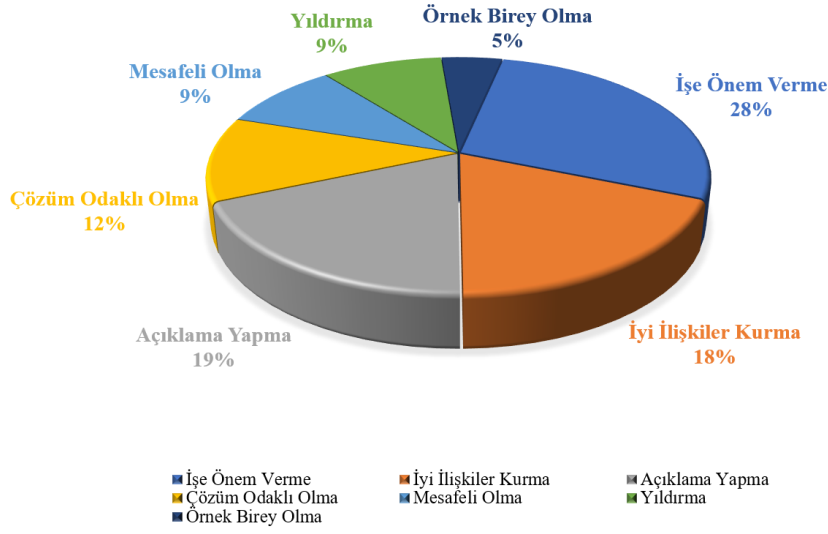
Katılımcılardan yalnızca 1 öğretmen imaj kavramını Goffman'ın ifadesi olan “benlik sunumu” olarak tanımlamıştır. Soru yöneltilen öğretmenin Goffman'ın kitabını okuduğu ve kitaptan izlenime dair yaptığı çıkarımları entelektüel birikimine kattığını görülmektedir.

*Vitrinde yaşamak derim: Benliğin sunumu. Metis Yayınlarından çıkan bir kitap var Gündelik Yaşamda Benliğin Sunumu diye. İlk aklıma gelen bu. İmaj dediğimiz şey insanın kendine giydiği bir palto ve o palto zaman zaman ağır geldiğinde de o paltonun altında eziliyor. İmaj insanın ruhu ile bedeni arasındaki bir boşluk. (D2,1)*

#### **4.2.Kategori 2: Öğretmenlerin Kullandığı İzlenim Yönetimi Taktikleri**

Katılımcılara çalıştıkları eğitim kurumunda kullandıkları izlenim yönetimi oluşturmaya yönelik taktiklerin neler olduğu sorulmuştur. Aşağıda yer alan şekil 4.2’de öğretmenlerin kullandığı izlenim yönetimi taktikleri grafik olarak sunulmuştur

#### Öğretmenlerin Kullandığı İzlenim Yönetimi Taktikleri



Şekil 4.2: Öğretmenlerin Kullandığı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bu doğrultuda görüşme yapılan öğretmenler tarafından en çok kullanılan taktiğin (N=12) işe önem verme olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı (N=8) çalıştığı eğitim kurumundaki insanlarla iyi ilişkiler kurmayı ve bu ilişkileri sürdürmeyi bir taktik olarak kullanırken, aynı sayıda katılımcı iletişimden kaynaklanan problemlerde açıklama yapmayı bir taktik olarak kullanmaktadır. 5 katılımcı eğitim süreci içinde karşılaştığı bütün problemlere çözüm odaklı yaklaşmayı bir taktik olarak kabul etmektedir. Katılımcılardan 4 kişi, meslektaşlarıyla ve kurumdaki yöneticilerle ilişkilerinde mesafeli olmayı kendini korumaya yönelik bir taktik olarak kullanırken, aynı sayıda katılımcının kurum içindeki bütün ilişkilerinde yıldırma davranışını sergilediği görülmektedir. 2 katılımcı ise kurum içinde örnek kişi olmayı bir taktik olarak kabul etmektedir.

##### 4.2.1.İşe Önem Verme

Katılımcıların yarısından çoğu (N=12) öğretmenlik mesleğinin gereklerini yerine getirmeyi, çalıştıkları kurumun kurallarına uygun davranışlar sergilemeyi, kendi branşında yetkin olmayı önemsemekte ve olumlu bir imaj yaratmak amacıyla bu taktiği kullanmaktadırlar. Katılımcıların bir kısmının öğrencilerden ve velilerden aldığı dönütler doğrultusunda yaptığı işi değerlendirdiği görülmektedir.

Öğrencilerden aldığı olumlu dönütler doğrultusunda olumlu bir imaj oluşturduğunu ifade eden öğretmenlerin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Özel sektör çalışıyorsan yaptığın işe güvenmek zorundasın. Benim güvendiğim bir sınıf ya da bir öğrenci bana güzel dönütler verdiğinde imajımın güçlü olduğunu hissediyorum. Doğru yoldayım diyorum kendime. İdarecilerden ya da meslektaşlarımın değil de öncelikle öğrencilerin, ardından velilerin dönütleri ile hareket ediyorum. (D11,2)*

*Hiç dersine girmediğim bir öğrencinin beni bilmesi, ismimle hitabet etmesi ya da nöbet zamanlarımda peşimde dolaşması, öğrencilerin etrafımda tabiri caizse pervane gibi dönmeleri iyi bir öğretmen imajı çizdiğimi hissettiriyor. Öğrencilerden aldığım dönütler sağlam bir imaj çizdiğimin en önemli göstergesi. (D7,2)*

*Mesleğe ilk başladığım zamanlarda sanırım mesleki kimliğimi bulmama yardımcı olan bir durum oldu. Bir veli gelip beni kışkandığını söyledi. Koltukta uyuyakalan çocuğu yatağına götürdüğünde çocuk uyanmış ve “Anne pijalarımı giydirmeyecek misin? Öğretmenim her gece pijamalarla uyumamız gerektiğini söylüyor. O olsa giydirirdi” demiş. Yaptığım işi öylesine yapmadığımı ilk anladığım olay oydu. Bir erkek öğrencim gazeteleri kesip saçlarına peruk yapmıştı. Aile çocuğun eğilimlerinin değişmesinden endişe edip çocuğu psikoloğa götürmüştü. Öğrenci beni örnek aldığı için saçlarını öyle yapıyormuş. (D9,2)*

*Bir insanın öğretmenler odasındaki tavrı öğretmenliğe gerçek bakış açısidir. Bizim yanımızda oflayıp pufladıktan sonra öğrencinin yüzüne gülen öğretmenler var mesela. Bence öğretmenlerin turnusolu öğretmenler odasıdır. Öğretmenlik zaten bir tiyatro oyunu, bu işe gönül vermeden bu işi yapmak emanet gibi iş yapmak oluyor. (D2,2)*

Özel öğretim kurumlarının öğretmenlerden alanda yetkin olmalarını talep ettiğini ve bu nedenle işe önem verme taktiğini önemsediğini ifade eden bir öğretmenin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*Toplum ve birey çatışması zaten var. Aynı durum okullarda da geçerli. Özellikle kurumsal okullarda. Çünkü kurumsallık çatısı altında sizden birey olmanızı, işe kendinizi katmanızı istemiyorlar. Kurallara harfiyen uyan, düzeni bozmayan, tabiri caizse formasyon bilgisine az çok sahip kuklalara ihtiyaçları var. Bunu kabul ederseniz, emekli olana kadar bu kurumlarda çalışabilirsiniz. Önemli olan tek şey alanınızda iyi olmanız ve kurallara karşı gelmemeniz. (D13,2)*

#### **4.2.2. İyi İlişkiler Kurma**

Katılımcıların yaklaşık olarak yarısı (N=8) çalıştığı kurumdaki yöneticilerle ve meslektaşlarıyla iyi ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi bir taktik olarak kullanmaktadır.

Öğretmenlerin iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek için, iletişim odaklı olduğu, ortamın ihtiyacına göre karar verdiği, olaylara yapıcı bir tavırla yaklaştığı, meslektaşlarına destek olduğu görülmektedir.

İyi ilişkiler kurmak için, yer aldığı bağlama göre hareket etmeyi tercih eden bir öğretmenin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Ortamın ihtiyacını tespit etmenin ve buna göre hareket etmenin olumlu bir imaj yarattığını düşünüyorum. Her davranış her ortamda işe yaramaz çünkü. Önce ortamı biraz izlemek, okumaya çalışmak lazım. Sonrasında kendinize bir yer çizmelisiniz. İnsanlara dokunmaya çalışmak, onları tanımak, çözüm odaklı olmak, üretici olmak, insana değer vermek çok önemli. (D15,2)*

İyi ilişkiler kurmak için iletişime önem veren bir öğretmenin görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

*En etkili stratejim ben dilini kullanmak. Suçlayıcı ifadeler yerine, durumun bende yarattığı etkiyi ifade ettiğimde hem öğrencilerle hem meslektaşlarımla olan sorunlarım daha kolay çözülüyor. “Bu problemi çözemediğimizi fark ettim. Bu durum beni üzüyor” gibi ifadeler doğru iletişim sağlıyor. (D7,2)*

İyi ilişkiler kurmak için destekleyici bir tavır sergileyen öğretmenin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*İşimi elimden geldiğince iyi bir şekilde yapmaya çalışıyorum. Kavgasız ve huzurlu ortamların destekleyicisi olmaya çalışıyorum. İnsanlığın özünde olması gereken birlik ve beraberliğe inanıyorum. Birçoğu o takımın en önünde olmak ister, ben o grubun bir parçası olmaktan mutluluk duyarım. Arkadaşlarımdan eksiklerini gidermeye çalışırım, sorunlarını çözmeye çalışırım. (D10,2)*

#### **4.2.3.Açıklama Yapma**

Katılımcıların yaklaşık olarak yarısı (N=8) karşılaştığı olumsuz durumlarda, yöneticileri veya meslektaşları tarafından eleştirildiğinde ya da kurduğu ilişkilerin bozulmasını önlemek ve yarattığı olumlu imajı korumak adına açıklama yapmayı bir taktik olarak kullanmaktadır.

Açıklama yapmayı bir taktik olarak ifade eden öğretmenlerin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Maalesef bizim kurumda tartışmadan doğruya ulaşmak ya da işlerin yürümesi mümkün değil. Haklı olup olmamak benim temel kıstasım. Hangi duruma nasıl yaklaşacağımı o belirler.*

*Eğer idare haklıysa tabi ki özür diler, hatamı telafi ederim. Durumla alakalı her şeyi detaylıca açıklamaya çalışırım. Haksızlık olduğunda hakkımı aramak için ise elimden geleni yaparım. (D6,2)*

*Kim olursa olsun, eğer haksızsam, hemen özür dileyip durumu telafi etmeye çalışıyorum. Mesleğin başlarında iyi bir imaj oluşturmak için herkese karşı ılımlı tepkiler veriyordum, yuvarlak cümlelerle karşılık veriyordum. Bunun yerine net bir duruşun iyi bir imaj yarattığını fark ettim. (D12,2)*

#### **4.2.4. Çözüm Odaklı Olma**

Katılımcılar arasından 5 öğretmen, çözüm odaklı olmayı diğer kategorilerden bağımsız bir taktik olarak kabul etmektedir. Özellikle sınıf içinde yaşanan durumlarda ve kurum içinde yaşanan olumsuzluklarda eleştirmek yerine, çözüm üretmenin veya çözümün bir parçası olmaya çalışmanın olumlu bir imaj yarattığını düşünmektedirler.

