

# İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği

H. Nejat Basım\*

Kara Harp Okulu

İlker Tatar

Nesrin Hisli Şahin

Ankara Üniversitesi

## Özet

*Bu araştırmanın amacı izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımıyla ilişkili olabilecek bazı kişilik değişkenlerini ve demografik faktörleri incelemektir. Stres ortamında çalışılan ve ulusal düzeyde güvenlikten sorumlu bir kamu kuruluşunda yapılan bu çalışmada, personelin kullandığı izlenim yönetimi taktikleri ve bu taktiklerin potansiyel yordayıcıları incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, söz konusu kurumun Türkiye'nin değişik illerindeki birimlerinde görev yapan ve yaşları 22 ile 51 yıl arasında değişen alt ve orta düzey yönetici durumundaki kişiler (N = 518) oluşturmaktadır. Ölçümler, Türk örneklemi üzerinde uyarlama çalışmaları yapılmış olan İzlenim Yönetimi Ölçeği, Sosyal Karşılaştırma Ölçeği, Kontrol Odağı Ölçeği ve Kısa Semptom Envanteri ile alınmıştır.*

*Analizler sonucunda, personelin statüsü, görev yeri, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerle, kendilik algıları, kontrol odağı inançları, hedeflerine ulaşma düzeyleri ve yaşadıkları stres belirtilerinin, kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** İzlenim yönetimi, kendilik algısı, kontrol odağı, stres

## Abstract

*The aim of this research is to investigate the demographic factors and some personality variables that might be correlated with the use of the impression management tactics. The sample is composed of 518 male low and mid level managers working in a public sector institution responsible for security on national scale. The assessment instruments used were: the Impression Management Scale, the Social Comparison Scale; Rotter's Internal-External Locus of Control Scale, and the Brief Symptom Inventory, all adapted for the Turkish culture.*

*The age range was 22-51 years. The managers were assigned to units of the same institution in various provinces of Turkey. The results showed that the demographic variables such as status, place of employment, period of employment, together with self-perception, locus of control beliefs, degree of satisfaction with goal attainment, and stress symptoms were significantly related to the impression management tactics they used.*

**Key words:** Impression management, self-perception, locus of control, stress

\*Yazışma Adresi: Yrd. Doç. Dr. H. Nejat Basım, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü Bakanlıklar/Ankara.  
E-posta: nbasim@kho.edu.tr

İzlenim yönetimi, genellikle, hedef izleyiciyi arzu edilen sonuç doğrultusunda yönlendirmek amacıyla, ona çeşitli bilgiler ileterek kendiliğe yönelik algılarını kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2002; Gardner ve Martinko, 1988; Leary ve Kowalski, 1990; Leary, 1996; Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995; Rind ve Benjamin, 1993).

İnsanların sosyal ve örgütsel ortamlarda sosyal ilişkide buldukları diğer kişiler üzerinde çeşitli izlenimler oluşturmaya çalıştıkları öteden beri bilinmektedir. Bu izlenimler, bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerinin gelişmesinde, kendisine ve onlara ilişkin algılarının oluşmasında, değerlendirmelerin yapılmasında ve kararların alınmasında etkili olmaktadır. Bu durumun farkında olan birey doğal olarak, karşısındaki insanlar kendisi hakkında izlenimler oluştururken, bu izlenimleri yönlendirme ve yönetme girişimlerinde bulunabilirler. Bireyin kendisi hakkında oluşturulan izlenimleri bu şekilde kontrol etme çabası, diğer deyişle izlenim yönetimi davranışları, doğal bir insan davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireylerin diğer bireylerde bıraktıkları izlenimler, bir yandan karşılındakilerin kendilerine yönelik algı, değerlendirme ve davranışları üzerinde etkili olurken, diğer yandan da kişilerin kendilerine olan bakışları ve psikolojik sağlıkları üzerinde etkili olabilmektedir. İnsanlar bu nedenle de çevrelerindeki kendileri ile ilgili algılamalarını izleme ve yönetme girişimlerinde bulunurlar (Demir, 2002). Değinilen noktalardan hareketle, izlenim yönetiminin kendilik algısı, kontrol odağı ve psikolojik sağlık gibi süreçlerle ilişkisinin önemli olduğu ileri sürülebilir.

Jones (1990), herhangi bir insanla karşılaştığımızda otomatik olarak ya da düşünerek, hızla bir yargıya vardığımızı ifade etmektedir. Çok sınırlı bilgi ve ipucuna dayanarak yaptığımız bu izlenim oluşturma işlemi, insanlarda önemli ve evrensel bir eğilimdir (Freedman, 1989; Taylor, 1997). Örneğin; bir kişinin resmine bakmak ya da caddeden ge-

çen birisine göz atmak dahi, o kişi hakkında bir fikir oluşturmamıza yetebilmektedir. Oluşturulan bu "ilk izlenimler", toplumsal etkileşimin yalnızca başlangıcı değil, aynı zamanda temel belirleyicisi de olmaktadır (Freedman, 1989).

Jones (1990), bu davranışların çoğunlukla kendini korumak veya güçlendirmek amacıyla yapıldığını ve böylelikle sosyal ödüle ulaşmanın ya da daha az sosyal ceza görmeyi mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Buradan hareketle, izlenim yönetimi sürecinin, yaşamı derinden etkileyen, maksatlı, stratejik ve dinamik bir süreç olduğunu söyleyebiliriz (Sallot, 2002). Birçok araştırmacı, izlenim yönetimini, bireylerarası ilişkide en temel süreç olarak değerlendirmişlerdir (Crane ve Crane, 2004).

İnsanlar, başkalarında kendileri ile ilgili bu izlenimleri oluştururken, zaman zaman kendilerini olduklarından daha iyi ya da kötü göstermeye yönelik davranışlarda bulunabilirler. Dolayısıyla, bazı izlenim yönetimi davranışları abartılı, bazıları da aldatıcı olabilir (Leary, 1996; Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995). İzlenim yönetimi tanımlarında her ne kadar, bir amaç doğrultusunda, belli bir izlenim oluşturmak için yapılan teşebbüslerden bahsedilse de, bütün izlenim yönetimi faaliyetlerinin aldatıcı olduğunu; gerçekte sahip olunanlar dışında birtakım kişilik özellikleri ve davranışlar sergilediğini söylemek çok doğru değildir (Sallot, 2002). Bunu yaparken, bazı doğrulara vurgu yapılması, bazılarının ise fazla ön plana çıkarılmaması söz konusu olabilmektedir (Leary, 1996; Lewis ve Neighbors, 2005).

Sözlü ifadenin yanında, sözsüz ifadeler de izlenim yönetimi amacıyla kullanılabilir. Diğer bir deyişle, bir insanın görünüşü, bakışları, bedeninin durumu, jestleri ve mimikleri birçok bilginin iletilmesinde etkili olabilmektedir (İzgören, 2004; Leary, 1996; Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995; Tolan, 1991). İnsanların kullandıkları eşyalar, aksesuarlar ya da yaşadıkları fiziksel ortamın bazı özellikleri de belli izlenimlerin oluşturulması için araç

olabilmektedir (Feldman ve Klich, 1991; İzgören, 2004; Leary, 1996; Rosenfeld, Giacalone ve Rior-dan, 1995). Tolan'a (1991) göre, sözsüz iletişimde kullanılan bu tür simgelerin anlamlarında gruptan gruba, kültürden kültüre farklılık olmasına rağmen, bu simgeler hemen bütün insan topluluklarında bulunmaktadırlar.

Diğer sosyal ortamlarda olduğu gibi, insanlar örgütsel ortamlara girdiklerinde de davranışları ile diğer bireylerle olan ilişkilerini şekillendirirler. İz-lenim yönetimi davranışları, gerek örgüte yeni katılımda, gerekse örgüt içindeki süreçte, etkili ve başarılı olmanın temel aşamalarından birisidir (Demir, 2002). İzlenim yönetimi ile ilgili en belirgin uygulama alanlarından birisi, iş başvuruları sırasındaki mülakatlarda uygulanan strateji ve taktiklerdir. Ancak, örgütsel yaşamdaki uygulamalar bununla sınırlı değildir. Organizasyonların bütün kademelerinde, örneğin toplantılar esnasında ve hatta koridorlardaki karşılaşmalarda ortaya çıkan bakış, davranış, gülümseme veya konuşmalarda bile bu taktik ve uygulamalara rastlamak mümkündür (Gardner, 1992).

İzlenim yönetimi taktikleri, bir sınıflandırmaya göre '*girişken, saldırgan, korunmaya yönelik ve savunmaya yönelik* taktikler' olarak isimlendirilirken (Schutz, 1998); bir başka sistemde sadece '*girişken ve savunmaya yönelik*' olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Crane ve Crane, 2004). Bu araştırmacılar girişken taktikleri de, "kendini sevdirmeye", "niteliklerini tanıtmaya", "örnek davranışlar sergilemeye", "kendine acındırma" ve "tehdit etme" olarak alt sınıflara ayırmışlardır. Diğer yandan, savunmaya yönelik taktikleri ise "masumiyet", "olayı kabullenme fakat sorumluluk almama", "sorumluluğu kabul etme" ve "özür dileyerek sorumluluğu alma ve cezaya razı olma" olarak açmaktadırlar. Daha sade ve üzerinde daha fazla araştırma yapılmış olan sınıflandırma sisteminde ise bu taktikler *kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek davranışlar sergilemeye, tehdit etme ve kendine acındırma* olarak belirlenmiştir (Bolino, 1999; Jones ve Pittman, 1982).

