

Araştırma Makalesi

Kamu Kurumu Çalışanlarında İzlenim Yönetimi Stratejilerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi

Effect of Impression Management Strategies on Public Employee Social Loafing

Dursun BİNGÖL Prof. Dr. Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi dbingol@thk.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3988-4347	Tuğba YAŞIN, Dr. Öğr. Üyesi Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi tyasin@thk.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7298-6735	Alper Bahadır DALMIŞ Dr. Öğr. Üyesi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Ankara Havacılık Meslek Yüksekokulu abdalmis@thk.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-9069-3917
--	--	---

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
10.05.2022	04.07.2022

Öz

Sosyal kaytarma davranışı örgütlerin verimliliği açısından büyük bir risk faktörü olarak görülmektedir. İzlenim yönetimi de benzer şekilde işyerindeki şeffaflık, dürüstlük ve güvenilirlik açısından büyük problemler yaratabilen bir davranış biçimidir. Bu iki davranışın birlikte görülmesi durumunda organizasyon açısından ciddi sorunların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu çalışmanın amacı, izlenim yönetimi stratejilerinin kamu kurumu çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Oluşturulan hipotezlerde izlenim yönetimi stratejilerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkisinin olabileceği ifade edilmekte ve bu hipotezler test edilmektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış, İzlenim Yönetimi ve Sosyal Kaytarma ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde üç farklı kamu kurumunda çalışan farklı düzeylerdeki memurlar oluşturmaktadır. Toplam katılımcı sayısı 254'tür. Eksik cevaplar ve tutarsızlıklar nedeniyle 4 katılımcının verileri örneklem dışında tutulmuştur. Araştırma sonucunda izlenim yönetimi stratejilerinin ve bütün alt boyutlarının farklı düzeylerde sosyal kaytarma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütler için ciddi düzeyde verimlilik sorunlarına yol açabilecek sosyal kaytarma ve izlenim yönetimi davranışlarını engellemek büyük önem taşımaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda örgütlerde izlenim yönetimi stratejilerine yönelik farkındalık oluşturacak ve sosyal kaytarma davranışının önüne geçebilecek önlemler üzerinde öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İzlenim yönetimi, Sosyal kaytarma, Örgütsel performans, Verimlilik, Motivasyon

Jel Kodları: M10, M12

Abstract

Social loafing behavior is seen as a major risk factor for the productivity of organizations. Impression management is similarly a behavior that can create major problems in terms of transparency, honesty and reliability in the workplace. If these two behaviors are seen together, it is likely that serious problems will arise in terms of the organization. The aim of this study is to investigate the effect of impression management strategies on social loafing behavior of public institution employees. In the hypotheses created, it is stated that impression management tactics may have an effect on social loafing behavior and these hypotheses are tested. Questionnaire was used as a data collection tool in the research, and Impression Management and Social Loafing scales were used. The sample of the research consists of civil servants at different levels working in three different public institutions in

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Bingöl, D., Yaşın, T., Dalmiş, A.B., 2022 Kamu Kurumu Çalışanlarında İzlenim Yönetimi Stratejilerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1611-1622.

Ankara. The total number of participants is 254. The data of 4 participants were excluded from the sample due to missing answers and inconsistencies. As a result of the research, it has been determined that impression management strategies and all its sub-dimensions have a statistically significant and positive effect on social loafing behavior at different levels. It is of great importance to prevent social loafing and impression management behaviors that can cause serious productivity problems for organizations. As a result of the findings obtained in the study, suggestions were presented on measures that will raise awareness about impression management strategies in organizations and prevent social loafing behavior.

Key Words: Impression management Social Loafing, Organizational Performance, Productivity, : Motivation

Jel Kodları: M10, M12

1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve gelişen iş dünyasında grup çalışması oldukça büyük önem taşımaktadır. Grup halinde yürütülen çalışmalarda bireysel düzeyde bütün çalışanların ortak bir amacı benimseyerek çaba göstermeleri gerekmektedir. Bunun yanında grup çalışmasının verimliliği üyeler arasındaki iletişimin şeffaf, dürüst ve güvenilir olmasına bağlıdır (Yıldız v.d., 2016). Grup çalışmalarında her birey aynı düzeyde performans sergileyemeyebilir. Bu durum bilinçli bir şekilde gerçekleştiğinde sosyal kaytarma olarak adlandırılmaktadır. Latané, v.d. (1979) tarafından tanımlanmış olan bu kavram, bireylerin grup halinde çalıştıkları zaman bireysel kapasitelerinin altında çaba göstermeleri ve düşük performans sergilemelerini ifade etmektedir (Yıldız v.d., 2016).

