

Emilia Soroko

## Ocena sposobów autoprezentacji kandydata na podstawie listu motywacyjnego

List motywacyjny, jako element pierwszego etapu rekrutacji, jest dla osoby aplikującej szansą wywarcia wrażenia na rekrutującym. Celem artykułu jest empiryczna eksploracja strategii autoprezentacyjnych, ilustracja środków, jakie stosuje autor listu motywacyjnego, a także zarysowanie sytuacji psychologicznej osoby aplikującej w kontekście procesu autoprezentacji. Artykuł przedstawia fragment systemu kategoryzowania strategii autoprezentacyjnych w listach motywacyjnych, który powstał w wyniku jakościowej indukcyjnej analizy treści, oraz dedukcyjną aplikację tych kategorii na wybranym przykładzie listu motywacyjnego.

### Autoprezentacja w rekrutacji i sytuacja psychologiczna autora listu motywacyjnego

W procesie rekrutacji, selekcji czy oceny kandydatów (lub pracowników) występuje wiele okazji, aby kandydat (także pracownik) kierował wrażeniem i dokonywał autoprezentacji. Kierowanie wrażeniem (*impression management*) to „celowa aktywność, której istotę stanowi kontrolowanie informacji o innych osobach, przedmiotach, ideach lub zdarzeniach z powodu audytorium”, natomiast autoprezentacja – „kontrolowanie informacji na temat «ja»” [Schlenker, Pontari, 2004]. Schlenker i Pontari [2004] rozróżniają dwa paradygmaty teoretyczne w badaniach nad autoprezentacją: „stanowisko ograniczone” oraz „stanowisko ekspansywne”. Podział ten odzwierciedla odmienność założeń co do natury zjawiska autoprezentacji. Stanowisko ograniczone zakłada, że autoprezentacja podejmowana jest jedynie w określonych sytuacjach społecznych lub przez określone typy osób. Stanowisko ekspansywne zakłada z kolei, że autoprezentacja pojawia się zawsze, kiedy ludzie wchodzią w interakcje, i jest warunkiem ich efektywności.

Podczas autoprezentacji [Szmajke, 1999; Schlenker, Pontari, 2004; Leary, 1999] osoba ujawnia prawdziwe informacje o sobie (czyli selektywnie odsłania pewne frag-

menty „ja” w sposób dostosowany do sytuacji), aby doprowadzić odbiorcę do określonego wniosku na temat swoich właściwości. Wybrana przez rekrutujących metoda selekcji ukierunkowuje (umożliwia i ogranicza zarazem) stosowanie określonych strategii autoprezentacyjnych.

List motywacyjny (wraz z CV) jest pierwszą informacją, jaka dociera do rekrutującego, i od niego zależy pierwsze wrażenie – jest to etap decyzji, czy dojdzie do bezpośredniego kontaktu potencjalnego pracodawcy z kandydatem. Zakładając, że selekcja kandydatów to obustronna interakcja, która stanowi pierwszy epizod zatrudnienia w organizacji, opisać można list motywacyjny jako pierwszy etap w procesie komunikacji. Cel zachowania autoprezentacyjnego w sytuacji rekrutacji jest dla aplikującego doniosły, ważny i obiecuje zaspokojenie osobistych oraz społecznych potrzeb, dlatego zakładać można silną motywację kandydata do autoprezentacji. List jako komunikat będzie więc realizował funkcje perswazyjne [Gilsdorf, 1986], według Petty Cacioppo: zaciekał swoją formą (peryferyczna strategia perswazji) i wyróżniał jednostkę przez wskazywanie na jej przygotowanie zawodowe oraz dopasowanie do stanowiska i firmy (strategia centralna) [Aronson, 1999]. Promowanie własnych kompetencji w listach wyrażone jest najczęściej pod postacią tzw. twierdzeń o kompetencjach (*competency statements*) [Bright, Hutton, 2000]. Badania nad pisemnymi strategiami autoprezentacyjnymi dowodzą, że strategię wywierania wrażenia pozytywnie związane są z sukcesem kandydata w procesie selekcji [Knouse, Giacalone, Rosenfeld, 2000; Knouse, 1994; Bright, Hutton, 2000]. Twierdzenia samoopisowe na temat zalet ułatwiają odbiór aplikującego jako osoby pewnej siebie i posiadającej umiejętności interpersonalne [Knouse, 1994]. Jednak Knouse wskazał także, że czytelnik, wobec którego skierowana jest pisemna autoprezentacja, staje się bardziej skłonny do sprawdzania informacji, które do niego dopływają. Wzbudzona zostaje pewna doza podejrzliwości, ale też chęć oceny kandydata w rozmowie kwalifikacyjnej.

Dążenia autoprezentacyjne aplikującego wymagają umiejętności antycypacji reakcji odbiorcy na list. W ujęciu Schlenkera [Szmajke, 1999] autoprezentacja jest narzędziem samoregulacji (rozumianej jako przystosowanie do warunków społecznych), a ta w interakcjach społecznych wymaga postawienia się w sytuacji partnera interakcji i wyobrażenia sobie jego reakcji na własne zachowanie. Aplikujący, chcąc dopasować się do oczekiwań, tworzą odmienne listy motywacyjne do różnych firm. Wizerunek autora nakreślony w liście uznać można za tożsamość sytuacyjną, uzyskaną w procesie autoidentyfikacji. Autoidentyfikacja jest celowym wydobywaniem z pamięci długotrwałej informacji o sobie i organizowaniu ich ze względu na cele, sytuację i charakter audytorium. W ten sposób aplikujący dostosowuje swoje zachowanie do audytorium, tworząc różne wersje tożsamości społecznej. Pożądana tożsamość to wizerunek prezentowany innym, który bywa zazwyczaj przesunięty w kierunku wyobrażenia tego, jacy ludzie chcieliby być, jednak

musi mieścić się w granicach realizmu. Autorzy twierdzą, że ostatecznie prezentowany wizerunek odzwierciedla grę sił między prywatną koncepcją własnej osoby, tożsamością pożądaną i niepożądaną. Jak piszą Tice i Faber [2005, s. 155]: „Autoprezentacja wymaga kompromisu między pożądanym wizerunkiem a wiarygodnością”. Autoprezentacja w rekrutacji jest szczególnie wymagająca, jeśli chodzi o realizm prezentowanego wizerunku – bowiem zatrudnienie doprowadzi do zdemaskowania kandydata, który skonstruował wyidealizowaną i pozbawioną ugruntowania osobowościowego tożsamość społeczną.

