

第二章 前導研究：面談中的應徵者防禦型印象管理策略

相較於面談情境中的肯定型印象管理，過去討論防禦型印象管理的研究十分缺乏 (Stevens & Kristof, 1995)，但 Ellis 等人 (2002) 發現面談中應徵者使用防禦型印象管理策略的比例超過六成，並非少見，顯示此議題存在著理論與實務間的缺口，值得進一步研究。由於過去文獻少有實證，前導研究將採探索取向，由面談文獻及專家訪談，找出切入防禦型印象管理的面向，由關鍵事例了解在面談中較常出現的負面事件，再以觀察法記錄應徵者面對負面事件時使用的策略類型與頻率，掌握在實際面談情境下的防禦型印象管理策略的使用狀況，有助於後續主要研究的理論推導與執行。

第一節 文獻探討

一、面談中的印象管理策略

Wayne 及 Liden (1995) 將印象管理定義為：「個體為了保護自我形象，或是試圖影響重要閱聽人對自己看法的行為展現」。Schneider (1981) 將印象管理策略大分為三類：包含口語表達 (verbal self-presentation)、非口語行為 (nonverbal behaviors) 以及人為展現 (artifactual displays)，都屬自我表達 (self-presentation)；另有非直接表達的部份，例如：藉由第三者來向對方描述自己的優點，比較不會讓人覺得意圖明顯 (Wortman & Linsenmeier, 1977, p.145, c.f. Gardner & Martinko, 1988)。其中，自我表達是印象管理中較重要的一環 (Schneider, 1981)，意指個體自行運用策略或行為表現來建立形象。人為展現中最常見的是外表吸引力 (physical attractiveness)，是面談研究中常見的主要變數 (例：Gilmore, Beehr, & Love, 1986) 或控制變數 (例：Tsai, Chen, & Chiu, 2005)；非口語行為則包含臉部表情 (facial expression)、姿態 (gesture)、語調 (tone of voice)...等，應用於面談的研究也很豐富 (Stevens & Kristof, 1995)，舉例來說，堅定的眼神會增加對他人的影響力 (Schlenker, 1980)。

口語表達意指個體藉由語言內容的呈現來傳達形象訊息，是印象管理策略中最主要的一大類，又可再分為肯定型及防禦型兩大類，呼應定義中一為主動建立正面形象一為被動修復形象的本質 (Wayne & Liden, 1995)。本研究焦點在於防禦型印象管理策略，追溯其來源，防禦型印象管理的概念等同於社會心理學中的「辯解」(account)，此外，也出現在 excuse、apology、self-handicapping (自我設限) 等研究之中 (Tedeschi & Melburg, 1984; Wayne & Liden, 1995)。然而，需要進行辯解的不只是個體，可能是特定單位或組織 (agent; Jones, 1964)，在公共關係領域中的危機溝通策略 (Crisis Communicative Strategy) 探討的也是相同內涵 (Benoit, 1997; Bradford & Garrett, 1995)。

辯解的定義是：為未預期行為提出解釋 (Scott & Lyman, 1968)，其核心概念在於「解釋」。早期心理學、社會學的研究就有提過這個概念 (Schlenker, 1980)。依據韋伯大辭典 (1998) 對「解釋」下的定義是：使事情清晰易懂 (making something clear or understandable)，隱含了事件原因 (reason, cause) 的說明 (c.f. Shaw et al., 2003)。應用在面談領域，可將應徵者防禦型印象管理的行為界定為：當應徵者表現出負面行為或出現有損其形象的負面事件時，應徵者提出解釋或其他說詞來維護自己的形象，以降低面試官的疑慮。