Çözüm odaklı olma taktiğine ilişkin bir öğretmenin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Mesleğimi elimden geldiğince iyi bir şekilde yapmaya çalışıyorum. Müdürün ya da herhangi bir yöneticinin beni eleştirdiği zamanlarda öncelikle sorunu anlamaya çalışırım. “Benden istedikleriniz buydu, elimden geleni yaptım. Talebinizi anlamamış olabilirim. Eksiklerimi gösterir misiniz?” gibi cümlelerle uzlaşmacı bir tavır sergilerim. İdarecilere karşı son derece ılımlıyım. Kurumda bir olumsuzluk gördüğümde, bunu eleştirmek yerine alternatif üretmeye çalışıyorum. Bunu ilk zümremle ardından idarecilerle paylaşıyorum. (D7,2)*

#### **4.2.5. Mesafeli Olma**

Katılımcılar arasından 4 öğretmen ilişkilerinde mesafeli olmayı kendilerini korumak amacıyla bir taktik olarak kullanmaktadır. İlişkilerinde kendini açmamak, paylaşımları sınırlandırmak, sosyal hayatı ve iş hayatını birbirinden ayırmak, kurum içinden arkadaş edinmemek mesafeli olmanın örnekleri olarak ifade edilmektedir.

Öğretmenlerin mesafeli olmaya yönelik görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*Okul içerisindeyken idarecilere karşı mesafeli olmaya çalışıyorum. Öğretmenlerin bazıları ile hiç muhatap olmuyorum, sorun yaşayacağımı biliyorum. Mümkün olduğu kadar işimi yapıp, öğrencilerle ilgilenip, geri kalan herkese karşı mesafeli olmayı tercih ediyorum. Okulumda kaotik bir ortam var çünkü. Kendimi yanlışlıkla dedikodu kazanı içinde bulmak istemiyorum. (D6,2)*

*Kişiler arası mesafeye imajımın zedelenmemesi için önem veriyorum. Okuldaki personeller, öğretmenler, idareciler ile belirli bir mesafedeyim. Sınırlı bir diyalog kuruyorum ama samimiysiz görünmemeye çalışıyorum. Kendimi çok açmıyorum, kendi hayatımla ilgili örnekler vermiyorum. Aksi durumlarda iş hayatının olumsuz etkilendiğini düşünüyorum. Kendimi korumak için bu yolu izliyorum. (D11,2)*

#### **4.2.6.Yıldırma**

Katılımcılar arasından 4 öğretmen, karşılaştığı olumsuz durumlarda, karşısındaki bireye üstünlük kurarak kendini koruma amacıyla yıldırma taktiğini kullanmaktadır.

Yıldırma taktiğini kullanan öğretmenlerin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Yıldırma taktiğini bir müdürde gözlemlemiştim. Bunu tamamen kendimi içinde bulunduğum durumdan kurtulmak için kullanıyorum. Beni tehdit eden imajımın sarsılacağını düşündüğüm durumlarda öncelikle karşımdakinin konuşmasını bekliyorum, hiçbir şey yapmıyorum. Eğer veliyle alakalı bir durumsa, yaşadığı sorunu defalarca anlatmasını istiyorum. Bazen anlamamış gibi yapıyorum ya da anlattığı şeyleri bir daha anlatmasını istiyorum. Karşımdaki yorulana kadar aynı süreci tekrarlıyorum, aynı tepkiyi veriyorum. Ya da tavrımı değiştirmeden aynı sözleri sarf ediyorum. Yıldırıyorum diyebiliriz. Sonunda ise pes ediyor. Bunun işe yaramadığı hiç olmadı. (D4,2)*

*Eskiden işimle alakalı, eğitimci olmayan birilerinden eleştiri duyduğum zamanlarda kendimi çok sık anlatırdım. Aldığım eğitimlerden, verdiğim çabadan bahsederdim. Ama günümüzde bu azaldı. Şimdi sadece sizin bunlara söyleme hakkınız yok deyip arkamı dönüyorum. Eleştiri aldığımda tartışmıyorum, kendimi biliyorum. Bazen tartışmaya da giriyorum tabi. Özellikle veliler yalnızca internette, sosyal medyada, televizyonda spekülasyon ya da reklam amaçlı içerikleri görüp uzman olduklarını sanıyorlar. Bu gibi durumlarda sahneyi ele geçirip, akademik çerçevede durumu anlatıp onları yıldırma yolunu da seçebiliyorum. (D12,2)*

#### **4.2.7.Örnek birey olma**

Katılımcılar arasından 2 öğretmen, kurumun taleplerine fazlasıyla karşılık vererek, kurumun içinde örnek çalışan olmayı bir taktik olarak kullanmaktadır.

Aşağıda örnek birey olma taktiğini kullanan öğretmenlerin görüşleri yer almaktadır:

*Bazen aslında işim olmayan bir rolü bile yüklenmeye başlıyorum, onlar tarafından kabul görmek ve yardım etmek için. Yapmam gerekenden fazlasını yapıyorum. Mesai*

*saatlerimin dışında da çalışıyorum, eve iş getiriyorum. Ya da onlar gibi düşünmediğim halde, bir durumda herkes aynı görüşü savunurken sesimi çıkarmıyorum. Uyum sağlıyorum ve tartışmadan uzak kalmaya çalışıyorum diyebilirim. (D5,2)*

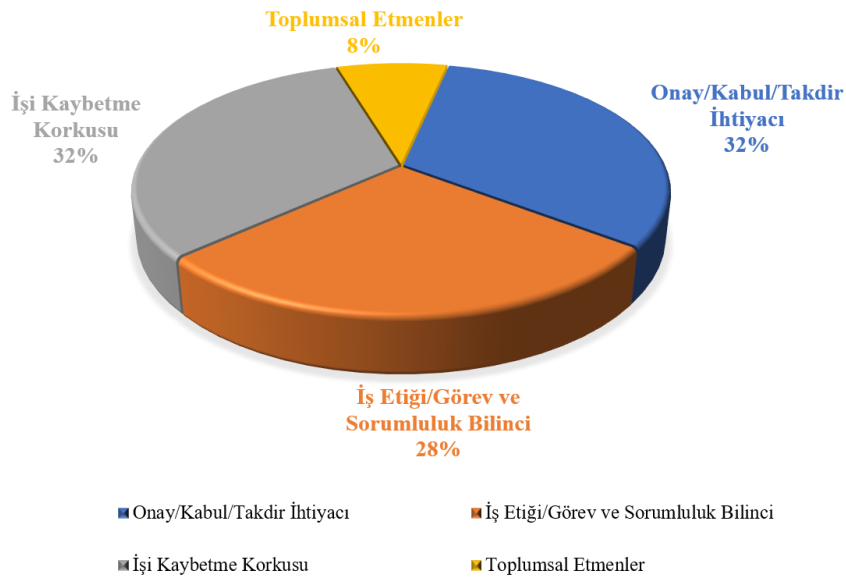
*Güçlü imaj çizen bir öğretmen her zaman elinden gelenin de fazlasını yapmaya çalışıyordur, sürekli ekstra çalışmalar yapıyordur, öğrenciyi de veliyi de idareciyi de mutlu edip, kendi hayatındaki olumsuzlukları asla yansıtmıyordur diye düşünüyorum. (D8,2)*

#### 4.3. Kategori 3: Taktiklerin Kullanılma Amaçları

Katılımcılara kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sebepleri sorulduğunda, 8 katılımcının işi kaybetmemek için bu taktikleri kullandığı görülmektedir. Aynı sayıda katılımcı kurumda onaylanmak ve kabul görmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadır. Katılımcılar arasından 7 kişi işin gerekleri sebebiyle, görev ve sorumluluk bilincine sahip oldukları ve meslek etiğinin taktiklerin kullanılmasını zorunlu kıldığı için bu taktikleri kullandığını ifade etmektedir. 2 katılımcı ise taktiklerin kullanılma sebebinin öncelikli olarak toplumsal etmenler olduğunu öne sürmektedir.

Aşağıda yer alan şekil 4.3’de öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini hangi amaçlarla kullandığı grafik olarak sunulmuştur.

**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanılma Amaçları**



Şekil 4.3: Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Amaçları

İzlenim yönetimi taktiklerinin kullanılma sebeplerine genel tabloda bakıldığında, bu sebeplerden işi kaybetme korkusunun ve toplumsal faktörlerin çevresel etmenler; onaylanma ve kabul görme ihtiyacı ile görev ve sorumluluk bilincine sahip olmanın bireysel etmenler olarak iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu hem bireysel hem de çevresel etmenler sebebiyle izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadır.

#### 4.3.1. Onaylanma/Kabul/Takdir İhtiyacı

Katılımcıların yarısından fazlası (N=8) izlenim yönetimi taktiklerini onaylanma, kabul görme ve takdir edilme amacıyla kullandığını ifade etmektedir.

Aşağıda onaylanma, kabul görme, takdir edilme amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini kullanan öğretmenlerin görüşleri yer almaktadır:

*Sevilme, beğenilme, kabul görme ihtiyacı çok güçlü. Hayatta yapacağın birçok şeyi sevmek için değil sevmek için yapmalısın demişti bir arkadaşım. İmajın belki en önemli yanlarından biri de bu; sevilme ve takdir görme dürtüsüyle olduğumuzdan farklı görünmek zorunda kalıyoruz. Herkesin iyi öğretmen olduğuna diğerlerini de ikna etmeye ihtiyacı var. Oysa herkes herkesi biliyor. (D3,3)*

*Onay görmek ve takdir edilmek hoşuma gidiyor. Öyle olduğunda yaptığım işi de kendimi de daha değerli görüyorum. (D12,3)*

#### 4.3.2. İş Etiği ve Görev/Sorumluluk Bilinci

Katılımcılar arasında 7 kişi öğretmenlik mesleğinin gereği, iş etiği, görev ve sorumluluk bilinci nedeniyle izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarını ifade etmektedir.