İş dünyasında şeffaflık, dürüstlük ve güvenilirlik açısından sorun oluşturabilen bir diğer kavram ise izlenim yönetimidir. Bu kavram örgüt içinde çalışanların bazı davranış kalıplarını diğerlerinden gizlemesi ve bazılarını öne çıkarması durumu şeklinde ifade edilebilir. Bu tutumların temel amacı bireyin diğer çalışanların kendi hakkında düşüncelerini yapılandırarak olumlu bir izlenim yaratmaktır. Böylelikle birey diğer çalışanların izlenimini yöneterek onlarla olan ilişkilerini kendi menfaati doğrultusunda şekillendirebilmektedir. İzlenim yönetimi tek bir davranıştan ibaret olmamakla birlikte bu doğrultuda yürütülen stratejiler araştırmacılar tarafından belirlenmiştir (Jones ve Pittman, 1982).

Örgütlerde çalışan bireyler izlenim yönetimi stratejilerini kullanarak diğer çalışanların fikirlerini manipüle edebilir ve böylelikle sosyal kaytarma davranışında bulunabilirler. Bu doğrultuda yürütülen çalışmaların verimliliği riske girmektedir. Küreselleşen dünyanın rekabetçi koşullarında verimlilik örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Verimliliğe zarar verebilecek bütün olguların ciddi bir şekilde ele alınması ve ilişkili problemlerin çözülmesi gerekmektedir. Literatürde izlenim yönetimi ve sosyal kaytarma kavramlarını ele alan birçok çalışma bulunmaktadır. Çoğunluğu özel sektörde yürütülmüş bu çalışmalar arasında kamu çalışanları ile yürütülenlerin azlığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmada kamu kurumlarında çalışanların izlenim yönetimi stratejilerinden faydalanarak sosyal kaytarma davranışında bulunma durumlarını incelemek amaçlanmaktadır. İzlenim yönetimi stratejilerinin sosyal kaytarma üzerine etkisini inceleyen çalışmalardan biri Yıldız v.d. (2016) tarafından yürütülmüştür. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma da İngilizce olarak Meydan v.d. (2014) tarafından yürütülmüştür. Ülkemizde bu konu üzerinde yapılmış olan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda literatüre katkı sağlamak için Ankara’da bulunan 3 farklı kamu kurumundan toplam 250 katılımcı ile bu çalışma yürütülmüştür.

Çalışma dört temel bölümde yapılandırılmıştır. İlk bölümde kavramsal çerçeveye yönelik literatür bilgisi sunulmuştur. İzlenim yönetimi ve sosyal kaytarma kavramları tanımlanarak bu konu hakkında bilgi verilmiştir. Bu iki kavram hakkında verilen bilgiler ve ilişkileri bağlamında araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. İkinci bölümde çalışmada kullanılan materyaller ve metotlar sunulmuştur. Araştırmanın amacı, örneklem, kullanılan ölçekler ve veri analizinde kullanılan yöntemler belirtilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik verileriyle birlikte hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla yürütülen korelasyon ve regresyon analizine yönelik bulgular ortaya konmuş ve bu bulgular hakkında yorumlar yapılmıştır. Dördüncü bölümde elde edilen ve yorumlanan bulgular literatürde yürütülmüş benzer çalışmalar bağlamında değerlendirilmiş ve örgütsel bağlamda ve grup çalışmalarında verimliliği artırmaya yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İzlenim Yönetimi

İnsanlar, başkaları tarafından ne şekilde görüldüklerine önem vermektedirler ve bu duruma çalışma ortamlarında da dikkat ettikleri bilinmektedir (Leary, 1995). İnsanlar hem bir işe başvururken hem de çalışırken muhatap oldukları bireylere doğru şekilde bir imaj yansıtmayı amaçlamaktadırlar. Nitekim örgütlerde başkaları tarafından sevilme, saygı duyulma, başarılı olarak görülme gibi algılar kişilerin ilerlemesini doğrudan etkileyebilmektedir (Bolino v.d., 2008). İzlenim yönetimi kavramı üzerine geçmişte sosyoloji ve sosyal psikoloji alanında çalışmalar yürütülmüş olsa da (Goffman, 1959; Jones, 1964; Schlenker, 1980), bu kavramın çalışma ortamlarında ele alınması 1980’li yıllarda başlamıştır. 40 yılı aşkın bir süredir üzerinde çalışılan bu kavram, örgütlerde izlenim yönetimine dair bakış açılarını büyük ölçüde değiştirmiştir.

İzlenim yönetimi, bireysel ve örgütsel açıdan geniş etkilere sahip olması nedeniyle önem taşımaktadır (Bolino v.d., 2008). Örneğin, çalışanların yansıttıkları imaj hakkındaki kaygıları, onların konuşma, bilgi alma, geribildirim alma ve çeşitli proaktif davranışlarda bulunma isteklerini etkileyebildiği gibi, izlenim yönetimi davranışları kişilerin performanslarının ve eylemlerinin diğerleri tarafından değerlendirilme biçimini de etkileyebilmektedir (örn. Ashford ve Tsui, 1991; Bolino, 1999; Grant v.d. 2009; Morrison ve Bies 1991). Benzer şekilde işe alma kararları, performans raporları, terfiler ve diğer personel faaliyetleri genellikle kişilerin diğerleri tarafından nasıl görüldüğüne dayanması nedeniyle (Bolino v.d., 2008) izlenim yönetimi insan kaynaklarının örgütler içindeki doğasını ve yer alma biçimini etkileyerek örgütsel gelişimi ve sürdürülebilirliği etkilemektedir (Bowen ve Ostroff, 2004). Belirtilen nedenlerle izlenim yönetimi kavramı örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