二、防禦型印象管理的重要性

較早的研究傾向認為，面談是應徵者向面試官表現自我的機會，因此會出現的僅有肯定型印象管理 (Kacmar et al., 1992)。Stevens 及 Kristof (1995) 的研究，對於應徵者在面談中所使用的各類印象管理策略進行實證，針對策略分類、衡量方式及影響面試官評分等部份加以探討。研究結果發現，全部的受試者都曾經使用肯定型印象管理策略，只有 21% 的人曾經使用防禦型印象管理；後者的使用頻率遠比前者來得少，但其研究情境為校園招募，招募官的首要任務是在短時間內了解應徵者，是故詢問的問題集中於工作條件，使得應徵者有機會展現較多的肯定型印象管理行為 (Stevens & Kristof, 1995)，但這個數據不見得也反映一般企業甄選面談的情形；Ellis 等人 (2002) 的實證指出，超過九成的應徵者曾使用肯定型印象管理策略，但也有 64.7% 的人曾使用防禦型印象管理策略，雖然仍是

前者較多，但防禦型策略也有六成以上的比例，已經不能說是少為使用。

Schlenker (1980) 指出：「生活是不斷被檢視的過程，我們將藉由個人績效或其他行為來判斷個體表現是否如同其宣稱」(p.99)；依據社會認同理論 (Social identity theory)，印象管理是一個來回往復的循環 (Bozeman & Kacmar, 1997)，個體希望自己在群體或關鍵他人眼中有好的形象 (desired social identity)，且時時比較現階段形象 (current social identity) 與理想狀況的差距，若現狀不及理想，個體會展現更多肯定型印象管理策略來提昇形象，直至達到理想或超過為止；如果出現負面訊息破壞個體形象，個體則會使用防禦型印象管理策略來維護形象，使其回昇至理想水準。防禦型策略的出現正因為有其前提：當存在著負面事件或個體出現負面行為損及個體形象，個體才需要為自己提出解釋以求維護形象。面談情境中，應徵者為了證明自己是最適人選，必定會使用肯定型策略；防禦型策略則是在受到面試官質疑時才會出現，然而負面事件或行為仍是應徵者必須處理及回應的，因為面試官傾向將應徵者的負面表現作內歸因 (Kelley, 1971)，而對其能力或人格特質有所質疑；此外，由接收者（面試官）的角度觀之，相較於正面訊息，負面訊息總是引人注意且會被加重評估，主要有以下兩個原因：

第一，人們在日常生活中有許多時間是跟群體相處的，為求他人認同並從中獲得歸屬感 (Baumeister & Leary, 1995)，總是努力展現自己好的一面。一般而言，正面行為只被解讀為滿足社會期許的結果 (Ybarra, 2002)，且引導正面行為的場合遠多過於負面行為 (Ybarra & Stephan, 1999)，像面試場合這樣的強情境，任何環境線索都傳遞了正面行為規範，因此應徵者表現出正面行為可能源自於外在壓力。研究也發現，當我們不認識對方，未知其人格特質時，會藉由其行為或環境訊息來推知該個體，且預期他的正面行為表現多過於負面行為 (Ybarra & Stephan, 1999)；因此負面行出現的頻率低，一旦出現就十分顯眼，也較具影響力 (Fiske, 1980)。

二則由線索判斷 (Cue Diagnosticity Perspective) 的角度觀之，負面訊息較能幫助個體作判斷 (Skowronski & Carlston, 1987)。以禮貌 (politeness) 為例，對於一個有禮貌的應徵者，面試官預期他只會展現出謙虛有禮的行為，但一個沒有禮貌的人，除了粗魯的行為，當為求特定目的或受到外在因素影響時，也有可能展

現禮數；因此，當觀察到對方的粗魯無禮行為，面試官預期只可能來自於沒有禮貌的人，而推論該行為為個體不受禮教規範；但若觀察到禮貌行為則可能來自於有禮貌或沒禮貌的人。換言之，當觀察到正面行為時，同時有兩種可能，我們無法確認該個體的特質為何，但由於觀察到負面行為時，人們通常推論該個體具備該負面特質，是故，在線索判斷的觀點下，負面訊息比正面訊息更能幫助面試官作判斷。