Autor listu motywacyjnego jest ograniczony specyficzną sytuacją komunikacyjną – nie może on modyfikować swojej autoprezentacji pod wpływem informacji zwrotnych, a jest to jeden z kluczowych elementów autoprezentacji.

Powstaje pytanie o zakres intencjonalnych, świadomych zabiegów autoprezentacyjnych w listach motywacyjnych. Dla omówienia tego aspektu autoprezentacji skorzystać można z osiągnięć tzw. podejścia ograniczonego. Autoprezentacja w tym ujęciu odbywa się w sytuacjach świadomego i planowego konstruowania wizerunku własnej osoby. Jones i Pitman [Szmajke, 1999] nazywają te zachowania „strategiczną autoprezentacją”. Jest środkiem wpływu zwiększającego efektywność wymiany społecznej podczas interakcji z innymi. Warunkiem koniecznym do pojawienia się takich zachowań jest według nich ukierunkowanie przez podmiot uwagi na własne „ja” (samoobserwacja) i świadoma kontrola zachowania.

W literaturze, szczególnie w obrębie podejścia ograniczonego do autoprezentacji, dokonuje się rozmaitych prób typologii taktyk i strategii autoprezentacyjnych. Taktyki te, według Leary’ego [1999, s. 29], podzielić można na atrybucyjne (komunikowanie cech) oraz repudiacyjne (zaprzeczanie cechom). Ponadto w procesie autoprezentacji dochodzić może do nadinformowania i niedoinformowania odbiorców na temat danych właściwości. Prowadzi to do „polerowania” (maksymalizowanie zalet) i „retuszowania” (minimalizowanie wad). Stosując kryterium różnych celów interpersonalnych, dzieli się zachowania autoprezentacyjne [Leary, 1999, s. 29; Szmajke, 1999] na dwie grupy: asertywne (proaktywne, służące do ustanowienia pożądanej tożsamości społecznej) i obronne (defensywne, reaktywne, powstałe dla ochrony wizerunku w przypadku interpretacji pewnych bodźców jako zagrażających wizerunkowi).

Wśród taktyk defensywnych wyróżnia się według Jones, Pitman [Szmajke, 1999; McFarland, Ryan, Kriska, 2003; Leary, 1999; Lee i in., 1999] na przykład: ubieganie (*disclaimer* – oferowanie wytłumaczenia, zanim pojawia się kłopotliwa sytuacja) czy wymówki (*excuse* – zaprzeczanie własnej odpowiedzialności za negatywne wydarzenia z przeszłości, które mogłyby być ujawnione). Wśród zachowań asertywnych wymienia się między innymi: ingrację (zachowanie ukierunkowane na zyskanie sympatii, która może przynieść pożytek, np. konformizm, podnoszenie wartości partnera, świadczenie uprzejmości, chwalenie innych), czy autopromocję (tworzenie wizerunku człowieka

kompetentnego przez prezentowanie różnorodnego spektrum osiągnięć). Warto osobno wyszczególnić za Cialdinim tzw. taktyki zorientowane na wskazywanie koneksji [Andrews, Kacmar, 2001]. Taktyki te mają charakter pośredni, ponieważ angażują nieobecną w interakcji tzw. trzecią stronę, osobę lub instytucję, która bezpośrednio nie uczestniczy w interakcji, a jest jedynie przywoływana. Jest to na przykład:

- chwalenie się posiadaniem koneksji (*boasting*) – pokazywanie swoich pozytywnych koneksji z kimś ocenianym pozytywnie;
- „wybielanie” (*blaring*) – minimalizowanie związku z kimś ocenianym negatywnie.

Potencjalny pracodawca przypuszcza, że autor listu stosujący autoprezentację strategiczną może zniekształcać informację na swój temat lub stosować techniki wywoływania zainteresowania swoją osobą, czyli bezpośrednio listem. Czytelnik – osoba rekrutująca – wprowadza więc poprawkę pomniejszającą. Natomiast osoba pisząca list motywacyjny wie o takim niedowierzaniu. Dylemat autoprezentacyjny (Leary, 1999 – im bardziej zależy komuś na wywarciu określonego wrażenia, tym sceptyczniej reaguje adresat autoprezentacji) nabiera tu szczególnego znaczenia – brakuje ewentualnych korekt wizerunku autora proponowanego w liście motywacyjnym. Autorzy listów motywacyjnych stosują więc różnego rodzaju uwiarygodnianie podawanych przez siebie informacji, aby zapobiec pominięciu w procesie rekrutacji [Rafaeli i Harness, 2000, 2002]. Realizowane są przez powoływanie się na wspomagające źródła informacji, na przykład na wskaźniki obiektywne, wcześniejsze role zawodowe lub „ważnych innych”. W jaki więc sposób autorzy listów motywacyjnych radzą sobie z zadaniem autoprezentacji w tak trudnych warunkach?

## Badania własne<sup>1</sup>

### Problem i cele badania

List motywacyjny, ze względu na funkcję, jaką pełni w procesie rekrutacji, będzie zawierał elementy autoprezentacji. Warto przyrzeć się sposobom autoprezentacji w liście motywacyjnym, aby przewidzieć na ich podstawie zarówno styl autoprezentacji osoby, jak i inne właściwości osobowościowe. Problem badawczy postawiono następująco: W jaki sposób autor listu motywacyjnego dokonuje autoprezentacji? Jakich środków używa do realizacji celu autoprezentacyjnego? Głównym celem badań była eksploracja treści li-

1 Dziękuję Piotrowi Potempie za udostępnienie materiału do badań oraz profesorowi Władysławowi Jackowi Paluchowskiemu za sugestie dotyczące analizy treści i dyskusje nad pracą badawczą.

stów motywacyjnych przez wypracowanie zestawu kategorii ją opisujących oraz taktyki autoprezentacyjne w dwóch aspektach. Po pierwsze, w aspekcie szeroko rozumianej autoprezentacji – list traktowano jako szansę realizacji różnorodnych celów komunikacyjnych, takich jak nawiązanie kontaktu, przedstawienie swoich zalet czy zachęcenie do kontaktu podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Założono też, że realizacja tych celów będzie przeniknięta wywieraniem wrażenia na czytelniku. Po drugie, w ramach podejścia ograniczonego, strategicznego – list potraktowano jako zbiór specyficznych strategii autoprezentacyjnych. W pierwszym przypadku poszukiwano struktury listów motywacyjnych, w drugim – wyrażen językowych, świadczących o strategiach autoprezentacji.