Leary (1996) izlenim yönetimi davranışlarının çoğunlukla bireyin kendisini algılamasına uygun davranışlar olduğunu ifade etmektedir. Bu da, kendini algılamayla çok yakından ilişkili olduğu bilinen, "özsaygı", "kontrol odağı" ve "stres" gibi değişkenlerin izlenim yönetimiyle yakından ilişkili olabileceği düşüncesini akla getirmektedir. Nitekim özsaygı seviyesi düşük ve yüksek olanların, farklı motivasyon unsurları ile izlenim yönetimi davranışlarına motive oldukları ifade edilmektedir (Iedema ve Poppe, 1994; Leary, 1996). Örneğin; düşük ve yüksek özsaygısı olan bireylerin, izlenim yönetimi açısından farklı şekillerde güdülendikleri ve izlenim yönetimi sürecindeki kendilerine güven duygularının da farklı olduğu ileri sürülmektedir (Leary, 1996). Aynı doğrultuda, yaşanan stresin de, izlenim yönetimi davranışlarının sergilenmesinde etkili olduğu ileri sürülmüştür. Örneğin, yaşanan stresin yüksek olması durumunda bireylerin kendileriyle ilgili olumlu özelliklerini daha fazla vurgulayıp, olumsuzlukları kapatmaya çalıştıkları gözlenmiştir. Söz konusu bu davranışlarda dikkati çeken olgu, stresin arttığı ya da kendilik algısının zedelendiği durumlarda, kişilerin daha çok kendilerini korumaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini seçerken; stresin göreceli olarak daha az ya da kendilik algısının yüksek olduğu durumlarda ise prestiji arttırmaya ve yeterliliği vurgulamaya yönelik taktikler seçtikleri şeklinde belirtilmektedir (Leary, 1996; Martin, Leary ve Rajeski, 2000).

Kontrol odağı da, bireyin psikolojik sağlığıyla doğrudan ilişkili olan bir değişken olarak tanımlanmaktadır. İç kontrol odağı yöneliminin kişilikteki etkilerinin, dış kontrol odağı yönelimli olmaya oranla daha olumlu olduğu belirtilmektedir (Loosemore ve Lam, 2004; Silvester, Gough, Anderson ve Mohamed, 2002). Dış kontrol inancı genellikle, düşük kendilik algısı, depresyon, baş ağrıları, diğer psiko-fizyolojik semptomlar ve psikopatoloji ile ilişkili olarak bulunmaktadır (Dağ, 1990; 1992; Şirvanlı-Özen, 1995; Küçükkaragöz, 1998; Özlale, 1999). Dış kontrol odağı inancı ile psikiyatrik belirti gösterme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu

da birçok araştırmada ortaya konmuştur (Ashby, Kottman ve Draper, 2002; Bernardi, 2001; Siu, Spector, Cooper ve Donald, 2001). Ancak, araştırılan literatürde kontrol odağı ve izlenim yönetimi ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mevcut araştırma bu soruyu da ele almaya çalışmaktadır. İlgili literatürde belirtildiği gibi, kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin kişilerin kontrol odağı inançlarına göre değişeceği tahmin edilmektedir.

Özetle, genel anlamda bir “durum saptama” çabası olarak düşünülebilecek bu araştırmanın temel amacı, ulusal ölçekte güvenlikten sorumlu bir kamu kuruluşunda alt ve orta seviyede yönetici olarak çalışan personelin, kendilik algıları, kontrol odakları, mesleki hedeflerine ulaşma düzeyleri, başkaları üzerinde arzu ettikleri izlenimi oluşturup oluşturmadıklarına ilişkin kişisel algıları ve stres seviyeleri ile örgütsel ortamda kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

### Yöntem

#### Örnekleme

Araştırmaya, söz konusu kamu kuruluşunun Türkiye'nin değişik illerindeki birimlerinde görev yapan ve rastlantısal olarak oluşturulmuş 518 erkek çalışan katılmıştır. Katılımcıların yaşları 22 ile 51 yıl arasında değişmektedir ( $Ort_{yaş} = 35.09$ ,  $S = 6.40$ ). Kurumda çalışma süreleri ise 1 ile 27 yıl arasında değişmektedir ( $Ort_{çalışma} = 13.10$ ,  $S = 6.58$ ). Örneklemin %54.8'i ( $n = 284$ ) alt seviye, %45.2'si de ( $n = 234$ ) orta seviye yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %48.8'i ( $n = 253$ ) alanda, %51.2'si ( $n = 265$ ) idari kadrolarda çalışmaktadır. Katılımcıların %67.6'sı ( $n = 350$ ) lisans, %32.4'ü ( $n = 168$ ) yüksek lisans ve doktora eğitimi almıştır.

#### Veri Toplama Araçları

**Bilgi Formu:** Araştırmaya katılan kişilerin demografik bilgilerini almak üzere, bir bilgi formu oluşturulmuştur. Bu formda, katılımcıların statüle-

ri, görev yerleri, eğitim durumları, yaşları ve kurumdaki çalışma süreleri sorulurken ayrıca, mesleki hedeflerine ulaşma ve diğerleri üzerinde oluşturmak istedikleri izlenimi oluşturma konusundaki algılarını değerlendirdikleri 10'lu Likert tipinde iki adet de soru sorulmuştur. Birinci soru, “Kurumdaki mesleki hedeflerinize ulaşma açısından kendinizi nerede görüyorsunuz?” (1 = Hiç istemediğim bir yerde, 10 = Tam istediğim yerde) sorusudur. İkincisi ise, “Diğer insanlar üzerinde bırakmak istediğiniz izlenim açısından kendinizi ne ölçüde başarılı görüyorsunuz?” sorusudur. Bu sorular ile izlenim yönetimi davranışlarını gösterme konusundaki motivasyon unsuru ölçülmek istenmiştir.

**İzlenim Yönetimi Ölçeği (Impression Management Scale):** Örgütsel ortamda, çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini belirlemek üzere, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Jones ve Pittman (1982) tarafından geliştirilen sınıflandırma esas alınarak oluşturulmuştur. Ölçek, bir organizasyonda, çalışanlar tarafından muhtemel olarak kullanılabilecek izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik, 5 basamaklı Likert tipinde 22 soru içermektedir.

Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Cantekin (2003) tarafından yapılmış ve 5 orijinal alt ölçeğiyle bir araştırmada kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen iç tutarlık katsayılarının, beş izlenim yönetimi taktiği için .61 ile .77 arasında değiştiği, ölçeğin toplam güvenilirlik değerinin ise .87 olduğu görülmüştür.

Ancak, Cantekin'in (2003) çalışmasında ölçeğin orijinal puanlamasına göre elde edilmiş olan güvenilirlik katsayılarının yeterli olmadığı düşünülerek, Ölçek, mevcut çalışma için yeniden elden geçirilmiştir.<sup>1</sup> Ölçeğin önce farklı bir örneklem ( $N = 104$ ) üzerinde, daha sonra da bu araştırma örnekleminde ( $N = 518$ ) üzerinde faktör yapısına bakılmıştır.

<sup>1</sup>Ölçekle ilgili ayrıntılı bilgiler yayına hazırlanmakta olup, anılan bilgiler bu süreç içerisinde arzu edildiğinde birinci yazardan temin edilebilir.

Her iki çalışmada da, maddelerin yerleşiminde sadece iki maddenin yerinin değiştiği, 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir: “*Kendine acındırmaya çalışma*” adı verilen birinci faktör, toplam varyansın %13.10’unu açıklamaktadır; “*Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma*” %11.11’ini, “*Kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma*” %11.05’ini, “*Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma*” %8.71’ini ve “*İşine sahip çıkmaya çalışma*” da %7.27’sini açıklamıştır. Faktörlerin tümünün açıkladığı toplam varyans %51.24’tür.

Söz konusu faktörlerden oluşturulan faktör alt ölçeklerinin Cronbach Alpha katsayıları da sırasıyla şöyledir: “*Kendine acındırmaya çalışma*” (5 madde),  $\alpha = .74$ ; “*Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma*” (8 madde),  $\alpha = .72$ ; “*Kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma*” (4 madde),  $\alpha = .67$ ; “*Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma*” (3 madde),  $\alpha = .63$ ; “*İşine sahip çıkmaya çalışma*” (2 madde),  $\alpha = .57$ . Ölçeğin toplamı için elde edilen Cronbach Alpha katsayısı da iki çalışmada sırasıyla  $\alpha = .90$  ve  $\alpha = .82$  olarak bulunmuştur.

**Sosyal Karşılaştırma Ölçeği (Social Comparison Scale):** Çalışmada, katılımcıların kendilik algılarını değerlendirmek amacıyla Sosyal Karşılaştırma Ölçeği kullanılmıştır. Sosyal Karşılaştırma Ölçeği (Social Comparison Scale; SCS), 1991 yılında Gilbert ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Gilbert ve Trent, 1991; Steven ve Gilbert, 1995; Allan ve Gilbert, 1995). Beş maddeden oluşan ölçeğin özgün formu, Şahin ve Şahin (1992) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve bir madde eklenmek suretiyle, 6 maddeli yapılmıştır. Daha sonra, Şahin, Durak ve Şahin (1994) tarafından boyut sayısı artırılarak ölçeğin 18 maddelik bugünkü hali oluşturulmuştur.