綜上所述，負面事件的存在是防禦型印象管理行為的前提，且一旦出現影響甚深。早期的研究發現，面試官在面談情境中的確會注意到負面訊息，且相較於正面訊息，面試官在處理負面訊息時會給予過高的權重 (Hollmann, 1972)；然而，從求職者的觀點來看，面談情境中的面試官與應徵者為初識，認識程度並不深，應徵者仍可以藉由應答與辯解來維護自己的形象，影響面試官的判斷 (Higgins et al., 2003)，這呼應了 Ellis 等人 (2002) 的研究發現，應徵者在面談中受到質疑而必須回應面試官的比例相當高，可知應徵者的防禦型印象管理行為，是應受重視的實務現象。

三、防禦型印象管理策略的分類

最早提出分類的是 Scott 及 Lyman (1968)，他們將防禦型印象管理分成「開脫」(excuse) 和「合理化」(justification) 兩大類：開脫是將事件發生進行「外部歸因」試圖規避責任，像士兵坦承殺人但原因是依循命令情非得已；合理化則是承擔該責任，但訴諸於更高階目標，以將行為合理化，像是好戰者聲稱自己是為自由而戰。後續學者依循此分類繼續發展，進一步說明其本質與內涵，認為開脫是指出對方未見的原因或試圖減緩後果的嚴重性，等同於外歸因，說明自己並非有意，或是自己無法控制狀況，而合理化是進行社會比較或是指出存在著更重要的目標，訴諸更高層的規範或主張 (Schlenker, 1980; Tedeschi & Reiss, 1981)，同為提出解釋，但開脫是提出其他原因，合理化則是提出其他標準。

據此二分法，學者納入其他類型使內容更完整，最為常見的是 Schonbach (1990) 的四分法：

1. 道歉 (Apology)：承認自己的行為造成負面結果或不符預期而道歉，並承諾未來不再犯；
2. 開脫 (Excuse)：承認失敗或負面結果，但試圖提出外部因素來降低責任；
3. 合理化 (Justification)：承認結果或負面結果，但提出更高階目標來說明行為合理性；
4. 否認 (Refusal)：不接受該結果或不承擔責任，並未提出任何原因說明。

四、小結

績效考核及人際互動情境都曾討論過印象管理議題，也有許多學者提出印象管理策略的分類，但其數目、名稱與內涵都不盡相同，使得在解讀文獻結果時不太適合一概論之 (Higgins et al., 2003)，而面談情境有特殊性，也不同於績效考核與人際日常互動；Campbell (1990) 曾指出，研究目標不見得要侷限於獲得有共識的變數關係，重點在於了解不同情境的差異何在，因此在探究防禦型印象管理效果之前，本文先進行前導研究，了解面談實務及業界人士看法。Schonbach (1990) 對印象管理策略的四分法在社心領域及組織研究都廣為接受，本研究以此四分法作為前導研究基礎，根據其內涵與本質去理解業界人士的說法並作為溝通架構。以下依序說明業界意見諮詢、專家問卷及實地觀察法的進行方式與結果。

第二節 前導研究

一、 業界意見諮詢

為了解在面試情境中應徵者使用防禦型印象管理的狀況，尋求同領域博士生及業界人士的看法，避免忽略面試的情境特定性與真實性。依據前述的防禦型印象管理策略定義及四個分類，本研究詢問熟悉面談研究或面談情境的議題專家，包含 3 位 HR 領域的博士生，由理論角度確認策略內涵，再請教參與過求職面談的 1 位 HR 專員及 2 位直線主管，由實務現象確認防禦型印象管理的情境適用性。3 位業界先進的看法相當一致，大抵歸結重要結論如下：

1. 面談中應不會出現太嚴重的負面事件，如：刑事案底，這些狀況會在履歷表篩選機制中被排除掉。
2. 面談中出現的負面訊息的確會引起面試官注意，而且可再大分成面談前由履歷或 reference check 而得的「負面事件」以及面談互動過程中的「負面行為」兩大部份：
 - (1) 負面事件：在紙本資料（如：履歷表、成績單）或 reference check 中得知的應徵者負面經歷，例如，成績不佳、不善人際相處、失敗經驗...等。
 - (2) 負面行為：應徵者在面試情境中出現的不合宜行為，例如，答案有誤、結巴、冒汗、眼神飄忽、言詞冒犯、無法立即回答問題...等。

