



Derleme / Review

CEO mesajlarındaki izlenim yönetimi taktikleri üzerine bir literatür araştırması A literature review on impression management tactics in CEO messages

Selin KARACA VARİNLİOĞLU^{a*}, Emel ESEN^b

^aTürk-Alman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

^bYıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

^aDepartment of Business Administration, Turkish-German University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, İstanbul, Türkiye

^bDepartment of Business Administration, Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 07 Mart 2024

Revizyon tarihi: 24 Haziran 2024

Kabul tarihi: 08 Temmuz 2024

Anahtar kelimeler:

CEO mesajları, izlenim yönetimi, benlik sunumu.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 07 March 2024

Revised: 24 June 2024

Accepted: 08 July 2024

Key words:

CEO messages, impression management, self-presentation.

ÖZ

Günlük yaşamda bireyler, sosyal çevrelerindeki insanların kendileri hakkındaki düşüncelerini etkileyebilmek için farklı davranış biçimleri sergileyebilmektedirler. Bu durum kişisel yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da görülmekte ve çalışanlar bireylerin kendileri hakkındaki izlenimlerini etkileyebilmek için çeşitli taktiklere başvurmaktadır. Üst düzey yönetime bakıldığında ise CEO'lar, şirketlerini temsil etmekte ve ilgilileri tarafından takip edilmektedirler. CEO'ların açıklamalarının gerek iç gerekse dış paydaşlar üzerindeki etkileri dikkate alındığında, mesajlarında yer alan izlenim yönetimi taktikleri izleyicilerin şirket hakkındaki düşüncelerini etkilemede önemli bir rol oynayabilmektedir. Bu nedenle çalışmada, CEO'ların metinlerinde yer alan izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik bir literatür araştırması yapılması hedeflenmiştir. Konu ile ilgili incelenen yirmi dokuz makale sonucunda CEO'ların kişilik ve demografik özelliklerinin, kurucu olma statülerinin, tanınırlıklarının ve kültürlerinin CEO'ların izlenimlerini nasıl yönettikleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte izlenim yönetimi kriz dönemlerinde paydaşlarla iletişimde, finansal analistlerin tahmin davranışlarını etkilemede ve CEO'ların görevden ayrılma ihtimallerine ilişkin takipçilere fikir sunmada rol oynamaktadır. Ayrıca CEO'ların mesajlarının yer aldığı raporların türü ve şirketin performansına göre de izlenim yönetimi taktikleri farklılaşabilmektedir. Araştırmalar aynı zamanda CEO'lar ve yönetim kurulu başkanları tarafından yazılan mesajlardaki benzerlikleri ve farklılıkları da ortaya çıkarmaktadır. Çalışmalar incelendiğinde, CEO'ların açıklamalarında yer alan sürdürülebilirlik ve entelektüel sermaye gibi konuların yanı sıra olumsuz ifadelerin de izlenim yönetimi kapsamında ele alındığı görülmektedir.

Atf için yazım şekli: Karaca Varinlioğlu S, Esen E. CEO mesajlarındaki izlenim yönetimi taktikleri üzerine bir literatür araştırması. Yıldız Sos Bil Ens Der 2024;8:1:48–61.

*Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail adres: selin.karaca@tau.edu.tr

Bu makale, Prof. Dr. Emel Esen danışmanlığında yürütülen, Selin Karaca Varinlioğlu'nun doktora tez çalışmasından üretilmiştir.



ABSTRACT

In daily life, individuals can exhibit different behaviors in order to influence the opinions of people in their social environment about themselves. This situation is seen in business life as well as in personal life and employees' resort to various tactics to influence individuals' impressions about themselves. In terms of senior management, CEOs represent their companies and are followed by their interested parties. Considering the effects of CEOs' statements on both internal and external stakeholders, the impression management tactics in their messages can play an important role in influencing the audience's opinions about the company. Therefore, this study aims to conduct a literature research to identify the impression management tactics in the texts of CEOs. Twenty-nine articles examined on the subject reveal that CEOs' personality and demographic characteristics, founder status, recognition and culture have an impact on how CEOs manage their impressions. In addition, impression management plays a role in communicating with stakeholders in times of crisis, influencing the forecasting behavior of financial analysts, and providing insight to followers about the possibility of CEOs leaving their positions. Moreover, impression management tactics may differ depending on the type of reports containing CEO messages and the company's performance. Research also reveals similarities and differences in the messages written by CEOs and board chairs. When the studies are analyzed, it is seen that in addition to topics such as sustainability and intellectual capital in CEOs' statements, negative expressions are also discussed within the scope of impression management.

Cite this article as: Karaca Varinlioğlu S, Esen E. A literature review on impression management tactics in CEO messages. Yıldız Sos Bil Ens Der 2024;8:1:48–61.

GİRİŞ

Bireyler, sosyal etkileşimlerde başkalarının düşüncelerine ve kendileri hakkındaki değerlendirmelerine sürekli olarak önem vermektedirler (Leary ve Kowalski, 1990). Sosyal bir çevre içerisinde bireyler, karşısındakilerin gözünde arzu ettikleri izlenime kavuşabilmek için davranışlarını bilinçli bir şekilde düzenlemekte ve benlik sunumu stratejisi izlemektedirler (Goffman, 1959). İzlenim yönetiminin temelinde yer alan ve “sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçası” olan benliğin sunumu (Steinmetz, Sezer ve Sedikides, 2017, s. 1), “bir aktörün kendisi hakkındaki bilgileri manipüle etmesi” olarak tanımlanmaktadır (Schneider, 1981, s. 25).

Bireyler sıklıkla, olumlu bir kişisel imaj yansıtma hedefiyle başkaları üzerinde yarattığı izlenimleri bilinçli bir şekilde yönetmekte (Steinmetz, Sezer ve Sedikides, 2017), hedeflerine ulaşabilmek ve mevcut durum ile arzuladıkları imaj arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldırmak için izlenim yönetimine başvurabilmektedirler (Leary ve Kowalski, 1990). İzlenim yönetimi, “yeni, arzu edilen bir imaj yaratmayı veya mevcut bir imajı sürdürmeyi ve korumayı” içerirken (Bolino, Long ve Turnley, 2016, s. 378), “sosyal yaşamın her alanında bulunan evrensel bir nitelik” taşımaktadır (Schneider, 1981, s. 23). Bireyler izlenimlerini yönetmeyi gerek karşı tarafın gözünde olumlu bir imaja sahip olabilmek gerekse olası olumsuz bir durumun sonuçlarından uzaklaşabilmek adına tercih edebilmektedirler (Tedeschi ve Riess, 1981). Arzu edilen sosyal kimlik, bireyleri izlenimlerini yönetmeye motive etmektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997).

Sosyoloji ve sosyal psikoloji alanında incelenen izlenim

yönetimi kavramının etki alanı genişlemekte ve 1980'li yıllardan itibaren örgütsel araştırmalarda kendine yer bulmaktadır (Bolino, Long ve Turnley, 2016). Yapılan çalışmalar izlenim yönetiminin örgütsel yaşam bağlamındaki önemine dikkat çekmektedir (Gardner ve Martinko, 1988; Giacalone ve Rosenfeld, 1989). Örgütsel düzeye bakıldığında izlenim yönetimi davranışları liderler için “önemli bir etki mekanizması” olmakta (Gardner ve Martinko, 1988, s. 321) ve anlatılar, “bilgilerin yöneticiler tarafından şirket dışındaki takipçilere iletilmesinde” önemli bir rol oynamaktadır (Bassyouny, Abdelfattah ve Tao, 2020). Bu çalışmada amaç, şirketleri temsil etmede ve başarılarını şekillendirmede önemli bir konuma sahip olan CEO'ların mesajlarında yer alan izlenim yönetimi taktiklerini mevcut literatürden yola çıkarak açıklamaktır.

CEO'ların mesajlarında izlenimlerini nasıl yönettiklerine odaklanan araştırmalar mevcut olmakta (örn. Yan, Aerts ve Thewissen, 2019; Im, Kim ve Miao, 2021; Ozsozgun Caliskan, Esen ve Barkemeyer, 2021; Callagher ve Garnevskaya, 2023), ancak bu çalışmalarını bir araya getiren bir literatür incelemesine rastlanmamaktadır. Literatür araştırmaları, bir konu hakkında daha fazla bilgi edinmek ve daha önce yapılmış çalışmalarını bir araya getirerek okuyuculara bir bakış açısı kazandırmak açısından önem arz etmektedir (Williams Jr vd., 2021). Bu bağlamda mevcut çalışmanın konuyla ilgili literatüre katkı sağlaması ve okuyuculara yeni araştırma fikirleri sunması beklenmektedir. Çalışmada ilk olarak izlenim yönetimi kavramı ve izlenim yönetiminde kullanılan çeşitli taktikler anlatılacak, devamında ise izlenim yönetiminin CEO mesajlarında kullanımına ilişkin araştırmalar incelenecektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi, “bireylerin, başkalarının kendileri hakkındaki algılarını düzenleme süreci” olarak ifade edilmektedir (Leary, 2001, s. 7245). Amerikalı sosyolog Erving Goffman, 1956 tarihli “Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu” adlı kitabında izlenim yönetimi kavramını açıklamakta ve bireylerin, başkalarının kendileri hakkındaki algılarını şekillendirmek için sosyal ortamlarda stratejik olarak belirli eylemler sergilediklerini öne sürmektedir (Goffman, 1956). Benlik sunumu kavramı, “bireylerin önemli benlik imajı hedeflerine ulaşmak için sıklıkla izlenimlerini yönettiklerini” vurgulamaktadır (Bolino, Long ve Turnley, 2016, s. 400). Goffman (1956) benlik sunumu kavramını izah etmek için sosyal yaşamı tiyatroya benzetmekte ve bireylerin çeşitli sahnelerde farklı roller oynayarak performans sergileyen aktörler olduklarını dile getirmektedir. Dolayısıyla izlenim yönetimi, “bir kişinin (aktörün) başka bir kişinin (hedef) kendisi hakkındaki algılarını etkileme girişimi” olarak tanımlanmaktadır (Schneider, 1981, s. 25).