### Materiał badawczy

Analizą objęto 182 listy motywacyjne (oraz wybiórczo informacje zawarte w CV) wysłane w odpowiedzi na standardowe ogłoszenie prasowe przez osoby ubiegające się o stanowisko pracownika biurowego w prywatnej firmie. Przyjęta w badaniu definicja listu motywacyjnego to: pisemna wypowiedź, która nazwana została przez autora „listem motywacyjnym”, zawierająca wybrane przez autora informacje o nim samym. Nie analizowano załączników ani innych dopisków przekazujących informacje o autorze.

Listy motywacyjne różniły się między sobą długością mierzoną liczbą użytych słów. Najdłuższy list liczył 467 słów, a najkrótszy 59. Średnia liczba słów to 159,6 (wykres 1). Liczba listów motywacyjnych, których autorami byli mężczyźni to 58, a kobiety 124. Dodatkowe dane procentowe o autorach listów prezentuje tab. 2.

**Tabela 1.** Przybliżone dane o autorach listów motywacyjnych: cały korpus (182 listy)

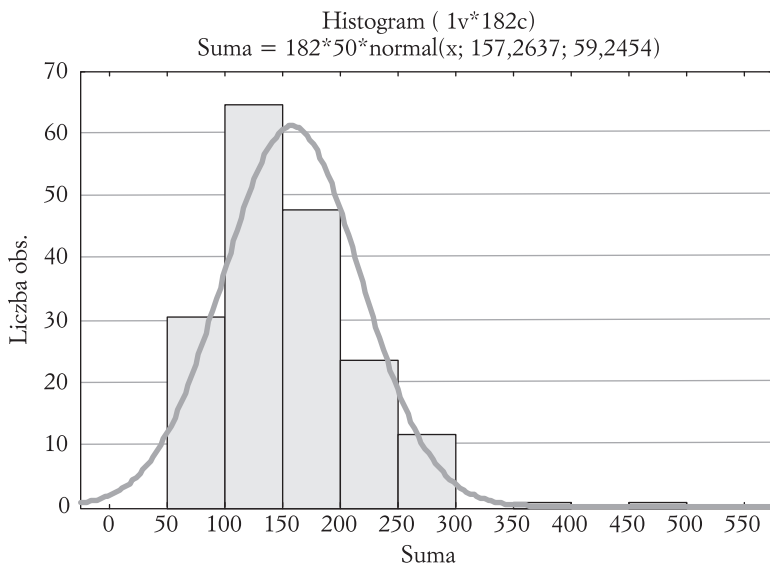
Mężczyźni	Kobiety	Wykształcenie wyższe	Wykształcenie licencjat	Wykształcenie średnie	W trakcie studiów	Wiek (przedział)
31%	69%	44,4%	11,1%	14,9%	29,6%	22-39 lata

Źródło: opracowanie własne

### Metoda i przebieg badań

Realizacja eksploracyjnego celu wymagała zastosowania metody analizy treści. Analiza treści jest techniką badawczą, dzięki której, analizując teksty, wnioskuje się o niejęzykowych właściwościach ludzi, zbiorowości, organizacji, czyli wyprowadza się wnioski na podstawie systematycznie i obiektywnie (reguły) określanych cech przekazu. Analiza treści umożliwia dotarcie przez analizę treści komunikatu do sposobu widzenia świata przez nadawcę, jako wskazówki zrozumienia porządku jego działania [Paluchowski, 2000].

Wykres 1. Liczba słów we wszystkich listach



Źródło: opracowanie własne

Aby dokonać analizy treści, należy wybrać jednostkę analizy (najmniejszy przyjęty przez badacza element treści, który występuje w przekazie) oraz określić jednostkę kontekstu (większy fragment treści, który można analizować w trakcie charakteryzowania jednostek analizy). W badaniach podstawową jednostką analizy był człon zdania, a jednostką kontekstu cały list motywacyjny, w którym wystąpił dany człon zdania. Jednak, aby nie analizować wszystkich listów, postanowiono określić podobieństwo listów i analizować jedynie próbki listów podobnych do siebie. Podobieństwo określono na podstawie analizy skupień (metodą k-średnich), opartej na macierzy: liczba słów w liście  $x$  słowa zawarte we wszystkich listach. Powstało pięć grup listów podobnych do siebie, z których wybierano listy do analizy zgodnie z przyjętą procedurą (por. dalej). Te działania są przykładem ilościowej analizy treści, gdzie rozpatruje się przede wszystkim częstość pojawiania się symboli [Altheide, 1997]. Tu jednostką analizy były więc słowa. Kolejne kroki podejmowane w celu określenia sposobów autoprezentacji były już fragmentem analizy jakościowej – analizowano obecne w tekście znaczenia (autoprezentacyjne).

Analiza treści polega w zasadzie na redukowaniu tekstu z jednej strony i odkrywaniu niepowtarzalnych znaczeń z drugiej. Odbywa się przez łączenie jednostek analizy w kategorie, co przyjmuje dwie odrębne wersje [Marying, 2001]. Po pierwsze, indukcyjną, gdzie badacz tworzy kategorie, które niesie ze sobą tekst. Czyta wielokrotnie ten sam tekst (może wykorzystać oprogramowanie wspomagające pracę na tekście), porównuje znaczenia, tworzy kategorie, redefiniuje je i ponawia próby tworzenia nadrzędnych kate-

gorii. W drugiej wersji, używa zewnętrznych kategorii wynikających z założeń teorii lub kategorii powstałych na bazie wcześniejszych analiz empirycznych – jest to dedukcyjna aplikacja kategorii. W niniejszym badaniu najpierw, na bazie pierwszej próbki listów motywacyjnych (wybranych losowo po 3 lub 4 listy z każdego skupienia), stworzono listę kategorii, które aplikowano na drugiej próbie listów (po 5 najbardziej prototypowych dla każdej z 5 grup listów). Aplikacja kategorii miała na celu przede wszystkim<sup>2</sup> sprawdzenie kompletności i adekwatności systemu kategoryzacji. Lista kategorii, która powstała, składała się z założonych na wstępie wymiarów: strukturalnego i strategicznego.

