

AGNIESZKA LIPÍŃSKA-GROBELNY

WYBRANE DETERMINANTY STYLÓW ZACHOWAŃ KOMUNIKACYJNYCH PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH

Autorka artykułu, wykorzystując z jednej strony koncepcję D. W. Merrilla i R. Reida, która została przygotowana z myślą o przedstawicielach handlowych, doradcach ubezpieczeniowych i menedżerach, z drugiej zaś odwołując się do teorii osobowości H. G. Gougha, H. J. Eysencka, J. B. Rottera oraz klimatu organizacyjnego D. A. Kolba, szuka odpowiedzi na pytanie, co wyznacza style komunikowania przedstawicieli handlowych. Badania przeprowadzono z udziałem 188 osób (70 kobiet i 118 mężczyzn). Otrzymane rezultaty potwierdziły przydatność zastosowanego modelu i wskazały na szereg zmiennych szczególnie ważnych dla określonego sposobu komunikowania. Najbardziej preferowanym przez przedstawicieli handlowych stylem komunikowania okazał się styl ekspresyjny, najmniej – styl analityczny. Natomiast listę najważniejszych wyznaczników komunikowania przedstawicieli handlowych otwiera ekstrawersja-introwersja, wydajność umysłowa, wspierający lub pośredni klimat organizacyjny oraz poziom dominacji.

Słowa kluczowe: determinanty osobowościowe i organizacyjne, style zachowań komunikacyjnych.

Poznanie sposobów komunikowania międzyludzkiego ma szczególne znaczenie dla zrozumienia mechanizmów regulujących społeczne zachowanie człowieka. Skuteczna komunikacja w wielu zawodach może być źródłem udanych relacji interpersonalnych i przesądzać o sukcesie zawodowym. Na przykład z badań Dion, College i Notarantonio (1992) wynika, że sposób komunikowania przedstawiciela handlowego pozostaje w silnym związku z jego skutecznością zawodową. Celem artykułu jest poddanie analizie stylów porozumiewania w ramach koncepcji

Merrilla i Reida (1981) pod kątem wybranych zmiennych osobowościowych i organizacyjnych, co w rezultacie może prowadzić do ważnych implikacji praktycznych zarówno dla badanych przedstawicieli handlowych, jak i samych organizacji.

I. KONCEPCJA STYLÓW ZACHOWAŃ KOMUNIKACYJNYCH

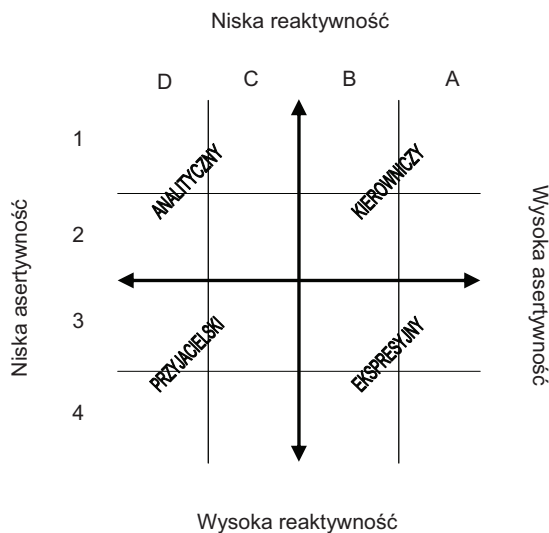
D. W. MERRILLA I R. REIDA

Koncepcja stylów zachowań komunikacyjnych nawiązuje do pragmatycznego nurtu badań nad komunikacją interpersonalną. Obserwacja zachowań przede wszystkim przedstawicieli handlowych, ale również doradców ubezpieczeniowych w czasie trwania szkoleń, zainspirowała Merrilla i Reida (1981) do opracowania tzw. Macierzy Stylów Społecznych. Kluczowe wymiary macierzy – asertywność i wrażliwość – stanowią podstawę do określenia preferowanego stylu komunikowania, czyli syndromu określonych zachowań werbalnych i niewerbalnych, które pojawiają się z ustaloną częstotliwością w czasie interakcji komunikacyjnej.