İzlenim yönetimi, “bir bireyin başkaları tarafından kendisi hakkında oluşan algıları ve yargıları kontrol etmek veya manipüle etmek için gerçekleştirdiği kasıtlı eylemleri” açıklamak için kullanılmaktadır (Tedeschi ve Riess, 1981, s. 3). Schlenker ve Pontari (2000, s. 201), izlenim yönetimini “bir kişi, nesne, fikir veya olay hakkında izleyicilere sunulan bilgilerin hedefe yönelik kontrol edilmesi faaliyeti” olarak tanımlamaktadır. İzlenim yönetimi, “başkalarının algılarını şekillendirmek için eylemlerin ve/veya bilgilerin düzenlenmesini” ifade etmektedir (Mohamed, Gardner ve Paolillo, 1999, s. 109). Özetlenecek olursa izlenim yönetimi, “altında bireylerin kendilerini nasıl sundukları ve başkalarının sunumlarına nasıl tepki verdikleri ile ilgili çeşitli araştırma geleneklerinin bulunduğu bir şemsiye”dir (Metts ve Grohskopf, 2003, s. 358).

Bireylerin başkalarıyla etkileşimleri, onların nasıl algılandığı, değerlendirildiği ve kendilerine nasıl davranıldığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakta, dolayısıyla bireyler bilinçli olarak davranışlarını bu izlenimleri yönetecek şekilde düzenlemektedirler (Leary ve Kowalski, 1990). Leary (2001) çalışmasında bireylerin kişisel özelliklerinin ve içsel durumlarının etkileşimde olduğu kişiler tarafından her zaman kolayca anlaşılmadığını, dolayısıyla bireylerin karşı tarafın gözünde doğru algılanmalarını sağlayabilmek için stratejik bir amaçla izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarını ifade etmektedir. Metts ve Grohskopf (2003) da çalışmalarında izlenim yönetiminin iyi bir şekilde uygulanmasının bireyler için olumlu değerlendirmelere yol açtığını ve bu durumun da tatmin edici etkileşimler, sosyal bağlantılar, kariyer gelişimi ve terfi gibi somut faydalar ortaya çıkardığını öne sürmektedir.

İzlenim Yönetimi Süreci

İzlenim yönetimi, “bireylerin başkalarının kendileri hakkında oluşturduğu izlenimleri kontrol etmeye çalıştığı süreci” ifade etmektedir (Leary ve Kowalski, 1990, s. 34). Tedeschi ve Riess (1981), çalışmalarında bireylerin kendileri hakkındaki algıları yönettikleri süreçleri incelemenin önemini vurgulamaktadır.

Gardner ve Martinko'nun (1988) izlenim yönetimi süreci modelinde hedef kitlenin kişilik ve davranışları, izlenim yönetimini gerçekleştiren bireylerin özellikleri ve motivasyonları ile içerisinde buldukları çevrenin durumu gibi birçok faktör rol oynamaktadır. İzleyiciler ve aktörler arasında dinamik olarak sürekli bir döngü mevcuttur ve izlenim yönetiminin başarıyla gerçekleşmesinde bu döngüdeki uyumluluk önemli rol oynamaktadır (Gardner ve Martinko, 1988).

Leary ve Kowalski (1990) yaptıkları çalışmada iki bileşenli bir izlenim yönetimi modeli önermişler, izlenim yönetimi sürecinin, bireyleri bu davranışı göstermeye yönlendiren motivasyonel bir faktör tarafından başlatıldığını ileri sürmüşlerdir. Bu modele göre bireyler başlangıçta bir izlenim oluşturmaya yönelmekte, bu da daha sonra bir izlenimin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Tablo 1).

Bozeman ve Kacmar'ın (1997) izlenim yönetimi alanına kazandırdığı sibernetik modele göre de izlenim yönetimi dinamik bir sürece sahiptir. Model, izlenim yönetimi sırasında bireylerin arzu ettikleri sosyal kimliklerini hedef kitlenin geri bildirimleriyle karşılaştırarak bir izlenim oluşturdıklarını belirtmekte ve bu geri bildirim hedeflenen durumla karşılaştırarak davranışlarını ve sonuçlarını değiştirebileceklerini öne sürmektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997).

İzlenim yönetimi süreci amaçları kararlaştırmakla başlayan, hedef kitlenin belirlendiği, amaçlara uygun araç ve tekniklerin seçildiği, izlenim yönetimi davranışlarının sergilendiği, hedef kitlenin tepkilerinin değerlendirildiği, amaçların ne ölçüde karşılandığının analiz edildiği ve buna göre araç, teknik veya kişisel amaçları sürdürme veya değiştirme kararının verildiği tekrar eden bir süreç olmaktadır (Sampson, 1997). İzlenim yönetimi süreci bireylerin izlenimlerini incelediği, onları yönetmek için motive olduğu ve bu doğrultuda hareket ettiği periyodik bir özelliğe sahiptir (Demir, 2003).

Tablo 1. İzlenim Yönetiminin İki Bileşeni

İzlenim Motivasyonu	İzlenim Oluşturma
İzlenimin Amaçlara Uygunluğu	Benlik
İstenilen Amaçların Değeri	Arzu Edilen ve Arzu Edilmeyen İmaj
Arzu Edilen ve Mevcut İmaj Arasındaki Farklılık	Rol Beklentileri Hedefin Değerleri Mevcut veya Potansiyel Sosyal İmaj

Kaynak: Leary ve Kowalski, 1990, s. 36.

İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetiminde bireyler, başkaları üzerinde etki yaratma kapasitelerini artıran özelliklerle bağlantılı kimlikleri geliştirmek için çeşitli taktikler kullanabilmektedirler (Tedeschi ve Riess, 1981). İzlenim yönetimi üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında araştırmacıların bu taktikler için çeşitli sınıflandırmalar önerdiği görülmektedir (Schütz, 1998). Jones ve Pittman (1982) çalışmalarında bireylerin amaçlarına ulaşabilmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini özelliklerine göre “gözdağı verme”, “kendini sevdirmeye”, “niteliklerini tanıtmaya”, “kendini acındırma” ve “örnek davranışta bulunma” şeklinde beş başlık altında ayırmışlardır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında ise izlenim yönetiminde farklı amaçlara hizmet eden “saldırgan” ve “savunmacı” taktikler olarak ayrıştırılmış ikili sınıflandırma literatürde yaygın olarak kabul görmektedir (Schütz, 1998). Savunmacı izlenim yönetimi taktikleri, “bireyin mevcut kimliğini korumak” amacıyla, saldırgan izlenim yönetimi taktikleri ise “izleyicilerin gözünde bir kimlik oluşturmak veya geliştirmek” için kullanılmaktadır (Christopher, Lasane, Troisi ve Park, 2007, s. 1147). Tablo 2, literatürde yaygın olarak yer alan izlenim yönetimi taktiklerini göstermektedir.

Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktikleri

“Bir imaj oluşturmaya yönelik bütün girişimleri” içeren (Stevens ve Kristof, 1995, s. 605) saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, bireylerin başkaları tarafından nasıl algılandıklarını aktif olarak kontrol etmelerini sağlamaktadır (Bolino, Kacmar, Turnley ve Gilstrap, 2008). Bu taktikler, “hedef kitle tarafından oldukça değer verilen belirli bir kimlik veya nitelik oluşturma çabalarında proaktif”tir (Cooper ve Slack, 2015, s. 804). Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, doğası gereği durumsal gereksinimlere yanıt vermekten ziyade bir kimlik oluşturma amacına hizmet etmektedir (Martins, Gomes, Oliveira ve Ribeiro, 2019). Örnek davranışta bulunma, niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, kendini acındırma ve gözdağı verme saldırgan izlenim yönetimi taktiklerindedir (Balkan Akan ve Oran, 2022).

Örnek davranışta bulunma, “ahlaki açıdan erdemli veya ilkeli bir davranışın modeli veya örneği olarak hareket etmeyi” ifade etmektedir (Ogden ve Clarke, 2005, s. 322). Bu davranışı gösteren bireyler, izleyicilere karşı ahlaki değerlerle

Tablo 2. İzlenim Yönetimi Taktikleri

Saldırgan Taktikler	Savunmacı Taktikler
Niteliklerini Tanıtma	Özür Dileme
Örnek Davranışta Bulunma	Bahane Bulma
Kendini Sevdirmeye	Gerekçeleştirme
Kendini Acındırma	
Gözdağı Verme	

Kaynaklar: Cusin ve Passebois-Ducros, 2019; Balkan Akan ve Oran, 2022.

re önem veren dürüst insanlar olduklarını göstermeye çalışmaktadırlar (Jones ve Pittman, 1982). Örnek davranışta bulunma taktiğine başvuran bireyler, kendilerini adanmış olarak göstermek veya olduklarından daha üstün bir imaj yansıtmak için gereğinden fazla çaba harcamaktadırlar (Bolino vd., 2008).

Niteliklerini tanıtmaya taktiğinde ise bireyler etkilemeyi amaçladıkları kişilerin gözünde yetenekli ve uzmanlaşmış kişiler olarak görülmeyi istemektedirler (Jones ve Pittman, 1982). Bu taktik, “bireylerin yetenekli ve başarılı olduklarını vurgularken yetkin özelliklerini ön plana çıkardıkları” davranışları ifade etmektedir (Balkan Akan ve Oran, 2022, s. 107). Dolayısıyla bu taktiği gerçekleştiren bireylerin asıl ilgi alanı yetenek, başarı, bilgi ve uzmanlığın karşı tarafa aktarılmasıdır (Stevens ve Kristof, 1995; Ogden ve Clarke, 2005; Bolino vd., 2008; Cusin ve Passebois-Ducros, 2019; Balkan Akan ve Oran, 2022).