İş etiği ve işin gerekliliği nedeniyle izlenim yönetimi taktiklerini kullanan öğretmenlerin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*Kullandığım bu taktikler iş etiğimle alakalı. Yani bireysel. Bence "öğretmenlik böyle yapılır" diyorum ve ona göre davranmaya çalışıyorum. Ama çevresel etmenlerde var. O yüzden dışarıdaki kendimizi okul kapısında bırakıp, kısmen başka bir role bürünerek öğretmenlik yapmak zorundayız. (D5,3)*

*Öğrencilerle olan süreçte ise bireysel faktörler daha baskın. Çünkü çocuk için doğrunun ne olduğunu biliyorsun ve kendi kurallarını yönetici ile karşı karşıya gelme pahasına uygulamak zorunda kalıyorsun. Vicdanının, meslek etiğinin söylediği o çünkü. Yöneticiler*

*taksitlerin ödenip ödenmediğine, kayıt sayısına, veli daha doğrusu müşteri memnuniyetine bakıyor. (D11,3)*

İş etiğine aykırı davranan öğretmenlerin yargılanmaması gerektiğine dair bir öğretmen görüşü aşağıda yer almaktadır:

*Küçüklüğümde beri aile içinde aldığım eğitimle ya da kendime katmaya çalıştığım şeylerle, entelektüel birikimimle evrensel kuralların var olduğunu düşünüyorum; dürüst olmak, ahlaklı olmak gibi. Bir önceki çalıştığım kurumdan ayrılma sebebim de buydu. Müdür, kurucunun eşiydi ve evrensel kuralları hiçe sayıyordu. Başka bir yerle anlaştım, nihayetinde senelerdir öğrendiğim şey, aklıktan ölmeyeceği. Ben bunun tamamen kişisel olduğunu düşünüyorum. Öte yandan insanları da yargılayamayız. Belki de onların yaşadığı hayat, onu o noktaya getirmiştir. Yoksulluktan gelmiş bir yönetici, tekrar o günlere dönmek için yıkarak kurumu yönetiyor olabilir. Ben normal bir ailede yaşadığım için böyle bir lükse sahip olabildim: İyi ahlaklı olmak. Beslemem gereken bir çocuk var ve işin yoksa o zaman ahlak kuralları değişiyor. Hepimiz için değişir. En değer verdiğimiz insanın annemiz olduğunu varsayalım. Tacize uğradığını ya da cinayete kurban gittiğini. Hala ahlaklı kalabilir miyiz? İnsandır, hata yapmıştır, pişman olur diyebilir miyiz? Hayat, bizi iyi ya da kötü olmaya zorluyor. Evrensel kurallar o an için geçerli, yarın için hepimizin karşısına başka bir yol çıkabilir. Bir yazarın da sözü var: “Bir insan acıdan delirdiğinde diğerleri onun deliliğini görür, acısını değil. Aynı durum öğretmenlik ve yöneticilik için de geçerli. Etrafımızda gördüğümüz taktikler ne kadar can sıkıcı olsa da kullanılmasının geçerli sebepleri olduğunu bilmek ve duygusal davranmamak lazım. (D10,3)*

#### **4.3.3. İşi Kaybetme Korkusu**

Katılımcılar arasından 8 kişi özel sektörde çalışmanın bir sonucu olarak işi kaybetme korkuları nedeniyle izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarını ifade etmektedir.

Eğitim-öğretim sürecinde öğrencinin imajını koruması gerekirken öğretmenlerin işi kaybetme korkusu nedeniyle imaja daha çok önem verdiğini ifade eden ve özel sektörü bu bağlamda eleştiren bir öğretmenin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Öğretmen günümüzde çok kolay eleştiriliyor. Eskiden öğrencilerin bir imaja ihtiyacı vardı. Çok eski değil ben 40 yaşındayım, benim öğrenciliğimde öğretmenlerin temel imaj ihtiyacı korkudur olmalarıydı. Bu öğretmen bizi dövebilir dediğimizde doğru imajı yakalamış oluyordu. Hep öğretmene öğrenci soruluyordu: “Hocam bizim çocuk nasıl?” Geldiğimiz*

*noktada öğretmene öğrenci soran yok. Artık öğrenciye soruyorlar. Çünkü talep sahibi artık orası. Özel sektörün buna çok katkısı var. (D3,3)*

İş kaybetme korkusu ile onaylamamasına rağmen kurumun kurallarına uymak zorunda olduğunu ifade eden bir öğretmenin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*Özel sektörde çevresel etmenler daha baskın. Bazı noktalarda seni birey olmaktan çıkartıyor. Kurumun kurallarına, kurumun kültürüne ayak uydurmazsan orada çalışman mümkün değil ki. Hiç kimse işini kaybetmek istemez. Doğru bulmadığın şeyleri de yapmak zorunda kalıyorsun. Özel sektör insanın karakterini değiştirebiliyor. (D11,3)*

Özel eğitim kurumlarının yapısı itibariyle izlenim oluşturmak zorunda olduğunu ifade eden bir öğretmenin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Özel sektörün kendisi de çalışanları da izlenim oluşturmaya muhtaç. Çünkü müşteriye muhtaç. Devlette de bu taktikler var ama aynı yoğunlukta değil. Örneğin veliye gösterilen imaj çok önemli değilken, idareciye gösterilen imaj son derece önemli. Çalışan idareciye sürekli seni destekliyorum imajı veriyor olabilir. Ben burada olduğum sürece senin arkamı kollarım imajını sergiliyor olabilir. Maksudı kolay izin almak, ders programlarının daha derli toplu yapılması gibi, nöbetlerin onun çıkarına göre yazılması gibi. Aslında imajın amacı, kişinin kendini çeşitli yollarla koruması. Kişi temelde imaj oluştururken ya işinin sürekliliğini sağlamaya çalışıyor, iyi öğretmen algısını korumaya çalışıyor. Kişi kendi konforunu korumak ve işini kaybetmemek adına bu taktikleri kullanıyor. (D3,3)*

#### **4.3.4. Toplumsal Etmenler**

Katılımcılar arasından 2 kişi, izlenim yönetimi taktiklerini kullanmanın temel sebebinin toplumun yapısı ve talebiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir.

Aşağıda toplumun talebi ile izlenim yönetimi sürecinin şekillendiğini ve toplumun/kurumun kültürünün oluşması için bu taleplerin karşılanması gerektiğini ifade eden bir öğretmenin görüşleri yer almaktadır:

*Toplumu bir iklim gibi düşün. İçinde yaşayan her mikro iklim -bir okul, kırtasiye, banka, vb.- o makro iklimden doğrudan etkileniyor. Toplumun kodları nasılsa o dönem itibariyle o kodlarla içinde yaşadığı mikro iklimin kodları oluşuyor. Bu aslında talep arz dansı. Talep bu yönde, arz da bu yönde gerçekleşiyor. Okuldaki idarecinin, rehberlerin, öğretmenlerin hepsinin kendisi gibi var olduğunu düşünelim. Orada bir kurum kültürü oluşamaz. O okulun bir doğrular*

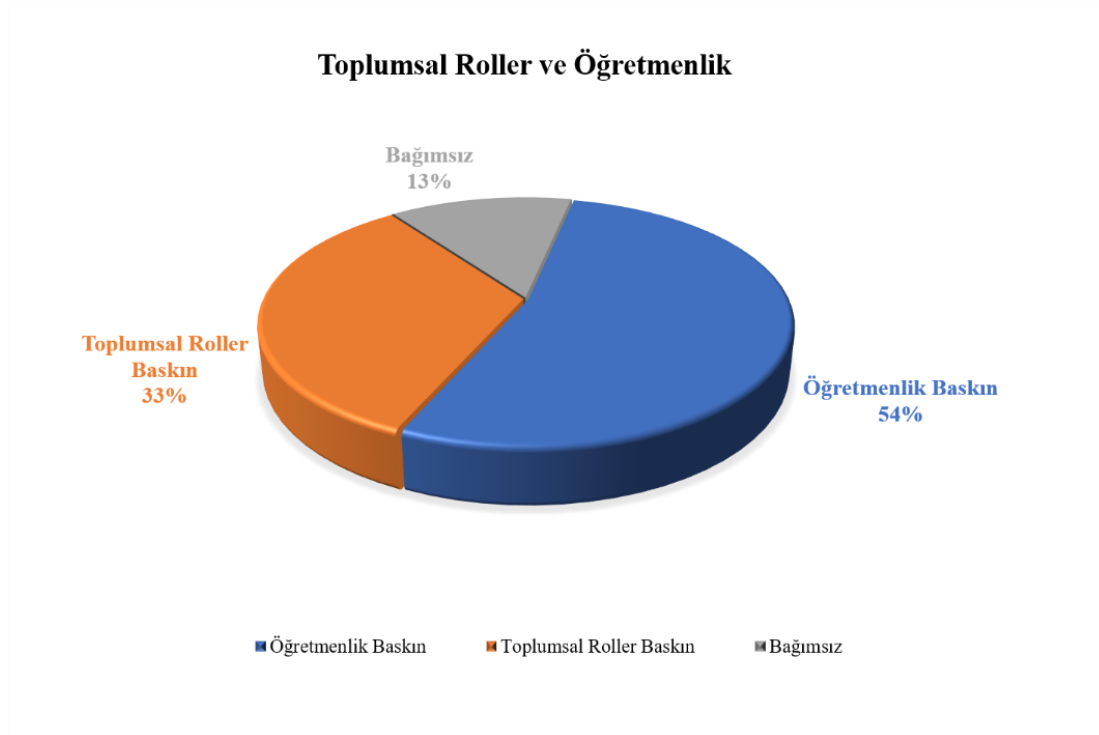
*dizini var, çalışanın o doğrular dizinine uyması gerekiyor. Çalışan, o okulun karakterine uygun değilse doğrudan yalancı oluyor, olmayan bir şeyi sunmaya çalışan kişiye dönüşüyor. (D3,3)*

#### 4.4. Kategori 4: Toplumsal Roller ve Öğretmenlik

Katılımcılara sosyal kimliklerin öğretmenlik mesleği ile ilişkisi sorulduğunda, 8 katılımcı öğretmen kimliğinin hayatında daha baskın olduğunu ve sosyal kimliklerini etkilediği, 5 katılımcı sosyal hayatındaki kimliklerinin öğretmen kimliğini etkilediği, 2 katılımcı ise kimliklerinin arasında bağlantı kurmadığını ifade etmiştir.

Katılımcılar arasından 5 kişi öğretmen kimliğinin sosyal kimlikleri üzerinde baskın olması sebebiyle kısıtlanmış hissettiğini, sosyal hayatında aldığı kararlarda özgür olamadığını dile getirmiştir.