2.1.1. İzlenim Yönetimi Kavramının Tanımı

İzlenim yönetimi kavramı genellikle aktörler olarak adlandırılan çalışanların, işyerinde hedefler olarak adlandırılan yöneticiler, meslektaşlar, astlar ve müşteriler tarafından nasıl görüldüklerini şekillendirmek amacıyla uyguladıkları davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Bozeman ve Kacmar, (1997). İzlenim yönetimi, yeni ve istenen bir imaj yaratmaya çalışmak ya da mevcut bir imajın sürdürülmesi ve korunması olarak da tanımlanabilir (Bolino v.d. 2008; Bozeman ve Kacmar, 1997). Bu süreç çalışanların kasıtlı olarak belirli bir imaj geliştirmeye çalışması şeklinde gerçekleşebilirken (Jones ve Pitman, 1982); bilinçsiz ya da alışkanlık şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Örneğin, bazı bireyler diğerlerine iltifat etme konusunda refleks kabul edilebilecek bir eğilime sahip olabilir (tipik olarak bir “kendini sevdirmeye” olarak kabul edilen bir davranış) (Leary ve Kowalski 1990).

İzlenim yönetimi bazı durumlarda manipülatif ya da aldatıcı bir davranış olarak yorumlansa da, bu davranışın her zaman sahte izlenimler yaratmadığı da tartışılan bir konudur (Leary ve Kowalski, 1990). Bu nedenle gerçekten sevelebilen, yetkin ve kendini adanmış çalışanlar kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya ve örnek davranışlar sergilemeye (bunlar genellikle izlenim yönetimi stratejileri arasındadır) gibi çabalar gösterebilirler ve böylesi davranışlar sahtelikten uzaktır (Turnley ve Bolino, 2001). Literatürde bu çabaların gerçekliği nadiren ele alınmış olsa da, Roulin v.d. (2015) tarafından yapılan çalışmada iş görüşmeleri bağlamında aldatıcı ve gerçek izlenim yönetiminin etkileri araştırılmıştır. Turnley v.d. (2014) tarafından yapılan bir çalışmada ise çalışanların davranışları gerçek olsa bile bazı durumlarda bu davranışların meslektaşları için olumsuz sonuçlar doğurabileceği ifade edilmiştir. Bu nedenle, izlenim yönetimi yalnızca aldatıcı ya da etik dışı olmayabilir, fakat genellikle bu şekillerde kullanıldığını gözlemlemek de mümkündür.

Literatürde bazen izlenim yönetimi ve etkileme stratejilerinin birbirinin yerine kullanıldığına rastlamak mümkündür (örn. Higgins v.d. 2003; Higgins ve Judge, 2004; Judge ve Bretz, 1994; Wayne ve Ferris, 1990). Fakat etkileme stratejileri yalnızca belli bir davranışı değil, danışma, rasyonel ikna, ilham verici ricalar, ittifaklar, yaptırımlar ve değişimler gibi farklı stratejileri içeren daha geniş bir davranış grubunu ifade etmektedir (Bolino ve Turnley, 2003; Kipnis v.d. 1980). Yine literatürde bazen öz sunum ve izlenim yönetimi terimlerinin de birbirinin yerine kullanıldığı da gözlemlenmektedir. Fakat Leary ve Kowalski (1990), izlenim yönetiminin kapsamının bundan biraz daha geniş olduğunu ve öz sunumun

genellikle yalnızca başkaları tarafından görülmeyle alakalı olmayabileceğini ve aynı zamanda kişinin kendi gözündeki imajını içerebileceğini ifade etmiştir. Yani, öz sunumda bir hedef olarak kişinin kendi algısı da önem taşımaktadır (Schlenker, 1980). Örgütsel bağlamda yürütülen araştırmalarda genellikle hedef olarak başkalarının algısı ele alınmaktadır (Leary ve Kowalski, 1990) ve bu nedenle özellikle çalışanların diğerlerinin gözündeki imajı etkilemek amacıyla kullandıkları izlenim yönetimi stratejilerine odaklanılmaktadır.