Jones (1964) çalışmasında izlenim yönetimini sosyal psikoloji çalışma alanı içerisinde incelemiş ve bireyin karşı tarafın gözünde sevilen biri olarak kabul edilmek için gerçekleştirdiği kendini sevdirmeye taktiğinden bahsetmiştir. Kendini sevdirmeye, izlenim yönetimi taktikleri arasında en yaygın olanıdır ve bireyin asıl motivasyonu karşı tarafın gözünde sevilen biri olma isteğidir (Jones ve Pittman, 1982). Kendini sevdirmeye taktiği, “etkileşim esnasında kişilerarası çekim veya karşı tarafın gözünde beğeni uyandırmak” amacıyla kurgulanmıştır (Stevens ve Kristof, 1995, ss. 588 – 589). Bireyler övgüleri kullanarak etkileşimde olduğu kişiler tarafından onaylanmak için bu taktiğe başvurabilmektedirler (Jones, 1964; Cooper ve Slack, 2015).

Gözdağı verme ise diğer izlenim yönetimi taktiklerinden farklı bir özelliğe sahip olmakta, bu taktiği gerçekleştiren bireyler karşı tarafın gözünde tehlikeli bir insan imajı çizmek istemektedirler (Jones ve Pittman, 1982). Bu taktiği kullanan bireyler “tehdit ve korkutma yöntemlerini” tercih etmektedirler (Balkan Akan ve Oran, 2022, s. 107). Gözdağı verme taktiği “hedef kitlenin gözünde güçlü ve korkutucu görünmeye yönelik bir girişim” olmaktadır (Bolino vd., 2008, s. 1082).

Kendini acındırma taktiği de “bireylerin yardım alabilmek için kendilerini zayıf veya bağımlı olarak göstermelerini” ifade etmektedir (Bolino vd., 2008, s. 1082). Kendini acındırma, bahsedilen dört izlenim yönetimi taktiğinden farklı bir yol izlemekte ve burada birey karşı tarafa bilinçli bir şekilde bağımlılık ve zayıflığını göstermektedir (Jones ve Pittman, 1982). Bu taktiği tercih eden bireyler güçlü yönlerini ortaya çıkarmak yerine zayıf noktalarını merkeze alan davranışlar sergilemektedirler (Gwal, 2015).

Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetimi sadece karşı taraf üzerinde aktif bir şekilde belirli bir kimlik oluşturma amacıyla kullanılmakta, bunun yanı sıra bireyin kendi eylemleri nedeniyle imajının zedelendiği durumlarda koruyucu bir işleve sahip olabilmektedir (Stevens ve Kristof, 1995). Başka bir deyişle

savunmacı izlenim yönetimi taktikleri “zedelenen imajın yeniden kazanılması için gösterilen çabayı” ifade etmektedir (Cusin ve Passebois-Ducros, 2019, s. 2). Savunmacı izlenim yönetimi taktikleri, “istenmeyen özelliklerin aktörlere atfedildiği bir duruma tepki” olarak ortaya çıkmaktadır (Cooper ve Slack, 2015, s. 804). Dolayısıyla savunmacı izlenim yönetimi taktikleri, doğası gereği saldırgan izlenim yönetimi gibi taktiklerinin aksine reaktif bir yaklaşım sergilemektedir (Bolino vd., 2008; Martins vd., 2019). Literatürde savunmacı izlenim yönetimi taktikleri yaygın olarak özür dileme, bahane bulma ve gerekçelendirme olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmaktadır (Cusin ve Passebois-Ducros, 2019).

Savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinden özür dilemede bireyler olumsuz bir olayın sorumluluğunu üstlenmekte, mevcut bir durumu düzeltmeyi taahhüt etmekte ve gelecekte iyileştirme sözü vermektedirler (Bolino vd., 2008). Özür dilemede amaç negatif bir durumun ortaya çıkardığı olumsuz izlenimin etkilerini en aza indirmektir (Bolino vd., 2008; Balkan Akan ve Oran, 2022). Bireyin özür dileyerek eylemlerinin sorumluluğunu kabul etmesi, zarar görmüş bir güven ilişkisinin onarılmasında önemli rol oynamaktadır (Öztürk ve Noorderhaven, 2018).

Bir diğer savunmacı izlenim yönetimi taktiği olan bahane sunmada bireyler özür dilemeden farklı olarak olumsuz bir olayın sorumluluğunu kabul etmemektedirler (Bolino vd., 2008). Bahane sunma, “bir bireyin olumsuz bir sonucun sorumluluğunu reddetmesi ve bunu dış nedenlere bağlaması” anlamına gelmektedir (Cusin ve Passebois-Ducros, 2019, s. 398). Bu taktikte negatif bir olayın dışsal faktörlerden ötürü kontrol alanının dışında gerçekleştiği vurgulanmaktadır (Cooper ve Slack, 2015).

Savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinden gerekçelendirme de aynı şekilde olumsuz bir durumun ortaya çıkardığı negatif etkileri en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Bolino vd., 2008). Gerekçelendirme taktiğini kullanan bireyler gerçekleşen olayla ilgili sorumluluğu kabul etmekte, ancak mevcut olayın neden gerçekleştiğine dair kendilerini haklı çıkaracak açıklamalar getirmektedirler (Bolino vd., 2008; Cooper ve Slack, 2015; Cusin ve Passebois-Ducros, 2019; Martins vd., 2019; Balkan Akan ve Oran, 2022).

LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: CEO MESAJLARINDAKİ İZLENİM YÖNETİMİ

Goffman (1956) ve Jones (1964) sosyoloji ve sosyal psikoloji disiplinlerinde izlenim yönetimi kavramının gelişimine yönelik önemli çalışmalara imza atmış, 1980’li yıllardan itibaren ise araştırmacılar izlenim yönetiminin örgütsel düzeydeki etkisine artan bir ilgi göstermeye başlamışlardır (Gardner ve Martinko, 1988; Mohamed, Gardner ve Paolillo, 1999; Giacalone ve Rosenfeld, 1989; Bozeman ve Kacmar, 1997; Bolino, Long ve Turnley, 2016). Örgütsel izlenim yönetimi, “hedef kitlenin bir şirket hakkındaki al-

gılarını etkilemek amacıyla özel olarak tasarlanmış ve gerçekleştirilen herhangi bir eylemi” ifade etmektedir (Elsbach, Sutton ve Principe, 1998, s. 68). Mohamed, Gardner ve Paolillo (1999) çalışmalarında bireylerin izlenimlerini yönetmek için kullandıkları taktikleri organizasyonel boyuta taşıdıkları bir taksonomi geliştirmişlerdir. Şirketler gerek takipçilerinin gözünde belirli bir izlenim yaratmayı aktif bir şekilde gerçekleştiren saldırgan izlenim yönetimi taktiklerine, gerekse olumsuz bir duruma karşı şirketin imajını korumaya çalışan savunmacı izlenim yönetimi taktiklerine başvurabilmektedirler (Mohamed, Gardner ve Paolillo, 1999; Bolino vd., 2008).

Sosyal bir aktör olan şirketlerin, bireylerin gözünde nasıl algılandıkları önem taşımakta ve izlenimler itibarları üzerinde kritik bir role sahip olmaktadır (Highhouse, Brooks ve Gregarus, 2009). Örgütsel düzeyde liderlerin izlenim yönetimi eylemleri “önemli bir etki mekanizması” görevi üstlenmektedir (Gardner ve Martinko, 1988, s. 321). Şirketlerdeki liderler ve temsilciler tarafından gerçekleştirilen izlenim yönetimi, şirketin toplulukla olan etkileşimini belirgin bir şekilde etkilemektedir (Mohamed, Gardner ve Paolillo, 1999).

Bir şirketin temsilcisi olarak görev yapan CEO’ların mesajları kurumsal iletişimde stratejik bir araç olmakta (Ngai ve Singh, 2014), izleyiciler tarafından kurumun değerlerinin, vizyonunun ve stratejik yaklaşımının anlaşılmasında büyük önem taşımaktadır (Na, Lee, Choi ve Kim, 2020). Anlatılar, “bilgilerin yöneticilerden şirket dışı takipçilere iletilmesinde” kilit bir görev üstlenmekte (Bassyouny, Abdelfattah ve Tao, 2020), dolayısıyla paydaşlarla iletişimin daha etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için CEO mesajlarında izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanılabilmektedir (Ozsozgun Caliskan, Esen ve Barkemeyer, 2021). CEO mesajlarında izlenim yönetiminin nasıl gerçekleştiği konusu araştırmacılar tarafından artan bir ilgiye sahip olmakta ve literatürde kendine yer bulmaktadır (örn. Lee, 2020; Na vd., 2020; Im, Kim ve Miao, 2021; Ozsozgun Caliskan, Esen ve Barkemeyer, 2021).

Mevcut çalışma kapsamında, CEO’ların metinlerinde izlenimlerini nasıl yönettiklerini belirlemeye yönelik bir literatür araştırması yapılması hedeflenmiştir. Literatür araştırması, farklı çalışmaların bir araya getirilmesini sağlayarak yeni bakış açılarının ortaya çıkmasını teşvik edebilmektedir (Torraco, 2005). Bu amaç doğrultusunda “izlenim yönetimi” (impression management) ile “CEO açıklamaları” (CEO disclosures/statements), “CEO mesajları” (CEO messages) ve “CEO mektupları” (CEO letters); “CEO” ile “izlenim yönetimi stratejileri” (impression management strategies) ve “izlenim yönetimi taktikleri” (impression management tactics) ifadeleri kullanılarak Web of Science veri tabanında arama yapılmıştır. Elde edilen yirmi dokuz çalışmanın tamamı araştırmaya dahil edilmiş, incelediği konulara göre kategorize edilmiş ve sırasıyla özet bilgilere aşağıda yer verilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Çalışmaların Kategori Bazında Sıralanışı

1	İletişim Kanalı Türü
2	Kültür
3	Yönetim Kurulu Başkanları
4	Kriz Dönemleri
5	Sürdürülebilirlik
6	Entelektüel Sermaye
7	Şirket Performansı
8	Kurumsal İtibar
9	Kişilik Özellikleri
10	Tanımlılık
11	Kuruculuk
12	Finansal Analist Tahminleri
13	Görev Süresi
14	Olumsuz İfadeler