而這兩大類訊息中，面談前的負面訊息與履歷表中的自我推銷意圖相衝突，公司願意給條件不錯的求職者多一點機會，希望在面談中能釐清這些疑慮，因此這些負面事件常是面試官在面談中提出質疑的重要來源。而面談情境中的負面行為，有許多被視為緊張而在所難免的現象，像是結巴、冒汗，而言詞冒犯是相當少見的情況，至於無法立即回答問題與答案錯誤，則可能直接影響面試官評分，如果應徵者自己也沒有覺察，就不會提出辯解；但如果面試官認為這些行為足以推論工作表現，希望進一步確認或是想測試應徵者的臨場反應，就會提出質疑，促使應徵者展現防禦型印象管理行為。

3. 使用「否認」策略的機率極低：面試官提出質疑，都是針對書面資料、查證而得的負面事件，或是面談中的觀察，甚至是應徵者自己察覺的負面行為，因此應徵者不可能斷然否認該事件或該行為的存在。

二、 專家問卷

研究者向授課老師說明研究目的，請政大企家班學長姊幫忙填問卷，企家班學長姊都是公司的中高階主管，該班所有人都願意填答問卷。確認他們均曾有甄選面談經驗後，共有 16 人填寫問卷，請他們回想並寫下面談情境中曾碰到的負面訊息，並評估其出現頻率。依據 (1) **提出人數** 以及 (2) **出現頻率** 兩大指標，

由多至少、由高至低排列，其中出現頻率為李克特 6 點同意度量表，問卷內容詳見附錄一，16 位填答者的答案及頻率評估如表 2-1：

表 2-1 負面訊息內容及頻率評估表

	負面訊息分類	負面訊息	提出人數	出現頻率 (最高分 = 6)
面 談 前	學經歷 (內容本身不佳)	(1) 缺乏相關經歷	3	4
		(2) 規劃不明 (任意離職, 待業太久)	6	3.17
		(3) 負面經驗 (如: 人際相處問題)	6	4.17
		(4) 成績不佳	8	4.57
	準備不足 (過程有所疏漏)	(5) 準備有疏漏 (如: 資料不齊)	7	3.5
		(6) 交待不清	2	4
面 談 中	行為不當	(7) 遲到	8	3.13
		(8) 面試時手機未關機	2	4
	外表吸引力	(9) 穿著、儀態不得體	8	3
	非口語行為	(10) 眼神飄忽	6	3.33
	言詞不當	(11) 內容有誤 (答案錯誤, 具備職能與所宣稱內容不符...)	8	4
		(12) 內容失當 (批評他人, 出言不遜, 表示不接受工作要 求...)	7	3.64
		(13) 表達失當 (答非所問, 避重就輕...)	10	3.83

表 2-1 負面訊息內容及頻率評估表 (續)

	負面訊息分類	負面訊息	提出人數	出現頻率 (最高分 = 6)
面 談 中	態度問題	(14) 不夠積極	4	3.25
		(15) 過度自信	3	2.67
		(16) 不誠懇	3	3

填答者的平均年齡為 44.2 歲，9 位男性，平均面談經驗 105 次，受過 1.5 次面談訓練。填答內容顯示，部份填答者列舉的事例集中於特定項目，其中有一位主管舉了六個事例，其中有三例同屬於「內容失當」一項，此一現象反映出，填答者的背景與經歷或許與他們列舉的事例類型有關，比如 HR 部門的主管可能傾向注意學經歷相關的負面訊息；為確認面談中負面訊息的認定具有類推性，針對填答者的背景與負面訊息的類型進行交叉分析，結果指出，填答者的性別、產業別、所屬部門與訊息類型無關 ($\chi^2 = .25 \sim 18.73$, all $ps > .05$)，他們的年齡、面談經驗也與訊息類型無關 ($r = -.33 \sim .39$, all $ps > .05$)，顯示這個疑慮並不嚴重，亦即面試官對於負面訊息的認定應具有相當的共識。