2.1.2. İzlenim Yönetimi Stratejileri

Jones ve Pittman (1982) yaptıkları çalışmada beş izlenim yönetimi stratejisi tanımlamışlardır. Bunlardan ilki olan kendini sevdirmeye (*ingratiation*) (örn. iyilik yapma, düşüncelere katılma) diğerlerinin sevgisini kazanmak için kullanılmaktadır. İkinci olarak niteliklerini tanıtmaya (*self-promotion*) (örn. övünme, iltifatları kabul etme) yetkin görünmek için kullanılmaktadır. Üçüncü strateji örnek davranışlar sergileme (*exemplification*) (örn. işte geç saatlere kadar kalma, meşgul görünme) kendini adanmış gibi görünmek için kullanılmaktadır. Dördüncü strateji gözdağı verme (*intimidation*) (örn. tehdit etme) tehditkâr görünmek için kullanılmaktadır. Beşinci ve son olarak kendini acındırmaya çalışma (*supplication*) (örn. cahilmiş gibi görünme) muhtaç görünmek için kullanılmaktadır. Tedeschi ve Melburg (1984) izlenim yönetimi stratejilerinin kısa vadeli ya da uzun vadeli olabileceği gibi tetikleyici ya da savunmacı olabildiğini belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar da izlenim yönetiminin kimi hedef aldığına odaklanmıştır. Örneğin Wayne ve Ferris (1990) izlenim yönetimi davranışlarının kişinin kendisine, yöneticisine ya da işine yönelik olabileceğini belirtmişlerdir. Yönetici odaklı stratejiler direkt olarak yöneticiye yönelik davranış ve ifadeleri içermektedir. Bu tür davranışlar yöneticinin çalışanı daha sevimli görmesini sağlamaya çalışan ve büyük ölçüde yukarıda bahsedilen “kendini sevdirmeye” stratejisini içeren davranışlardır. Kişinin kendisine odaklanan stratejiler ne kadar iyi, kibar bir insan olduğunu vurgulamak amacıyla tasarlanmış davranışlardan oluşurken çeşitli yönlerden “örnek davranışlar sergileme” stratejilerini içerebilmektedir. İş odaklı stratejiler çalışanın iş performansının olumlu yönlerini vurgulayan ifadeler ve davranışları içermektedir. Bu nedenle bu davranışlar çalışanın daha yetkin görünmesini sağlamak için tasarlanmaktadır. Bolino v.d. (2008) yaptıkları bir çalışmada izlenim yönetimi türleri olarak etiketlenebilen 30’den fazla davranış belirlemişler ve bunların aktöre ya da hedefe odaklanışına göre ya da iyi/kötü algısını artırma ya da azaltma amaçlarına göre kategorilere ayrılabilirliğini ifade etmişlerdir.

Yukarıda bahsedildiği üzere farklı izlenim yönetimi türleri ve sınıflandırmaları bulunmaktadır. Fakat genel olarak örgütsel bağlamda yürütülen çalışmalarda izlenim yönetiminin stratejik kullanımına odaklanılmış ve çalışanların belirli bir imaj yaratmak, belirli bir hedefe ulaşmak gibi amaçlarla kullandıkları davranışların araştırılmasına vurgu yapılmıştır. Nitekim en çok araştırılan iki tür izlenim yönetimi iş görüşmeleri ve performans değerlendirilmesi bağlamında “kendini sevdirmeye” ve “niteliklerini tanıtmaya” olarak gösterilebilir (örn. Ferris v.d. 1994; Stevens ve Kristof, 1995; Wayne ve Ferris, 1990; Wayne ve Kacmar, 1991; Wayne ve Liden, 1995; Swider v.d., 2011). Bu çalışmada ise izlenim yönetimi stratejilerinden 5’inin de sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

2.2. Sosyal Kaytarma

İnsan yaşamında karşılaşılan birçok görev, bir grubun ortak çabasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda ekip çalışması kavramı genellikle bireylerin çabaları ve performansı ile ilgili olumlu etkilerle ilişkilendirilmektedir (Høigaard v.d., 2006). Fakat bir grup halinde çalışmak bireysel motivasyonu ve çabayı azaltma ihtimalini de barındırmaktadır. Bu durum sosyal kaytarma olarak adlandırılmaktadır ve bireylerin grup halinde performans sergilerken ortaya koydukları çabanın kişisel performanslarına kıyasla azalması şeklinde açıklanmaktadır (Latané, v.d., 1979). Sosyal kaytarmanın grupların verimlilik ve performansında düşüşlere yol açma riski bulunmaktadır.

Sosyal kaytarma olgusuna yalnızca iş yaşamında değil, birçok alanda rastlamak mümkündür. Örneğin Latané v.d. (1979) tarafından yapılan bir çalışmada bağırma şeklindeki fiziksel bir çaba göstermeleri istendiğinde, insanların yalnızken çift ya da altı kişilik gruplar halinde olduklarından daha uzun süre ve daha yüksek sesle bağırarak belirlenmiştir. Benzer şekilde bir başka çalışmada bir şiiri değerlendirmek şeklindeki bilişsel bir çaba gösterirken, insanların grup içinde yalnız oldukları zamana göre daha az çaba harcadıkları ve şiire yönelik olumlu değerlendirmelerinin daha az olduğu belirlenmiştir (Harkins ve Petty, 1982). Gruplar büyüdükçe ya da gruplar erkek egemen bir yapıya yöeldikçe, sosyal kaytarma

etkisinin arttığı da belirtilmektedir (Karau ve Williams, 1993). Mefoh ve Nwanosike (2012) tarafından yapılan bir çalışmada ise grup değerlendirmesi, ödüllendirme ve görevlerin zorluğunun bir grubun yönetimi sırasında sosyal kaytarmayı azaltabileceği belirtilmiştir.