Aşağıda yer alan şekil 4.4'te öğretmenlerin toplumsal rolleri ve öğretmenlik rolleri arasındaki ilişki grafik olarak sunulmuştur



Şekil 4.4: Öğretmenlerin Toplumsal Roller ve Öğretmenlik Rolü Arasındaki İlişki

##### 4.4.1. Öğretmen Rolü Baskın

Katılımcılar arasından 8 kişi, öğretmenlik rollerinin sosyal hayatındaki rollerini etkilediğini ifade etmektedir. Öğretmenlerin sınıf içinde kullandıkları düzen ve disiplini sağlama gibi davranışların sosyal hayatlarında da sürdüğü, sosyal hayatlarındaki tercihlerin

“öğretmen gibi olma” kaygısından etkilendiği görülmektedir. Öğretmen rolünün yarattığı bu kaygı sebebiyle katılımcılar arasından 3 kişi kendisini kısıtlanmış hissetmektedir.

Öğretmen rolleri nedeniyle sosyal hayatlarında kısıtlandığını ifade eden öğretmenlerin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*Öğrencilerim sigara içtiğimi bilmiyor mesela. Ya da sosyal medya hesaplarımda bile koyduğum fotoğraflara özen gösteriyorum. Bunu kendi öğretmenlik imajım için yapıyorum ama sırf paylaştığı fotoğraflar yüzünden idareye çağırılan bir sürü öğretmen de var. Attığın her adım, o gün kullandığın minik bir aksesuar, bir ortamda ağızdan çıkan tek bir kelime, aklına gelebilecek her şey herkes tarafından izleniyor. (D13,4)*

*Eğitimci kimliğim sosyal kimliğimi etkiliyor. Bir öğretmenin zararlı madde kullanması doğru değil diye düşünüyoruz: Öğretmen her zaman örnek olmalı. Ama ben severek alkol tüketen bir insanım. Gittiğim bir restoranda bir öğrencinin ya da velinin beni alkol alırken görmesini istemiyorum. Bunun benim imajımı zedeleyeceğini düşünüyorum. Dikte edilen ve kabullenilen öğretmen duruşuna inandığım için sosyal hayatımın kısıtlandığını düşünüyorum. (D8,4)*

Öğretmenlik rolünün gerektirdiği yetenekleri ve sorumlulukları sosyal hayatlarına da yansıtan öğretmenlerin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Ben evde de öğretmen gibiyim. Evde de kurallara dikkat ediyorum. Yıkılmasından hoşlanmıyorum. Kuralların kabulü de bu mesleğe girdikten sonra daha anlamlı geliyor. O kuralların ne kadar düzenleyici, kolaylaştırıcı olduğunu fark ediyorsun ve bu yaşam tarzın haline geliyor. (D6,4)*

*Öğretmenliğin, sosyal kimliklerime en büyük etkisi her şeyi dizginlemesi oldu. Şu an her şeyi dozunda yapmak zorundayım çünkü sorumlu olduğum öğrenciler var. Gün boyu ders anlatacaksam, 200 öğrenciyle birebir randevum varmış gibi hissediyorum. (D5,4)*

*Mesleği bir yaşam tarzı haline getirdiğim için, bunu anlayan insanlarla daha çok zaman geçiriyorum. Kontrol etme, her şeyi garanti altına alma, yapılan bir işi teyit etme, bazen bir konuyu gereğinden fazla detayla anlatma gibi alışkanlıklarım gelişti. Her şeyin planlı olması, her zaman B planının olması gerekiyor. Sınıf içinde de böyle hayatımda da böyle. (D7,4)*

*Dışarıda öğretmen kimliğim üstüme yapışmış gibi hissediyorum, çok kolay sıyrılamıyorum. Eğitim diğer sektörler gibi değil. Mesai bitmiyor, iş hiçbir zaman okul sınırları içinde kalmıyor. Zihinsel anlamdaki mesai öğretmenlikte 24 saat. (D11,4)*

#### 4.4.2. Sosyal Roller Baskın

Katılımcılar arasından 5 kişi sosyal hayatında sahip olduğu kimliklerin öğretmenlik mesleğini etkilediğini ifade etmektedir. Katılımcıların tamamı sahip olunan bütün kimliklerin bir bütün olduğunu ve birbirini iyi ya da kötü etkilediğini dile getirmiştir. Aşağıda sosyal rollerin daha baskın olduğunu ifade eden öğretmenlerden birinin görüşleri sunulmuştur:

*Yaptığımız ve yapmadığımız şeylerin tamamı öğretmenlik mesleğine yansır. Girdisi ve çıktısı insan olan bir yerde sosyal kimliklerimizin okulu etkilemeyeceğini söylemek çok ütöpik bir yaklaşım olur. Öte yandan sınıfın içi bir öğretmenin en iyi halini sergilemeye çalıştığı bir sahne. Sosyal kimlikleri sınıfın kapısında ne ölçüde bırakabilirsek sınıfta o kadar etkili oluyoruz. Daha doğrusu oranın kötü yanlarını kapıda bıraktığımızda. Öğretmenlik bu yüzden çok ince bir iş. Sürekli ipin üzerinde yürüyen bir cambaz gibisin, dengeleri çok iyi kurmak zorundasın. (D5,4)*

#### 4.4.3. Bağımsız

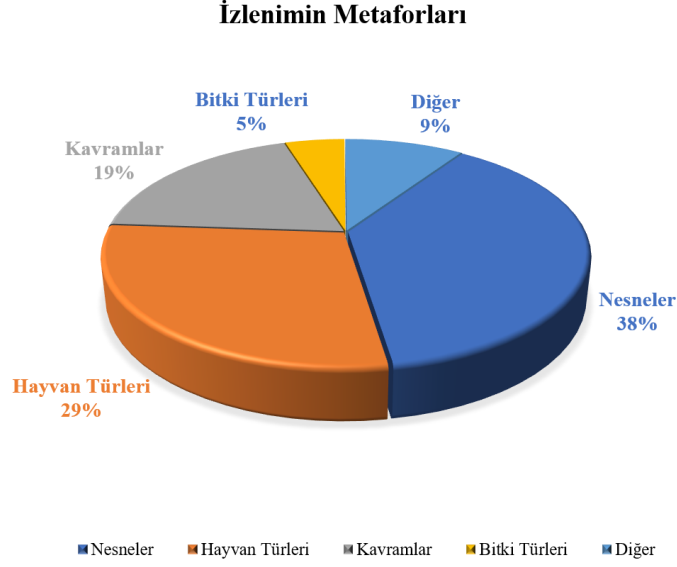
Katılımcılar arasından 2 kişi sosyal kimlikleri ve öğretmen kimliği arasında hiçbir bağlantı olmadığını, öğretmen kimliğini ayrı tutmak için çaba sarf ettiklerini ifade etmektedir. Rollerin bağımsız olduğunu ifade eden öğretmenlerin görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*İmaj oluşturma ve oluşturduğu imajlar arasında hızlı geçiş yapabilme, daha doğrusu farklı rolleri sergilemekle ilgili insanların büyük bir bölümü çok profesyonel. Aslında hızla iyi yalancılara dönüştük. Çok kolay deri değiştiriyoruz. Diğer gömleği çok kolay giyebiliyoruz. Buna eskiler “farklı dona girmek” diyorlar. Bunun ruhumuzda oluşturduğu yaralara ayrı bakmak lazım ama insanların çok zorlandığını sanmıyorum. Benim için hepsi birbirinden ayrı kimlikler. Duruma göre uygun kıyafeti seçiyorum sadece. (D3,4)*

*Tiyatroda sahneye çıkan bir oyuncuyu izlerken onun eşiyle kavga edip etmediğini nasıl anlamıyorsak, bizim işimiz de böyle olmalı. Sosyal kimlikler her zaman sınıfın dışında kalmalı. (D2,4)*

#### 4.5. Kategori 5: İzlenimin Metaforları

Araştırmanın son alt probleminde katılımcılara imaj kavramının neye benzetilebileceği sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerine göre 4 farklı kodun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; nesneler, hayvan türleri, bitki türleri ve kavramlardır.



Şekil 4.6: İzlenim Kavramının Metaforları

Aşağıda imaj kavramının metaforları ve katılımcıların imaj kavramını hangi gerekçelerle bu metaforlarla ilişkilendirdiği yer almaktadır.

*Bukalemun: Bulunduğu yere göre şekil değiştiren bir canlı. (D1,6)*

*Anka kuşu: Muhteşem bir hikayesi olan kuş ama var mı yok mu belli değil. Biz de imajlar yaratıyoruz hatta onları sürekli değiştiriyoruz. Ama o imajlar biz miyiz değil miyiz bunu bizden başka kimse bilemez. (D13,6)*

*Esaret: İmajı yaratanın kendiniz olduğunuzu düşünseniz de bunu içinde bulunduğunuz ortam oluşturunca. (D15,6)*

*Replika: Orijinalin birebir aynısı ürünler. Ama sadece görünüşte aynılar. Üstünde aynı etiket olmasına rağmen kaliteleri çok farklı. (D5,6)*

*Ambalaj: Ambalaja ya da pakete bakarak bir ürün hakkında karar veriyoruz. Çok cafcıflı kocaman bir paketin içinden bir anahtarlık çıkabilir. Ya da bir mücevher gazete kağıdına sarılı şekilde size sunulabilir. Ama güzel ambalaj, paketin içinde ne olduğuna dair hep yüksek beklenti yaratır. (D11,6)*

*Altın: Sanırım altının bende gücü ifade etmesi yüzünden. Ama heykel de olabilir. Çünkü özü taş ve yontulduğunda bir esere dönüşebilir. (D12,6)*

*Tavus kuşu: Kendini o şekle sokmasının, tüylerini göstermesinin tek sebebi etkilemek. Karakteri hakkında hiçbir fikrimiz yok, ama hepimiz o halini görünce etkileniyoruz. (D10,6)*

*Avize: Evin girişindeki o havalı avize olabilir. Evin girişi ev hakkındaki ilk izlenimimizdir ve orada göz alıcı şey olur. (D14,6)*

*Vitrin: Mağazadan içeri girmeden gördüğün ilk şey o. Vitrinler bazen içerideki ürünleri temsil etmiyor ama. Vitrinde gördüğün şeyi mağaza içinde bulamayabiliyorsun. (D8,6)*

*Orkide: Çünkü o güzelliğini korumak için müthiş bir bakıma ve enerjiye ihtiyaç duyuyor. İnsanların imajlarını korumak için takındığı tavra benzetiyorum. (D7,6)*

*Heykel: Hepsinin güçlü bir duruşu var ama gerçek değiller. Gerçeğin bir çeşit kopyası. (D6,6)*

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada Antalya ilindeki özel öğretim kurumlarında çalışan 15 öğretmenin görüşlerine dayanarak izlenim yönetimi süreci ve izlenim yönetiminde kullanılan taktikler incelenmiştir.