其中有幾項是面試官觀察應徵者言行後所得出的特質推論，嚴格上來說應不算是面談的「負面訊息」本身，包括：不能吃苦耐勞、個性不符職缺、缺乏社會責任、不願擔責任、工作忠誠度不足，以及攀權附勢。也有些一般被視為正面訊息的內容被提列出來，包括高學歷與參加社團活動，提出人數僅一人，故未納進分類中；此外，有幾項是專屬於轉職狀況，包括：更換工作頻繁、批評前公司，以及無合理理由離開上一個工作。

面談互動中，有些表現被面試官視作態度問題，像是不夠積極、過度自信、不誠懇，也不不少人提到不當的行為—遲到與手機未關，讓人留下負面印象；而許多言語表達不當的情況被認為是負面訊息，包括：講話沒有重點、答非所問、不善言詞、言詞閃爍...等；不當的非口語表達亦然，像是眼神飄忽，甚至是外表吸引力因素，包括儀態不佳與穿著不得體，完全涵括面談中印象管理內涵及重要影響變數。至於面談前負面訊息，可分成兩大類，一為準備過程中有所疏漏，包括

履歷交待不清、資料不齊、準備不足（如沒帶文具），另一類則來自履歷資料或 referee check，包括缺乏相關經歷、負面經驗...等。

本文首先依據意見諮詢結果，將所有項目分成面談前與面談中兩大部份，接著邀請一位業界的 HR 一同進行進一步歸類，將答案內容相同或相近的項目整合成 16 類，包括面談前負面訊息 6 項及面談中負面訊息 10 項（表 2-1 負面訊息）；研究者依據諮詢結果及甄選面談文獻，再將這 16 項分成 7 類（表 2-1 負面訊息分類），面談前訊息包含「學經歷」與「準備不足」兩類，面談中訊息包含「行為不當」、「外表吸引力」、「非口語行為」、「言詞不當」以及「態度問題」五類，請業界 HR 幫忙將 16 項歸類至這 7 類之中，結果除了一個項目不一致，其餘 15 項（94%）皆被正確歸類，且經過討論之後達成共識。

第一層的篩選指標為「**提出人數**」，超過一半的提出者顯者該事例的確是會被普遍注意的負面訊息，在這些事例中以「**出現頻率**」作為第二層的選擇判準，分數越高表示在實際面談場合中越容易被觀察到，以此作為劇本中的質疑內容較具情境真實性 (mundane realism, Stone-Romero, 2002)。總合來看，其中有 7 項的題出人數達半數（8 人），這 7 項中有 2 項屬面談前，另 5 項屬面談中，面談前負面訊息出現頻率最高的是「成績不佳」，而面談中出現頻率最高的是「內容有誤」，呼應「**業界意見諮詢**」的結論 2。受訪者針對面談前與面談中的負面訊息也同樣列舉出「成績不佳」與「內容有誤」兩個例子。本研究在提出人數過半的 7 個項目中，各於面談前與面談中兩大部份選擇出現頻率最高的項目，以「成績不佳」及「內容有誤」作為面試官質疑應徵者的劇情設定。

三、 實地觀察法

參與北部某國立大學國際交換學生甄選面談，其目的在於由眾多的申請至姊妹校短期就讀的學生中，挑選出優秀且合適的學生進入交換計畫，雖然錄取率偏高，但熱門學校吸引多人選擇仍是相當競爭，學生們在面談前先填寫志願，至於以哪個志願排序錄取將依據面談分數決定，因此大家還是會為了爭取心中的第一志願而努力展現好的形象，印象管理的意圖與員工甄選情境十分相近。