Sosyal Karşılaştırma Ölçeği, kişinin, başkaları ile kıyaslandığında kendini çeşitli boyutlarda nasıl gördüğüne ilişkin algılamalarını, diğer deyişle, kendilik algısını ölçmek için kullanılmaktadır. Ölçeğin çift kutuplu 18 maddesi bulunmaktadır. İşaretleme 1-6 arası Likert tarzında yapılmaktadır. İki kutuplu maddeler, 6 noktalı boyut üzerinden alınan

puanlara göre değerlendirilmekte ve yüksek puanlar olumlu kendilik algısına, düşük puanlar ise olumsuz kendilik algısına işaret etmektedir.

Sosyal Karşılaştırma Ölçeği, çeşitli araştırmalarda kullanılmış ve 6 maddeli formun Cronbach Alfa değeri .79; 18 maddeli formun Cronbach Alfa değeri de başka bir çalışmada .89 olarak bulunmuştur. Ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, Beck Depresyon Envanteri ile korelasyonu  $r = -.19$  ( $p < .001$ ) olarak bulunmuştur. Altı yüz yirmi yedi (627) üniversite öğrencisi ile yapılan bir başka çalışmada ise, Kısa Semptom Envanterinin alt ölçekleri ile korelasyonlarının da  $-.14$  ile  $-.34$  ( $p < .001$ ) arasında değiştiği görülmüştür.

Ölçeğin ayırıcı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada ise, Ölçeğin, Beck Depresyon Envanterinden 9’dan düşük ve 17’den yüksek puan alan grupları başarılı bir şekilde ayırılabilirliği ( $p < .001$ ) görülmüştür (Savaşır ve Şahin, 1997).

Mevcut çalışmada, Sosyal Karşılaştırma Ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa), .92 olarak bulunmuştur. Kısa Semptom Envanterinin alt ölçekleri ile korelasyonlarının,  $-.23$  ile  $-.39$  ( $p < .01$ ) arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin, Rotter’in Kontrol Odağı Ölçeği ile olan korelasyonu ise,  $-.19$ ’dur ( $p < .01$ ).

**Rotter’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (Rotter’s Internal-External Locus of Control Scale):** Rotter’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (Rotter, 1966), bireylerin genellenmiş kontrol beklentilerinin içsellik-dışsallık boyutu üzerindeki konumunu; pekiştiricilerin bireyin kendi içindeki ya da dışındaki güçlerin (şans, kader) kontrolünde olduğuna dair sahip olduğu genel beklenti ya da inancı ölçmektedir. Türkçe’ye uyarlanması Dağ (1991; 2002) tarafından yapılmıştır. Ölçek 29 maddeden oluşmaktadır ve iki seçeneklidir. Testi yanıtlayan kişiden kendisine uygun olan cümleyi seçmesi istenir. Yükselen puanlar, dış kontrol odağı inancındaki artışı göstermektedir.

Ölçeğin madde-toplam puan korelasyonlarının .11 ile .48 arasında değiştiği; iç tutarlık katsayısının .77 olarak bulunduğu bildirilmiştir. Ölçeğin iki-yarım test güvenilirlik katsayısının da çeşitli örneklemelerde .65 ile .79 arasında bulunduğu bildirilmiştir.

Ölçek puanları üzerinde yapılan faktör analizlerinde farklı sayılarda faktörler elde edilmiştir. Ancak bunların genel olarak iç-dış kontrol odağı boyutunu oluşturdukları anlaşılmıştır. Ölçeğin, sonradan geliştirilen bazı kontrol odağı ölçekleriyle .25 ve .55 arasında korelasyonlar gösterdiği, ancak korelasyonlardaki bu göreceli düşüklüğün, yeni ölçeklerin dış kontrol boyutunu, başta şans ve kader inancı üzere bazı alt boyutlara ayırarak ölçmelerine bağlı olduğu bildirilmiştir (Savaşır ve Şahin, 1997).

Mevcut çalışmada, ölçeğin güvenilirlik değeri .75 olarak bulunmuştur. Ölçek ile Kısa Semptom Envanterinin alt ölçekleri arasındaki korelasyonların da .23 ile .34 ( $p < .01$ ) arasında değiştiği tespit edilmiştir.

**Kısa Semptom Envanteri (Brief Symptom Inventory):** Personelin stres düzeyini ölçmek amacıyla Kısa Semptom Envanteri kullanılmıştır. Kısa Semptom Envanteri, Derogatis (1992) tarafından çeşitli psikolojik belirtileri taramak amacıyla geliştirilen, SCL-90-R'nin kısa formudur. Ölçeğin özgün adı, Brief Symptom Inventory (BSI) olup SCL-90-R'nin 9 faktörüne dağılmış olan 90 madde arasından, her faktörde en yüksek yükü almış toplam 53 madde seçilerek elde edilmiştir. KSE aynen SCL-90-R'deki gibi 9 alt ölçek, ek maddeler ve üç genel indeksten oluşmaktadır ve Türkçe'ye uyarlanması Şahin ve Durak (1994) tarafından yapılmıştır. Üç ayrı çalışmada, ölçeğin toplam puanından elde edilen Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarının .96 ve .95; faktör analizi sonucunda saptanan ve Anksiyete (13 madde), Depresyon (12 madde), Olumsuz Benlik (12 madde), Somatizasyon (9 madde) ve Öfke/Düşmanlık (7 madde) adları verilen 5 alt ölçek için elde edilen katsayıların ise .55 ile .86 arasında değiştiği görülmüştür (Şahin, Batıgün ve

Uğurtaş, 2002). Kısa Semptom Envanteri, 0-4 arası değerlendirilen Likert tipi bir ölçek olup, puan aralığı 0-212 dir.

KSE'nin ölçüt bağımlı geçerliği ile ilgili yapılan üç ayrı çalışma sonucunda, envanterin alt ölçeklerinin Sosyal Karşılaştırma Ölçeği ile  $r = -.14$  ve  $r = -.34$  ( $p < .001$ ) arasında negatif korelasyonlar; Boyuneğicilik Ölçeği ile  $r = .16$  ve  $r = .42$  ( $p < .001$ ) arasında, Strese Yatkınlık Ölçeği ile  $r = .24$  ve  $r = .36$  ( $p < .001$ ) arasında, Yalnızlık Ölçekleri (UCLA ve Offer ölçekleri) ile  $r = .34$  ile  $r = -.57$  ( $p < .001$ ) arasında ve Beck Depresyon Envanteri ile ise  $r = .34$  ve  $r = .70$  ( $p < .001$ ) arasında değişen korelasyonlar gösterdiği belirlenmiştir (Savaşır ve Şahin, 1997; Balkaya ve Şahin, 2003).

Mevcut çalışmada, ölçeğin güvenilirlik değeri, .96 olarak bulunmuştur. Yukarıda bahsedilen 5 alt ölçeğin güvenilirlik katsayıları ise, .79 ile .88 arasında değişmiştir.

## Bulgular

### ***İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımını Yordayan Değişkenler***

İzlenim yönetimi taktiklerini yordayan değişkenleri belirlemek üzere, izlenim yönetimi taktiklerinin bağımlı değişken; statü, görev yeri, çalışma yılı, kişisel mesleki hedeflere ulaşma durumu, başkaları üzerinde oluşturulan izlenimler ile ilgili algılar, kendilik algısı, kontrol odağı ve stres belirtilerinin (anksiyete, depresyon, olumsuz benlik, somatizasyon, öfke ve düşmanlık) bağımsız değişkenler olarak ele alındığı aşamalı (stepwise) regresyon analizleri yapılmıştır (Bkz. Tablo 1).

“*Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye*” taktiği kullanımını yordayan beş değişken bulunmuştur. Denklem “*Kişisel Mesleki Hedeflere Ulaşma*”  $R = .16$  ( $F_{1,516} = 12.794$ ,  $p < .001$ ) değeri ile ilk giren değişken olmuştur. Onun arkasından, “*Kendilik Algısı*”  $R = .19$  ( $F_{1,515} = 9.497$ ,  $p < .001$ ), “*Olumsuz Benlik*”  $R = .24$  ( $F_{1,514} = 10.409$ ,  $p < .001$ ), “*Somatizasyon*”  $R = .29$  ( $F_{1,513} = 11.650$ ,  $p < .001$ ), ve “*Görev Yeri*”  $R = .31$  ( $F_{1,512} = 10.526$ ,

$p < .001$ ) değerleriyle denkleme girmişlerdir. Değişkenlerin varyansı açıklamaya toplam katkısı %9.3'tür.

“*Kendine Acındırmaya Çalışma*” taktiğini yordamada da üç değişkenin anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Bu değişkenlerden “Olumsuz Benlik”  $R = .33$  ( $F_{1,516} = 62.777$ ,  $p < .001$ ), “Başkaları Üzerinde Oluşturulan İzlenim”  $R = .36$  ( $F_{1,515} = 39.359$ ,  $p < .001$ ) ve “Statü”  $R = .38$  ( $F_{1,514} = 28.235$ ,  $p < .001$ ) değerleriyle denkleme girmişlerdir. Değişkenlerin toplam katkısı %14.1'dir.

“*Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma*” taktiğini yordamada  $R = .19$  ( $F_{1,516} = 20.212$ ,  $p < .001$ ) değeri ile sadece “Olumsuz Benlik” değişkeninin anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Değişkenin varyansa katkısı %3.8'dir.

