

# Impression Management in Consultancy: behavior tendencies, processes and effectiveness

## Citation for published version (APA):

Safay, S. (2010). *Impression Management in Consultancy: behavior tendencies, processes and effectiveness*. Océ Business Services.

## Document status and date:

Published: 01/01/2010

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## SUMMARY

Impression management (IM) is defined as any behavior by a person that has the purpose of controlling the impressions formed of that person by others. Due to the fact that an organization is very much a social setting, where people interact on a daily basis this thesis started from the assumption that IM is a crucial component of employee behavior and performance. This particularly applies to consultancy services where business success depends largely on performance vis-à-vis clients, and clients often judge the quality of consultancy services in terms of the images created by the consultant. Because IM may positively as well as negatively contribute to consultants' effectiveness we considered the study of IM in consultancy as very important.

By means of five studies we investigated IM in consultancy. In manifold ways of research (literature review, qualitative and quantitative empirical studies), we aimed specifically for a clarification of reasons and a demonstration of variations in IM performance levels, an identification of behavior tendencies in IM and respective outcomes, a determination of the role of IM competence, and an advanced understanding of IM processes over time.

A literature review described in Chapter 2 revealed that IM plays a crucial role in services, in particular for consultancy, in that IM can be seen as an integral part of consultants' work performance. Further, we focused on finding explanations for variations in IM performance. On the one hand, we showed that individual differences, mainly expressed in an individual's self-monitoring level, might account for variations in IM performance levels. People low on self-monitoring are characterized as insensitive to others' reactions while those high on self-monitoring actively respond to others' reactions to obtain favorable outcomes. We also discussed behavior tendencies in IM, making a clear distinction in IM styles and tactics in subsequent chapters. On the other hand, we presented a new insight on variations in IM performance by examining a self-regulation perspective on IM, arguing for failures in self-regulation processes (goal-setting, self-monitoring and -evaluation, self-efficacy) as sources for IM ineffectiveness. These two perspectives helped to shed light on the questions why individuals vary in their motivations and abilities to manage others' impressions, and why some fail in their IM attempts at certain occasions, but succeed at other times. We closed the chapter with a review of existing methods of IM measurement in general and organizational settings.

As described in Chapter 3, we interviewed consultants, trainers and experts in the area of IM and/or consultancy to learn how consultants, in the context of performing their work roles, try to

## SUMMARY

express particular images, which abilities are required and what could hinder them to effectively manage clients' impressions. The results of this study were an inventory of images aimed for, behavioral tendencies in IM (IM styles and tactics), prerequisites and impediments to effective IM (IM competence, self-regulation and self-monitoring), which guided subsequent studies.

In Chapter 4 we empirically explored consultants' IM, in particular three specific IM tactics (personal, professional, and conforming IM tactics) and their potential relationships with consultants' performance. We distinguished between IM tactics used one by one and in combination. Concerning IM tactics used in combination, we used cluster analysis to identify three groups in our sample of 80 consultants having a similar approach in their IM tactics utilization. The identified IM tactics profiles were: (1) versatile profile - high scores on all three IM tactics, (2) impersonal profile - low score for the personal IM tactic and scores below average for the professional and the conforming IM tactics, and (3) naive profile - moderately high score on the personal IM tactic and below average on the professional and the conforming IM tactics. In regard to performance, more specifically, with consultants' perception of how clients evaluate them, we found that when used separately the personal and the professional IM tactics showed a positive relation with consultants' performance. Concerning the IM tactics profiles, the findings suggested that consultants with a versatile profile have the best performance. In addition, we discovered that age, job tenure, and IM competence related to the frequency of IM tactics employed.

In Chapter 5 we explored the two IM styles (authentic acting and role acting IM styles) which evolved from the interviews as behavior tendencies in IM. In the first part of the chapter, a factor analysis of the data provided by 223 consultants supported a 2-factor structure of the authentic acting and role acting IM styles. In the second part of the chapter, we aimed for an identification of relationships of the two IM styles with potential IM outcomes. In addition to performance we also addressed stress as a potential effect. Moreover, we investigated whether IM competence plays a direct or indirect role in the model proposed. The findings revealed a negative main effect for the authentic acting IM style on consultants' stress, and a negative main effect for the role acting IM style on performance and a positive effect on stress. We found that IM competence related positively to performance and negatively to stress. It further buffered the negative main effect of a role acting IM style with performance. However, the result of IM competence in interaction with authentic acting IM style was unexpected in that an authentic acting IM style combined with greater IM competence was associated with lower performance. Additionally, we found that age was significantly related to stress; older consultants seem to experience less stress.

In Chapter 6 we investigated IM over time. More precisely, we measured the IM attempts of 726 business students at the beginning and at the end of a course period (7 weeks). Their behavior tendencies in IM were measured by their IM styles in addition to five general IM tactics (ingratiation, self-promotion, exemplification, supplication, and intimidation) well-known in the IM literature. To determine IM effectiveness, we received students' participating grades at the beginning and the end of a course. We found that at the beginning of a course an authentic acting IM style and the IM tactic self-promotion related positively to students' performance and that supplication associated in a negative way with students' performance. At the end of a course any IM attempt lost its effect. Further, we found that students did not substantially alter their behavior tendencies in IM over the period of a course. In addition, we discovered that gender, educational experience, nationality and exam grading had a significant relation with IM behaviors employed.