### Fazy analizy i efekty eksploracji

Przeprowadzono analizę jakościową listów motywacyjnych w indukcyjny sposób, tworząc dwa odrębne systemy kategoryzacji. Dalej przeprowadzono dedukcyjną analizę treści, a zliczone kategorie w docelowej próbie listów poddano analizie statystycznej.

### Indukcyjne generowanie kategorii

Po zapoznaniu się z treścią pierwszej próbki listów motywacyjnych wyszczególniono cechy strukturalne listów. Kategorie strukturalne odzwierciedlają formalne cechy listów motywacyjnych i powstały wynik próby tematyzacji listów motywacyjnych. Są też jednocześnie zbieżne z zalecanymi sposobami pisania listów motywacyjnych, jakie oferuje literatura poradnikowa.

Wyszczególniono 12 kategorii strukturalnych:

1. nawiązanie do ogłoszenia,
2. wyrażenie zainteresowania ofertą,
3. akcent na dopasowanie: autor listu – potencjalny pracodawca,
4. wskazanie celu zawodowego aplikującego,
5. opis wykształcenia i umiejętności zawodowych,
6. opis zalet osobowości,
7. doświadczenie zawodowe,
8. przedstawianie korzyści dla firmy,
9. deklaracje,
10. polecenie dodatkowych informacji,
11. wyrażenie oczekiwania na kontakt,
12. wyrażenie szacunku.

2 Badania te miały bowiem także inny, nie referowany tutaj cel: określenie typów listów motywacyjnych przez identyfikację strategii autoprezentacyjnych w grupach listów różniących się od siebie zawartością treściową, przy wykorzystaniu dedukcyjnej aplikacji kategorii podczas analizy treści (raport przedstawiono w innym artykule).

Każdy list składa się z wymienionych części, nie każdy natomiast posiada je wszystkie. Niektóre listy składają się z szerokiej realizacji dwóch dowolnych kategorii z całkowitym pominięciem innych. Wybór danej kategorii jako wiodącej w liście może odzwierciedlać wybór określonej tożsamości społecznej przez autoprezentującego się kandydata. W poszczególnych listach odnaleźć można też różną kolejność wymienionych kategorii – stałe miejsca zajmują kategorie klauzulowe, tu 1, 2, 3 oraz 10, 11, 12. Opisana w ten sposób struktura listów motywacyjnych odzwierciedla też strukturę podcelów komunikacyjnych, jakie realizuje autor listu, a służących celowi nadrzędnemu – skutecznej autoprezentacji. W ramach każdej części listu dokonano podziału na podkategorie strukturalne, które odzwierciedlały różnorodność realizacji celu komunikacyjnego, według którego wyznaczono nadrzędne kategorie. Ponownie definiowano oraz redukowano kategorie w celu uzyskania ich spójności treściowej oraz przejrzystości w aspekcie formalnym oraz zidentyfikowano wymiary lub podkategorie w ramach kategorii szczegółowych. Pobrano kolejną próbkę 5 listów, aby sprawdzić, czy pojawiają się nowe kategorie. Uzyskano w ten sposób zestaw kategorii, które pokazują, w jak różnorodny sposób autorzy listów, stając przed zadaniem, z jednej strony podporządkowują się konwencji pisanie listu, z drugiej zaś próbują wyrazić własną indywidualność. Podobieństwo formalne zmusza aplikujących do różnicowania treści, co uwidacznia się w odmiennej realizacji podobnych celów komunikacyjnych w różnych listach motywacyjnych. Oto przykłady dwóch wybranych kategorii strukturalnych wraz ze szczegółowym sposobem realizacji tej kategorii.

**Tabela 2.** Przykłady realizacji wybranych kategorii strukturalnych

<b>Kategoria strukturalna</b>	<b>Kategorie szczegółowe (sposób realizacji celu komunikacyjnego)</b>
2. Wyrażenie zainteresowania ofertą	<ul style="list-style-type: none"> <li>– autor listu wyraża zainteresowanie (lub znaczne zainteresowanie) pracą (lub/i podjęciem pracy) na stanowisku (lub/i w firmie).</li> <li>– autor listu proponuje (lub zgłasza/przedstawia) siebie jako kandydata/kandydaturę do pracy (podjęcia pracy) na stanowisku (w firmie).</li> <li>– autor listu wyraża pragnienie (chęć) przedstawienie swojej oferty (na stanowisko...).</li> </ul>
6. Opisywanie własnych zalet osobowości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymienianie zalet swojej osoby (osobowości): <i>Jestem osobą...;</i></li> <li>– akcentowanie sposobu (<i>dokładnie, sumiennie, łatwo, szybko, zawsze</i>) realizacji (<i>wykonuję, nawiązuję, przyswajam, wywiązuję się</i>) obowiązków (<i>zadań, zagadnień, kontaktów</i>);</li> <li>– wskazanie własnych preferencji czynności: <i>Chętnie... (uczę się); Lubię... (działać, pracę, uczyć się, podnosić kwalifikacje);</i></li> <li>– zaprzeczanie istnieniu zachowań/cech uznawanych za niepożądane: <i>Nie boję się... (nowych zadań, wyzwań, odpowiedzialności); Nie mam problemów z... (adaptacją).</i></li> </ul>

Źródło: opracowanie własne



Dalej wyszczególniono odrębne kategorie strategiczne, które wprost odpowiadały taktykom wymienionym przez badaczy zjawiska autoprezentacji lub były ich modyfikacjami. Zdefiniowano kategorie specyficzne w postaci twierdzeń opisowych, ułatwiając ich identyfikację. Dokonano redefinicji kategorii podczas analizy próbki dodatkowych 5 listów. Sprawdzono też dopasowanie definicji do przykładu z tekstu. Niektóre kategorie, uznane za nieprecyzyjne, wykluczono z dalszych analiz.

Aby uporządkować planowany w następnym etapie proces kodowania, sporządzono tabelę składającą się z nazwy kategorii, podkategorii, ich definicji oraz przykładów, pochodzących z pierwszej próbki listów. Tabela ta zawierała zarówno kategorie strukturalne, jak i strategiczne. Stanowiła rodzaj podręcznika kodowego na dalszych etapach analizy.