“*Kendi Önemini Zorla Farkettirmeye Çalışma*” taktiğini yordamada yine üç değişkenin anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Bu değişkenlerin denkleme giriş değerleri sırayla şu şekildedir: “Öfke ve Düşmanlık”  $R = .18$  ( $F_{1,516} = 16.976$ ,  $p < .001$ ), “Depresyon”  $R = .22$  ( $F_{1,515} = 12.556$ ,  $p < .001$ ) ve “Görev Yeri”  $R = .24$  ( $F_{1,514} = 10.132$ ,  $p < .001$ ). Değişkenlerin toplam katkısı %5.6'dır.

“*İşine Sahip Çıkmaya Çalışma*” taktiğini yordamada denkleme giren üç değişken de  $R = .13$  ( $F_{1,516} = 8.482$ ,  $p < .01$ ) değeri ile “Kendilik Algısı”,  $R = .20$  ( $F_{1,515} = 11.059$ ,  $p < .001$ ) değeri ile “Öfke ve Düşmanlık” ve  $R = .22$  ( $F_{1,514} = 8.940$ ,  $p < .001$ ) değeri ile “Depresyon” olmuştur. Değişkenlerin toplam katkısı %5'tir (Bkz. Tablo 1).

### ***Kişisel Mesleki Hedeflere Ulaşma Durumu ve İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımı***

İzlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında motive edici faktörlerden birinin, kişinin mesleki hedeflerine ulaşip ulaşmadığı konusundaki değerlendirmelerin olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, personelin mesleki hedeflerine ulaşma durumuna göre, kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin değişip değişmediğini belirlemek amacıyla, kişisel

mesleki hedeflere ulaşma algısına göre uç gruplar oluşturulmuştur. Bunun için, bu sorudan alınan ortalama puanın bir standart sapma üstü ve altı değerleri bulunmuş ve gruplar buna göre belirlenmiştir. Daha sonra, kişisel mesleki hedeflerine ulaşma konusunda, kendilerini eksik ve yetersiz görenler ( $n = 86$ ) ile başarılı görenlerin ( $n = 133$ ) izlenim yönetimi taktiklerinden aldıkları puanlar, bağımsız örneklem t-testi yapılarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucu, sadece “*Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye*” taktiğini kullanma bakımından anlamlı bir farklılığın ( $t = 3.06$ ,  $p < .01$ ) olduğu görülmüştür. Bu taktiği, “*Kişisel mesleki hedeflerine ulaştıklarını düşünen*” grubun ( $Ort. = 19.37$ ,  $S = 4.73$ ), “*hedeflerine ulaşamadıklarını düşünen*” gruba ( $Ort. = 17.30$ ,  $S = 5.10$ ) oranla anlamlı şekilde daha fazla kullandıkları görülmüştür.

Bu karşılaştırmada aynı zamanda, her iki grubun kendilik algısı ve stres belirtileri açısından nasıl farklılaştıkları da incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, “*kişisel mesleki hedeflerine ulaştıklarını düşünenlerin*” olumlu kendilik algılarının ( $Ort. = 93.83$ ,  $S = 8.86$ ), “*hedeflerine ulaşamadıklarını düşünenler*”den ( $Ort. = 84.59$ ,  $S = 12.15$ ) daha yüksek ( $t = -6.50$ ,  $p < .001$ ); stres belirtilerinin ve dıştan kontrollülük puanlarının ise daha düşük olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 2).

### ***Diğer Çalışanlar Üzerinde Arzu Edilen İzlenimin Oluşturulması ve İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı***

Benzer bir şekilde, insanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarının diğer çalışanlar üzerinde arzu edilen izlenimin oluşturulup oluşturulmadığına ilişkin algıları olduğu da ilgili literatürde vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, mevcut çalışma örneklemini, diğerleri üzerinde arzu edilen izlenimlerin oluşturulup oluşturulmadığına ilişkin kişisel değerlendirmelerine göre de uç gruplara ayrılmıştır. Bu ayırım işlemi de yine, bu sorudan alınan ortalama puanın bir standart sapma üstü ve altı esas alınmıştır. “*Diğer çalışanlar üzerinde arzu ettikleri izlenimleri oluşturamadıklarını düşünen*” grup

**Tablo 1**

Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör/Değişken	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 'deki Değişim	F (1,516)	F'deki Değişim	Beta	t
<b>Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirme</b>							
Kişisel Mesleki Hedeflere Ulaşma	.16	.024	.024	12.794***	12.794***	.16	3.58***
Kendilik Algısı	.19	.036	.011	9.497***	6.074*	.11	2.47**
Olumsuz Benlik	.24	.057	.022	10.409***	11.834***	.16	3.44***
Somatizasyon	.29	.083	.026	11.650***	14.551***	-.21	-3.82***
Görev Yeri	.31	.093	.010	10.526***	5.611*	.10	2.369*
<b>Kendine Acındırmaya Çalışma</b>							
Olumsuz Benlik	.33	.108	.108	62.777***	62.777***	.33	7.92***
Başkaları Üzerinde Oluşturulan İzlenim	.36	.133	.024	39.359***	14.320***	-.16	-3.78***
Statü	.38	.141	.009	28.235***	5.325*	-.10	-2.308*
<b>Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma</b>							
Olumsuz Benlik	.19	.038	.038	20.212***	20.212***	.19	4.496***
<b>Kendi Önemini Zorla Farkettirmeye Çalışma</b>							
Öfke ve Düşmanlık	.18	.032	.032	16.976***	16.976***	.18	4.12***
Depresyon	.22	.046	.015	12.556***	7.909**	-.18	-2.81**
Görev Yeri	.24	.056	.009	10.132***	5.085*	-.10	-2.255*
<b>İşine Sahip Çıkmaya Çalışma</b>							
Kendilik Algısı	.13	.016	.016	8.482**	8.482**	.13	2.91**
Öfke ve Düşmanlık	.20	.041	.025	11.059***	13.432***	.17	3.67***
Depresyon	.22	.050	.008	8.940***	4.550*	-.14	-2.133*

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ 

( $n = 97$ ) ile “arzu ettikleri izlenimleri oluşturmada kendilerini başarılı gören” grubun ( $n = 118$ ) izlenim yönetimi taktikleri ölçeğinden aldıkları puanlar karşılaştırıldığında, sadece “*Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirme*” ( $t = 2.41$ ,  $p < .05$ ) ve “*Kendine Acındırmaya Çalışma*” ( $t = 5.90$ ,  $p < .01$ ) taktiklerini kullanma bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğerleri üzerinde arzu ettikleri izlenimleri oluşturmada, kendilerini başarılı gören grubun ( $Ort. = 19.59$ ,  $S = 4.62$ ), diğer gruba oranla ( $Ort. = 18.00$ ,  $S = 5.07$ ), “*Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirme*” taktiğini daha fazla; kendilerini başarısız görenlerin de ( $Ort. = 7.48$ ,  $S = 2.59$ ), karşıt gruba oranla ( $Ort. = 5.86$ ,  $S = 1.35$ ), “*Kendine Acındırmaya Çalışma*” taktiğini daha fazla kullandıkları bulunmuştur.

Bu karşılaştırmada, her iki grubun kendilik algısı, stres belirtileri ve kontrol odağı açısından da nasıl farklılaştıkları incelenmiştir. Karşılaştırma sonucunda, “diğer çalışanlar üzerinde arzu ettikleri izlenimleri oluşturmamış olduklarını düşünenler”in kendilik algılarının ( $Ort. = 79.40$ ,  $S = 11.98$ ), kendilerini başarılı görenlerden” ( $Ort. = 94.53$ ,  $S = 9.19$ ) daha düşük ( $t = -10.47$ ,  $p < .001$ ); stres belirtilerinin ve dıştan kontrollülük puanlarının ise daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Bkz. Tablo 2).

### Tartışma

Araştırmacılara göre, bu çalışmanın en önemli bulgusu, kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin statü, görev yeri gibi bazı demografik değişkenlere ve kişinin kendilik algısına, kontrol odağına,



**Tablo 2**

Kişisel Mesleki Hedeflere Ulaşma-Ulaşmama ve Diğer Çalışanlar Üzerinde Bırakılmak İstenilen İzlenimin Bırakılıp-Bırakılmamasına Göre Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Kişilik Özellikleri Karşılaştırılması

İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ	<i>Kişisel Mesleki Hedeflerine Ulaşamadıklarını Düşünen Grup (n= 86)</i>		<i>Kişisel Mesleki Hedeflerine Ulaştıklarını Düşünen Grup (n = 133)</i>		<i>t</i>
	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	
Niteliklerini Tanıtarak					
Kendini Sevdirme	17.30	5.10	<b>19.37</b>	4.73	<b>3.063**</b>
Kendine Acındırmaya Çalışma	6.71	2.18	6.23	1.79	1.762
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	5.14	1.70	5.06	1.48	.366
Kendi Önemini Zorla Farkettirmeye Çalışma	4.60	1.68	4.79	1.71	.785
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	5.59	2.08	5.53	1.93	.242
Stres Belirtileri	<b>42.22</b>	28.67	19.83	21.66	<b>6.564***</b>
Kendilik Algısı	84.59	12.15	<b>93.83</b>	8.86	<b>-6.49***</b>
Kontrol Odağı/Dıştan Kontrol	<b>10.16</b>	4.53	8.38	3.94	<b>3.07**</b>
İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ	<i>Diğer Çalışanlar Üzerinde Arzu Ettikleri izlenimi Oluşturamayan Grup (n = 97)</i>		<i>Diğer Çalışanlar Üzerinde Arzu Ettikleri izlenimi Oluşturduğunu Düşünen Grup (n = 118)</i>		<i>t</i>
	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	
Niteliklerini Tanıtarak					
Kendini Sevdirme	18.00	5.07	<b>19.59</b>	4.62	<b>2.410*</b>
Kendine Acındırmaya Çalışma	<b>7.48</b>	2.59	5.86	1.35	<b>5.903**</b>
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	5.27	1.76	4.86	1.36	1.898
Kendi Önemini Zorla Farkettirmeye Çalışma	4.92	1.89	4.64	1.63	1.175
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	5.36	2.24	5.59	1.86	.830
Stres belirtileri	<b>45.90</b>	31.91	20.10	16.67	<b>7.263***</b>
Kendilik Algısı	79.40	11.98	<b>94.53</b>	9.19	<b>-10.47***</b>
Kontrol Odağı/Dıştan Kontrol	<b>10.57</b>	4.29	8.62	3.91	<b>3.48***</b>

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

mesleki hedeflerine ulaşım ulaşılmama, diğerleri üzerinde arzu ettiği izlenimi oluşturup oluşturulmama konusundaki değerlendirmelerine ve stres düzeyine göre değiştiğinin ya da bu değişkenlerle yordanabildiğinin gösterilmesidir (Bkz. Tablo 1). Bu bağlamda, bazı izlenim yönetimi taktiklerinin “olumlu”, bazılarının da “olumsuz” olduğu söylenebilir.