Literatürde yer alan bazı çalışmalar, izlenim yönetimi taktiklerinin CEO mesajlarının içinde yer aldıkları raporların türüne göre nasıl farklılaştıklarını incelemektedir (örn. Barkemeyer, Comyns, Figge ve Napolitano, 2014; Ozsozgun Caliskan, Esen ve Barkemeyer, 2021; Liu, Bilal ve Komal, 2022). Ozsozgun Caliskan, Esen ve Barkemeyer (2021), Bist Sürdürülebilirlik Endeksi listesindeki 15 Türk şirketinin sürdürülebilirlik ve yıllık faaliyet raporlarında yer alan CEO açıklamaları üzerinde içerik analizi gerçekleştirmişler, araştırmalarının sonucunda CEO mesajlarında saldırgan ve performans odaklı izlenim yönetimi taktiklerinin ön plana çıktığını bulmuşlardır. Raporlar arasında karşılaştırma yapıldığında ise yıllık faaliyet raporlarında yer alan CEO mesajlarındaki izlenim yönetimi taktiklerinin, sürdürülebilirlik raporlarındakilere göre daha belirgin ve çeşitli olduğu görülmektedir (Ozsozgun Caliskan, Esen ve Barkemeyer, 2021). Barkemeyer vd.'nin (2014) 2001-2010 yılları arasında 34 şirketin kurumsal sürdürülebilirlik raporları ile finansal raporlarında yer alan 548 CEO mesajı üzerinde yaptıkları çalışmalarının sonuçları da finansal raporlardaki CEO açıklamalarının sürdürülebilirlik raporlarındaki açıklamalara göre daha istikrarlı olduğunu göstermektedir. CEO'ların kendilerinden emin dil kullanımları ile mesajlarında yer alan iyimserlik düzeyleri, sürdürülebilirlik raporlarında yıllık raporlara göre daha belirgin bir şekilde görülmektedir (Barkemeyer vd., 2014). Na vd.'nin (2020), 2016-2017 yılları arasında Kore Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören şirketlerin CEO mesajlarını inceledikleri çalışmalarının sonuçlarında da sürdürülebilirlik raporlarında olumlu duygunun hakim olduğu görülmektedir. Liu, Bilal ve Komal (2022) da araştırmalarının sonucunda yıllık faaliyet raporları ile kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında yer alan mesajlarda CEO'ların farklı öncelikle sahip olma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Çalışmalarının sonuçlarına göre yıllık raporlarda daha çok ekonomik ve pragmatik kaygılar ön plandayken, kurumsal sosyal sorum-

luluk raporlarında toplum ve çevreye olan sorumluluklar vurgulanmaktadır. Liu, Bilal ve Komal'ın (2022) çalışmaları ayrıca yıllık raporlardaki mesajlarda daha profesyonel bir dil kullanılarak üçüncü şahıs ifadelerinin tercih edildiğini, buna karşın kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında daha samimi bir imaj çizme amacı doğrultusunda birinci çoğul şahıs zamirlerinin kullanıldığını göstermektedir.

Literatürde şirket raporlarının türüne göre izlenim yönetimi farklılıklarını inceleyen çalışmalara (örn. Barkemeyer vd., 2014; Ozsozgun Caliskan, Esen ve Barkemeyer, 2021; Liu, Bilal ve Komal, 2022) ek olarak, kültürel açıdan karşılaştırmalı analiz içeren araştırmalar da yer almaktadır (örn. Lee, 2020; Lee, 2021). Lee (2020), çalışmasında yüz Çin şirketi ile yüz ABD şirketinin CEO'larının hissedar mektuplarını inceleyerek karşılaştırma yapmış ve kültürün izlenim yönetimi üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Lee (2020), araştırmasında ABD merkezli şirketlerin CEO'larının metinlerinde daha fazla ikna çabasının olduğunu, söylemlerin güven ve kararlılık içerdiğini ortaya çıkarmıştır. Buna karşın Çin merkezli şirketlerin CEO'larının metinlerinde daha fazla ölçülülük, denge ve tereddüt görülmektedir (Lee, 2020). ABD ve Çin merkezli şirketlerin CEO'larının mesajlarının karşılaştırıldığı bir diğer araştırmanın sonucuna göre de, ABD merkezli şirketlerin CEO'larının metinlerinde duyguların daha sık ve yoğun bir şekilde yer aldığı açığa çıkmaktadır (Lee, 2021).

Literatürdeki bir diğer çalışma alanı ise CEO'lar ile yönetim kurulu başkanlarının beyanlarının karşılaştırılmasıdır (örn. D'Northwood, 2017; Nel, Arendse-Fourie ve Ontong, 2022; Alshorman ve Shanahan, 2023). Nel, Arendse-Fourie ve Ontong (2022) çalışmalarında 2016-2019 yılları arasında Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında yer alan iki yüz CEO mektubu ile iki yüz yönetim kurulu başkanının paydaşlara yönelik mektuplarını incelemiştir. Araştırmalarının sonuçları yönetim kurulu başkanlarına ait mektupların "iyimserlik" düzeyinin CEO'larınkilere göre daha fazla olduğunu ve yönetim kurulu başkanlarının metinlerinde izlenim yönetimini daha fazla kullandıklarını göstermektedir (Nel, Arendse-Fourie ve Ontong, 2022). D'Northwood (2017) ise Deepwater Horizon petrol sızıntısı sonrası BP'nin CEO'su ile yönetim kurulu başkanının açıklamalarını karşılaştırmış, araştırmasının sonuçları her iki mesajda da kesin ve iddialı bir dil kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Hem CEO'nun hem de yönetim kurulu başkanının açıklamaları, BP'yi kazanın ortaya çıkardığı olumsuz etkilerden koruma amacına hizmet etmekte ve mesajlar olumlu çağrışımlara sahip ifadelerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra kazadan bir yıl önceki mesajlar ile kıyaslandığında genel olarak 2010 yılında her iki açıklamada da "biz" kullanımı artış göstermekte, ancak CEO'nun mektubundaki "ben" kullanımı artarken yönetim kurulu başkanının mesajındaki "ben" kullanımı azalmaktadır. Dolayısıyla yönetim kurulu başkanının, açıklamasında okuyucuları kendisine yakın hissettirmeye

yönelik bir dil kullandığı görülmektedir (D'Northwood, 2017). Bunun dışında CEO'nun mesajında yükümlülüğü ifade eden ifadelerin daha az kullanıldığı ve açıklamasının içeriğinin gelecekteki başarılar dair güven aşılama eğiliminde olduğu fark edilmektedir (D'Northwood, 2017). Alshorman ve Shanahan (2023) da dört yıl süresince hazırlanan yıllık raporlardaki CEO ve yönetim kurulu başkanına ait mektupların dil içeriği uyumunun şirket performansıyla nasıl ilişkili olduğunu incelemişlerdir. Araştırmalarının sonuçlarına göre kârlı olmayan şirketlerde yönetim kurulu başkanları ile CEO'ların açıklamalarının içerikleri, kâr elde eden şirketlere göre birbirlerine daha çok benzemektedir (Alshorman ve Shanahan, 2023).

Literatürdeki araştırmalar aynı zamanda kriz dönemlerinde yapılan açıklamaların analizine de odaklanmaktadır (örn. Patelli ve Pedrini, 2014; D'Northwood, 2017; Im, Kim ve Miao, 2021; Alshorman ve Shanahan, 2022; Miftha, Rindang Senja, Rini ve Anang Dwi, 2023). D'Northwood (2017), Deepwater Horizon petrol sızıntısı sonrasında yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun 2010 ve 2009 yıllarında yaptıkları açıklamalar arasında bir karşılaştırma yapmıştır. D'Northwood'un (2017) araştırmasının bulguları, yönetim kurulu başkanının 2010 yılındaki açıklamasının 2009 yılındakine kıyasla daha yüksek derecede "kesinlik" içeren ifadelerle sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yönetim kurulu başkanı, okuyucuların gözünde güvenilir bir imaj oluşturmak için kontrolün kendisinde olduğunu hissettirmeye gayret göstermektedir (D'Northwood, 2017). Bu açıklamalar aynı sektördeki rakip şirketlerin açıklamaları ile de karşılaştırılmış ve BP'deki dilin rakiplerine kıyasla daha fazla "kesinlik" içerdiği görülmüştür. Benzer biçimde CEO'nun 2010 yılındaki açıklamasında da bir önceki yıla göre daha "kesin" ve "iddialı" bir dil kullanılmaktadır. Hem yönetim kurulu başkanı hem CEO mesajlarında olumlu anlam taşıyan kelimeler kullanılmakta ve bu açıklamalarda BP'yi kazadan koruma gayreti gözlemlenmektedir (D'Northwood, 2017).

Patelli ve Pedrini (2014) ise çalışmalarında global kriz dönemindeki CEO iletişimini incelemek için Fortune 500 listesinde yer alan 2008 ve 2009 mali yıllarına ait yıllık raporlardaki 664 CEO mektubunu incelemiştir. Patelli ve Pedrini'nin (2014) bulguları CEO mesajlarındaki iyimser ton ile şirket performansının uyum içerisinde olduğunu ortaya çıkarmış, dolayısıyla araştırmacılar CEO'ların açıklamalarında samimi olduklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Alshorman ve Shanahan (2022) da küresel krizi atlatan Avustralyalı CEO'ların mektupları üzerinde bir içerik analizi gerçekleştirmiş ve şirket kârlılığının CEO'ların kullandığı tonla ilişkisini tespit etmişlerdir. Araştırmalarının sonuçlarına göre kâr elde eden şirketlerin CEO'ları daha pozitif bir dil kullanırken, kâr elde edemeyen şirketlerin CEO'larının mesajlarında daha fazla belirsizlik ve negatiflik hakimdir (Alshorman ve Shanahan, 2022). Bu sonuçlar doğrultusunda Alshorman ve Shanahan (2022), çalışmalarında stres ve

kriz dönemlerinde CEO'ların hissedarlarla olan ilişkilerinde sergiledikleri güvenilirliğin önemini altını çizmişlerdir.