Sosyal kaytarmanın doğası incelenirken bireysel faktörlerin de büyük önem taşıdığı gözlenmektedir (Smrt ve Karau, 2011). Örneğin, kendine özgü yönleri güçlü olan bireylerin, grup çalışmalarında sosyal kaytarmaya eğilimli oldukları ifade edilmiştir (Huguet v.d., 1999). Diğer taraftan başarıya ihtiyacı yüksek olan bireylerin başkalarıyla çalışırken sosyal kaytarmaya yönelmedikleri gözlenmiştir (Hart v.d., 2004). Hoon ve Tan (2008) öğrencilerle yürüttükleri bir çalışmada vicdanlılığın sosyal kaytarma ile negatif bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Bütün bu verilere rağmen grup halinde yürütülen çalışmaların sosyal kaytarmaya ne ölçüde etkisi olduğu belirsizliğini korumaktadır (Duffy v.d., 2000; Wagner, 1995).

Yukarıda da belirtildiği üzere insanların grup görevlerinde sosyal kaytarmaya elverişli olabilecekleri açıktır (Smrt ve Karau, 2011). 5 yaşındaki çocuklarla yapılan bir çalışmada dahi görev zorluğuna göre yapılan değerlendirmelerde grup ortamındaki performansın farklı şekillerde etkilendiği tespit edilmiştir (Arterberry v.d., 2007). Literatür bilgisinden yola çıkarak sosyal kaytarmanın kişisel özelliklere benzeyen bir alışkanlık davranışı ya da benzer durumlarda tekrarlayan bir eğilim olabileceği sonucuna varmak mantıklı olacaktır. Sosyal kaytarma eğilimi yüksek olan bireyler, grup halinde çalışırken daha az çaba sarf etmektedirler ve motivasyonları normalden daha düşüktür. Bu nedenle çalışanların farklı durumlardaki çabalarını ve iş performanslarını etkili bir şekilde tespit edebilmek için grup halinde yürütülecek projelerden önce üyelerin sosyal kaytarma düzeylerini ölçmek önem taşımaktadır. Bu çalışmada da bu doğrultuda izlenim yönetimi stratejilerinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini ölçmek hedeflenmektedir.

Hipotez 1: İzlenim yönetimi stratejilerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1a: İzlenim yönetiminin Örnek Davranışlar Sergileme boyutunun sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: İzlenim yönetiminin Niteliklerini Tanıtma boyutunun sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1c: İzlenim yönetiminin Kendini Sevdirmeye boyutunun sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1d: İzlenim yönetiminin Gözdağı Verme boyutunun sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1e: İzlenim yönetiminin Kendini Acındırmaya boyutunun sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3. Yöntem

Bu çalışmada, izlenim yönetimi stratejilerinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Çalışmaya katılan bireylerin ifade ettikleri hassasiyetleri göz önünde bulundurulmuş, kişisel bilgilerinin saklı tutulması amacıyla demografik bilgiler sorulmamıştır. Demografik bilgilerin yer almaması çalışmanın önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. 3 farklı kamu kurumunda çalışan farklı mevkilerdeki 254 katılımcı anket sorularını cevaplamıştır. 4 katılımcıya ait veriler eksiklik ve tutarsızlıklar içermesi nedeniyle araştırma dışında bırakılmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin izlenim yönetimi stratejilerini ölçmek amacıyla İzlenim Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilmiş, Basım ve Tatar (2006) tarafından ise Türkçeye uyarlanmıştır. Katılımcıların sosyal kaytarma davranışlarını ölçmek için ise Liden, Wayne, Jaworski ve Bennet (2004) tarafından geliştirilen ve Ülke (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlerdeki toplam soru sayısı izlenim yönetimi ölçeği (5 alt boyut) 22 soru ve sosyal kaytarma ölçeği 15 soru olmak üzere toplamda 43 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada toplanan veriler SPSS 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde sıklık tabloları ve Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Korelasyon analizlerinin sonuçları ışığında regresyon analizleri yürütülmüştür. Elde edilen bulgularda izlenim yönetimi stratejilerinin bütün alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

4. Bulgular

Araştırmanın analizinde kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği açısından iç tutarlılık analizi yapılarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerden ikisinin de değeri 0,80 üzerindedir. Alt boyutlara ait güvenilirlik analizleri Tablo.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri
Örnek Davranışlar Sergileme	0,86
Niteliklerini Tanıtma	0,84
Kendini Sevdirmeye	0,81
Gözdağı Verme	0,85
Kendini Acındırmaya Çalışma	0,80