Örneğin; kendilik algısındaki olumluluğun, “*Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye*” ve “*İşine sahip çıkma*” taktiklerinin kullanımını yordayabildiği gözlenmiştir. Diğer deyişle, kendilik algısı daha olumlu olan kişilerin bu iki taktiği kullanma yönünde bir eğilim içine girebilecekleri, dolayısıyla bu iki taktiğin “olumlu” taktikler kategorisi içinde değerlendirilebileceği söylenebilir. Bu iki taktiğin olumlu olabileceğine ilişkin diğer destek bulgular da kişisel hedeflere ulaşmış olmanın, düşük somatizasyon belirtilerinin de “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye”yi yorduyor olmasıdır.

Aynı şekilde, düşük depresyon düzeyi de “işine sahip çıkma”yı yordamıştır. Ayrıca bu iki taktik ve toplam stres belirtileri arasında bir ilişki bulunmamıştır. Diğer deyişle, bu iki taktiğin kullanılması için kişilerin somatik belirtiler ya da depresyon belirtileri gibi bazı sorunlarla uğraşmıyor olmaları beklenebilir. Ancak, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye” taktiğinin kullanımını yordayan diğer değişkenler arasında olumsuz benlik puanlarının; “işine sahip çıkma” taktiğinin kullanılmasını yordayanlar arasında da öfke ve düşmanlığın olması ilginç bir bulgudur. Araştırmacılara göre, olumsuz benlik puanlarının, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiğini yordayışını açıklamak için bu alt ölçeğin maddelerine bakmakta yarar vardır. Söz konusu bu alt ölçek, aynı regresyon analizine maddeler düzeyinde sokulduğunda, “*Kendini diğerlerinden daha aşağı görme*” ve “*Suçluluk duyguları*” maddelerinin Beta değerlerinin sırayla .14 (F’deki değişim = 9.29,  $p < .001$ ) ve .11 (F’deki değişim = 4.57,  $p < .05$ ) olduğu ve bu taktiğin kullanımını sadece bu iki maddenin anlamlı olarak yordadığı görülmüştür. Ortaya çıkan bu sonuç beklenebilir bir

durumdur. Çünkü kişinin herhangi bir izlenim yönetimi taktiğini kullanması için buna ihtiyaç duyması ya da güdülenmesi gerekecektir. Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiğini, göreceli olarak hedeflerine ulaşmış, diğerleri üzerinde arzu ettiği izlenimi bıraktığını düşünen, kendilik algısı olumlu olan kişilerin kullandığı dikkate alınacak olursa (Bkz. Tablo 2), bu kişileri böyle bir taktiği kullanmaya doğru yönlendirecek itici gücün, bir rekabet duygusu ve içinde bulunulan yerden duyulan bir hoşnutsuzluk olabileceğini; bu iki duygunun ise “olumsuz benlik” alt ölçeğinin, “*Kendini diğerlerinden daha aşağı görme*” ve “*Suçluluk duyguları*” maddeleriyle yansımış olabileceğini ileri sürebiliriz.

Tablo 2’de sunulan bulgularda, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiğini kişisel hedeflerine ulaştığını ve başkaları üzerinde bırakmak istediği izlenimden hoşnut olan gruptaki kişilerin daha çok kullandıkları görülmektedir. Bu gruptaki kişilerin stres belirtileri anlamlı olarak daha düşük, kendilik algıları olumlu, içten kontrollü bireyler olduklarını ileri sürmek mümkündür. Söz konusu bu bulgular, ilgili literatür ile de uyumludur (Ashby, Kottman ve Draper, 2002; Bernardi, 2001; Siu, Spector, Cooper ve Donald, 2001). İşine sahip çıkma taktiğinin kullanılmasını öfke ve düşmanlığın yordaması da, işine sahip çıkan kişilerin bu işlerini yaparken biraz da “şövenist” bir tarz sergilemeleleriyle bağlantılı olabilir.

“*Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye*” taktiğinin kullanım durumu, görev yeri açısından incelendiğinde ise idari görevlerde görev yapan personelin, bu taktiği alanda görev yapanlara oranla daha sık olarak kullandıkları görülmüştür. Bunun değişik nedenleri olabilir. Bu kuruluşta, idari görevlerde bulunan personelin, birbirleri ile sürekli irtibat halinde oldukları; mesai içerisinde, birbirleri ile çok sık karşı karşıya geldikleri ve bir personelin davranış ve hareketlerinin, diğerleri tarafından takip edilebilmekte olduğu, araştırma sırasındaki görüşmelerde elde edilen bilgiler arasındadır. Alanda görev yapan personelin ise, mesaisinin

önemli bir bölümünde yönettiği birim ile ilgilenmekte olduğu ve çoğunlukla astları ile ilişki halinde oldukları ifade edilmiştir. Diğer deyişle, değerlendiriciler karşısında “sahnede kalma süresi”, idari görevlerde bulunan personel için daha uzun olurken, alanda görev yapan personel için daha kısadır. Dolayısıyla, idari görevlerde bulunan personelin bu taktiği daha yoğun olarak kullanmaları beklenebilecek bir bulgudur. İlgili literatürde de bireyin davranışlarının diğer insanlar tarafından görülme ve farkedilme ihtimali ne kadar yüksek ise, bireyin izlenim yönetimi için güdülenmesinin, o kadar muhtemel olacağı belirtilmektedir (Leary ve Kowalski, 1990).

Tüm örneklem tarafından en sık kullanılan izlenim yönetimi taktiğinin, “*İşine Sahip Çıkmaya Çalışma*” olduğu bulunmuştur ( $Ort. = 2.75, S = .99$ ). Bununla beraber, hedeflere ulaşım ulaşmama ya da diğerleri üzerinde istenilen izlenimi oluşturup oluşturmama gibi durumların, bu taktiğin kullanımıyla bir ilişkisi bulunmamıştır. Diğer bir deyişle, bu kuruluştaki personelin çoğu, belki de bu kuruluşa özgü bir norm olması nedeniyle de ayırım gözetmesizin, bu taktiği uyguluyor olabilirler.

“*İşine Sahip Çıkmaya Çalışma*” taktiğini oluşturan madde içerikleri incelendiğinde, oluşacak olumsuz imaja rağmen, personelin verilen görevi yerine getirmek için, gerekirse iş arkadaşları ile mücadele etmeyi bile göze alma anlamına gelebilecek maddelerden oluştuğu görülecektir. Bu tip davranış ve hareket tarzının, yüksek öz güven, düşük düzeyde çaresizlik ve içine kapanma gerektirdiği düşünülebilir.

İlgili literatürde, “Tehdit Etme” (intimidation) taktiği altında değerlendirilen bu maddelerde sözü edilen davranışların, serbestçe oluşan ilişkilerden ziyade, çoğunlukla gönüllü olmayan ilişkilerde görüldüğü; tehdit ve zorlayıcı unsurları kullanan bireylerin, hedef kişiler üzerinde, sosyal ve örgütsel koşullardan kaynaklanan belli bir güce sahip olmaları gerektiği ileri sürülmektedir (Jones, 1990; Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995). Nitekim

araştırmanın yapıldığı kurum da, bu tür bir örgütsel yapıya sahip bir kurumdur. Böyle bir kurumda, verilen görevin başarılması ve sorumlulukların yerine getirilmesi, kişilerarası ilişkilerden ve başkaları üzerinde bırakılan izlenimlerden daha önemli ve öncelikli bir husus olarak algılanıyor olabilir. Kurum içinde, “sevilen birisi” veya “iyi bir insan” olmaktan çok, “görevini başaran” ve “işini iyi yapan” bir personel olmak, daha önemli ve kıymetli olarak görülüyor olabilir.