**Tabela 3.** Wybrane strategie autoprezentacyjne wraz z przykładami

Nazwa strategii i jej charakterystyka	Przykłady z badań własnych
Ingracjacja: schlebianie, wskazywanie na zalety firmy/pracy	...w Państwa firmie która jak sądzę mogłaby być <u>znakomitym miejscem</u> do wykorzystania moich [...] umiejętności.
Ingracjacja: dziękowanie, wdzięczność, grzeczność	Byłabym bardzo wdzięczna gdybym miała <u>przyjemność być zaproszona</u> przez Państwa na rozmowę [...]
Wprowadzanie innych (osób, instytucji): pławienie się w odbitym blasku	<u>Miałam możliwość studiowania w Belgii</u> , co pozwoliło mi na...
Wprowadzanie innych (osób, instytucji): bycie docenionym przez nich	przez cały okres studiów <u>otrzymywałam stypendium naukowe</u> Badania <u>zostały zatwierdzone przez mojego promotora</u> i ocenione na ocenę bardzo dobrą <u>mają również być wykorzystane</u> przez kadrę zakładu przy optymalizacji procesu pracy. Po półrocznej efektywnej pracy <u>awansowałam</u> na stanowisko referenta [...]
Wprowadzanie innych (osób, instytucji): dystansowanie się od grupy posiadającej cechy nieatrakcyjne („wybielanie”)	Czas spędzony w dużym zakładzie produkcyjnym <u>wzbogacił mnie o doświadczenie</u> pracy z <u>ludźmi, którzy nie zawsze wykazywali zrozumienie</u> dla badań obciążenia psychicznego
Polerowanie – autor listu podkreśla „oczywiste” zalety uczelni (szkoły, kursu...), które ukończył (uczęszczał)	Moim atutem jest ukończenie <u>prestiżowej wyższej uczelni</u> jaką jest [...] Podczas <u>codziennych zajęć</u> na uczelni [...]
Hiperbolizowanie, generalizacje, podkreślanie bezwyjątkowości	<u>przez cały okres studiów</u> otrzymywałam stypendium naukowe ...i <u>zawsze</u> wywiązuję się z powierzonych mi obowiązków ... nabrałam doświadczenia <u>we wszystkich dziedzinach</u> pracy biurowej

Nazwa strategii i jej charakterystyka	Przykłady z badań własnych
Akcentowanie różnorodności (doświadczenia) w sposób ogólny	[...] zdobyłam duże doświadczenie w [...] rozwiązywania <u>wielu</u> problemów; pracy z <u>wieloma</u> osobami [...] staże w firmach o <u>różnym</u> profilu działalności a także w <u>różnych</u> działach...
Ujawnianie swoich braków w kontekście zalet i/lub minimalizowanie wad, trudności (por. ubieganie)	<u>Nie przeszkodzi mi to</u> [studiowanie] jednak w sumiennym wykonywaniu obowiązków zawodowych <u>...brak doświadczenia zrekompensuję</u> szybką nauką nowych obowiązków
Uwiarygodnianie przez wyrażenie własnego sądu, autorefleksji – bez uzasadniania	<u>Uważam, że</u> posiadam odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje <u>Myszę, iż</u> odznaczam się cechami [...]
Uwiarygodnianie przez wyrażenie własnego sądu, autorefleksji – uzasadnianie cech pożądaných	Uważam że jestem dobrą kandydatką, <u>ponieważ potrafię</u> [...]
Uwiarygodnianie przez osiągnięcia udokumentowane (autor listu powołuje się na dokument lub własne dzieło)	Efektom mojej pracy jest [...], który zamieściłam w <u>mojej pracy magisterskiej</u> .
Uwiarygodnianie przez uszczegółowienie – czas (okres, daty)	<u>Od 16.04.2001 do 13.05.2001</u> w firmie Z byłam odpowiedzialna za informatyczną obsługę Imprezy X w mieście Y w roku <u>2001</u>
Uwiarygodnianie przez uszczegółowienie – nazwy własne (miejsce, firm, instytucji)	Od 16.04.2001 do 13.05.2001 w <u>firmie Z</u> byłam odpowiedzialna za informatyczną <u>obsługę Imprezy X</u> w mieście <u>Y</u> w roku 2001
Uwiarygodnianie przez uszczegółowienie – wymienianie (zagadnienia specjalistyczne; cechy osobowości, osiągnięcia; opis obowiązków)	<u>...gdzie uczyłam się między innymi takich przedmiotów, jak: bankowość, zarządzanie, ekonomia...</u>

Źródło: opracowanie własne

### Dedukcyjna aplikacja kategorii wypracowanych wcześniej

Dla każdego skupienia wybrano pięć listów motywacyjnych (egzemplarzy prototypowych), które były najbardziej reprezentatywne dla swojego skupienia (mieściły się najbliżej środka skupienia, obliczonego metodą k-średnich). Osobą kodującą była autorka artykułu. W trakcie kodowania poprzedni system klasyfikacyjny zmienił się w niektórych aspektach<sup>3</sup>. Zmiany w systemie klasyfikacyjnym wskazują, że kategorie przygotowane w podręczniku kodowym nie wyczerpują opisywanego zjawiska i przy dalszej eksploracji na kolejnych próbkach listów możliwe jest odkrycie szerszego ich spektrum. Zmiany w systemie klasyfikacyjnym są też wyrazem fenomenu w jakościowej indukcyjnej analizie

<sup>3</sup> W niniejszym opracowaniu, podając spis kategorii zarówno strukturalnych, jak i strategicznych, umieszczono od razu spis po poprawkach powstałych na tym etapie analizy.

treści, jakim jest konieczność powracania do poprzednich etapów analiz w miarę analizy kolejnego materiału, gdy przynosi on owe znaczenia. Oznacza to dla badacza ponowną analizę wcześniejszych tekstów pod kątem odkrytej kategorii. Jest to przykład postulowanej w literaturze rekursywności analizy treści [Paluchowski, 2001; Altheide, 1997].