The final chapter is divided in two parts. In the first part, we summarized the findings per chapter by integrating them in two related theoretical perspectives on IM taken in this thesis. These two approaches deal with factors inside the individual potentially determining IM performance. The differential perspective addresses individual differences in personality, behavioral tendencies, and IM competence in clarifying variance in IM performance. The temporal approach has a process-orientation and focuses on understanding how IM develops over time. In the second part, we gave suggestions for future research by focusing on aspects not being sufficiently considered by IM research and our thesis: the inclusion of the situation and the audience. A discussion of practical implications completes the last chapter.

This dissertation aimed to contribute to an enhanced theoretical understanding of IM by explaining reasons for variations in IM performances, identifying behavior tendencies in IM, addressing the impact of IM competence, and by learning how IM develops over time. On a practical level, consultancy organizations can profit from this knowledge by taking advantage of the benefits of IM and by preventing the potential drawbacks.

## SAMENVATTING

Impression management (IM) wordt gedefinieerd als het gedrag van een persoon dat is bedoeld om de impressies die door anderen over die persoon worden gevormd, te beheersen. Aangezien in organisaties mensen dagelijks met elkaar interacteren nemen we in dit proefschrift aan dat IM een cruciale component van werknemersgedrag en –prestaties is. Dit geldt in het bijzonder voor de consultancy dienstverlening, waar succes voor een groot deel afhankelijk is van prestaties bij klanten. Deze klanten beoordelen de consultancy dienstverlening vaak in termen van het beeld dat door de consultant wordt gecreëerd. Omdat IM zowel positief als negatief bijdraagt aan de effectiviteit van consultants is de studie van IM in deze branche van groot belang.

Dit proefschrift over IM in consultancy bestaat uit vijf studies. Gebruik makend van verschillende methoden (literatuuroverzicht, kwalitatieve en kwantitatieve empirische studies) hebben wij in het bijzonder gezocht naar variatie in IM-prestatieniveaus. Hoe is de variatie te verklaren? Hoe manifesteert zich de variatie? Verder hebben wij gedragstendenties in IM proberen te identificeren, evenals hun uitkomsten. Ook hebben wij de rol van IM-competentie trachten te bepalen. Ten slotte hebben wij ons begrip van IM-processen over de tijd willen verdiepen.

Het literatuuroverzicht in hoofdstuk 2 bracht aan het licht dat IM een cruciale rol speelt in dienstverlening, in het bijzonder in consultancy. IM kan worden gezien als een integraal onderdeel van de werkprestatie van de consultant. De bestaande IM-literatuur richt zich vooral op het verklaren van variatie in IM-prestaties. Daarbij neemt individuele zelfmonitoring (*self-monitoring*) een vooraanstaande plaats in. Wie laag op zelfmonitoring scoort is ongevoelig voor de reacties van anderen; wie hoog scoort beantwoordt de reacties van anderen op een actieve wijze, in de hoop gunstige resultaten te boeken. We presenteren ook een nieuw perspectief op variaties in IM-prestaties door zelfregulering (*self-regulation*) in ogenschouw te nemen. We kijken vooral naar het falen van zelfreguleringprocessen, tekortkomingen in: zelfmonitoring, zelfevaluatie, zelfwerkzaamheid (*self-efficacy*), het stellen van doelen (*goal-setting*), als oorzaak voor IM-ineffectiviteit. Deze twee perspectieven – zelfmonitoring en zelfregulering – helpen licht te werpen op de vraag waarom individuen verschillen in motivatie en bekwaamheid om andermans impressies te beïnvloeden, en waarom sommige mensen op bepaalde momenten in hun IM falen terwijl ze op andere momenten slagen. Het hoofdstuk sluit met een overzicht van de bestaande methoden om IM te meten, zowel IM in het algemeen als IM in de context van organisaties.

In hoofdstuk 3 hebben wij consultants, trainers en experts op het gebied van IM en/of consultancy geïnterviewd. We wilden te weten komen hoe consultants bij het uitvoeren van hun

werkrollen proberen bepaalde impressies teweeg te brengen, welke bekwaamheden ze vereist achten en wat in hun ogen de hinderpalen zijn om effectief de impressies van de klanten te beheersen. Deze studie leverde een inventaris van gewenste impressies, gedragstendenties binnen IM (IM-stijlen en -tactieken), voorwaarden en hinderpalen met betrekking tot effectieve IM (IM-competentie, zelfregulering en zelfmonitoring) op, die richting gaf aan de volgende studies.