Görüşmelerde ortaya çıkan kategoriler ve sonuçlarla ilgili olan ilk konu imaj kavramının öğretmenler tarafından nasıl algılandığıdır. Öğretmenlerin görüşleri farklılık göstermekle birlikte, dış görünüş, giyim kuşam, tavır ve davranış, iletişim şekli kategorilerinde ifade edildiği gibi fiziksel olarak gözlemlenebilen niteliklerin imaj kavramı ile öncelikli olarak ilişkilendirildiği görülmektedir. İzlenim yönetimi kuramsal çerçevede belirtildiği üzere aşamalardan oluşan bir “süreçtir”. Bireylerin oluşturmayı amaçladığı izlenimler ilk olarak dış görünüş ile başlar, davranış, tutum ve düşünceler ile devam eder (Özan & Sayıcı, 2016, s.175). İzlenim yönetimi davranışlarının en önemli unsurlarından kabul edilen bireysel sunum; sözlü sunum, sözsüz sunum ve doğal olmayan yöntemler olarak üç aşamadan oluşmaktadır (Gardner & Martinko, 1988). Sözsüz sunum, vücut dili ile jest ve mimikleri etkin kullanma, ses tonu gibi öğelerden oluşurken doğal olmayan yöntemler ise dış görünüşe ait kılık kıyafet ve aksesuar gibi öğeleri içermektedir. Bu bağlamda imaj kavramının öğretmenler tarafından bireysel sunuma yönelik öğelerle ifade edilmesinin alanyazın ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Dış görünüş ile ilgili betimsel analiz sonucunda ortaya çıkan “öğretmen gibi giyinmek” ve “kurumun kurallarına uygun biçimde giyinmek” ifadeleri değerlendirildiğinde, öğretmenlerin toplumsal normlara uyma ve görev yaptığı kurumun talep ettiği imajı sergileme eğiliminde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda öğretmenler dış görünüşe önem vermeyi özsaygı sahibi olmak ve öğretmenlik mesleğine önem vermek olarak değerlendirmektedir. Demir’in (2002) resmi ve özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin uyguladıkları stratejileri incelediği araştırmasında, izlenim yönetimini etkileyen en önemli yordayıcılardan

birinin kendine saygı olduğu görülmektedir. İzlenim yönetimindeki başarısızlıkların, bireylerde özsaygı ve özgüvenin azalmasına neden olabileceği, bu nedenle iyi bir izlenim yönetiminin bireyin kendini daha iyi hissetmesini sağlayacağı ifade edilmektedir. Leary (1996), Tatar (2006) ve Akgün'ün (2009) çalışmalarında da izlenim yönetiminin işlevlerinden biri “kişiliği geliştirmek ve sürdürmek” olarak yer almaktadır. Aynı zamanda DuBrin (2011) bireylerin izlenim yönetimini kullanma amaçlarından birini “özsaygıyı koruma” olarak ifade etmiştir. Bireylerin etkileşimde bulunduğu insanların tepkilerine göre özsaygılarını değerlendirebileceği göz önüne alındığında olumlu bir izlenim yaratma ihtiyacı özsaygıyı korumada güçlü bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bireyler izlenimleri hakkında olumlu dönütler alarak özsaygısını artırmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırma sonuçlarının alanyazın ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin bir kısmı imaj kavramını samimiyet ile ifade ederken, diğer kısmı ise bu kavramı yalan ile ilişkilendirmektedir. Öğretmenler tarafından iki zıt ifade olarak dile getirilmesine rağmen betimsel açıklamalar incelendiğinde, “imajın gerçekte ne olduğu” yalan kavramı ile, “olması gereken imajın” ise samimiyet kavramı ile ifade edilerek alanyazındaki tanımlarla eşleştiği görülmektedir. Doğan ve Kılıç'a göre (2009) izlenim yönetimi davranışındaki değişkenlerden biri “samimiyettir.” Samimiyet, bireylerin izlenim oluşturma amacı gütmekten kendileri olarak gerçekleri yansıttıkları durumlarda performanslarının iyi olması, gerçek kişilikleri ile bireysel sunumları arasındaki farkın en az düzeyde olmasıdır. İmaj yönetiminin temelinde, bireyin kendisine yönelik algıları değiştirme veya etkileme süreci olduğunu idrak eden öğretmenlerin bu süreci “yalan ve samimiyet” gibi kavramlarla açıklaması son derece dikkate değerdir.

Kuramsal çerçevede yer alan izlenim yönetimi modelleri incelendiğinde, modellerin ortak noktasının “arzu edilen kimliğe ulaşma” çabası olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırma bulgularına göre öğretmenlik mesleğinde oluşturulması arzu edilen imajın temelinde “tavır ve davranışa” yönelik nitelikler yer almaktadır. Doğru ve etkin beden dili kullanımı, bulunduğu ortama ve bağlama uygun tavır ve davranışlar sergileme, hedef kitleye göre tavır ve davranışlarını değiştirebilme yeteneğinin çalışma grubunda yer alan öğretmenler için olumlu bir öğretmen imajı yarattığı görülmektedir. Goffman'ın (1957) “yapmak, olmaktır” ifadesi göz önüne alındığında, öğretmenlerin izlenim oluşturma sürecinde, çevresinde gerçekleşen eylemlere önem vererek kendini konumlandırma çabası doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir. İzlenim oluşturma modellerinde ortak olan, Bozeman ve Kacmar'ın (1997) çalışmasında belirttiği üzere izlenim yönetimi süreci; izlenimleri inceleme, izlenim oluşturmaya güdülenme,

izlenim oluşturma olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir. Betimsel analiz verilerinde yer alan “ortama ve bağlama uygun davranışlar sergileme” ve “davranışlarını değiştirebilme yeteneği” ifadelerinin, öğretmenlerin izlenim yönetimi süreçlerine uygun davrandığını göstermektedir. Öğretmenler etkileşimde oldukları meslektaşları ve yöneticileri gibi izleyicilerden aldıkları geri bildirimler aracılığı ile, oluşturdukları izlenim ile oluşturmayı arzu ettikleri izlenim arasındaki farkı tespit ederek, içinde yer aldıkları bağlama göre davranışlarını değiştirmektedirler. Öğretmenler oluşturdukları izlenimi geri bildirimlerle kıyaslayarak, sergiledikleri davranışları güçlendirmekte veya alternatif yaklaşımlar sergilemektedir.

Bireylerin etkileşimde olduğu kişiler tarafından olumlu dönütler alma isteği, onaylanan davranışlar sergilemesi, nezaket sahibi olması, hedef kitleye övgü olarak nitelendirilebilecek sözler sarf etmesi alanyazında “kendini sevdirmeye” taktiği olarak ifade edilmektedir (Zaidman ve Drory, 2001). Öğretmenlerin etkili iletişime önem vermesi, iyi ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye özen göstermeleri, eğitim süreçlerinin tamamında çözüm odaklı yaklaşmayı tercih etmeleri kendini sevdirmeye yönelik davranışlar olarak kabul edilebilir. Ünalı’nın (2005) çalışmasında emniyet örgütlerinde de en sık kullanılan taktiğin, alanyazında kendini sevdirmeye ait bir davranış olan “övgü” olduğu görülmektedir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin kullandığı kendini sevdirmeye taktiklerinin, alanyazındaki taktiklerle uyumlu olduğu görülmektedir. Rosenfeld vd.’e göre (1995) örgütsel alanda kendini sevdirmeye taktiği örgütün performans değerlendirmelerde kullandıkları ölçütlerin öznel olması ve personellere uygulanan politikaların objektif olmaması durumunda çalışanlar tarafından daha çok kullanılmaktadır. Özel eğitim kurumlarının yönetim anlayışlarının bu iki kriterle uyumlu olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme ölçütlerinin öznel ve subjektif olduğu özel eğitim kurumlarında öğretmenlerin en çok kendini sevdirmeye taktiğini kullanmasının alanyazında belirtilen koşullarla uyumlu olduğu görülmektedir.

Demiral’ın (2013) belirttiği gibi bireyler, genellikle çevresi tarafından sevilme istemenin yanı sıra yetenekli ve donanımlı biri olarak görülmek istemektedirler. Kendini sevdirmeye ve niteliklerini tanıtmaya kavramı benzer kavramlar olarak algılansa da amaç bakımından birbirinden farklıdır. Niteliklerini tanıtmaya taktiğini kullanan kişiler, kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapabilecekleri izlenimi yaratma amacıyla yaptıkları işte performanslarını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Bu taktiğin kullanılmasındaki temel amaç bireylerin kendi yetkinliklerini sergileyerek başarılı olarak tanınma istekleridir. Öğretmenlerin araştırmanın ilk kategorisinde, alanlarında yetkin, görev ve sorumluluk bilincine sahip bireylerin olumlu imaj çizdiğini düşünmeleri; ikinci kategorisinde ise işe önem verme ve örnek

birey olmayı bir taktik olarak kullanmaları alanyazındaki niteliklerini tanıtmaya taktiği ile örtüşmektedir. Örnek birey olma taktiğinin alanyazında özverili davranarak, ideal bir çalışan imajı yaratmak amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Araştırmanın betimsel analiz sonuçlarına göre bazı öğretmenlerin eve iş getirdiği, mesai saatleri dışında da çalıştığı ve kişisel olarak kendilerine verilmeyen görevleri de üstlendiği görülmektedir. Alga ve Özdemir'in (2018) çalışmasında izlenim yönetimi taktiklerinden işe sahip çıkma ve niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye en çok kullanılan, örnek birey olma ve kendi önemini zorla kabul ettirme ise en az kullanılan taktikler olarak ortaya çıkmıştır. Örnek birey olma kategorisi, işe önem verme kategorisinden ayrı olarak değerlendirildiğinde iki araştırmanın sonuçlarının birbirine örtüştüğü söylenebilir.

Araştırma bulgularında yer alan açıklama yapma, mesafeli olma ve yıldırma taktikleri yukarıda yer alan kendini tanıtmaya yönelik taktiklerden ayrı olarak, kendini savunmaya yönelik taktikler grubunda değerlendirilmektedir. Araştırma sonucuna göre öğretmenler haksız olduklarını kabul ettikleri durumlarda özür dilemekten ve açıklama yapmaktan kaçınmamaktadır. Demir'in araştırma bulgularına göre kendini savunma amacıyla en sık kullanılan taktik özür dilemedir (Demir, 2002). Ek olarak, emniyet örgütlerinde yapılmasına rağmen Ünalı'nın (2005) çalışmasında da en sık kullanılan kendini savunmaya yönelik taktiğin özür dileme olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda üç araştırmanın sonuçlarının da tutarlı olduğu görülmektedir.