### Ilustracja – przykładowy list

Oto przykładowy list motywacyjny, który podzielony jest na podstawowe kategorie strukturalne zidentyfikowane w badaniu:

**Tabela 4.** Przykładowy list z podziałem na kategorie

Kategoria strukturalna	Fragment listu
1. nawiązanie do ogłoszenia	W odpowiedzi na Państwa ogłoszenie z „Gazety Wyborczej” z dnia 28.01.2002 r. w związku z poszukiwaniem kandydatów do pracy,
2. wyrażenie zainteresowania ofertą	chciałabym przedstawić swoją kandydaturę na stanowisko pracownika biurowego.
3. akcent na dopasowanie: autor listu – potencjalny pracodawca	Uważam, że posiadam odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje do wykonywania tego zawodu oraz do pracy w Państwa firmie,
4. wskazanie celu zawodowego aplikującego	która jak sądzę mogłaby być znakomitym miejscem do wykorzystania moich umiejętności.
5. opis wykształcenia i umiejętności zawodowych	Zdobyłam licencjat na prestiżowej wyższej uczelni, jaką jest Akademia Ekonomiczna. Podczas codziennych zajęć na uczelni zdobyłam solidne podstawy ekonomiczne i prawne, wszechstronną wiedzę między innymi z zakresu marketingu finansów i bankowości, organizacji i zarządzania pracą kierowniczą oraz psychologii i sztuki negocjacji. Miałam też możliwość studiowania w Belgii, co pozwoliło mi na bezbłędne opanowanie języka angielskiego. Po powrocie badania do pracy licencjackiej przeprowadzałam w dużym zakładzie produkcyjnym. Badania zostały zatwierdzone przez mojego promotora i ocenione na ocenę bardzo dobrą i mają również być wykorzystane przez kadre zakładu przy optymalizacji procesu pracy. Jednak czas spędzony w zakładzie produkcyjnym wzbogacił mnie o doświadczenie pracy z ludźmi, którzy nie zawsze wykazywali zrozumienie dla badań obciążenia psychicznego. Obecnie podjęłam zaoczne studia uzupełniające na kierunku bankowość również na Akademii Ekonomicznej. Nie przeszkodzi mi to jednak w sumiennym wykonywaniu obowiązków zawodowych. Świadoma, iż moje doświadczenie zawodowe jest niewielkie, zapewniam, że mam dużo zapału i chęci do pracy. Jeśli chodzi o umiejętności biurowe, to potrafię obsługiwać faks, ksero, drukarkę i komputer.

Kategoria strukturalna	Fragment listu
6. opis zalet osobowości	Jestem zawsze osobą zaradną i energiczną. Już od pierwszego roku studiów zarabiam na swoje utrzymanie, pracując dorywczo na targach i promocjach.
7. doświadczenie zawodowe	W zeszłoroczne wakacje dano mi szansę kierowania zespołem współpracowników promocji, co pozwoliło mi na doskonalenie umiejętności przywódczych.
8. przedstawianie korzyści dla firmy	Jestem przekonana, że zatrudniając mnie, zyskacie Państwo wartościowego i pełnego motywacji pracownika.
9. deklaracje	Wiem, że zawsze wywiążę się z powierzonych mi obowiązków.
10. polecenie dodatkowych informacji	W załączonym cv przesyłam Państwu niezbędne informacje dotyczące mojego wykształcenia umiejętności, przebiegu pracy zawodowej oraz zainteresowań.
11. wyrażenie oczekiwania na kontakt	Byłabym bardzo wdzięczna gdybym miała przyjemność być zaproszona przez Państwa na rozmowę, po to aby uzupełnić podane informacje. Oczekuję na kontakt listowny lub telefoniczny.
12. wyrażenie szacunku.	Łączę wyrazy szacunku.

Źródło: opracowanie własne

Oto ten sam list – teraz zaznaczono w nim kategorie strategiczne. W nawiasach podano nazwę strategii.

...

Uważam, że posiadam odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje do wykonywania tego zawodu oraz do pracy w Państwa firmie, która, jak sądzę, mogłaby być znakomitym miejscem (ingracja: schlebienie do wykorzystania moich umiejętności) .

Zdobyłam licencjat na prestiżowej wyższej uczelni, jaką jest Akademia Ekonomiczna (polerowanie). Podczas codziennych zajęć na uczelni (polerowanie) zdobyłam solidne podstawy ekonomiczne i prawne, wszechstronną wiedzę (akcentowanie różnorodności) między innymi z zakresu marketingu, finansów i bankowości, organizacji i zarządzania pracą kierowniczą oraz psychologii i sztuki negocjacji (uwiarygodnianie przez uszczegółowianie). Miałam też możliwość studiowania w Belgii (wprowadzanie innych – osób, instytucji: pławienie się w odbitym blasku), co pozwoliło mi na bezbłędne (hiperbolizowanie) opanowanie języka angielskiego. Po powrocie, badania do pracy licencjackiej (uwiarygodnianie przez osiągnięcia udokumentowane) przeprowadzałam w dużym zakładzie produkcyjnym (akcentowanie różnorodności). Badania zostały zawierzone przez mojego promotora i ocenione na ocenę bardzo dobrą i mają również być wykorzystane przez kadrę zakładu przy optymalizacji procesu pracy (wprowadzanie innych – osób, instytucji: bycie docenionym przez nich). Jednak czas spędzony w du-

żym zakładzie produkcyjnym wzbogacił mnie o doświadczenie pracy z ludźmi, którzy nie zawsze wykazywali zrozumienie dla badań obciążenia psychicznego (wprowadzanie innych – osób, instytucji: dystansowanie się od grupy posiadającej cechy nieatrakcyjne, „wybielanie”). Obecnie podjęłam zaoczne studia uzupełniające na kierunku bankowość również na Akademii Ekonomicznej. Nie przeszkodzi mi to jednak (ubieganie) w sumiennym wykonywaniu obowiązków zawodowych. Świadoma, iż moje doświadczenie zawodowe jest niewielkie (ubieganie), zapewniam, że mam dużo zapału i chęci do pracy. Jeśli chodzi o umiejętności biurowe, to potrafię obsługiwać: faks, ksero, drukarkę i komputer (uwiarygodnianie przez uszczegółowianie).

Jestem zawsze (generalizacja) osobą zaradną i energiczną, już od pierwszego roku studiów zarabiam na swoje utrzymanie (uwiarygodnianie przez wyrażenie własnego sądu – uzasadnianie cech pożądaných), pracując dorywczo na targach i promocjach. W zeszłe wakacje dano mi szansę (wprowadzanie innych (osób, instytucji): bycie docenionym przez nich) kierowania zespołem współpracowników, co pozwoliło mi na doskonalenie umiejętności przywódczych. Wiem, że zawsze (generalizacja) wywiązuję się z powierzonych mi obowiązków (uwiarygodnianie przez wyrażenie własnego sądu, autorefleksji – bez uzasadniania).