Hoofdstuk 4 is een empirische verkenning van het IM van consultants, in het bijzonder van drie IM-tactieken: persoonlijke, professionele, en conformerende IM-tactieken, en hun mogelijke relaties met prestaties. Wij hebben een onderscheid gemaakt tussen IM-tactieken die afzonderlijk en IM-tactieken die in combinatie worden gebruikt. Met betrekking tot de gecombineerde IM-tactieken hebben we een clusteranalyse uitgevoerd die leidde tot de identificatie van drie profielgroepen in onze steekproef van 80 consultants. De geïdentificeerde profielen van IM-tactieken profielen zijn: (1) het versatiel profiel – hoge scores op alle drie IM-tactieken, (2) het onpersoonlijk profiel – lage score op de persoonlijke IM-tactiek en scores onder het gemiddelde op de professionele en conformerende IM-tactieken, en (3) het naïef profiel – gematigd hoge score op de persoonlijke IM-tactiek en beneden gemiddeld op de professionele en conformerende IM-tactieken. Met betrekking tot prestaties – meer specifiek: de percepties van de geïnterviewde consultants over hoe klanten hen evalueren – vonden we dat de persoonlijke en professionele IM-tactiek, indien separaat gebruikt, een positieve relatie lieten zien met de prestaties van consultants. Het versatiel profiel leverde de beste prestaties. Ten slotte vonden we dat leeftijd, duur van de huidige betrekking (job tenure) en IM-competentie samenhangen met de frequentie waarmee de IM-tactieken werden aangewend.

In hoofdstuk 5 hebben wij twee IM-stijlen verkend: de authentiek acterende IM-stijl (*authentic acting IM style*) en de rol acterende IM-stijl (*role acting IM style*), die uit de interviews naar voren kwamen als gedragstendenties in IM. Een factoranalyse van data verstrekt door 223 consultants leverde duidelijke steun op voor een tweefactor-structuur van de authentieke acteer en rol acteer IM-stijlen. We hebben geprobeerd de relaties van de twee stijlen met potentiële IM-uitkomsten te identificeren. Daarbij keken we ook naar stress als een potentieel effect. Bovendien hebben we onderzocht of IM-competentie een directe of indirecte rol in het voorgestelde model speelt. De bevindingen tonen een negatief hoofdeffect voor de authentiek acterende IM-stijl op stress en een negatief hoofdeffect van de rol acterende IM-stijl op prestaties en een positief effect op stress. IM-competentie blijkt direct positief gerelateerd te zijn aan prestaties en negatief aan stress. Verder tempert IM-competentie het negatief hoofdeffect van een rol acterende stijl op prestaties. IM-competentie in interactie met de authentiek acterende IM-stijl levert echter een onverwacht resultaat

## SUMMARY

op. Een authentiek acterende IM-stijl in combinatie met een grotere IM-competentie is geassocieerd met lagere prestaties. Een extra bevinding is dat leeftijd significant is gerelateerd met stress; oudere consultants lijken minder stress te ervaren.

In hoofdstuk 6 hebben we IM over de tijd onderzocht. We hebben de IM pogingen van 726 universitaire bedrijfskunde studenten gemeten, zowel aan het begin als aan het einde van hun cursusperiode (zeven weken). Hun gedragstendities in IM werden gemeten via hun IM-stijlen, alsmede via vijf uit de literatuur bekende, algemene IM-tactieken: vleierij (*ingratiation*), zelfpromotie (*self-promotion*), voorbeeldgedrag (*exemplification*), smeken (*supplication*), en intimidatie (*intimidation*). Om IM-effectiviteit te meten keken we naar de cijfers voor actieve participatie in de groepsdiscussies van studenten aan het begin en aan het einde van de cursus die ze volgden. Aan het begin hingen een authentieke acteer IM-stijl en de IM-tactiek zelfpromotie positief samen met studentenprestaties en de IM-tactiek smeken was daar negatief aan gerelateerd. Aan het einde van de cursus verliest elke poging tot IM haar effect. Verder vonden wij dat studenten hun gedragstendities niet substantieel veranderen gedurende de duur van een cursus. Geslacht, opleiding, nationaliteit en verstrekte examencijfers lieten een significante relatie met IM-gedrag zien.

In het laatste hoofdstuk vatten wij de bevindingen per hoofdstuk samen door ze te integreren in twee gerelateerde theoretische modellen die de door ons gekozen perspectieven op IM representeren. Het differentiële perspectief bestudeert het effect van individuele verschillen in persoonlijkheid, gedragstendities en IM-competentie op variatie in IM-prestaties. Het temporele perspectief hanteert een procesoriëntatie en probeert te begrijpen hoe IM zich ontwikkelt over de tijd. Een indicatie van de beperkingen, suggesties voor toekomstig onderzoek - in het bijzonder naar de rol van de situatie en het publiek - en een bespreking van praktische implicaties completeren hoofdstuk 7.

Dit proefschrift wil een bijdrage leveren aan een beter theoretisch begrip van IM door oorzaken van variatie in IM-prestaties te verklaren, gedragstendities in IM te identificeren, het effect van IM-competentie te adresseren en door te kijken naar hoe IM zich over de tijd ontwikkelt. Op een praktisch niveau kunnen consultancybedrijven van deze kennis profiteren door de voordelen van IM te incorporeren en de potentiële schaduwzijden van IM te voorkomen.