İlgili alanyazında yıldırma stratejisi, bireylerin güçsüz oldukları durumlarda karşıya güçlü bir imaj yaratmak amacıyla kullandıkları bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenlerin akademik bağlamda anlaşılamadığını düşündükleri durumlarda, kendi bilgi ve tecrübelerinin gücünü kullanarak etkileşimde oldukları insanlara karşı üstünlük kurdukları betimsel analiz verileri incelendiğinde görülmektedir. Araştırma sonucuna göre bu strateji hiyerarşik bir yapısı olan eğitim kurumu içinde değil, iletişim esnasında baskı altında hissedildiği durumlarda, akademik alanda sahip olunan gücü sergilemek amacıyla kullanılmaktadır. Rosenfeld vd.'e göre (1995) yıldırma taktiği kendini sevdirmeye taktiğinin tam zıttı olarak kabul edilmektedir. Kendini sevdirmeye taktiği örgüt içinde çalışanları bir araya getirirken, yıldırma taktiğinin çalışanlar arasında uyumsuzluk yaratması söz konusudur. Örgütsel alanlarda takım çalışması söz konusu olduğu için, öğretmenlerin kurum içinde edindikleri konumu ve ilişkilerini korumak amacıyla yıldırma taktiğini yoğun bir şekilde kullanmadıkları düşünülebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenler arasında kendini acındırma stratejisini kullanan kimse bulunmamaktadır. İlgili alanyazında bu stratejinin kendini zayıf göstererek yardım talep etme ve büyük sorumluluk gerektiren görevlerde sorumluluğun yükünü paylaşma amacıyla iki farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir (Bolino & Turnley, 2001; Türköz, 2010). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, işi kaybetme kaygıları göz önüne alındığında kendilerini zayıf veya yardıma muhtaç bir birey olarak göstermemesi normal bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü alanyazına göre bu taktiği kullanan bireyler, tembel ve iş yapmaktan kaçınan, insanların duygularını suistimal eden bir birey izlenimi yaratmaktadır. Bir diğer açıdan bu taktiğin kullanımı bireylerin özsaygısını olumsuz şekilde etkileyebilir. Aynı zamanda sürekli olarak yardım talep etmek kişisel gelişim açısından bir engel teşkil etmektedir. Özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin bahsedilen bu olumsuz izlenimleri oluşturmaktan kaçındığı ve alanlarında yetkin olmaya önem verdiği görülmektedir. Bolino (2008) çalışmasında kendini acındırma stratejinin daha çok zayıf kişilik özelliklerine sahip bireyler tarafından kullanıldığını ifade etmektedir. Basım ve Çetin'in (2010) yaptığı "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü" isimli araştırmada da kendini acındırma ve önemini fark ettirme stratejileri kullanılırken bunların kişilikle olumsuz yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu düşünceden hareketle, araştırmaya katılan öğretmenlerin güçlü kişilik özelliklerine sahip olduğu varsayımı yapılabilir. Bir diğer açıdan, rekabetin hakim olduğu özel öğretim kurumlarında öğretmenlerin kişilik özelliklerinden bağımsız olarak bu taktiği bilinçli olarak kullanmadıkları düşünülebilir.

Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma amaçları onaylanma ve kabul görme, işlerini kaybetme korkusu, görev ve sorumluluk bilinci ile toplumun talepleri olarak ortaya çıkmıştır. Demir'in araştırmasında taktiklerin bireysel olarak kullanılma amaçları; başarıyı artırma, mesleki gelişim olanakları ve uyum sağlama isteği olarak ifade edilirken, Ünalı'nın araştırmasında; olumlu ilişkiler kurma, iş ortamına uyum sağlama, dönüt alma ve mesleki başarı imajın önemsenme nedenleri olarak ifade edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin taktikleri kullanma amaçlarından olan olumlu ilişkiler kurarak onaylanma ve kabul görme ihtiyacını karşılama ile görev ve sorumluluk bilinci diğer araştırma sonuçları ile uyumludur (Demir, 2002; Ünalı, 2005).

İzlenim kavramını literatüre kazandıran Goffman toplum içindeki bireylerin yaşantısını Dramaturjik Metafor ile açıklamıştır. Dramaturjik metafor eğitim kurumları içinde değerlendirildiğinde, öğretmenler toplumsal normlar olarak kabul edilen davranış kalıplarına uygun bir şekilde hareket ederek öğretmenlik rollerini sahnelerken, başta meslektaşları ve

yöneticileri olan seyircilerin tepkilerini kontrol ederek rollerini başarılı bir şekilde sergilemek zorundadır. Dramaturjik metaforun temeli olan ve William James tarafından öne sürülen Çoklu Benlikler Kuramına göre ise hiç kimse tek bir ben kavramına sahip olamaz. İnsanlar toplum tarafından kabul görmek adına birden fazla benlik geliştirmiştir. Alanyazında rol takımları olarak kabul edeceğimiz bu çoklu benlikler birbiriyle etkileşim halindedir; roller arasında uyumlar ve uyumsuzluklar mevcut olduğu gibi rol çatışmalarının yaşanması da söz konusudur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, araştırma bulgularına göre öğretmenlerin rol takımlarında gerçekleşen etkileşimin, doğrudan ya da dolaylı olarak öğretmenlik rolünü ve bu role bağlı olarak uyguladıkları izlenim yönetimi taktiklerini etkiledikleri söylenebilir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin sahip oldukları rol takımları içinde güçlü bir etkileşim olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bir kısmının rol takımları içinde uyum olduğu görülse de “öğretmen gibi olma” kaygısının yalnızca kullanılan izlenim yönetimi taktiklerini değil, aynı zamanda sosyal rolleri de etkilediği görülmektedir. Sosyal roller sergilenirken alınan kararların, öğretmen rolünden etkilenmesi sebebiyle zaman zaman roller arası uyumsuzluk yaşanması söz konusudur.

İzlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenler tarafından işi kaybetme korkusu ve onaylanma ihtiyacı nedeniyle kullanılması araştırmanın en önemli sonuçlarından bir tanesidir. Öğretmenlerin nüfuz alanını artırmak ve örgüt içindeki konumlarını korumak amacıyla velilere ve öğrencilere karşı bu taktikleri kullanmalarının yanı sıra, çoğunlukla yöneticilerini ve meslektaşlarını hedef aldıkları görülmektedir. Araştırma bulgularında yer verilen betimsel analizlerde, yöneticilerin öğretmenlerden bu taktikleri kullanmalarını talep ettiği görülmektedir. Araştırma bulgularına dayanarak, insan doğasının, dolayısıyla sosyal ve örgütsel hayatın doğal bir parçası olan izlenim yönetimi sürecinin, rekabete dayalı bir sistem içinde yer alan özel öğretim kurumlarında kendi çıkarlarını korumak adına “güç ve etki” odaklı stratejiler olarak kullanıldığı ifade edilebilir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, kurumların ve yöneticilerin talep ettiği öğretmen imajı ile örgüt içinde kullanılan taktiklerin, özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kaygı seviyelerini yükselttiği ve bazı öğretmenlerde rol uyumsuzluklarına sebep olduğu görülmektedir. Demiral’ın izlenim yönetimi ve performans değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmasında, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılması yönünde örgütlerde psikolojik bir baskı olabileceği ve performans değerlendirme sürecinin izlenim yönetimi taktiklerini değerlendirme süreci olarak görülebileceğinden söz edilmektedir. Demiral’a göre bu durum, çalışanların psikolojisinin olumsuz etkilenmesine ve yöneticilere

duyulan güvenin azalmasına sebep olarak, örgütteki verimin düşmesine neden olabilir (Demiral, 2016). Bu bağlamda iki araştırmanın tutarlı sonuçlara ulaştığı görülmektedir.

Araştırmanın son alt probleminde ise öğretmenlere imaj kavramının metaforlarının neler olduğu sorulmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda metaforların, nesneler, kavramlar, hayvan ve bitki türleri başlıklarında birleştiği görülmektedir. Metaforların tek başına betimsel gücünü yansıtamayacağı ve her bireyin metaforlara farklı anlamlar yükleme ihtimali nedeniyle, öğretmenlere cevaplarının gerekçeleri sorulmuştur. “Şekil değiştirmeleri” nedeniyle bukalemun ve altın; “hile ve aldatmaca” olma ihtimali nedeniyle anka kuşu, replika, ambalaj, vitrin ve heykel; “korumanın zor olması” nedeniyle orkide; bir eve girildiğinde “ilk göze çarpan olması” nedeniyle avize yanıtları alınmıştır.

Alanyazında izlenim yönetimi davranışındaki sözsüz sunum ve doğal olmayan yöntemler öğelerinin kılık kıyafet, yüz ifadeleri, vücut dili kullanımı gibi ilk bakışta fark edilebilen özelliklerden oluştuğu ifade edilmektedir. Betimsel analiz sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin dik duruş, hitabet yeteneği, etkin beden dili kullanımı, kılık kıyafet seçimi gibi nitelikleri izlenim kavramı ile ilişkilendirdiği görülmektedir. Öğretmenler, iletişime geçmeden önce, bireylerin yalnızca sahip olduğu fiziksel özelliklere ve giyim kuşamının niteliğine bakarak oluşturulan izlenim hakkında olumlu veya olumsuz yargıda bulunduklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde izlenim kavramının “ilk göze çarpan” nesnelere benzetilmesinin, alanyazındaki izlenim yönetimi davranışına ait öğelerle uyumlu olduğu görülmektedir.

İzlenim oluşturma modellerinde belirtilen izlenimleri inceleme, izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma sürecinde bireyler etkileşimde oldukları kişileri ve ortamı göz önüne alarak en uygun taktiği seçmektedirler. Öğretmenler betimsel analiz verilerinde görüldüğü gibi “ortama uygun davranışları sergilemeyi” ve “davranışları değiştirebilmeyi” izlenim yönetimi sürecinde kullanmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin izlenim kavramını “şekil değiştirme” ile ilişkilendirmesi alanyazındaki modellerde yer alan izlenim yönetimi süreci ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin bazı metaforları, izlenim kavramını “hile ve aldatmaca” ile ilişkilendirmeleri nedeniyle kullandığı görülmektedir. Öğretmenlerin bir kısmı parçası oldukları toplumun, çalıştıkları eğitim kurumlarının ve insan ilişkilerinin kendilerinden sergilemelerini bekledikleri belirli davranış kalıpları olduğunu ve bu davranış kalıplarına uymanın olumlu bir imaj yarattığını, ancak bağlamın sürekli değişmesi nedeniyle imajın da yalan olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda toplumsal roller ve öğretmenlik rolü arasındaki