...

Byłabym bardzo wdzięczna, gdybym miała przyjemność być zaproszona (ingracjacja: wdzięczność) przez Państwa na rozmowę, po to, aby uzupełnić podane informacje.

...

### **Znaczenie sposobów autoprezentacji dla kolejnych etapów rekrutacji (rozmowy kwalifikacyjnej)**

Określenie sposobów autoprezentacji w liście motywacyjnym jest ważnym działaniem wzbogacającym dalsze etapy diagnozowania, głównie jako źródło hipotez, które można będzie podczas rozmowy kwalifikacyjnej zweryfikować. Warto pamiętać o tym, że autoprezentacja jest źródłem zarówno informacji, jak i błędów [Judge, Higgins, Cable, 2000]. Sposób autoprezentacji dostarcza informacji o umiejętnościach społecznych kandydata – aplikujący poprzez swoje listy dają dostęp rekrutującym do rzeczywistej kompetencji interpersonalnej, [Knouse, 1994; Knouse i in., 2000] – choć jest to jedynie wąski aspekt kompetencji autoprezentacyjnej. Jeśli kandydat miałby pracować na stanowisku wymagającym umiejętności autoprezentacyjnych (na przykład w kontakcie z klientem), a w liście motywacyjnym stosuje liczne i różnorodne strategie autoprezentacyjne, to zakładać można dostępność repertuaru strategii autoprezentacyjnych (wykształconych już w toku doświadczenia) oraz motywację do ich stosowania u kandydata. Sposób autoprezentacji może też wprowadzać rekrutującego w błąd, zniekształcając dostęp do diagnozowanych właściwości osobowych lub kierując jego uwagę w stronę informacji

marginalnych, ale efektywnych. Warto więc te treści listu motywacyjnego (obszary doświadczenia kandydata), w których obserwuje się nasilenie autoprezentacji (np. przez zwiększenie się liczby stosowanych strategii), poddać dodatkowemu sprawdzeniu w rozmowie kwalifikacyjnej.

Prezentowane tutaj badania pokazały, że mimo sformalizowania tego aktu komunikacji ludzie starają się naznaczyć przekazywanie informacji o sobie potencjalnemu pracodawcy jakimś charakterystycznym rysem (formalnym). Obecne są także informacje, które pojawiają się w liście spontanicznie, czyli nie zostały wymuszone ogłoszeniem o pracę. List motywacyjny może więc stać się detektorem właściwości, które zdaniem kandydata odróżniają go od innych ludzi – rekrutujący może mieć więc z jednej strony dostęp do cech konstytuujących poczucie tożsamości osobowej kandydata oraz cenionych przez niego wartości, a z drugiej do wyobrażenia, jaki kandydat ma na temat innych ludzi i ich przywar. Na przykład, jeśli kandydat zwraca szczególną uwagę na swoją samodzielność, to dowiadujemy się, że samodzielność jest prawdopodobnie wartością dla kandydata szczególnie cenioną. Ale dowiadujemy się także, że brak samodzielności postrzegany jest jako wada – jeśli potraktować to osobowo – oraz że okoliczności, w których nie można być samodzielnym, stanowią dodatkowe utrudnienie. Choć są to jedynie przypuszczenia, to ich sprawdzenie w rozmowie kwalifikacyjnej może wykluczyć (w tym wypadku) zatrudnienie osoby, która szybko straci motywację z powodu wymaganych od niej okresów pracy niesamodzielnej.

Co ciekawe, występują w listach motywacyjnych, oprócz strategii asertywnych [Leary, 1999, s. 29; Szmajke, 1999], co wydaje się zrozumiałe – ponieważ celem strategii asertywnych jest ustanawianie pożądanej tożsamości społecznej – także strategie obronne (reaktywne, powstałe dla ochrony wizerunku w przypadku interpretacji pewnych bodźców jako zagrażających wizerunkowi). Autoprezentacja obronna i asertywna mogą się więc stać także punktem wyjścia postawienia hipotezy o stylu asertywnym lub obronnym autoprezentacji. Na przykład, jeśli kandydat stosuje liczne strategie obronne, warto w rozmowie kwalifikacyjnej sprawdzić hipotezę o osobowościowym uwarunkowaniu tych strategii (np. lęk rozumiany jako cecha osobowości, neurotyzm, osobowość zależna). Jedną z ważnych wyodrębnionych w badaniach strategii obronnych było ubieganie. Może więc ono pełnić funkcję szczerego wyznania i uwiarygodnienia własnej prawdomówności oraz świadczyć o tym, że kandydat jest świadomy własnych niedoskonałości. Warto więc dalej sprawdzać hipotezę, iż jest to osoba, która potrafi przyznać się do błędów i nie będzie ich utajać także na co dzień.

Zidentyfikowanie w analizowanych próbkach strategii uwiarygodnienia przez powoływanie się na wspomagające zewnętrzne źródła informacji jest zgodne z badaniami Rafaeli i Harness [2000, 2002]. Zabiegi uwiarygodniające najczęściej uruchamiane są w komunikowaniu informacji trudnych do sprawdzenia, tzw. relatywnie subiektywnych,

a mniej w odniesieniu do informacji stosunkowo obiektywnych [Rafaeli, Harness, 2002]. W tych ostatnich informacjach kandydaci stosują raczej konwencjonalny styl i słownictwo, a dane relatywnie subiektywne prezentowane są z większą dozą kreatywności. Choć uwiarygodnienie informacji jest tutaj podstawowym celem twórczych zabiegów, to wydaje się, że każda z technik pośrednich dostarcza innych hipotez o kandydacie. Czym innym jest bowiem – na przykład z punktu widzenia diagnozowania preferencji poznawczych – uwiarygodnienie przez uzasadnianie cech pożądanых przykładami z własnego doświadczenia, a czym innym powoływanie się na obiektywne wskaźniki zewnętrzne (liczby, daty). Odwołując się do koncepcji jungowskich typów umysłu i ich operacjonalizacji dokonanej przez Nosala [1992], zakładać można, że akcentowanie własnego doświadczenia pojawiać się będzie u osób, które wartościują napływające informacje według standardów osobistych, personalnych (tzw. wymiar „uczuć”, typ umysłu wizjonera i pragmatyka), a powoływanie się na obiektywne fakty będzie bardziej charakterystyczne dla osób wartościujących informacje według standardów apersonalnych (tzw. myślenie; typ umysłu teoretyka i obserwatora). Oczywiście list motywacyjny może być zbyt ubogą i niereprezentatywną próbką, natomiast może ukierunkować dalsze poszukiwania diagnostyczne.