Diğer üç taktik, “*Kendine acındırmaya çalışma*”, “*Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma*” ve “*Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma*”, değerlendirildiğinde ise, ilk ikisini anlamlı olarak yordayan değişkenin olumsuz benlik olduğu gözlenmiştir. Kişinin kendine ilişkin değerlendirmeleri olumsuzlaştıkça kendine acındırmaya çalışma ya da kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma davranışlarını sergileme ihtimallerinin yüksek olması beklenebilir. Bu bağlamda bu izlenim yönetimi taktiklerini “olumsuz” taktikler olarak değerlendirmek mümkündür. Bu iki tarzın da stres belirtileri toplam puanıyla korelasyonlarının sırasıyla  $r = .30$  ( $p < .01$ ) ve  $r = .17$  ( $p < .01$ ) oluşu, bu “olumsuz” değerlendirmeyi desteklemektedir. “Kendine acındırmaya çalışma” taktiğinin olumsuz olabileceğine ilişkin değerlendirmemizi destekleyebilecek bir bulgu da (Bkz. Tablo 2) diğerleri üzerinde arzu ettikleri izlenimi oluşturmadıklarını düşünenlerin bu taktiği daha fazla kullanıyor olduklarını belirtmeleridir.

Yukarıda söz edildiği gibi, aynı regresyon analizi olumsuz benlik alt ölçeğinin maddeleri düzeyinde tekrarlandığında, “Kendine acındırmaya çalışma” taktiğini yordayan olumsuz benlik maddelerinin, daha önce “Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye” taktiğinin kullanımında olduğu gibi, “Kendini diğerlerinden daha aşağı görme” ve “suçluluk duyguları” olduğu görülürken; “Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğinin kullanımını yordayan maddelerin ise “İşleri bitirme konusunda kendini engellenmiş hissetme”, “Diğerlerinin sizi gözlediği ya da hakkınızda konuştuğu

duygusu”, “Yaptığımız şeyleri tekrar tekrar doğru mu diye kontrol etme” ve “Bir başka insana hiç yakınlık duymamak” gibi maddeler olduğu görülmüştür.

“*Kendine Acındırmaya Çalışma*” taktiği için yapılan regresyon analizinde, “başkaları üzerinde arzu etikleri izlenimi oluşturamamış olmanın” ve “statü”nün de yordayıcı değişkenler olduğu tespit edilmiştir. Her iki değişkenin yordayıcılığına ilişkin bu bulgu da beklenen bir sonuçtur. Başkaları üzerinde istedikleri etkiyi oluşturamamış olma, düşük statü ile birlikte olunca, kendine acındırmaya çalışma taktiği işlevsel bir izlenim yönetimi taktiği olarak algılanıp kullanılabilir. Bu çalışmada da statü düştükçe bu taktiğin daha fazla kullanıldığı bulunmuştur. İlgili literatürde de bu taktiğin, genellikle düşük statüde ve düşük güç seviyesindeki bireylerce kullanıldığı ifade edilmektedir (Jones, 1990). Ancak aynı literatürde, bu taktiği yoğun olarak kullanmanın bireyin kendisine olan saygısını yitirmesine de yol açabileceği, dolayısıyla çok olumlu bir taktik olmadığı da ifade edilmektedir (Gardner, 1992).

“*Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma*” taktiğini kullanan bireylerin de kendilerini, işleri uğruna pek çok şeyi feda etmiş ve işiyle özdeşleşmiş kişiler olarak göstermeye çalıştıkları belirtilmektedir. Birey, bu izlenimlerin oluşması için, mesaiye erken gelmekte, geç gitmekte, geceleri veya hafta sonları mesai yapmaktadır (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995). Ancak bütün bu davranışların altında yatan güdünün düşük kendilik algısına, yüksek strese karşı bir savunma olabileceği de düşünülebilir.

“*Kendi Önemini Zorla Farkettirmeye Çalışma*” taktiğini yordayan değişkenlere bakıldığında bunların da öfke ve düşmanlık, depresyon ve “görev yeri” olarak çıktığı görülmüştür. Bu tarzın öfkenin yüksek, depresyonun da düşük oluşu ile yordanyor oluşu da anlaşılabilir bir durumdur. Diğerleri üzerinde bir anlamda baskı oluşturmayla ilişkili olan bu tarzı kullanabilmek için kişinin pek fazla içine

kapanık olmaması, bir parça da öfkeyle güdülenmesi beklenebilir. Alanda görev yapan personel ile idari görevlerde bulunan personelin puanları karşılaştırıldığında, alanda görevli personelin, bu taktiği daha fazla kullandığı görülmektedir. Farklılık, bu kuruluştaki bu iki görev yerinin çalışma şartları ve ortamından kaynaklanıyor olabilir. Mevcut araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun özellikleri incelendiğinde, alanda, az sayıda yönetici pozisyonundaki personel ile birlikte, çoğunlukla eğitim ve sosyo-kültürel seviyesi daha düşük olan diğer personelin görev yaptığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla alanda, böyle bir kitleyi yönetmek ve yönlendirmek için, zorlayıcı birtakım tedbirler almak gerekli olabilir. Bu nedenle de, alanda bu taktiği kullanmak daha işlevsel olabilir.

Bu bulguları özetleyecek olursak, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasını yönlendiren çeşitli türden değişkenlerden söz etmek mümkün görülmektedir. Bunların bir kısmı kişinin nasıl bir ortamda (görev yeri), hangi statü ile çalıştığıyla bağlantılı olabilir. Diğerleri ise kişinin kendilik algısı ve stres düzeyi olarak değerlendirilebilir (olumsuz benlik, öfke/düşmanlık ve depresyon). Ayrıca kişinin mesleki hedeflerine ulaşip ulaşmadığı, başkaları üzerinde bırakmak istediği izlenimi bırakıp bırakmadığı da izlenim yönetimi taktiklerini kullanmada motive edici faktörler gibi görülebilir. Kontrol odağı ise büyük olasılıkla, kendilik algısı (-.19,  $p < .01$ ), kişisel mesleki hedeflere ulaşma derecesi (-.12,  $p < .01$ ), başkaları üzerinde oluşturulan izlenim (-.12,  $p < .01$ ), ve stres belirtileri (.34,  $p < .01$ ) ile olan anlamlı korelasyonları nedeniyle tek başına etkisini gösterememiştir. Nitekim kontrol odağının kendi başına yordama etkisini görmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde<sup>2</sup> bu kez değişkenler bloklar halinde denkleme sokulup, en sona kontrol odağı bırakıldığında (1. sırada demografik değişkenler, 2. sırada kişisel mesleki hedeflere ulaşip ulaşmama ve başkaları üzerinde arzu edilen izlenimin bırakılıp bırakılmadığı, 3. sırada stres belirtileri alt ölçekleri, 4. sırada kendilik algısı, 5. sı-

<sup>2</sup>Söz konusu analiz sonuçları, sayfa sınırlaması nedeniyle tablo halinde verilmemiştir. Arzu edildiği takdirde birinci yazardan temin edilebilir.

rada kontrol odağı) kontrol odağının toplam varyansı açıklamaya kendi başına bir katkıda bulunmadığı gözlenmiştir ( $R^2$ 'deki değişim = 0.00;  $F_{\text{değişim}} = .052, p < .82$ ). Ayrıca bazı taktiklerin (niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye ve işine sahip çıkma) kendilerine daha güvenli, stres belirtilerleriyle uğraşmayan kişilerce kullanıldığını, dolayısıyla "olumlu" taktikler olabileceğini; bazılarının ise (kendine acındırmaya çalışma), başkaları üzerinde arzu ettiği izlenimi oluşturamamış, dolayısıyla stres düzeyleri göreceli olarak daha yüksek, statüleri daha düşük kişilerce kullanıldığını, dolayısıyla "olumsuz" bir taktik olabileceğini söylemek; bunun yanında bazı taktiklerin de görevin (kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma) ve çalışma ortamının koşullarına ya da kişinin kendisiyle ilgili algılamalarına (kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma) bağlı olarak değişebileceğini ileri sürmek mümkün olabilir. Ancak bu taktiklerin gerçekten olumlu ya da olumsuz, kişi için başlı başına bir stres kaynağı olup olmadığının anlaşılması başka ve mümkünse prospektif çalışmalarla incelenmesinden sonra mümkün olabilir.

Kuşkusuz, buraya kadar aktarılan bütün bu sonuçlar, bu araştırmanın örneklemeyle ve kullanılan ölçme araçlarıyla sınırlıdır. Ayrıca örneklem, sadece erkeklerden oluşmuş olması ve sadece güvenlikten sorumlu bir kuruluşun yöneticilerinin bir kısmını kapsamaması nedenleriyle sınırlı bir örneklemdir. Bu nedenle, eğer ülkemizdeki işyerlerinde kullanılan izlenim yönetimi taktikleriyle ilgili daha kapsamlı bilgi istiyorsak, farklı özelliklere sahip, çeşitli kuruluşlarda, çok daha heterojen yapıdaki örneklemle çalışılması gerekecektir.