İzlenim yönetimi stratejileri ve sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği Pearson Korelasyon analizinde bütün alt boyutlar ve sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda Hipotez 1 ve alt hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. İzlenim yönetimi ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin ortaya konduğu analiz verileri Tablo.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
Kendini Acındırmaya Çalışma (1)	1	,456** ,000	332** , ,000	605** ,000	513** ,000	,488** ,000
Örnek Davranışlar Sergileme (2)		1	,606** ,000	603** ,000	324** ,000	318** ,000
Niteliklerini Tanıtma (3)			1	,602** ,000	,334** ,000	,599** ,000
Kendini Sevdirmeye (4)				1	,396** ,000	,537** ,000
Gözdağı Verme (5)					1	,515** ,000
Sosyal Kaytarma (6)						1

**p<,01

Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin yüksek olmadığı ve çoklu doğrusal bağlantı değerlerinin (tolerans >.10 ve VIF<2) beklendik seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda değişkenler arasında çoklu doğrusal bağımlılığın bulunmadığını belirtmek mümkündür. Korelasyon

analizinden elde edilen veriler ışığında uygulanan regresyon analizinin sonuçları Tablo.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi

İzlenim Yönetimi	R ²	F	t	β
Örnek Davranışlar Sergileme	0,150	37,934	6,159	0,288*
Niteliklerini Tanıtma	0,198	55,726	7,465	0,258*
Kendini Sevdirmeye	0,178	45,374	6,736	0,286*
Gözdağı Verme	0,133	34,258	5,853	0,206*
Kendini Acındırmaya Çalışma	0,148	36,992	6,082	0,220*

*p<,05,

R² izlenim yönetiminin sosyal kaytarmanın kaçta kaçını açıkladığını göstermektedir. Bu doğrultuda izlenim yönetimi stratejilerinden örnek davranışlar sergilemenin sosyal kaytarmanın %15’ini açıkladığı ve 0,288 katsayısı ile etkilediği belirlenmiştir. Yine alt boyutlardan olan niteliklerini tanıtmanın sosyal kaytarmanın %20’sini 0,258 katsayısı ile etkilediği belirlenmiştir. Alt boyutlardan olan kendini sevdirmenin %18, gözdağı vermenin %13 ve kendini acındırmaya çalışmanın %15 ile sırasıyla 0,286, 0,206 ve 0,220 katsayılarıyla sosyal kaytarma davranışını açıkladığı ve etkilediği ortaya konmuştur. Analiz sonucunda %95 güven aralığında araştırmanın hipotezi ve alt hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel performans üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkiye sahip olan sosyal kaytarma davranışı, özellikle grup halinde yürütülen çalışmalarda çalışanların düşük performans göstermesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütsel performansı ciddi ölçüde etkilemekte ve verimsizliğe yol açmaktadır. Bu çalışmada sosyal kaytarma davranışı üzerinde izlenim yönetimi stratejilerinin etkisi olup olmadığı, varsa ne düzeyde olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında kurulan hipotez ve alt boyutlarla ilişkili olan alt hipotezler Ankara’da bulunan üç farklı kamu kurumunda çalışan farklı görev düzeylerindeki memurlar üzerinde test edilmiştir.

Araştırmada yürütülen analizler sonucunda izlenim yönetimi stratejilerinin sosyal kaytarma arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez doğrulanmıştır. Korelasyon analizi doğrultusunda yürütülen regresyon analizi sonucunda izlenim yönetiminin alt boyutları olan örnek davranışlar sergilemenin %15, niteliklerini tanıtmanın %20, kendini sevdirmenin %18, gözdağı vermenin %13 ve kendini acındırmaya çalışmanın %15 oranında sosyal kaytarma davranışını etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda izlenim yönetimi stratejilerinin tamamının sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Böylece hipotez ve alt hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır.

Literatürde izlenim yönetimi stratejilerinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini araştıran Yıldız v.d. (2016) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark tespit etmemişlerdir. Meydan v.d. (2014) tarafından banka çalışanları ile yürütülen çalışmada izlenim yönetimi ve sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda çalışmamızda elde edilen bulgular literatür ile uyum içindedir.

Çalışma sonuçlarının gösterdiği üzere izlenim yönetimi stratejileri sosyal kaytarmayı etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda bu durumu engellemek adına izlenim yönetimi stratejilerine yönelik farkındalığın artırılması için çalışma ortamında çeşitli bilgilendirme çalışmaları yürütülebilir. Bunun yanında sosyal kaytarmayı önlemek amacıyla grup çalışmaları yönetim açısından desteklenebilir.

Nitekim Karau ve Williams (1993) yaptıkları çalışmada performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içeren gruplarda sosyal kaytarmanın azalabileceğini ifade etmiştir. Performans izleme yöntemleri geliştirilerek grup çalışmalarında kişisel performans değerlendirmelerinin yürütülebileceği bir çalışma ortamı yaratılabilir. Bu durum grup çalışmalarında olsa dahi kişilerin sosyal kaytarma davranışından kaçınmasını sağlayabilecektir. Sosyal kaytarma gibi negatif davranışları tetikleyen unsurlar araştırılabilir. Örneğin çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamına yönelik adalet algısında bir negatif durum söz konusu ise bu sosyal kaytarma davranışını tetikleyebilecektir. Literatürde Liden v.d. (2004) tarafından yürütülen çalışmada çalışanların algıladıkları adaletin sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle çalışanların çalışma ortamına yönelik pozitif ve negatif algılarını ölçerek belirlenen sorunlara yönelik çalışmalar yürütülebilir.