Im, Kim ve Miao (2021) da Covid-19 salgınından yoğun etkilenen şirketlere ait elli yedi CEO mektubu üzerinde içerik analizi gerçekleştirmişlerdir. CEO mektuplarının retoriksel içeriği incelendiğinde büyük ölçüde rasyonel ve inandırıcı bir dilin kullanıldığı ortaya çıkmıştır (Im, Kim ve Miao, 2021). Bununla birlikte metinlerde hem saldırgan hem de savunmacı taktiklerin kullanıldığı görülmektedir (Im, Kim ve Miao, 2021). Çalışmanın bulguları Covid-19 ile mücadele stratejilerinin savunmacı izlenim yönetimi taktikleriyle meşrulaştırıldığını ve saldırgan taktikler kullanılarak şirket güvenilirliğinin vurgulanmaya çalışıldığını göstermektedir (Im, Kim ve Miao, 2021). Miftha vd. (2023) de Endonezya'da üst düzey kamu yöneticilerinin 2020 yılındaki Instagram paylaşımlarını incelemiş ve gönderilerde kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya ve kendini acındırma gibi farklı izlenim yönetimi stratejilerinin kullanıldığını tespit etmişlerdir.

Literatürde yer alan bazı araştırmalar da mektuplardaki sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamalara yoğunlaşmaktadır (örn. Callaghan ve Garnevska, 2023; Arvidsson, 2023). Callaghan ve Garnevska (2023), çalışmalarında Yeni Zelanda'daki en büyük 14 tarım-gıda kooperatifinin 2014'den 2019'a kadar olan yıllık raporlardaki CEO ve yönetim kurulu başkanı açıklamalarını incelemişler, sürdürülebilirlik mesajlarında kullanılan örgütsel izlenim yönetimi taktiklerini ortaya çıkarmışlardır. Callaghan ve Garnevska'nın (2023) araştırmalarının sonuçları kooperatiflerin insanlar ve kârlılıkla ilgili mesajlarında en çok hesap verme taktiklerini kullandıklarını, yani eylemleri ve kararları hakkında açıklamalar yaptıklarını göstermiştir. Bununla birlikte daha az sıklıkla da olsa özür dileme ve gerekçelendirme taktiklerinin de mesajlarda kullanıldığı görülmektedir (Callaghan ve Garnevska, 2023). Benzer şekilde gezegene ilişkin açıklamalarda da hesap verme taktiği yaygın olarak kullanılmaktadır (Callaghan ve Garnevska, 2023). Arvidsson (2023) da çalışmasında Nasdaq Stockholm Borsası'ndaki NasdaqOMXS30 endeksinde yer alan, İsveç'in en büyük 27 halka açık şirketinin yıllık raporlarındaki CEO mektuplarını incelemiş ve CEO'ların sürdürülebilirlik hakkındaki konuşmalarının zaman içerisinde gittikçe daha ayrıntılı, proaktif ve çok boyutlu bir hale geldiğini açığa çıkarmıştır.

İzlenim yönetiminde araştırmacılar tarafından ele alınan bir diğer konu da CEO mesajlarındaki entelektüel sermaye açıklamalarıdır (örn. Yan, 2017; Albertini vd., 2021; Mardini ve Lahyani, 2022). Albertini vd. (2021), çalışmalarında S&P Europe 350 endeksinde listelenen şirketlerin CEO'larının hissedar mektuplarını incelemiş, araştırmalarının sonucunda dijital sermaye, müşteri sermayesi, insan sermayesi ve çevresel sermaye olmak üzere dört temanın yer aldığını ortaya çıkarmışlardır. CEO mektuplarında yer alan insan sermayesi ve müşteri sermayesinin yanı sıra, şirketlerin çevresel sermayesi ile dijital sermayesi değer yarat-

mada iki yeni tema olarak ön plana çıkmaktadır (Albertini vd., 2021). Mardini ve Lahyani (2022) de çalışmalarında bir şirketin başarısında paydaşlara yönelik entelektüel sermaye açıklamalarının önemine dikkat çekmiş ve SPF-120 listesinde yer alan 66 Fransız şirketinin CEO beyanlarının şirket performansı ile ilişkisini incelemiştir. Mardini ve Lahyani'nin (2022) araştırmalarının sonuçları Tobin Q oranı daha yüksek olan şirketlerin CEO'larının, beyanlarında daha fazla entelektüel sermaye açıklamalarına yer verdiklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte entelektüel sermaye açıklamaları ile özkaynak kârlılığı (ROE) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmakta, yüksek ROE'ye sahip şirketlerin CEO'larının, beyanlarında entelektüel sermayeye daha az vurgu yapma eğiliminde oldukları görülmektedir (Mardini ve Lahyani, 2022). Yan (2017) ise çalışmasında şirketlerin yönetim kurulu yapısının CEO'ların entelektüel sermaye açıklamalarını nasıl etkilediğini ele almıştır. Yan'ın (2017) araştırmasının sonucuna göre yönetim kurulu kompozisyonu CEO'ların entelektüel sermayeye ilişkin açıklamalarının miktarını, kapsamını ve tonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte daha az sayıda kişi arasında daha yüksek hisse senedi sahipliği yoğunlaşması olduğunda, CEO'ların entelektüel sermayeye ilişkin açıklamaları azalmaktadır (Yan, 2017).

Literatürde şirket performansı ile CEO mesajlarındaki izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da yer almaktadır (örn. Patelli ve Pedrini, 2014; Alshorman ve Shanahan, 2022; Mlawu, Matenda ve Sibanda, 2023). Patelli ve Pedrini'nin (2014) araştırmalarının sonuçları CEO mesajlarının iyimser tonu ile şirketlerin finansal başarısı arasındaki uyumluluğu ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın bulguları, en yüksek çeyrekte yer alan şirketlerin CEO mektuplarının, en düşük çeyrekte yer alan mektuplara kıyasla çok daha pozitif bir tona sahip olduğunu göstermektedir (Patelli ve Pedrini, 2014). Alshorman ve Shanahan (2022) da çalışmalarında şirket kârlılığı (ROA) ile CEO'ların mesajlarındaki ton arasında bir ilişki bulunduğunu, kârlı şirketlerin CEO'larının daha olumlu ve iyimser söylem kullanma eğiliminde olduklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde Mlawu, Matenda ve Sibanda (2023) da çalışmalarında CEO mesajlarındaki tonun finansal performansla ilişkisini incelemiş ve finansal performansın CEO beyanlarının tonu üzerindeki olumlu etkisini açığa çıkarmıştır. Mlawu, Matenda ve Sibanda'nın (2023) araştırmalarına göre finansal performans ne kadar iyiyse CEO mesajlarının pozitif tonu da o ölçüde artış göstermektedir.

Craig ve Brennan (2012) ise çalışmalarında CEO mektuplarındaki dil seçiminin kurumsal itibar ile ilişkisini incelemiş, bu amaç doğrultusunda Fortune tarafından oluşturulmuş "Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri" listesinde yer alan yüksek itibarlı ve düşük itibarlı şirketlerin CEO'larına ait mektupları karşılaştırmıştır. Craig ve Brennan (2012) tarafından yapılan araştırmada, yüksek itibarlı ve düşük itibarlı şirketlere ait CEO'ların dil tercihlerinde anlamlı

bir farklılık bulunamamış, dolayısıyla yazarlar gelecekteki çalışmalar için araştırmacıların izlenim yönetimi ile itibar arasındaki ilişkiyi alternatif veri kaynakları kullanarak incelemesini tavsiye etmiştir.

Literatürdeki çalışmalar CEO'ların kişilik özelliklerinin metinlerindeki dili etkilediğine yönelik kanıtlar da sunmaktadır (örn. Liu ve Nguyen 2020; Tailab, BenYoussef ve Al-Okaily, 2023; Runesson ve Samani, 2023). Tailab vd. (2023), 2010-2019 yılları arasında ABD şirketlerine ait 848 CEO mektubunu incelemiş ve narsistik kişilik özelliğine sahip CEO'ların genellikle daha pozitif bir retorik tarz kullandıklarını açığa çıkarmıştır. Liu ve Nguyen (2020) de araştırmalarında CEO'ların kendilerine güven düzeyleri ile cinsiyetlerinin mektupların tonu üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu incelemiştir. Liu ve Nguyen'in (2020) araştırmalarının sonuçları kendine güveni yüksek olan CEO'ların daha olumlu bir dil kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte bulgular kadın CEO'ların daha tarafsız bir dil kullanma eğilimine sahip olduklarını göstermiştir (Liu ve Nguyen, 2020). Runesson ve Samani (2023) ise CEO iletişimlerinin dilsel tarzı ile finansal konularda yapılan seçimler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulguları, CEO'ların aşırı gurur ve kendine güven içeren mesajları ile birleşme ve satın almalarda ödenen şerefiye arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Runesson ve Samani, 2023). Ayrıca, aşırı gurur ve kendine güven sergileyen CEO'ların mesajları ile şerefiye değerindeki düşüşlerin raporlardaki açıklanma süreleri arasında da bir korelasyon olduğu görülmektedir (Runesson ve Samani, 2023). Özetlenecek olursa Runesson ve Samani'nin (2023) çalışmasının bulguları, kendinden emin ve gururlu bir dil kullanan CEO'ların, şirketin mali durumuyla ilgili olumsuzlukları kabul etme ve açıklama konusunda gecikme gösterebileceğini ifade etmektedir.

Ünlü CEO'ların izlenimlerini nasıl yönettiği ise literatürde kendine yer bulan bir diğer araştırma konusudur (örn. Lee, Cho, Arthurs ve Lee, 2020; Zhou, Long, Qu ve Yao, 2023). Lee vd. (2020), çalışmalarında ünlü ve ünlü olmayan CEO'lar arasında karşılaştırmalı bir araştırma yürütmüşler, sonuç olarak ünlü CEO'ların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla katılım gösterme eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte ünlü CEO'ların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımı, şirketin beklenen performansını çevreleyen bir belirsizlik ile şirketler arasında yoğun rekabetin olduğu durumlarda ve şirket performansı düşük olduğunda artmaktadır (Lee vd., 2020). Zhou vd.'nin (2023) çalışmalarının bulguları da ünlü CEO'ların daha fazla izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarını, bu durumun ise onların riskli davranış eğilimlerini ve şirketlerin yatırım kararlarını etkilediğini göstermektedir.