### Kaynaklar

- Allan, S., & Gilbert, P. (1995). A social comparison scale: Psychometric properties and relationship to psychopathology. *Personality and Individual Differences, 19* (3), 293-299.
- Ashby, J. S., Kottman, T., & Draper, K. (2002). Social interest and locus of control: relationship and implications. *The Journal of Individual Psychology, 58*, 52-61.
- Balkaya, F., & Şahin, N. H. (2003). Çok boyutlu öfke ölçeği. *Türk Psikiyatri Dergisi, 14* (3), 192-202.
- Bernardi, R. A. (2001). A theoretical model for the relationship among: stress, locus of control and longevity. *Business Forum, 26*, 3-4, 27-33.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review, 24*, 82-98.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods, 2*, 187-206.
- Cantekin, A. (2003). *Etkileme yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Crane, E., & Crane, F.G. (2004). Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings. *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry, 25*-34.
- Dağ, İ. (1990). *Kontrol odağı, stresle başa çıkma stratejileri ve psikolojik belirti gösterme ilişkileri*.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağ, İ. (1991). Rotter'in iç-dış kontrol odağı ölçeği (RİDKOÖ)'nin üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi, 7* (26), 10 - 16.
- Dağ, İ. (1992). Kontrol odağı, öğrenilmiş güçlülük ve psikopatoloji ilişkileri. *Psikoloji Dergisi, 7* (27), 1-9.
- Dağ, İ. (2002). Kontrol odağı ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlik çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi, 17* (49), 77-90.
- Demir, K. (2002). *Türkiye'deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Derogatis, L. R. (1992). *SCL-90-R: Administration, scoring and procedure manual-II*. Baltimore, MD: Clinical Psychometric Research.
- Feldman, D. C. & Klich, N.R. (1991). Impression management and career strategies. In R.A. Giacalone, & P. Rosenfeld, (Eds.). *Applied impression management* (67-79). London: Sage Pub.
- Freedman, J. L. (1989). *Sosyal psikoloji*. (A. Dönmez, Çev.). İstanbul: Ara Yayıncılık.
- Gardner, W. L. (1992). Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management. *Organizational Dynamics, 33*-46.

- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14, 321-338.
- Gilbert, T., & Trent, D. (1991). *Depression in relation to submission and other rank related attributes*. Manuscript submitted for publication.
- İzğören, A. Ş. (2004). *Dikkat vücudunuz konuşuyor*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Iedema, J., & Poppe, M. (1994). The effects of self-presentation on social value orientation. *The Journal of Social Psychology*, 134, 771-782.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls, (Ed.). *Psychological perspectives on the self* (231-261). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Küçükkaragöz, H. (1998). *İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerinin kontrol odağının oluşumuna etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leary, M. R. (1996). *Self-presentation, impression management and interpersonal behavior*. Oxford: Westview Press.
- Leary, M. R., & Kowalsky, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107 (1), 34-47.
- Leary, M. R., & Kowalsky, R. M. (1995). *Social anxiety*. New York: The Guilford Press.
- Lewis, M. A., & Neighbors, C. (2005). Self-determination and the use of self-presentation strategies. *The Journal of Social Psychology*, 145, 469-489.
- Loosemore, M., & Lam, A. S. Y. (2004). The locus of control: A determinant of opportunistic behaviour in construction health and safety. *Construction Management and Economics*, 22, 385-394.
- Martin, K. A., Leary, M. R., & Rajeski, W. J. (2000). Self-presentational concerns in older adults for health and well-being. *Basic and Applied Social Psychology*, 22 (3), 169-179.
- Özlale, Y. (1999). *Predictive values of stressful life events, social support and locus of control in depressive symptomology among university students*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rind, B., & Benjamin, D. (1993). Effects of public image concerns and self-image on compliance. *The Journal of Social Psychology*, 134, 19-25.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations*. New York: Routledge.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal vs. external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Sallot, L.M. (2002). What the public thinks about public relations: An impression management experiment. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79 (1), 150-164.
- Savaşır, I., & Şahin N. H. (1997). *Bilişsel-davranışçı terapilerde değerlendirme: Sık kullanılan ölçekler*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Schutz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132 (6), 611-628.
- Silvester, J., Gough, M. F., Anderson, N. R., & Mohamed, A. R. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 59-76.
- Siu, O., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging*, 16, 707-710.
- Şahin, N. H., & Şahin, N. (1992). *Adolescent guilt, shame and depression in relation to sociotropy and autonomy*. World Congress of Cognitive Therapy. Haziran 17-21, Toronto, Canada.
- Şahin, N. H., & Durak A. (1994) Kısa semptom envanteri: Türk Gençleri için uyarlanması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (31), 44-56.
- Şahin, N. H., Durak, A., & Şahin, N. (1994). *Occupational stress and job satisfaction: The case of the banking personnel*. 23rd International Congress of Applied Psychology, (POODG 88), Temmuz, 17-22, 1994, Madrid, İspanya.
- Şahin, N.H., Batıgün, A.D., & Uğurtaş, S. (2002). Kısa semptom envanteri: Ergenler için kullanımı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 13 (2), 21-32.
- Şirvanlı-Özen, D. (1995). Üniversite öğrencilerinde kontrol odağı, cinsiyet ve sınıf değişkenlerinin beden imgesinden hoşnut olma üzerindeki etkisi. *3P Dergisi*, 3 (3), 163-167.
- Steven A., & Gilbert, P. (1995). A social comparative scale: Psychometric properties and relationship to psychopathology. *Personality and Individual Differences*, 19 (3), 293-299.
- Taylor, S. E. (1997). *Social psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tolan, B. (1991). *Sosyal psikoloji*. Ankara: Adım Yayıncılık

## *Summary*

# **Impression Management, Self-Perception, Locus of Control, Achievement of Professional Goals and Stress: A Study in a Public Sector Organization**

**H. Nejat Basım\***

Kara Harp Okulu

**İlker Tatar**

**Nesrin Hisli Şahin**

Ankara Üniversitesi

Impression management is defined as a process to influence the perception others have about oneself, by monitoring the self-reflected information (Demir, 2002; Gardner, & Marino, 1988; Leary, & Kowalski, 1990; Leary, 1996; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995; Rind, & Benjamin, 1993).

Jones (1990), states that as soon as we meet someone, both parties automatically and/or consciously form a judgment about the other party. This impression formation activity, based on very limited cues, is an important and universal trend for everyone (Freedman, 1989; Taylor, 1997). These "first impressions" compose the beginning of, as well as a determinants of the future interactions among people (Freedman, 1989).

Consequently, we can say that, managing these impressions others will have about oneself is a very important, purposeful, dynamic, strategic process, which affects one's life deeply (Sallot, 2002). Several researchers accept impression management as the basic process in human-to-human interactions (Crane, & Crane, 2004).

As it is true in other settings, individuals try to sculpture their relationships in organizational settings as well. Impression management turns out to be a continuous activity among newcomers, used

in order to be accepted by the organization, and among those who have matured with the organization, used in order to be influential (Demir, 2002). One can observe impression management tactics at all levels of the organization, during meetings, as well as during encounters in the corridors (Gardner, 1992).

According to one classification system, these tactics can be grouped as assertive, aggressive, and defensive styles (Schutz, 1998). In another system they are grouped as assertive and defensive (Crane, & Crane, 2004). Another system which has been used in different studies, named these tactics as "Supplication", "Self promotion and ingratiation", "Exemplification", and "Intimidation" (Bolino, 1999; Jones, & Pittman, 1982).

Leary (1996) states that people use impression management tactics, which are in parallel with the way one perceives oneself. This observation brings to mind the concepts of self-esteem, locus of control, and stress, which could be related to the impression management process. Studies have revealed that those with low and high self-esteem are prompted to use different tactics with different motivations (Iedema, & Poppe, 1994; Leary, 1996).

---

\*Address for Correspondence: H. Nejat Basım, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü Bakanlıklar/Ankara, Turkey.  
E-mail: nbasım@kko.edu.tr

Locus of control is another variable, related to one's psychological well-being. It is stated that, having an internal locus of control has more positive effects on one's personality, compared to having external locus of control (Loosemore, & Lam, 2004; Silvester, Gough, Anderson, & Mohamed, 2002). Nevertheless, in the related literature on impression management, the relationship between locus of control and impression management strategies, could not be found. One of the other aims of the present study is to investigate this relationship. It is hypothesized that the use of different impression management tactics will vary according to one's locus of control beliefs.

In summary, the main purpose of this study, which should be considered a descriptive survey in the general sense, is to investigate the relationship between the impression management tactics used, and the self perception, locus of control beliefs, and stress experiences of a group of lower and middle status managers, working in the area of public security. The relationship between achievement of personal goals (occupational goals, and interpersonal goals) and impression management tactics were also investigated.

### Method

#### *Sample*

The sample is composed of 518 male personnel, working in various offices of the mentioned public organization, located in different parts of Turkey. It is a sample of convenience. The age range was between 22 and 51. ( $M = 35.09$ ,  $SD = 6.40$ ). The years of work in this organization ranged between 1 to 27 years ( $M = 13.10$ ,  $SD = 6.58$ ). More than half (54.8%) ( $n = 284$ ) were lower status, and 45.2% were middle status managers ( $n = 234$ ). Close to half of the sample (48.8%), worked in actual "field work" ( $n = 265$ ), while 51.2% ( $n = 265$ ) worked in "office duty". Their education level was high; 67.6% had a graduate degree ( $n = 350$ ) and 32.4% ( $n = 168$ ) had masters degree.

#### *Assessment Instruments*

**Demographic Information Form.** This form was developed with the intention of receiving information on the sample, regarding age, status, place of work, education level, and years of work in this organization. There were also 2, 10 point Likert questions, asking the individuals how they feel about the achievement of their personal occupational goals and how they feel about the impression they have left on other colleagues.

**Impression Management Scale.** This is a scale developed by Bolino and Turnley (1999), to assess the impression management styles individuals use in an organizational setting, based on the classification system proposed by Jones and Pittman (1982). It has 22, 5 point Likert type items.

After forward and backward translations, the scale was investigated for its psychometric properties and factorial structure, using two different samples, one sample of 104 individuals, and the other, the sample of the present study (518 individuals).