Bu çalışmada toplam 250 katılımcının verisi değerlendirilmiştir. Bu bir kısıtlılık oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmada demografik faktörler ele alınmamıştır. Gelecekte yürütülebilecek çalışmalarda hem demografik faktörler ele alınabilir, hem de kamu kurumları dışında özel sektör çalışanları ile geniş kapsamlı araştırmalar yürütülebilir.

Kaynaklar

- Arterberry, M. E., Cain, K. M., & Chopko, S. A. (2007). Collaborative problem solving in five-year-old children: Evidence of social facilitation and social loafing. *Educational Psychology*, 27(5), 577-596.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29(2), 141-160.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bozeman DP, Kacmar KM. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 69(1):9–30
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Stark, E. M. (2000). Performance and satisfaction in conflicted interdependent groups: When and how does self-esteem make a difference?. *Academy of management Journal*, 43(4), 772-782.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational behavior and human decision processes*, 58(1), 101-135.
- Goffman E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of personality and social psychology*, 43(6), 1214.
- Hart, J. W., Karau, S. J., Stasson, M. F., & Kerr, N. A. (2004). Achievement motivation, expected coworker performance, and collective task motivation: Working hard or hardly working? 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 984-1000.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: a field study. *Journal of applied psychology*, 89(4), 622.

- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 89-106.
- Høigaard, R., Säfvenbom, R., & Tønnessen, F. E. (2006). The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams. *Small group research*, 37(3), 217-232.
- Hoon, H., & Tan, T. M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of psychology*, 142(1), 89-108.
- Huguet, P., Charbonnier, E., & Monteil, J. M. (1999). Productivity loss in performance groups: People who see themselves as average do not engage in social loafing. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 3(2), 118.
- Jones EE, Pittman T. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In *Psychological Perspectives on the Self*, ed. J Suls, pp. 231–62. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Jones EE. (1964). *Ingratiation*. New York: Appleton-Century-Crofts
- Judge, T. A., & Bretz Jr, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of management*, 20(1), 43-65.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 681.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1997). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 124-143.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of personality and social psychology*, 37(6), 822.
- Leary, M. R. (2019). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Routledge.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34.
- Mefoh, P. C., & Nwanosike, C. L. (2012). Effects of group size and expectancy of reward on social loafing. *IFE Psychologia: An International Journal*, 20(1), 229-240.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literaturereview and research agenda. *Academy of Management Review*, 16(3), 522-541.
- Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2015). Honest and deceptive impression management in the employment interview: Can it be detected and how does it impact evaluations?. *Personnel Psychology*, 68(2), 395-444.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management* (pp. 79-80). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Smrt, D. L., & Karau, S. J. (2011). Protestant work ethic moderates social loafing. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(3), 267.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of applied psychology*, 80(5), 587.
- Swider, B. W., Barrick, M. R., Harris, T. B., & Stoverink, A. C. (2011). Managing and creating an image in the interview: The role of interviewee initial impressions. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1275.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. *Research in the sociology of organizations*, 3(31-58).
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of applied psychology*, 86(2), 351.

- Turnley, W. H., & Klotz, A. C. (2014). Understanding Unethical Impression Management in Organizations. *Handbook of Unethical Work Behavior:: Implications for Individual Well-Being*, 123.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, 38(1), 152-173.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of applied psychology*, 75(5), 487.
- Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational behavior and human decision processes*, 48(1), 70-88.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management journal*, 38(1), 232-260.
- Yıldız, M. L., İşçi, E., & Taşçı, S. (2016). İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Aurum Journal of Social Sciences*, 1(1), 103-120.

Research Article**Kamu Kurumu Çalışanlarında İzlenim Yönetimi Stratejilerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi***Effect of Impression Management Strategies on Public Employee Social Loafing*

Dursun BİNGÖL Prof. Dr. Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi dbingol@thk.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3988-4347	Tuğba YAŞIN, Dr. Öğr. Üyesi Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi tyasin@thk.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7298-6735	Alper Bahadır DALMIŞ Dr. Öğr. Üyesi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Ankara Havacılık Meslek Yüksekokulu abdalmis@thk.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-9069-3917
--	--	---