Collewaert, Vanacker, Anseel ve Bourgois (2021) de kurucu ve kurucu olmayan CEO'ların gerçekleştirdikleri izlenim yönetimi taktiklerini incelemiştir. Collewaert

vd.'nin (2021) araştırmalarının sonuçları, bir şirketin kurucusu olan CEO'ların yatırımcılarına karşı daha az olumlu yanlış tahminler sunduklarını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla araştırma, kurucu olan CEO'ların şirketlerine karşı daha yüksek bir bağlılık duygusu sergilediklerini ve yatırımcılarla etkileşimlerinde daha temkinli davrandıklarını vurgulamaktadır (Collewaert vd., 2021). Kurucu olan CEO'lar aşırı iyimser veya gerçek dışı tahminler yerine daha pragmatik öngörüler sunma eğilimi göstermektedirler (Collewaert vd., 2021).

İlgili literatür incelendiğinde CEO'ların mektuplarındaki izlenim yönetiminin, finansal analistlerin şirketle ilgili tahminlerini nasıl etkilediğine yönelik bulgulara da rastlanmaktadır (örn. Yan, Aerts ve Thewissen, 2019). Yan, Aerts ve Thewissen (2019), çalışmalarında CEO'ların mektuplarındaki izlenim yönetiminin finansal analistlerin tahmin davranışları üzerindeki etkisini incelemiş ve çeşitli sektörlerdeki ABD şirketlerine ait 526 CEO mesajını analiz etmiştir. Yan, Aerts ve Thewissen'in (2019) araştırmalarının sonuçları, CEO mesajlarındaki saldırgan izlenim yönetimi taktiklerinin finansal analistlerin kazançlara ilişkin tahminlerinin doğruluğu ve tahminlerin dağılımı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, saldırgan izlenim yönetimi taktikleri uygulayan CEO'lar tarafından yönetilen şirketleri değerlendiren finansal analistler, tahminlerinde daha fazla doğruluğa sahip olmakta ve birbirleri ile benzer tahminler yapma eğiliminde olmaktadır (Yan, Aerts ve Thewissen, 2019). Dolayısıyla çalışmanın sonuçları, CEO'ların iletişim tarzının analistlerin şirketin gelecekteki performansına ilişkin tahminleri üzerindeki etkisine yönelik kanıtlar sunmaktadır (Yan, Aerts ve Thewissen, 2019).

CEO'ların yazılı iletişimlerinde kullandıkları dil, aynı zamanda onların işten çıkarılma riskine ilişkin ipuçları da sunmaktadır (Shin ve You, 2020). Shin ve You (2020), yaptıkları çalışmada 1998'den 2007'ye kadar 304 önde gelen Amerikan şirketinin hissedarlarına CEO'lar tarafından yazılan mektupları analiz etmişlerdir. Araştırmacılar, CEO'ların mektuplarındaki dil seçimleri ile görevden ayrılmaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Shin ve You, 2020). Shin ve You (2020), mektuplarında sürekli olarak hissedar değerini ön planda tutan CEO'ların işten çıkarılma olasılığının daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra, mesajlarında sürekli olarak paydaşlara öncelik veren CEO'ların işten çıkarılma riski daha yüksek olmaktadır (Shin ve You, 2020). Dolayısıyla çalışma, CEO'ların görev süresinin devamlılığında hissedarların değerlerini dikkate alan dilsel bir çerçevenin önemini vurgulamaktadır (Shin ve You, 2020).

Literatürdeki araştırmalar olumlu içeriklerin yanı sıra olumsuz ifadelerin de izlenim yönetiminde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Boudt ve Thewissen, 2019; Alshorman ve Shanahan, 2022). Alshorman ve Shanahan (2022), yaptıkları çalışmada kâr elde edemeyen şirketlerin CEO'larının, mesajlarında daha yüksek düzeyde belirsizlik

ve olumsuzluk ifade eden kelimeler kullanma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar, CEO'ların mesajlarında şirketlerinin mevcut performansları hakkında doğruları yansıttıklarını ve bu durumun yatırımcı ilişkilerinde güven oluşturmanın önemli bir parçası olduğunu belirtmektedir (Alshorman ve Shanahan, 2022). Boudt ve Thewissen (2019) de CEO açıklamalarındaki hem olumlu hem de olumsuz kelimelerin izlenim yönetiminde stratejik bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir. İzlenim yönetimi bağlamında kelimelerin seçiminin yanı sıra düzenlenmesi de önem arz etmekte ve bilgiler olumlu algı oluşturmayı amaçlayan bir sırayla verilmektedir (Boudt ve Thewissen, 2019).

SONUÇ VE DEğERLENDİRME

Bilimsel Katkılar

İlk olarak Goffman (1956) tarafından ortaya atılan izlenim yönetimi kavramı iş dünyasında önemli bir yere sahip olmakta ve 1980'li yıllardan itibaren şirketlerde giderek daha fazla araştırılmaktadır (Bolino, Long ve Turnley, 2016). Örgütsel izlenim yönetimi kapsamında, şirketlerin sosyal aktörler olarak tanımlanmak ve önemli paydaşlar nezdinde saygınlık ve etkileyiciliklerini artırmak için yaptıkları bilinçli eylemler, kurumsal itibarın gelişimine katkı sağlamaktadır (Highhouse, Brooks ve Gregarus, 2009). Bununla birlikte kurumsal kimlik ve imajın oluşturulması ile şekillendirilmesinde, şirketlerin temsilcileri olarak görev yapan CEO'lar kritik bir görev üstlenmektedirler (Guthey ve Jackson, 2005). Bu nedenle, CEO'ların üstlendikleri rollerin şirketler üzerindeki etkisi dikkate alındığında, izlenimlerini nasıl yönettiklerinin incelenmesinin önemi kendini göstermektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında CEO'ların izlenimlerini nasıl yönettiklerine ilişkin ilginç özellikler özellikle 2010'lu yıllardan sonra arttığı görülmektedir. Mevcut çalışmanın, CEO'ların paydaşlarıyla iletişimlerinde etkili olan ve bu etkileşimleri şekillendiren faktörlere ilişkin fikir sağlayarak bu alanda çalışacak olan araştırmacılara yeni bakış açıları sunması beklenmektedir.

Pratik Katkılar

CEO'ların mesajlarının kurumsal iletişimde oynadıkları stratejik rol göz önüne alınarak (Ngai ve Singh, 2014), mevcut çalışma kapsamında CEO'ların izlenim yönetimi üzerine yapılan araştırmalar incelenmiş ve ortaya çıkan bulgular iş dünyası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde CEO'ların izlenimlerini kontrol etmeye yönelik açıklamalarının, kullanılan iletişim kanalına göre farklılık gösterebileceği ortaya çıkmaktadır (Barkemeyer vd., 2014; Ozsozgun Caliskan, Esen ve Barkemeyer, 2021; Liu, Bilal ve Komal, 2022). Bu çalışmalar CEO'ların, kullandıkları spesifik iletişim kanallarının verdikleri öncelikler ve paydaşların beklentileri doğrultusunda izlenimlerini yönetebileceklerini göstermektedir.

CEO'ların yanı sıra yönetim kurulu başkanları da şirketlerin paydaşlarıyla iletişimine katkı sağlamaktadır (D'Northwood, 2017; Nel, Arendse-Fourie ve Ontong, 2022; Alshorman ve Shanahan, 2023). Bu çalışmalar, CEO'ların ve yönetim kurulu başkanlarının, üst düzey yöneticiler olarak, şirketlerini temsil ederken iletişimlerinde benzer yollar izlediklerini göstermektedir. Bununla birlikte izlenimlerini kontrol etmeye yönelik yaklaşımlarında, şirketlerindeki rollerinden ortaya çıkan farklılıklar görülebilmektedir.

Kurumsal itibarın şekillenmesinde örgütsel izlenim yönetiminin önemi göz önüne alındığında (Highhouse, Brooks ve Gregarus, 2009), kriz dönemlerinde CEO'lar ve paydaşlar arasındaki iletişim şirketler için hayati önem taşımaktadır (Patelli ve Pedrini, 2014; Im, Kim ve Miao, 2021; Alshorman ve Shanahan, 2022). Çünkü CEO'lar, liderler olarak kriz dönemlerinde şirketlerin sözcüsü olma sorumluluğunu üstlenmektedirler (Lucero, Tan Teng Kwang ve Pang, 2009). Yapılan araştırmalar, COVID-19 salgını (Im, Kim ve Miao, 2021; Miftha vd., 2023), finansal kriz (Patelli ve Pedrini, 2014; Alshorman ve Shanahan, 2022) ve şirket kazaları (D'Northwood, 2017) gibi olayların kurumlar üstündeki olumsuz etkilerinin azaltılmasında, üst yönetimin mesajlarında izlenim yönetimine başvurduklarını göstermektedir. Dolayısıyla mevcut çalışmalar doğrultusunda izlenim yönetiminin CEO'lar için kriz zamanlarında iletişimi güçlendirmede güçlü bir araç olduğu ileri sürülebilmektedir.

Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı organizasyonlar için oldukça önemli bir yere sahiptir (Dilchert ve Ones, 2012). CEO'lar da, paydaşlarıyla iletişimlerinde sürdürülebilirlik konusundaki mesajlarını iletirken izlenim yönetiminden faydalanabilmektedirler (Callagher ve Garnevska, 2023; Arvidsson, 2023). Dolayısıyla şirketlerin yükümlülükleri ve paydaşların beklentileriyle uyumlu olarak sürdürülebilirliği konu alan mesajların etkisini artırmak için, CEO'ların izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilecekleri görülmektedir.

Araştırmacılar aynı zamanda CEO mesajlarındaki entelektüel sermaye açıklamalarını da incelemektedirler (örn. Yan, 2017; Albertini vd., 2021; Mardini ve Lahyani, 2022). Entelektüel sermayenin varlığı, bir şirketin performansı üzerinde etkili olmakta ve rekabet avantajı kazanmada önemli bir role sahip olmaktadır (Popescu, 2019). Bu nedenle, şirketlerin kurumsal iletişim sırasında paydaşlarına hem maddi hem de maddi olmayan kaynaklarına ilişkin bilgi vermesi büyük önem taşımakta, bu bağlamda izlenim yönetimi, CEO'ların entelektüel sermayeye ilişkin açıklamalarında kullanabilecekleri bir yöntem olmaktadır.