Częstym sposobem uwiarygodniania informacji zawartych w liście są strategie pośrednie, wprowadzające opinie innych osób lub instytucji, co odbywa się najczęściej przez wskazywanie koneksji, jakie ma kandydat z wpływowymi innymi, ewentualnie przez pokazywanie różnic (często moralnych) między kandydatem a innymi, którzy działają tak, jakby kandydat nigdy nie postąpił. Powoływanie się na inne osoby i instytucje może być informacją zarówno o relacjach społecznych (być może i sieci wsparcia), jak i o utożsamianiu się kandydata z wartościami, jakie te osoby lub instytucje reprezentują.

Pojawiające się w listach motywacyjnych liczne generalizacje, hiperbolizacje, akcentowanie różnorodności i polerowanie mogą stać się przesłanką do postawienia hipotezy o tendencjach do idealizacji własnej osoby lub/i rzeczywistości społecznej. Jednak ponieważ autoprezentacja służy nie tylko kierowaniu wrażeniem innych, ale także budowaniu własnej tożsamości, większa szansa, że aplikujący taki (zbliżony do ideału) będzie próbował być ze względu na zasadę spójności „ja” [Tice, Faber, 2005].

## Zakończenie

Trudno zaprzeczyć, że prezentowane tutaj sugestie diagnostyczne mają charakter spekulatywny, szczególnie dlatego, że niektóre właściwości zawartości treściowej i formy listów mogą wynikać z faktu, iż jest to dość sformalizowany sposób komunikacji, często opisywany w literaturze poradnikowej. Badania te jednak uwrażliwiają na różnorodność sposobów wywierania wrażenia, jakie podejmują kandydaci, bardziej świadome reago-

wanie na proces autoprezentacji oraz zwiększenie wartości informacyjnej listu motywacyjnego. Ryzykowne byłoby odrzucanie kandydata, dlatego że w liście pojawiają się takie a nie inne strategie autoprezentacyjne. Ale równie ryzykowne jest pomijanie informacji dających się wyprowadzić z zaobserwowanych sposobów autoprezentacji, które można by użyć do zwiększenia efektywności rozmowy kwalifikacyjnej, na której przecież najczęściej ciąży rozstrzygnięcie, czy kandydat zostanie przyjęty do pracy.

## Literatura

- Altheide D.L. (1987), *Ethnographic Content Analysis*, „Qualitative Sociology”, Vol. 10, No. 1, pp. 65-67.
- Andrews M.C., Kacmar K.M. (2001), *Impression Management by Association: Construction and Validation of a Scale*, „Journal of Vocational Behaviour”, Vol. 58, pp. 142-161.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. (1997), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Bright J.E.H., Hutton S. (2000), *The Impact of Competency Statements on Resume for Short-listing Decisions*, „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 8, No. 2, pp. 41-51.
- Gilsdorf J.W. (1986), *Executives' and Academic's Perception on the Need for Instruction in Written Persuasion*, „The Journal of Business Communication”, Vol. 23, No. 4, pp. 55-68.
- Judge H.A., Higgins C.A., Cable D.M. (2000), *The employment interview. A review of recent research and recommendation of future research*, „Human Resource Management Review”, Vol. 10, No. 4, pp. 383-406.
- Knouse S.B. (1994). *Impression of the resume: the effects of applicant education, experience, and impression management*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 9, No. 1, pp. 33-45.
- Knouse S.B., Giacalone R.A., Rosenfeld P. (2000), *Autoprezentacja w życiorysach i listach motywacyjnych*, [w:] Witkowski T. (red.), *Nowoczesne metody doboru personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Leary M. (1999), *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk.
- Lee S-J., Quigley B.M., Nesler M.C., Corbett A.B., Tedeshi J.T. (1999), *Development of a Self-presentation tactics scale*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 26, pp. 701-722.
- Mayring P. (2000), *Qualitative Content Analysis, Forum: Qualitative Social Research*, on-line Journal, 1(2), dostępne: [<http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.tm>] (15.12.2003).
- McFarland L.A., Ryan A.M., Kriska S.D. (2003), *Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods*, „Journal of Management”, Vol. 29, No. 5, pp. 641-661.
- Nosal C.S. (1992), *Diagnoza typów umysłu*, PWN, Warszawa.
- Paluchowski WJ. (2000), *Metodologiczne problemy analizy treści a wykorzystywanie komputerów w badaniach jakościowych* [w:] Straś-Romanowska M. (red.), *Metody jakościowe w psychologii współczesnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Paluchowski WJ. (2001), *Diagnoza psychologiczna. Podejście ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Rafaeli A., Harness A. (2000), *Validating Your Merit in Letters of Application for Employment*, „Journal of Mundane Behavior”.
- Rafaeli A., Harness A. (2002), *Validation of Self-Presentation: Theory and Findings from Letters of Application for Employment*, „Advances in Qualitative Organization Research”, Vol. 4, pp. 1-37.



Schlenker B.R., Pontari B.A. (2004), *Strategiczna kontrola informacji: kierowanie wrażeniem i autoprezentacja w życiu codziennym* [w:] Tesser A., Felson R.B., Suls J.M. (red.), *Ja i tożsamość*, GWP, Gdańsk.

Szmajke A. (1999), *Autoprezentacja: maski, pozy, miny*, Ursa Consulting, Olsztyn.

Tice D., M. Faber J. (2005), *Rola procesów poznawczych i motywacyjnych w autoprezentacji* [w:] Forgas J.P., Kipling D.W., Wheeler L. (red.), *Umysł społeczny*, GWP, Gdańsk.

---

Emilia Soroko – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, adiunkt w Zakładzie Psychologii Zdrowia i Psychologii Klinicznej Instytutu Psychologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Jej rozprawa doktorska dotyczyła poziomu autonarracyjności wypowiedzi i użyteczności wybranych sposobów ich generowania. Zainteresowania naukowe obejmują badania jakościowe, analizę treści, narrację i autonarrację oraz psychopatologię.