ilişkiye dair betimsel analiz verileri incelendiğinde, bazı öğretmenlerin sosyal hayatlarında kısıtlanmış hissettiği, kendi diledikleri şekilde değil toplumun ve öğretmen kimliğinin talep ettiği şekilde davrandığı görülmektedir. Öğretmenler samimi olan insanları, davranışları ve konuşmaları doğal olan, kendi olma cesareti gösteren insanlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda toplumsal ve örgütsel normlar içinde yer alan insanların uyum sağlama amacıyla samimiyetten uzaklaşıp, toplumun ve örgütün normlarına uygun davranmayı tercih ettiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bir tanesi izlenim kavramını “korumanın zor olması” nedeniyle orkide metaforu ile açıklamıştır. Kasar (2011) kendini sevdirmeye taktiğini bir “beceri” olarak değerlendirmektedir. İzlenim yönetimi taktiklerinin bilinçli veya bilinçsiz şekilde kullanılabileceği göz önüne alındığında, izlenimleri yönetme sürecinin çeşitli becerileri gerektirdiği son derece açıktır. İzlenim yönetimi süreci ve modelleri incelendiğinde ise, bireylerin arzu ettiği izlenimi oluşturmalarının ve korumasının nispeten zor olduğu görülmektedir. Bireyler arzu ettiği izlenimi en etkili şekilde oluşturabileceği taktiği seçerken, ortamı ve izleyicilerin taktiğe verdiği dönütleri göz önünde bulundurmakta; etkileşimde oldukları kişilerin fikirlerini, tutumlarını ve inançlarını göz önüne alarak onları etkilemek durumundadır. Bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları nedeniyle, karşılaştıkları benzer durumlarda birbirinden farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları muhtemeldir. Aynı zamanda bireyler farklı zamanlarda farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilirler. Bu nedenle bir bireyin davranışlarını incelerken, aynı taktiğin sürekli olarak kullanıldığını görmek mümkün olmayabilir. Bireyin içinde yer aldığı durumlar değiştikçe farklı taktikler de kullanılabilir. Ancak bazı bireylerin belirli taktikleri sürekli kullanma eğiliminde olduğu da görülmektedir (Bozeman & Kacmar, 1997; Schütz, 1998). Bu bağlamda izlenim yönetimi süreci değerlendirildiğinde, değişkenlerin çokluğu ve bireysel farklılıklar nedeniyle izlenim oluşturmalarının ve korumanın zor olduğu söylenebilir.

## **5.2.Öneriler**

Araştırma sonuçlarından hareketle sunulan öneriler; araştırma konusu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol göstermesi amacıyla araştırmacılara yönelik öneriler ve özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile yöneticilere yönelik öneriler olmak üzere iki başlık şeklinde aşağıda ifade edilmiştir.

### 5.2.1.Eğitim Yöneticilerine ve Öğretmenlere (Uygulayıcılara) Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonucunda izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılma amacının işi kaybetme korkusu ile onaylanma ve kabul görme ihtiyacı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda;
  - Eğitim yöneticileri tarafından nesnel bir şekilde belirlenmiş performans değerlendirme kriterleri oluşturularak sözleşme dönemlerinde objektiflik sağlanabilir. Performans değerlendirme kriterlerinin öznellikten uzak olması, öğretmenlerden talep edilen işin ve niteliklerin örgütte görev almadan önce belirlenmesi hem yöneticiler hem de öğretmenler için güven ortamı oluşmasına katkı sağlayacaktır.
  - Eğitim yöneticilerinin sağlayacağı olumlu örgüt iklimi, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma aidiyet hissetmeleri için öncelikli koşul olarak görülebilir. İlgili kurum ve kuruluşlar tarafından eğitim yöneticilere olumlu örgüt iklimi oluşturmaya yönelik eğitimler verilebilir.
2. Öğretmen-öğretmen, öğretmen-yönetici arasındaki izlenim oluşturma sürecinde ortaya çıkan çıkar çatışmalarını önlemeye yönelik çatışma çözme yollarına dair kurum içi eğitimler düzenlenebilir.
3. Rekabete dayalı özel öğretim kurumlarında öğretmenler arasındaki ilişkileri güçlendirmek için mentörlük sistemi ve liderlik takımları oluşturulabilir, görev dağılımlarında gruplar arası rotasyonlar sağlanarak farklı öğretmenlerin birbirleriyle etkileşime girmeleri sağlanabilir.
4. Örnek birey olma stratejisini kullanan öğretmenlerin, kendilerine verilmeyen sorumluluklara da aday olduğu görülmektedir. Diğer öğretmenler tarafından kabul görmeyen bu stratejinin öğretmenler üzerindeki yükünü azaltmak ve okulda görevli bütün öğretmenler arasında fırsat eşitliği yaratmak amacıyla, kurum içinde bir ödül sistemi geliştirilebilir. Ödül sistemi, performans değerlendirme kriterleri altında veya ayrı bir sistem olarak kurgulanabilir.

5. İlgili alanyazında, kendini acındırma gibi bazı stratejilerin olumsuz kişilik özelliklerine sahip bireyler tarafından sergilendiği görülmektedir. Öğretmenlerin olumsuz özellikleriyle baş edebilmeleri, rekabete dayalı ortamda stres yönetimini sağlayabilmeleri, yaşadıkları rol çatışmalarına çözüm bulabilmeleri vb. amaçlarla okullarda gönüllülük esasına dayalı danışma hizmetleri sunulabilir.
6. Sosyal hayatlarındaki rolleri ve öğretmen rolü arasında uyumsuzluk yaşayan öğretmenler için, sosyal hayatlarındaki rollerini ve sahip oldukları diğer becerileri eğitim ortamına aktararak, okulun yararına kullanabilecekleri ortamlar yaratılabilir. Sosyal kulüpler ve projeler gibi alanlarda görev alan bu öğretmenlerin rol çatışmalarını nispeten daha az yaşayacağı düşünülebilir.
7. İzlenim yönetimi sürecinde en çok kullanılan taktiğin kendini sevdirmeye taktiğinde yer alan iyi ilişkiler kurma davranışı olduğu görülmektedir. İyi ilişkiler kurma ve bunları sürdürme amacı ile etkili iletişim tekniklerine yönelik kurum içi eğitimlere yer verilebilir.
8. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin “öğretmen imajına”, okulların da “kurumsal imaja” önem verdiği görülmektedir. İzlenim yönetimine dair eğitim kurumlarına ve öğretmenlere yönelik verilen eğitimlerle arzu edilen imajların sergilenebileceği düşünülmektedir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Bu başlık altında yer alan öneriler, ilgili alanyazındaki henüz araştırma yapılmayan alt başlıkları, çalışma gruplarını ve araştırma yöntemlerini belirtmektedir. Araştırmacıların aşağıda ifade edilen önerileri dikkate alması zaman açısından tasarruf etmelerini sağlayacaktır.

1. Türkiye’de izlenim yönetimine yönelik eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma konusunun doğasını kavramak ve eğitim sektöründeki yansımalarını görmek son derece önem arz etmektedir. Bu nedenle izlenim yönetimine yönelik araştırmalar, farklı araştırma yöntemleri ve çalışma gruplarıyla tasarlanabilir.

2. Türkiye’de eğitim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, izlenim yönetimi göreceli olarak yeni bir konu olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, mevcut araştırma bulgularından ve alanyazındaki çalışmalarından hareketle, izlenim yönetimi;

- Örgütsel tükenmişlik,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Duygusal emek,
- İşe bağımlılık,
- Öz yeterlilik algısı,
- Özsaygı,
- Örgütsel adalet,
- Performans değerlendirme,
- Örgütsel güven, vb. konular çerçevesinde incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., & Aykan, E. (2008). İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 6-21.
- Akgün, T. (2009). *İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*.
- Akpınar , O., & Öz, F. (2013). Gerçeklik Terapisi: Özellikler, Temel Kavramlar, Tedavi, Uygulama ve Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Alev, S. (2018). *Öğretmenlerin Genel Öz Yeterlilik Algıları ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Aracılık Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alga, E., & Özdemir, M. (2018). Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri İle İzlenim Yönetimi İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 309-329.
- Arronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2010). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Kaktüs.
- Atkinson, R., Atkinson, R., Smith, E., Bem, D., & Hoeksema, S. (2019). *Atkinson-Hilgard Psikolojiye Giriş*. Arkadaş.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Gazi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara.
- Basım, N., & Tatar, İ. (2006). Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. <https://www.researchgate.net/publication/303868188> adresinden alındı
- Bolino, M., & Turnley, W. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Method*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M., Varela, J., Brande, B., & Turnley, W. (2006). The Impact of Impression Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 281-297.
- Bolino, M., Kacmar, K., & Turnley, W. (2008). A Multilevel Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109. doi:10.1177/0149206308324325

- Bozeman, D., & Kacmar, K. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Process in Organizations. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 69(1), 9-30.
- Caillouet, R., & Allen, M. (1996). Impression Management Strategies Employees Use When Discussing Their Organization's Public Image. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 211-227.
- Cantekin, A. (2003). *Etkileme Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Ceylan, T. (2011). Toplumsal Sistem Analizinde Toplumsal Statü ve Rol. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 89-104.
- Chin, W. (2006). *The Role of Impression Management in Goal Setting. Unpublished Master Thesis*. Canada: University of Waterloo.
- Cialdini, R., & Richardson, K. (1980). Two Indirect Tactics of Image Management: Basking and Blasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 406-415. doi:10.1037/0022-3514.39.3.406
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge. <https://gtu.ge/AgroLib/RESEARCH%20METHOD%20COHEN%20ok.pdf> adresinden alındı
- Collin, C., Benson, N., Ginsburg, J., Grand, V., Lazyan, M., & Weeks, M. (2012). *The Psychology Book*. İstanbul: Doorling Kindersley (Alfa).
- Crane, E., & Crane, F. (2002). Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings. *Journal of Grup Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 5, 25-34.
- Çelik, H., & Ekşi, H. (2008). Söylem Analizi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27(27), 99-117.
- Çetin, F., & Basım, H. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 255-269.
- Demir, K. (2002). *Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demiral, Ö. (2013). *İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Demiral, Ö. (2016). İzlenim Yönetiminin Olumsuz Örgütsel Sonuçlara Etkisi ve Performans Değerlemenin Aracılık Rolü: Türkiye'deki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 43-66.
- Doğan, İ. (2007). *Sosyoloji, Kavramlar ve Sorunlar*. Ankara: Pegem.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2009). Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 53-83.
- Drory, A., & Zaidman, N. (2001). Upward Impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(6), 671-690.
- Drory, A., & Zaidman, N. (2007). Impression Management Behaviour: Effects of the Organizational System. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 290-308.
- DuBrin, A. (2011). *Impression Management in the Workplace Research*. New York: Routledge. [https://books.google.com.tr/books?id=cbeNAAQBAJ&lpg=PP1&ots=riAqsXVI5v&dq=Dubrin%2C%20A.%20J.%20\(2011\).%20Impression%20Management%20in%20the%20Workplace%20Research&lr&hl=tr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=cbeNAAQBAJ&lpg=PP1&ots=riAqsXVI5v&dq=Dubrin%2C%20A.%20J.%20(2011).%20Impression%20Management%20in%20the%20Workplace%20Research&lr&hl=tr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false) adresinden alındı
- Erdem, F. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkök, B. (2019). *Bireylerin Öz Yeterlilik ve Özerkliklerinin Örgüt İçinde Bıraktıkları İzlenim Üzerine Etkisi, Kamuda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersoy, H. (2011). *İzlenim Yönetiminin Kurum İmajına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fırat, N. (2006). *Pozitivist Yaklaşımın Eğitim Yönetimi Alanına Yansıması, Alana Getirdiği Katkı ve Sınırlılıklar*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Gardner, W., & Avolio, B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management*. doi:10.2307/259098
- Gardner, W., & Martinko, M. (1988). Impression Management: An Observational Study Linking Audience Characteristics with Verbal Self-Presentations. *Academy of Management Journal*, 31(1). 2017 tarihinde alındı
- Geçtan, E. (2019). *İnsan Olmak*. İstanbul: Metis.