İzlenim yönetimi alanında yürütülen araştırmalar, iyi performans gösteren şirketlerin CEO'ları tarafından yazılan mesajların daha olumlu bir ton taşıdığını ortaya koymaktadır (Patelli ve Pedrini, 2014; Alshorman ve Shanahan, 2022; Mlawu, Matenda ve Sibanda, 2023). Bu nedenle, CEO'ların iletişim yöntemlerinin, bağlı oldukları şirketlerin performanslarından etkilenebildikleri ve takipçilerinin

bu sinyaller aracılığıyla şirketlerin mali durumları hakkında fikir sahibi olabilecekleri sonucuna varılabilmektedir. Dolayısıyla, CEO'lar tarafından iletilen mesajların şirketin başarısına ilişkin önemli bilgiler sunabileceği ve izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının mevcut durumu paydaşlara etkili bir şekilde iletmenin güçlü bir yolu olabileceği açıkça görülebilmektedir.

Kişilik özellikleri, bireylerin sözsüz iletişim yoluyla kendilerini ifade etme biçimlerini (Jensen, 2016) ve yazılı metinlerin dilsel özelliklerini (Jakovljević ve Milin, 2017) önemli ölçüde etkilemektedir. Literatürdeki çalışmalar kendine güvenen (Liu ve Nguyen, 2020) ve narsistik kişilik özellikleri sergileyen (Tailab, BenYoussef ve Al-Okaily, 2023) CEO'ların mektuplarında daha fazla olumlu dil kullandıklarını göstermektedir. Bununla birlikte metinlerde kullanılan dil cinsiyete göre de değişebilmektedir (Newman, Groom, Handelman ve Pennebaker, 2008; Liu ve Nguyen, 2020). Dolayısıyla CEO'ların yazılı metinleri incelenirken, kişilik ve demografik özelliklerin dikkate alınması gereken faktörler olduğu görülebilmektedir.

Kültürel faktörler iletişim tarzlarını etkilemekte (Gudykunst vd., 1996; Giri, 2006) ve yapılan çalışmalar CEO'ların benimsedikleri kültürel değerlerin izlenim yönetimini etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (Lee, 2020; Lee, 2021). Bu nedenle, paydaşlarıyla daha etkili bir şekilde iletişim kurmak isteyen CEO'ların, kültürel değerleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

İzlenim yönetimi alanında CEO'ların tanınırlığının da çalışmalara konu olduğu görülmektedir (Lee vd., 2020; Zhou vd., 2023). Ünlü CEO'lar televizyon programlarında ve reklamlarda yer alarak, işletmelerinin tanıtımını yaparak ve sosyal medyayı aktif kullanarak marka imajının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Huaman-Ramirez ve Merunka, 2021). Dolayısıyla CEO'ların tanınırlığının da izlenim yönetimi alanında etkili olduğu söylenebilmektedir.

Bir diğer çalışma konusu olan kurucu CEO'lar, özellikle strateji ve girişimcilik alanlarında olmak üzere çeşitli disiplinlerdeki araştırmaların önemli bir odak noktası haline gelmiştir (Abebe, Li, Acharya ve Daspit, 2020). Collewaert vd. (2021), kurucu ve kurucu olmayan CEO'ların yatırımcılara karşı gerçekleştirdikleri izlenim yönetimi taktiklerini incelemiş ve kurucu CEO'ların daha gerçekçi tahminlerde bulunma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Bu nedenle, CEO'ların çalıştıkları şirketlerde aynı zamanda kurucu pozisyonunda olmaları, izlenim yönetimini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Finansal analistlerin tahmin davranışları, onların tecrübelerinden, piyasa koşullarından ve şirketin sağladığı bilgilerden etkilenebilmektedir (Ramnath, Rock ve Shane, 2008). Aynı zamanda psikolojik önyargılar da finansal analistlerin tahmin davranışlarını yönlendirebilmektedir (Ramnath, Rock ve Shane, 2008). Yan, Aerts ve Thewissen'in (2019) araştırmalarının sonucuna göre CEO'ların kullandıkları saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, finan-

sal analistlerin tahminlerinin doğruluğunu ve birbirleri ile benzer öngörüler yapma eğilimlerini artırmaktadır. Dolayısıyla bu bulgular, finansal analistlerin tahmin davranışlarını etkilemede CEO'ların izlenimlerini nasıl yönettiklerinin önemini ortaya koymaktadır.

Bir CEO'nun görevde kalması veya görevden alınması kararı hem gözlemlenebilir, performans odaklı unsurlardan, hem de yönetim kurulu beklentileri, sadakat ve güç dinamikleri gibi soyut faktörlerden etkilenebilmektedir (Fredrickson, Hambrick ve Baumrin, 1988). Shin ve You (2020), yaptıkları çalışmada CEO'ların yazılı iletişimlerinin onların işten çıkarılma riskine ilişkin göstergeler içerdiğini tespit etmişler ve mektuplarında düzenli olarak hissedarların çıkarılarını ön planda tutan CEO'ların görevden alınma olasılıklarının daha düşük olduğunu gözlemlemişlerdir. Dolayısıyla, CEO'ların yazılı metinlerinde izlenimlerini stratejik olarak nasıl yönettiklerini analiz ederek bir şirketteki olası CEO geçişlerini anlamak mümkün olabilmektedir.

Literatürdeki bazı araştırmalar olumsuz ifadelerin de izlenim yönetimi alanında kendilerine yer bulduklarını göstermektedir (Boudt ve Thewissen, 2019; Alshorman ve Shanahan, 2022). Bu nedenle izlenim yönetimi, negatif durumlarda şirketlerin paydaşlarıyla iletişim kurma sürecinde yol gösterici bir rehber rolü üstlenebilmektedir.

Özetlenecek olursa yapılan çalışmalar, CEO'ların izlenim yönetimi taktiklerinin kurumsal iletişimde stratejik bir yere sahip olduğunu ve bu alanda yapılan araştırmaların önemini vurgulamaktadır. CEO'lar, farklı paydaşlarıyla ve değişen koşullarda etkili iletişim kurabilmek adına izlenim yönetimi taktiklerini başarılı bir şekilde kullanabilirler.

Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar

Mevcut çalışma, Web of Science veri tabanında önceki bölümlerde belirtilen ifadeler ile arama yapılarak elde edilen yirmi dokuz makaleyi kapsamaktadır. Gelecekte, CEO'ların izlenim yönetimi taktiklerinin çeşitli paydaşların şirkete yönelik tutumları üzerindeki etkilerini incelemek üzere ampirik çalışmalar gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte CEO'ların farklı yazılı ve sözlü iletişim kanallarındaki izlenimlerini nasıl yönettikleri de araştırılabilir. Ayrıca, günümüzde artan mobilite doğrultusunda farklı kültürlerde yapılacak olan yeni çalışmalar da alanın gelişmesine katkı sağlayacaktır. Mevcut çalışmanın, araştırmacılara CEO'ların izlenimlerini nasıl yönettiklerine dair etkili faktörleri ve bu faktörlerin sonuçlarını belirlemek için yeni modeller geliştirmeleri konusunda fikir sağlaması beklenmektedir.

Etik: Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazarlık Katkıları: Fikir: E.E., S.K.V.; Tasarım: E.E., S.K.V.; Denetleme: E.E.; S.K.V.; Kaynaklar: S.K.V., E.E.; Literatür Taraması: S.K.V., E.E.; Makalenin Yazımı: S.K.V., E.E.; Eleştirel İnceleme: E.E., S.K.V.

Çıkar Çatışması: Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Destek: Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunca kabul edilen SDK-2023-5604 No'lu proje kapsamında desteklenmiştir.

Yazım Süreci Yapay Zeka Kullanımı: Beyan edilmemiştir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept: E.E., S.K.V.; Design: E.E., S.K.V.; Supervision: E.E.; S.K.V.; Resources: S.K.V., E.E.; Literature Search: S.K.V., E.E.; Writing Manuscript: S.K.V., E.E.; Critical Review: E.E., S.K.V.

Conflict of Interest: The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Financial Disclosure: This study was supported within the scope of the project numbered SDK-2023-5604 accepted by Yıldız Technical University Scientific Research Projects Commission.

Use of AI for Writing Assistance: None declared.

KAYNAKLAR

- Abebe, M. A., Li, P., Acharya, K., & Daspt, J. J. (2020). The founder chief executive officer: A review of current insights and directions for future research. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), 406–436.
- Albertini, E., Berger-Remy, F., Lefrançois, S., Morgana, L., Petković, M., & Walliser, E. (2021). Voluntary disclosure and intellectual capital: how CEOs mobilise discretionary accounting narratives to account for value creation stemming from intellectual capital. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(4), 687–705. [CrossRef]
- Alshorman, S. A. A., & Shanahan, M. (2022). The voice of profit: Exploring the tone of Australian CEO's letters to shareholders after the global financial crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 127–147. [CrossRef]
- Alshorman, S. A. A., & Shanahan, M. (2023). Singing from the same hymn sheet: are the chair and CEO 'on the same page' in their annual letters to shareholders? *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 655–670. [CrossRef]
- Arvidsson, S. (2023). CEO talk of sustainability in CEO letters: Towards the inclusion of a sustainability embeddedness and value-creation perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 26–61. [CrossRef]
- Balkan Akan, B. & Oran, F. Ç. (2022). Investigation of impression management tactics exhibited by powerful businesswomen in Turkey by content analysis. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 103–120. [CrossRef]