應試者共有 52 名學生，流程屬半結構式面談，共包含兩位面試官，手中有擬好的數題面試問題，兩人輪流由題目稿中選取題目發問，偶爾依狀況調整題項或提出額外的問題，一位面試者的時間是四分半至五分鐘，四分鐘和四分半會有鈴聲提醒，五分鐘必須結束。研究者徵得面試官同意，進入面試會場，坐在角落觀察並記錄對答狀況。

52 人之中，有 31 人曾被面試官質疑能力相關問題，多半是托福成績不佳以及未針對問題回答，負面訊息出現的頻率約為六成，其實比例並不低；其中，並沒有人「否認」面試官提出的質疑，因為這些能力問題來自於明確的書面資料或是現場表現，難有否認空間。在這 31 人之中，有 9 個人並未提出回應的說詞，包括反應不及與未針對疑慮回答，22 人 (71%) 曾使用辯解策略，與 Ellis 等人 (2002) 的數據相近，且共有 4 個人使用多個策略來應對，其中 3 個人是同時使用「道歉」及「開脫」策略，而有 1 個人曾同時使用「道歉」及「合理化」策略；整理策略使用次數如表 2-2：

表 2-2 防禦型印象管理策略次數分配表

	負面訊息	道歉	開脫	合理化	否認
次數	31/52	9/31	8/31	5/31	0/31
比例	60%	29%	26%	16%	0%
		71%			

第三節 結果與討論

由於面談中應徵者防禦型印象管理的研究相對缺乏，在探討策略有效性之前，先進行前導研究，以掌握業界觀點及實際面談狀況，避免脫離現實。業界意見諮詢及專家問卷都指出，面試官最常質疑應徵者的內容是「書面資料中的負面訊息」，亦即應徵者過去的成績或經歷不佳。對應文獻說法，人際互動中的負面結果 (negative personal outcome) 意指「偏離一般常態標準的事件或行為」，偏離標準越多，結果就越負面 (Snyder & Higgins, 1988)，性質上又分成性質上分成「個

人失敗經歷」(failure) 和「冒犯他人」(transgression) 兩種 (Schlenker, Pontari, & Christopher, 2001)，前者為有損自己，後者為有損他人；研究指出影響到他人的負面結果使得行為者難辭其咎，因此較難得到原諒 (Greenberg, 1996)，可知「冒犯他人」較「個人失敗經歷」來得嚴重。然而在面談情境中，冒犯面試官的情況較為少見，最常出現的「成績不佳」及「內容有誤」屬負面能力訊息，嚴重性相對低，也多半是能靠辯解來修復的，更能推知在面談情境中，應徵者受到面試官質疑時，使用防禦型印象管理策略可能是有效的。

接著將在主要研究中進一步探討不同策略的辯解效果。過去文獻多半就個別策略進行討論，或是比較不同策略的優劣，但是並沒有共識；本研究由面試官資訊處理的角度，指出不同策略可能導引出面試官不同的心理歷程，如果僅從個別歷程來看，將會忽略某些策略的影響機制，因此必須同時探討這些影響機制，才能公平的比較策略有效性。前導研究的實地觀察法中，原本是為了初步了解防禦型印象管理策略的使用頻率，發現六成的應徵者都曾被面試官質疑，其中一半以上的人都會使用辯解策略，否認策略未曾出現，符合業界意見諮詢的結論 3；其他三種策略各有大約兩成的使用頻率，仍有約 45% 的人並未使用任何策略。此外，本研究也發現一個不同於過去文獻之處，使用辯解策略的 18 個人之中，有四人是同時使用多個策略，意即在真實面談情境中，行為者不見得只能使用單一策略來辯解，過去文獻的研究情境設定一個樣本使用一種策略，或有未臻完善之處。

為求追求研究真實性，在後續主要研究的設計上，設定行為者可以不使用任何策略、使用單一策略，甚至是多種策略並用。又依據不同策略導引不同心理歷程的觀點，在區分辯解內容時需要更謹慎細緻，以免不同策略內涵有所重疊，而難以釐清個別策略的影響機制。是故，主要研究將由防禦型印象管理策略的定義、內涵及本質出發，推導其影響歷程，再探討與面試官評分的關聯。