Sam termin „styl” pochodzi od łacińskiego słowa *stylus* i oznacza ostry rylec używany do pisania na woskowych tabliczkach. „Styl” w znaczeniu psychologicznym odnosi się do dominującego, a zarazem stosunkowo stałego wariantu zorganizowania przebiegu określonego działania, w tym przypadku komunikowania (Nosal, 2000). W literaturze przedmiotu można spotkać różne sposoby ujmowania pojęcia „wzór” i „styl” komunikacji. Mares w swojej książce *Communication* (1966) pisze o autorytarnym, manipulacyjnym oraz współpracującym „wzorcu” zachowań komunikacyjnych. Z kolei Grzesiuk (1979, 1994) dokonuje podziału sposobów porozumiewania się na partnerski i niepartnerski (allocentryczny i egocentryczny) styl komunikacji. Można nawet twierdzić, że styl komunikacji jako pojęcie funkcjonuje obok takich kategorii (lub stosowany jest zamiennie), jak wzór czy sposoby porozumiewania się (np. Harwas-Napierała, 2006). Merrill i Reid posługują się pojęciem „styl”, ponieważ uważają, że termin ten znajduje zastosowanie wszędzie tam, gdzie chodzi o zaakcentowanie różnic w przebiegu procesu komunikowania, zaś „wzór” dotyczy już nie tylko cech charakterystycznych dla osoby, ale również cech względnie niezależnych od czasu i rodzaju kontekstu.

Style zachowań komunikacyjnych charakteryzuje względna stałość, determinowana przez cechy osobowości i społeczny charakter sytuacji. Stanowią one wypadkową wyników w dwóch skalach: asertywności i reaktywności, definiowa-

nej w kategoriach wrażliwości na drugiego człowieka (zob. rys. 1). Osoby, które preferują styl analityczny, osiągają niższe wyniki we wspomnianych skalach. Podsumowują, zbierają fakty, starają się poznać problem z wielu stron. Interesują się konkretnymi – liczbami, danymi, a nie stanami emocjonalnymi czy wygłaszanymi opiniami. Decyzje podejmują po dłuższym namyśle. W trakcie rozmów kładą nacisk na techniczną stronę zagadnienia. Przez otoczenie mogą być postrzegane jako osoby niekomunikatywne. Osoby, które preferują styl kierowniczy, osiągają wyższe wyniki w skali asertywności oraz niższe w skali reaktywności. „Kierownicy” lubią mieć własną drogę działania i przejmować inicjatywę. Są przeważnie ukierunkowani na realizację zadań. Podobnie jak „analitycy” interesują się wyłącznie sprawami technicznymi. Komunikują się zwięźle i rzeczowo. Osoby, które uzyskują wysokie wyniki w skali reaktywności oraz niskie w skali asertywności, charakteryzuje styl przyjacielski. „Przyjaciele” wspierają innych, ujawniają dużą wrażliwość na potrzeby i stany emocjonalne rozmówcy, są dobrymi słuchaczami. Z drugiej strony ich nadmierna ugodowość powoduje, że otoczenie może odbierać osoby ze stylem przyjacielskim jako niepewne i raczej łatwowierne. Styl komunikowania określany mianem „ekspresyjnego” nawiązuje do wysokich wyników w obu skalach. „Ekspresyjni” są ukierunkowani na nowe kontakty interpersonalne. Ich komunikowanie cechuje zaangażowanie i entuzjazm oraz podejście partnerskie, czyli koncentracja na własnej osobie, jak i na osobie rozmówcy (Lipińska-Grobelny, 1999, 2000).



Rys. 1. Macierz Stylów Społecznych (za: Merrill, Reid, 1981, s. 53)

II. WYBRANE UWARUNKOWANIA KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ CEL BADAŃ

Już w czasach starożytnych wielu wybitnych myślicieli zajmowało się zagadnieniem komunikowania międzyludzkiego. Najwcześniejsze prace koncentrowały się na procesie wymiany informacji oraz wpływie społecznym. Adam Smith, osiemnastowieczny filozof i ekonomista podkreślał, że podział pracy w fabrykach czy w innych strukturach ekonomicznych pełni funkcję swoistego ośrodka komunikacji. Jego poglądy można uznać za pierwszy krok w stronę tworzenia teorii. Niemniej jednak dopiero w 1894 roku Charles H. Cooley użył określenia „komunikowanie”. Dalszy rozwój nauk o komunikowaniu jako niezależnych obszarów studiów akademickich nastąpił na przełomie lat trzydziestych i czterdziestych XX wieku. Ostatecznie w latach sześćdziesiątych XX wieku ukształtowały się dwa wyraźne podejścia do problematyki komunikowania: szkoła empiryczna – reprezentowana między innymi przez symboliczny interakcjonizm czy Szkołę Palo Alto – oraz szkoła krytyczna (Dobek-Ostrowska, 1999).