- Giocalone, R., & Beard, J. (1994). Impression Management, Diversity and International Management. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 621-636. doi:10.1177/0002764294037005004
- Giocalone, R., & Rosenfeld, P. (1989). *Impression Management in Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Gilmore, D., Stevens, C., Harrell Cook, G., & Ferris, G. (1999). Chapter 18: Impression Management Tactics. *The Employment Interview Handbook*. içinde
- Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Edinburg: Edinburg the Bateman Press.
- Goffman, E. (2017). *Etkileşim Ritüelleri*. Ankara: Heretik.
- Goffman, E. (2018). *Damga: Örselenmiş Kimliğin İdare Edilişi Üzerine Notlar*. Ankara: Heretik.
- Goffman, E. (2018). *Karşılaşmalar*. Ankara: Heretik.
- Guadagno, R., & Cialdini, R. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organizations: A qualitative Review. *Sex Roles*, 56(7-8), 483-494. doi:10.1007/s11199-007-9187-3
- Günbayı , İ., Ardahan, M., & Muslu, L. (2018). Metaphors As Artefacts for Adults With Type 2 Diabetes Mellitus According to Their Professional Culture. *Journal of the Pakistan Medical Assosiation*, 68(2). [https://jpma.org.pk/article-details/8588?article\\_id=8588](https://jpma.org.pk/article-details/8588?article_id=8588) adresinden alındı
- Gwal, R. (2015). Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship. *International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37-44.
- Higgins, C., Judge, T., & Ferris, G. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(1), 89-106.
- İnceelli, A. (2015). *İzlenim Yönetimi: KKTC Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Lefkoşa: Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü.
- Jaja, S. (2003). Impression Management Metaphors: An Afenda For the 21.Century Adrican Industrial Managers. *Management Research News*, 26(12), 73-94.
- Kacmar , K., & Carlson, D. (1999). Effectiveness of Impression Management Tactics Across Human Resource Situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(6), 1293-1311.
- Kacmar, K., & Carlson, D. (1994). Using Impression Management in Women's Job Research Processes. *American Behavioural Scientist*, 37(5), 682-697.

- Karakuş, M., & Alev, S. (2016). Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi. *13*(33), 137-152.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 77-97.
- Kasar, A. (2011). *Örgütiçi Kişilerarası İletişimde İkna ve İzlenim Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstirüsü.
- Köse, E., & Genç, S. Z. (2018). *Eğitim Sosyolojisi*. Pegem Akademi.
- Leary, M., & Kowalski, R. (1990). Impression Management: A literature Review and Two Component Model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Levy, D., Collins, B., & Nail, P. (1998). A New Model of Interpersonel Influence Characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 715-733. [https://www.researchgate.net/publication/289436009\\_A\\_new\\_model\\_of\\_interpersonal\\_influence\\_characteristics](https://www.researchgate.net/publication/289436009_A_new_model_of_interpersonal_influence_characteristics) adresinden alındı
- Martinko, M., & Gardner, W. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338. doi:10.1177/014920638801400210
- Memduhoğlu, H., & Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.
- Meydan, C. (2011). Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi. *Eskişehir Orsmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 287-307.
- Montagliani, A., & Giacalone, R. (1998). Impression Management and Cross-Cultural Adaption. *The Journal of Social Psychology*, 198(5), 598-608. doi:10.1080/00224549809600415
- Navaro, D. (2018). *Kariyer ve Varoluş: Bir Benlik Eylemi*. Remzi Kitabevi.
- Oğuzhan, T. (2015). Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi.
- Oğuzhan, T., & Sığı, Ü. (2014). Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(2), 175-188.
- Özan, M., & Sayıcı, M. (2016). İlköğretim Kurum Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 175-188.
- Riordan, C., Gross, T., & Maloney, C. (1994). Self-Monitoring Gender and the Personel Consequences of Impression Management. *The American Behavioral Scientist*, 37(5), 715-725.

- Rosenfeld , P., Giacalone, R., & Riordan, C. (1995). *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement and Practice*. London; Newyork: Poutledge.
- Sayıcı, M. (2012). *İlköğretim Kurum Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Schlenker, B., & Pontari, B. (2000). *The Strategic Control of Information: Impression Management and Self-Presentation in Daily Life*. American Psychological Association. doi:10.1037/10357-008
- Schütz, A. (1998). Assertive, Offensive, Protective and Defensice Styles of Self Presentation: A Taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132(6), 611-628.
- Shakespeare, W. (2012). *As You Like it*. Collins Classics.
- Shoko, S., & Dzimiri, W. (2018). Impression Management Tactics Employed by Primary School Heads to Influence Management and Leadership Decisions in Schools: A Survey of Two Districts in Zimbabwe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(5), 252-261.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2001). Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions. *European Management Journal*, 19(2), 183-194.
- Şimşek, H. (1997). Pozitivm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- Tabak, A., Basım, H., Tatar, İ., & Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 539-557.
- Tatar, İ. (2006). İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama. *Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü*.
- Tatar, S. (2013). *İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tedeschi, J., & Norman, N. (1985). *Social Power, Self-Presentation and the Self*. doi:10.1007/978-1-4613-9564-5\_4
- Tsai, W., Chen, C., & Chju, S. (2005). Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews. *Journal of Management*, 31(1), 108-125.
- Turan, E. (2018). *İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri*. Bayburt: Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Turnley, W., & Bolino, M. (2001). Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management. *Journal of Applied Psychology*, 86, 351-360.
- Türköz, T. (2010). *Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanmaya Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Ankara: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Uygun, S. (2003). Türkiye'de Düünden Bugüne Özel Okullara Dair Bir Bakış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*.
- Uysal, A. (2004). *Transmission of Good News As an Impression Management*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünaldı, S. (2005). *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Wayne, S., & Green, S. (1993). The Effect of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(12), 1431-1440. doi:10.1177/001872679304601204
- Wayne, S., & Kacmar, K. (1991). The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1), 70-88. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/074959789190006F> adresinden alındı
- Wayne, S., & Liden, R. (1995). Effect of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Xin, K. (1997). Asian American Managers: An Impression Gap? *Journal of Applied Behavioural Science*, 3(33), 335-355.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, H. (2019). *İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Türkiye Bağlamında Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yin, R. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları*. (İ. Günbayı, Çev.) Ankara: Nobel.
- Yücel, İ. (2013). Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.

## EKLER

### EK-1 Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.03.2020-E.40508



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurulu



Sayı : 55578142-050.01.04-E.40508  
Konu : Tuba BİLGİN

23/03/2020

Sayın Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

İlgi : 16/03/2020 tarihli ve 2735 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden; Kurulumuzdan talep edilen Etik Onay belgesine ilişkin, Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulumuzun 23.03.2020 tarihli ve 100 sayılı kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-imzalıdır**

Prof. Dr. Osman ERAVŞAR  
Kurul Başkanı

Ek: 23.03.2020 tarih ve 100 sayılı Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu**  
**KARAR**

**Toplantı Tarih** : 23/03/2020

**Karar Sayısı** : 100

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**'ın danışmanlığını, **Tuba BİLGİN**'in araştırmacılığını üstlendiği, *"İzlenim Yönetimi Bağlamında Eğitim Örgütlerinde Kullanılan Mikro Politik Stratejiler"* başlıklı tez çalışması kapsamında kullanılacak olan çalışmanın uygunluğunun görüşülmesi istemi.

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**'ın danışmanlığını, **Tuba BİLGİN**'in araştırmacılığını üstlendiği, *"İzlenim Yönetimi Bağlamında Eğitim Örgütlerinde Kullanılan Mikro Politik Stratejiler"* konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Başkan  
**Prof. Dr.**  
**Osman ERAVŞAR**  
(imza)

Başkan Yrd.  
**Prof. Dr.**  
**Bahattin ÖZDEMİR**  
(imza)

Üye  
**Prof. Dr.**  
**Hilmi DEMİRKAYA**  
(imza)

Üye  
**Prof. Dr.**  
**Mustafa ŞEKER**  
(imza)

Üye  
**Prof. Dr.**  
**Adnan DÖNMEZ**  
(imza)

Üye  
**Prof. Dr.**  
**Abdullah KARAÇAĞ**  
(imza)

Üye  
**Prof. Dr.**  
**Eyyup YARAŞ**  
(imza)

23.03.2020  
A.A.DİKİŞ  
Bil.İşl.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı:** Tuba Bilgin

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Antalya – 01.01.1993

### Eğitim Durumu

**Lise Öğrenimi:** Antalya Aksu Anadolu Öğretmen Lisesi

**Lisans Öğrenimi:** Akdeniz Üniversitesi – İngilizce Öğretmenliği

**Yüksek Lisans Öğrenimi:** Akdeniz Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (Tezli Yüksek Lisans)

**Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce

### Bilimsel Faaliyetleri:

- Karataş S., Kahya S., Bilgin T., "Milli Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi (MEBİM-147) Üzerinden Yapılan Başvuruların Bildirim Durumları Açısından Değerlendirilmesi", Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.17, no.2, ss.321-346, 2019

### İş Deneyimi

**Çalıştığı Kurumlar:**

- Özel Renk Eğitim Kurumları – Eğitim Koordinatörü (2013-2018)
- English Kids Academy – Eğitim Koordinatörü (2019-2020)

### İletişim

# İZLENİM YÖNETİMİ

## ORIJINALLIK RAPORU

%9

BENZERLİK ENDEKSİ

%4

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%2

YAYINLAR

%7

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Gaziantep Aniversitesi

Öğrenci Ödevi

%5

2

Submitted to Akdeniz University

Öğrenci Ödevi

%1

3

docs.neu.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%1

4

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

<%1

5

Submitted to The Scientific & Technological  
Research Council of Turkey (TUBITAK)

Öğrenci Ödevi

<%1

6

denetimakademisi.com

İnternet Kaynağı

<%1

7

senaymeralzeytin.com

İnternet Kaynağı

<%1

8

ejercongress.org

İnternet Kaynağı

<%1