- Barkemeyer, R., Comyns, B., Figge, F., & Napolitano, G. (2014). CEO statements in sustainability reports: Substantive information or background noise? *Accounting Forum*, 38(4), 241–257. [CrossRef]
- Bassyouny, H., Abdelfattah, T., & Tao, L. (2020). Beyond narrative disclosure tone: The upper echelons theory perspective. *International Review of Financial Analysis*, 70, 101499. [CrossRef]
- 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. [CrossRef]
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377–406. [CrossRef]
- Boudt, K., & Thewissen, J. (2019). Jockeying for position in CEO letters: Impression management and sentiment analytics. *Financial Management*, 48(1), 77–115. [CrossRef]
- Bozeman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 9–30. [CrossRef]
- Callagher, L., & Garnevskaja, E. (2023). Multistakeholder impression management tactics and sustainable development intentions in agri-food co-operatives. *Journal of Management & Organization*, 1–21. [CrossRef]
- Christopher, A. N., Lasane, T. P., Troisi, J. D., & Park, L. E. (2007). Materialism, defensive and assertive self-presentational tactics, and life satisfaction. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(10), 1145–1162. [CrossRef]
- Collewaert, V., Vanacker, T., Anseel, F., & Bourgois, D. (2021). The sandwich game: Founder-CEOs and forecasting as impression management. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106075. [CrossRef]
- Cooper, S., & Slack, R. (2015). Reporting practice, impression management and company performance: a longitudinal and comparative analysis of water leakage disclosure. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 801–840. [CrossRef]
- Craig, R. J., & Brennan, N. M. (2012). An exploration of the relationship between language choice in CEO letters to shareholders and corporate reputation. *Accounting Forum*, 36(3), 166–177. [CrossRef]
- Cusin, J., & Passebois-Ducros, J. (2019). Impact of assertive and defensive impression management tactics on recruiter evaluation: The case of post-failure entrepreneurs in employment interviews. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(4), 396–410. [CrossRef]
- D'Northwood, G. (2017). BP plc 2010—a case of linguistic legitimation? *Journal of Applied Accounting Research*, 18(4), 480–495. [CrossRef]
- Demir, K. (2003). Türkiye'deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi. *Educational Administration in Theory & Practice*, 33, 82–107. [Turkish]
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2012). Environmental sustainability in and of organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 503–511. [CrossRef]
- Elsbach, K. D., Sutton, R. I., & Principe, K. E. (1998). Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*, 9(1), 68–86. [CrossRef]
- Fredrickson, J. W., Hambrick, D. C., & Baumrin, S. (1988). A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review*, 13(2), 255–270. [CrossRef]
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321–338. [CrossRef]
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (Eds.). (1989). *Impression management in the organization*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Giri, V. N. (2006). Culture and communication style. *The Review of Communication*, 6(1-2), 124–130. [CrossRef]
- Goffman, E. (1956). *The presentation of self in everyday life*. University of Edinburgh Social Sciences Research Centre.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510–543. [CrossRef]
- Guthey, E., & Jackson, B. (2005). CEO portraits and the authenticity paradox*. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1057–1082. [CrossRef]
- Gwal, R. (2015). Tactics of impression management: Relative success on workplace relationship. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37–44. [CrossRef]
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481–1493. [CrossRef]
- Huaman-Ramirez, R., & Merunka, D. (2021). Celebrity CEOs' credibility, image of their brands and consumer materialism. *Journal of Consumer Marketing*, 38(6), 638–651. [CrossRef]
- Im, J., Kim, H., & Miao, L. (2021). CEO letters: Hospitality corporate narratives during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102701. [CrossRef]
- Jakovljević, I., & Milin, P. (2017). The relationship between thematic, lexical, and syntactic features of written texts and personality traits. *Psihologija*, 50(1), 67–84. [CrossRef]
- Jensen, M. (2016). Personality traits and nonverbal communication patterns. *International Journal of Social Science Studies*, 4(5), 57–70. [CrossRef]

- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation: A social psychological analysis*. Appleton Century-Crofts.
- Jones, E.E., & Pittman, T.S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self, Vol. 1* (pp. 231–262). Erlbaum.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin, 107*(1), 34–47. [CrossRef]
- Leary, M. R. (2001). Impression management, psychology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 7245–7248*. [CrossRef]
- Lee, G., Cho, S. Y., Arthurs, J., & Lee, E. K. (2020). Celebrity CEO, identity threat, and impression management: Impact of celebrity status on corporate social responsibility. *Journal of Business Research, 111*, 69–84. [CrossRef]
- Lee, W. W. L. (2020). Impression management through hedging and boosting: A cross-cultural investigation of the messages of US and Chinese corporate leaders. *Lingua, 242*, 102872. [CrossRef]
- Lee, W. W. L. (2021). Emotion in business communication: A comparative study of attitude markers in the discourse of US and mainland Chinese corporations. *Discourse & Communication, 15*(6), 629–649. [CrossRef]
- Liu, P., & Nguyen, H. T. (2020). CEO characteristics and tone at the top inconsistency. *Journal of Economics and Business, 108*, 105887. [CrossRef]
- Liu, Q., Bilal, & Komal, B. (2022). A corpus-based comparison of the chief executive officer statements in annual reports and corporate social responsibility reports. *Frontiers in Psychology, 13*, 851405. [CrossRef]
- Lucero, M., Tan Teng Kwang, A., & Pang, A. (2009). Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communications: An International Journal, 14*(3), 234–248. [CrossRef]
- Mardini, G. H., & Lahyani, F. E. (2022). Impact of firm performance and corporate governance mechanisms on intellectual capital disclosures in CEO statements. *Journal of Intellectual Capital, 23*(2), 290–312. [CrossRef]
- Martins, A., Gomes, D., Oliveira, L., & Ribeiro, J. L. (2019). Telling a success story through the president's letter. *Qualitative Research in Accounting & Management, 16*(3), 403–433. [CrossRef]
- Metts, S., & Grohskopf, E. (2003). Impression management: Goals, strategies, and skills. In J. O. Greene & B. R. Burlison (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills* (pp. 357–399). Lawrence Erlbaum Associates.
- Miftha, P., Rindang Senja, A., Rini, S., & Anang Dwi, S. (2023). Corpus linguistics on the impression management strategy of Indonesian public officials after Covid-19 denial statements. *KOME, 11*(1), 28–60. [CrossRef]
- Mlawu, L., Matenda, F. R., & Sibanda, M. (2023). Linking financial performance with CEO statements: Testing impression management theory. *Risks, 11*(3), 55. [CrossRef]
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Journal of Competitiveness Studies, 7*(1), 108–130.
- Na, H. J., Lee, K. C., Choi, S. U., & Kim, S. T. (2020). Exploring CEO messages in sustainability management reports: Applying sentiment mining and sustainability balanced scorecard methods. *Sustainability, 12*(2), 590.
- Nel, G. F., Arendse-Fourie, S. L., & Ontong, J. M. (2022). The association between optimism and future performance: Evidence of impression management from chief executive officer and chairperson letters. *South African Journal of Business Management, 53*(1), a3183. [CrossRef]
- Newman, M. L., Groom, C. J., Handelman, L. D., & Pennebaker, J. W. (2008). Gender differences in language use: An analysis of 14,000 text samples. *Discourse Processes, 45*(3), 211–236. [CrossRef]
- Ngai, C. S. B., & Singh, R. G. (2014). Communication with stakeholders through corporate web sites. *Journal of Business and Technical Communication, 28*(3), 352–394.
- Ogden, S., & Clarke, J. (2005). Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 18*(3), 313–345. [CrossRef]
- Ozsozgun Caliskan, A., Esen, E., & Barkemeyer, R. (2021). Impression management tactics in the CEO statements of Turkish sustainability reports. *Business Ethics, the Environment & Responsibility, 30*(4), 485–506. [CrossRef]
- Öztürk, E. B., & Noorderhaven, N. G. (2018). Influence of peers' types of trust on trust repair: The role of apologies. *Psychological Studies, 63*(3), 253–265. [CrossRef]
- Patelli, L., & Pedrini, M. (2014). Is the optimism in CEO's letters to shareholders sincere? Impression management versus communicative action during the economic crisis. *Journal of Business Ethics, 124*, 19–34. [CrossRef]
- Popescu, C. R. G. (2019). "Intellectual capital": Major role, key importance and decisive influences on organizations' performance. *Journal of Human Resources Management Research, 509857*, 1–17.
- Ramnath, S., Rock, S., & Shane, P. (2008). The financial analyst forecasting literature: A taxonomy with suggestions for further research. *International Journal of Forecasting, 24*(1), 34–75. [CrossRef]
- Runesson, E., & Samani, N. (2023). Goodwill or "no-will": Hubris in the tone at the top. *Journal of Contemporary Accounting & Economics, 19*(1), 100331. [CrossRef]
- Sampson, E. (1997). *30 minutes to make the right impression*. Kogan Page.
- Schlenker, B. R., & Pontari, B. A. (2000). The strategic control of information: Impression management and self-presentation in daily life. In A. Tesser, R. B. Felson, & J. M. Suls (Eds.), *Psychological perspectives on self and identity* (pp. 199–232). American Psychological Association. [CrossRef]

- Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp. 23–40). Academic Press. [CrossRef]
- Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132(6), 611–628. [CrossRef]
- Shin, T., & You, J. (2020). Changing words: How temporal consistency in a CEO's use of language toward shareholders and stakeholders affects CEO dismissal. *Corporate Governance: An International Review*, 28(1), 47–68.
- Steinmetz, J., Sezer, O., & Sedikides, C. (2017). Impression mismanagement: People as inept self-presenters. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(6), e12321.
- 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), 587–606. [CrossRef]
- Tailab, M. M., BenYoussef, N., & Al-Okaily, J. (2023). Firm performance as a mediator of the relationship between CEO narcissism and positive rhetorical tone. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JFRA-06-2022-0224> [CrossRef]
- Tedeschi, J. T., & Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, 3–22.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. [CrossRef]
- Williams Jr, R. I., Clark, L. A., Clark, W. R., & Raffo, D. M. (2021). Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols. *European Management Journal*, 39(4), 521–533. [CrossRef]
- Yan, B., Aerts, W., & Thewissen, J. (2019). The informativeness of impression management– financial analysts and rhetorical style of CEO letters. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 462–496. [CrossRef]
- Yan, X. (2017). Corporate governance and intellectual capital disclosures in CEOs' statements. *Nankai Business Review International*, 8(1), 2–21. [CrossRef]
- Zhou, L., Long, W., Qu, X., & Yao, D. (2023). Celebrity CEOs and corporate investment: A psychological contract perspective. *International Review of Financial Analysis*, 87, 102636. [CrossRef]