Extensive Summary

Teamwork is of great importance in today's rapidly changing and developing business world. In group work, all employees at the individual level should strive to adopt a common goal. In addition, the efficiency of group work depends on the transparent, honest and reliable communication between the members. In group work, not every individual can perform at the same level. Many tasks encountered in human life require the joint effort of a group. In this respect, the concept of teamwork is generally associated with positive effects on individuals' efforts and performance. But working as a group also has the potential to reduce individual motivation and effort. This situation is called social loafing and it is explained as the decrease in the effort put forth by individuals while performing as a group compared to their personal performance. There is a risk that social loafing may lead to decreases in the productivity and performance of groups. Another concept that can create problems in terms of transparency, honesty and reliability in the business world is impression management. This concept can be expressed as the situation in which employees in the organization hide some behavioral patterns from others and highlight some of them. The main purpose of these attitudes is to create a positive impression by structuring the thoughts of other employees about themselves. Thus, by managing the impression of other employees, the individual can shape his relations with them for his own benefit. Although impression management does not consist of a single behavior, the strategies carried out in this direction have been determined by researchers. Individuals working in organizations can manipulate the ideas of other employees by using impression management strategies and thus engage in social loafing behavior. The efficiency of the work carried out in this direction is at risk. There are different types and classifications of impression management. However, in general, studies conducted in the organizational context focused on the strategic use of impression management and emphasized the investigation of behaviors used by employees for purposes such as creating a certain image and reaching a certain goal. In this study, it is aimed to examine the social loafing behavior of employees by making use of impression management strategies. The scarcity of studies on this subject in our country draws attention.

Considering the studies on this subject in our country, this study was carried out with a total of 250 participants from 3 different public institutions in Ankara in order to contribute to the literature. The study is structured in four main parts. In the first part, literature information about the conceptual framework is presented. The concepts of impression management and social loafing were defined and information was given about this subject. Research hypotheses were formed in the context of the information given about these two concepts and their relations. In the second part, the materials and methods used in the study are presented. The purpose of the research, the sample, the scales used and the methods used in data analysis are stated. In the third part, the validity and reliability data of the scales

used in the research, as well as the findings for the correlation and regression analysis carried out to test the accuracy of the hypotheses, were presented and comments were made about these findings. The findings obtained and interpreted in the fourth chapter were evaluated in the context of similar studies conducted in the literature, and various suggestions were presented to increase efficiency in organizational context and group work. Demographic information was not asked in order to keep the personal information of public institution employees who agreed to participate in the study confidential. 254 participants from different positions working in 3 different public institutions answered the survey questions. The data of 4 participants were excluded from the study due to inadequacies and inconsistencies. The Impression Management Scale was used to measure the impression management strategies of the individuals participating in the research. This scale was developed by Bolino and Turnley (1999) and adapted into Turkish by Basım and Tatar (2006). The social loafing scale developed by Liden, Wayne, Jaworski, and Bennet (2004) and adapted to Turkish by Ülke (2006) was used to measure the social loafing behaviors of the participants. The total number of questions in the surveys used in the research consists of 43 questions in total, 22 questions in the impression management scale (5 sub-dimensions) and 15 questions in the social loafing scale. In the Pearson Correlation analysis examining the relationship between impression management strategies and social loafing behavior, it was determined that there was a positive moderate statistically significant relationship between all sub-dimensions and social loafing behavior. It has been determined that exhibiting exemplary behaviors, one of the impression management tactics, explains 15% of social loafing and affects it with a coefficient of 0.288. Again, it was determined that promoting the characteristics of the sub-dimensions affects 20% of social loafing with a coefficient of 0.258. It has been revealed that the sub-dimensions of self-love explain and affect social loafing behavior with 18%, intimidation 13%, and 15% of trying to hurt oneself, with the coefficients of 0.286, 0.206 and 0.220, respectively. As a result of the analysis, the hypothesis of the research and all of the sub-hypotheses were confirmed at the 95% confidence interval. As a result of the analyzes carried out in the research, the hypothesis that there is a positive and statistically significant relationship between impression management strategies and social loafing was confirmed. As a result of the regression analysis carried out in line with the correlation analysis, it has been determined that exhibiting exemplary behaviors, which are the sub-dimensions of impression management, triggers social loafing behavior by 15%, promoting their qualities by 20%, intimidation by 18%, intimidation by 13%, and trying to pity oneself by 15%. In this respect, it has been observed that all of the impression management strategies have a statistically significant and positive effect on social loafing. Thus, all hypotheses and sub-hypotheses were confirmed. As the results of the study show, impression management tactics can affect social loafing. In this direction, in order to prevent this situation, various information activities can be carried out in the working environment to increase awareness about impression management tactics. In addition, group work can be supported in terms of management in order to prevent social loafing. By developing performance monitoring methods, a working environment can be created in which individual performance evaluations can be carried out in group work. This will enable people to avoid social loafing behavior, even in group work. Factors that trigger negative behaviors such as social loafing can be investigated. For example, if there is a negative situation in the perception of justice towards the working environment of the employee, this may trigger social loafing behavior. For this reason, studies can be carried out to address the identified problems by measuring the positive and negative perceptions of the employees towards the working environment. In this study, the data of a total of 250 participants were evaluated.

This creates a limitation. In addition, demographic factors were not addressed in the study. In future studies, both demographic factors can be addressed, and extensive research can be conducted with private sector employees other than public institutions.