Koncepcja Merrilla i Reida, zastosowana w badaniach opisanych w tym artykule, nawiązuje do najważniejszych założeń nurtu psychologicznego w komunikologii, czyli wymienionej powyżej Szkoły Palo Alto, oraz symbolicznego interakcjonizmu. Chodzi mianowicie o pogląd, że: (1) wszystkie zachowania ludzkie mają walor komunikacyjny; (2) istota komunikacji znajduje się w procesie relacji i interakcji oraz (3) zaleca się poddawać analizie całość globalnej interakcji komunikacyjnej. To właśnie relacyjność procesu komunikacji pozwala się skupić na jednostce i na jej zachowaniach (Stewart, 2002), zaś interakcyjność kładzie akcent nie tylko na cechy osoby czy właściwości sytuacji, ale przede wszystkim na ich wzajemną zależność (Argyle, 1999; Kenrick, Neuberg, Cialdini, 2002).

Zachowania komunikacyjne wiążą się z osobowością na wiele sposobów. Zdaniem Beatty (1998) teorie komunikacji interpersonalnej, które pomijają cechy osobowości jej uczestników, są niekompletne i nigdy nie będą w stanie zrozumieć czy nawet opisać procesu komunikacji. Z drugiej strony sam proces komunikacji może wzmacniać lub nawet rozwijać pewne predyspozycje osobowościowe. Przytaczając badania, które poddają analizie wpływ osobowości na komunikację, można powołać się na wyniki uzyskane przez Daly i Stafforda (1984). Potwierdzili oni, że nieśmiałość, małomówność i powściągliwość ma kluczowe znaczenie w unikaniu bądź inicjowaniu interakcji komunikacyjnej. Burleson i Kaplan

(1998) otrzymali z kolei szereg istotnych związków złożoności poznawczej z umiejętnością pozyskiwania informacji, rozumienia innych oraz prowadzenia rozmowy. Natomiast o wpływie wrażliwości, ekspresyjności, dominacji na style komunikowania pisał Wood (1994). Weaver (1998) zaś potwierdził, że psychozizm może występować z brakiem potrzeby komunikacji, neurotyzm z postrzeganiem wymiany informacji w kategoriach frustracji i zagrożenia oraz ekstrawersja ze stylem wspierającym. Ponadto zbadano, że ekstrawertyk, umieszczony w pokoju z kimś obcym, angażuje się w wyjątkowo ożywioną rozmowę, częściej się zgadza, prawi komplementy, rozmawia o rzeczach przyjemnych, ale również częściej się uśmiecha, spogląda oraz szybko mówi (Thorne, 1987).

Przedstawione powyżej badania przemawiają za osobowościowymi uwarunkowaniami komunikacji interpersonalnej, niemniej jednak równie ważną rolę odgrywa szeroko rozumiany kontekst społeczny, w którym język jest używany do budowania kontaktu z rozmówcą. Nęcki (2000) wymienia i opisuje cztery główne rodzaje kontekstu: (1) sematyczny, który odwołuje się do wszystkich wypowiedzi poprzedzających dany akt komunikacyjny; (2) interpersonalny, czyli interakcji społecznych; (3) instrumentalny (zadaniowy), odnoszący się do określonego rodzaju działania pozawerbalnego; (4) kulturowy. To właśnie aspekt kulturowy, a dokładniej rzecz ujmując – kulturowo-organizacyjny stanowi kolejny ważny czynnik uwzględniony w tych analizach. Klimat organizacyjny, bo o nim mowa, oferuje pracownikowi podstawową wizję świata, wspólny język, stanowi etyczny punkt podparcia. Jest „powierzchnią kultury” i jej łatwo obserwowalnym przejawem. Stanowi efekt oddziaływania zbioru różnych jej właściwości, mając zarazem możliwość kształtowania zachowań jednostki i zespołów (Mearns i in., 1998). Z badań prowadzonych przez Lipińską-Grobelny (2007) wynika, że firmy z klimatem wspierającym sprzyjają kształtowaniu u przedstawicieli handlowych ekspresyjnego stylu komunikacji, natomiast firmy z klimatem autokratycznym – stylu analitycznego, ale tylko u mężczyzn. Z tej perspektywy można przypuszczać, że klimat miejsca pracy, wspólnie zwłaszcza z cechami osobowości, kształtuje zachowania społeczne, w tym również style zachowań komunikacyjnych. Przedstawiciel handlowy – ekstrawertyk będzie bardziej skłonny komunikować się w sposób ekspresyjny, jeżeli klimat jego miejsca pracy opiera się na dwustronnym przepływie informacji, a w samej organizacji panuje atmosfera ciepła i poparcia.