In both investigations a 5 factor structure was found. The first factor named "Supplication", explained 13.10% of the total variance. The second factor was named "Self promotion and ingratiation", and it explained 11.11% of the variance. "Exemplification", the third factor with a variance of 11.05 %, was followed by "Intimidation" (8.71%), and "Job-involvement/job-chauvinism" (7.27%). The factors all together explained 51.24% of the variance.

The Cronbach's alpha's for the factor-based subscales were: Supplication (5 items),  $\alpha = .74$ ; Self promotion and ingratiation (8 items),  $\alpha = .72$ ; Exemplification (4 items),  $\alpha = .67$ ; Intimidation (3 items),  $\alpha = .63$ ; and Job-involvement/job-chauvinism (2 items),  $\alpha = .57$ . The Cronbach's alphas for the total scale for the two samples were  $\alpha = .90$  and  $\alpha = .82$ .



**Social Comparison Scale.** This Scale was used to assess the self perception or self-esteem of the individuals in the sample. Social Comparison Scale; (SCS), was initially developed by Gilbert and Trent in 1991. Later it was revised and the 5 item scale turned into an 11 item scale (Steven, & Gilbert, 1995; Allan, & Gilbert, 1995). The original 5 item form, with the addition of one more item (6 items), was adapted for Turkey by Şahin and Şahin (1992). Later it was changed into an 18 item current form (Şahin, Durak, & Şahin, 1994).

The Social Comparison Scale was used in several studies. The 6 item form was found to have a Cronbach's alpha of .79, while the 18 item form had a Cronbach's alpha .89. The Scale had a correlation of  $r = -.19$  ( $p < .001$ ) with the BDI. In another study with 627 university students, it was found to have significant correlations with the subscales of the BSI, the coefficients ranging between  $-.14$  and  $-.34$  ( $p < .001$ ).

In the current study, the Cronbach's alpha was found to be .92. The Scale's correlations with the BSI subscales changed between  $-.23$  and  $-.39$  ( $p < .01$ ). It's correlation with the Rotter's Locus of Control Scale was  $-.19$  ( $p < .01$ ).

**Rotter's Internal-External Locus of Control Scale.** This is a Scale developed by Rotter (1966), to assess the general belief the individuals have about their control expectations. The adaptation study for the Turkish culture was conducted by Dağ (1991; 2002). The Scale has 29 items, with two response choices. High scores indicate a tendency towards external control.

The item-total correlations of the Scale were reported to change between  $.11$  and  $.48$ ; the Cronbach's alpha was reported as  $.77$ . The split-half reliability was found to be  $.69$  and  $.79$  with two different samples.

In the current study, the Cronbach's alpha was found to be  $0.75$ . The correlations with the BSI subscales changed between  $.23$  and  $.34$  ( $p < .01$ ).

**Brief Symptom Inventory (BSI).** This is a 53-item inventory developed from the SCL-90 (Derogatis, 1992), measuring several psychological symptom dimensions. It was standardized for the Turkish adults and adolescents, and has been shown to have high reliability and validity values in previous studies (Şahin, & Durak, 1994; Şahin, Batgün, & Uğurtaş, 2002). BSI was found to have 5 factors on different samples, therefore five factor-based sub-scales were developed, namely, *depression* ( $\alpha = .87$ ), *anxiety* ( $\alpha = .86$ ), *negative self-concept* ( $\alpha = .86$ ), (*anger/aggression*) / *hostility* ( $\alpha = .69$ ), and *somatization* ( $\alpha = .77$ ); Total scale (53 items;  $\alpha = .96$ ). Higher scores indicate the presence of more symptoms.

The correlations between the BSI and some criterion variables such as *positive self perception* ( $r$ 's ranging between  $-.14$  and  $-.34$ ), *submissiveness* ( $r$ 's ranging between  $.16$  and  $.42$ ), *stress vulnerability* ( $r$ 's ranging between  $.24$  and  $.36$ ), *loneliness* ( $r$ 's ranging between  $.34$  and  $.54$ ), and *depression* ( $r$ 's ranging between  $.34$  and  $.70$ ), were all significant and in the expected direction (Balkaya, & Şahin, 2003).

In the current study, the Cronbach's alpha was found to be  $.96$  for the total scale, while the coefficients for the subscales ranged between  $.79$  and  $.88$ .

## Results

### **Variables predicting the impression management strategies used**

In order to specify the variables predicting the different impression management strategies, 5 different stepwise regression analyses were conducted. Each impression management strategy was taken as the dependent variable, and the status, location of employment, number of employment years, perceptions regarding achievement of personal organizational goals, perceptions regarding the impression one has left on his/her colleagues, self perception, locus of control, and level of stress (anxiety, depression, negative self,

somatization, and hostility), were taken as the independent variables (Please see Table 1).

### ***Perceptions regarding the achievement of personal organizational goals***

Studies have revealed that achievement of personal organizational goals is a motivating factor. For this reason, extreme group comparisons in terms of personal goal achievement score were conducted. The sample was divided into two groups according to the group mean on the question, regarding how they see themselves in terms of achieving their personal goals at work. Those who received scores one standard deviation below the mean were considered as deficient in achieving their goals ( $n = 86$ ). Those who had scores one Standard deviation above the mean were considered as the group efficient in achieving their personal goals ( $n = 133$ ). Then these two groups were compared in terms of the impression management strategies they reported to be using. The comparison revealed that there was a significant difference between the two groups in terms of the use of the Self promotion and ingratiation strategy ( $t = 3.06, p < .01$ ). Those who reported that they were happy with the level of achievement of their personal goals had a significantly higher score ( $M = 19.37, SD = 4.73$ ), compared to those who were not happy ( $M = 17.30, SD = 5.10$ ) (Please see Table 2).

Table 2 also shows the same comparison in terms of self perception, and stress symptoms. Those who stated that they were happy about the level achievement of their personal goals, had significantly higher scores on positive self perception ( $M = 93.83, SD = 8.86$ ), and significantly lower scores on stress symptoms ( $M = 84.59, SD = 12.15$ ), and external locus of control.

### ***Satisfaction with the impression one has left on colleagues***

In a similar vein, the related literature states that one of the determinants of the use of impression

management strategies is the perception regarding one's satisfaction with the impression one has left on others. Consequently, the current study sample was divided into extreme groups in terms of the score they received on the question: "How satisfied are you with the impression you have left on your colleagues?" In this procedure, again the mean score and the standard deviation were taken into consideration. Those who thought they were happy with the impression they have left on others were 118 individuals; those who were not happy were 97 individuals. The comparison revealed that there were significant differences between the two groups in terms of using the strategies, "Self-promotion and ingratiation" ( $t = 2.41, p < .05$ ) and "Supplication" ( $t = 5.90, p < .01$ ). Those who were happy, used the "Self promotion" ( $M = 19.59, SD = 4.62$  vs.  $M = 18.00, SD = 5.07$ ) strategy, whereas those who were not happy, used the "Supplication" ( $M = 7.48, SD = 2.59$  vs.  $M = 5.86, SD = 1.35$ ) strategy to a greater extent.

The two groups were also compared in terms of their self perception, locus of control, and stress symptoms. Those who were not happy with the impression they have left on others had lower ( $M = 79.40, SD = 11.98$ ) positive self-perception scores, compared to those who were happy ( $M = 94.53, SD = 9.19; t = -10.47, p < .001$ ). On the other hand their stress symptoms score and external locus of control score were higher (Please see Table 2).

## **Discussion**

According to the researchers, the main finding of this study is that the impression management techniques one uses changes according to some demographic variables such as, status, location of work place, and personal variables such as self perception, stress symptoms, and the perceptions regarding one's achievement of personal occupational goals. In this context, it can be hypothesized that some strategies are "positive" and some are "negative".

To sum up the findings of the current study, it is possible to say that there are several variables which motivate the use of different impression management strategies. Some of these are related to the location of the work place, the status at work. Others are related to one's self perception (positive or negative), and stress level (hostility, depression). Additionally, the degree of occupational goal achievement, and satisfaction with the impression left on colleagues was measured. It seems that locus of control, due to its correlations with self perception ( $-.19, p < .01$ ), degree of occupational goal achievement ( $-.12, p < .01$ ), the level of satisfaction with the impression left on others ( $-.12, p < .01$ ), and stress symptoms ( $.34, p < .01$ ), was not found to have an independent contribution to the prediction. Likewise, the hierarchical regression conducted to see a possible independent effect of the mentioned variable, revealed that, when locus of control score was entered into the equation in the last step, it did not have a significant effect to predict the impression management strategies ( $R^2_{\text{change}} = 0.00, F_{\text{change}} = .052, p < .82$ ).

It would not be wrong to hypothesize that since some of these strategies (self promotion and ingratiation, and job-involvement or job chauvinism) were used by individuals who had

high positive self perception and low stress symptoms, they can be considered "adaptive" strategies. Whereas the strategy, supplication, used to a greater extent by individuals who were not happy with the impression one has left on others, those who had a lower status, and those whose stress symptoms were high, it can be considered as a "non-adaptive" strategy. On the other hand, strategies such as "intimidation" and "exemplification" might be related to qualities of the position at work and the characteristics of the job done, as well as one's self-perception. However, these hypotheses regarding adaptive/non-adaptive strategies, or whether they can, on their own, be a source of stress for the person using them, should be investigated in other, if possible, prospective studies.

Without any doubt, these findings are limited by the sample and the assessment instruments used in the present study. The fact that the present sample is composed of only male personnel, responsible for public security, is another drawback of this study. Consequently, if we need more comprehensive information on the topic of impression management, more studies should be conducted in a variety of organizational settings with samples of various compositions.