Dokonując operacjonalizacji pojęcia osobowości warunkującej sposoby komunikacji, odwołano się do biologicznie uwarunkowanych cech osobowości Ey-

sencka, teorii osobowości Gougha, oraz poznawczej teorii osobowości Rottera. Wymienione podejścia odnoszą się do funkcjonowania człowieka w warunkach społecznych i z tego względu mogą mieć szczególne znaczenie dla stylów zachowań komunikacyjnych przedstawicieli handlowych. W przypadku dwóch pierwszych koncepcji wspólnym mianownikiem jest pojęcie cechy, aczkolwiek definicja cechy osobowości nigdy bezpośrednio nie pojawiła się w analizach Gougha (1968) i termin ten ma wyraźnie operacyjny charakter. Natomiast teoria społecznego uczenia się Rottera z umiejscowieniem źródła kontroli reprezentuje już poznawcze podejście do osobowości. I chociaż cechy i procesy poznawcze dotyczą innego aspektu osobowości, to bezsprzecznie pozostają ze sobą w związku, można nawet twierdzić, że wzajemnie się dopełniają i traktowane są jako „równoprawne punkty widzenia” (Kofta, Doliński, 2000, s. 562). Warto jeszcze nadmienić, iż Eysenckowska koncepcja trzech superczynników opiera się na fundamentach solidnych badań psychobiologicznych, czego nie można do końca powiedzieć o modelu Wielkiej Piątki (Pervin, 2002), i dlatego ostateczne empiryczne oszacowanie ekstrawersji i neurotyzmu przeprowadzono z zastosowaniem teorii Eysencka.

W przypadku drugiego pojęcia – klimatu organizacyjnego – wykorzystano dobrze opracowaną koncepcję Kolba (1972), dla którego klimat pracy jest zbiorem subiektywnie spostrzeganych przez uczestników organizacji wymiarów sytuacji, takich jak odpowiedzialność pracowników za zrealizowanie przydzielonych im zadań, wymagania, system nagród i kar, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia oraz kierowanie. Wysoki wynik świadczy o klimacie wspierającym, niski o klimacie autokratycznym, zaś wyniki średnie opisują klimat pośredni.

Wprawdzie głównym celem artykułu jest empiryczna analiza zmiennych objaśniających style komunikacji przedstawicieli handlowych, jednak równie interesujące może być zbadanie, który ze stylów jest wybierany najczęściej, a który najrzadziej. Z badań Merrilla i Reida (1981) wynika, że wśród 3000 doradców ubezpieczeniowych najczęściej wybieranym stylem komunikowania jest styl ekspresyjny (38% badanych), następnie kierowniczy (27% badanych), przyjacielski (24% badanych), zaś najrzadziej – styl analityczny (zaledwie 11% badanych). Natomiast analizując rezultaty otrzymane przez Schlee (2005), widoczna różnica odnosi się nie tyle do stylu najbardziej preferowanego, ile stylu najrzadziej wybieranego. Najwyższe wskazania u studentów marketingu otrzymał styl ekspresyjny (57% badanych), następnie przyjacielski (25% badanych) i analityczny (10% badanych), najniższe zaś – styl kierowniczy (8% badanych). Podobnie roz-

kładają się wyniki u studentów zarządzania, przy tym stylem najrzadziej wybieranym okazał się styl analityczny (8% wskazań). Jeżeli chodzi o przyszłych ekonomistów, to równie często odwołują się oni w procesie komunikacji do stylu ekspresyjnego (27% badanych), przyjacielskiego (27% badanych) i analitycznego (27% badanych), najrzadziej jednak do stylu kierowniczego (19% badanych).

W odniesieniu do zaproponowanego modelu i przytoczonych wyników badań sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaki styl zachowań komunikacyjnych dominuje wśród badanych przedstawicieli handlowych?

2. Które z analizowanych zmiennych pozwalają przewidywać poszczególne style komunikowania przedstawicieli handlowych?

Pytania wydają się zasadne – po pierwsze – z racji czasu, jaki upłynął od ukazania się drukiem książki Merrilla i Reida (1981), potencjalnych różnic kulturowych związanych z wyborem określonego sposobu komunikacji, ale również – po drugie – z tytułu zastosowania bogatej charakterystyki osobowości przedstawicieli handlowych oraz jej interakcji ze zmienną klimatu organizacyjnego (czego wcześniej nie analizowano). Otrzymane wyniki mogą stanowić cenne źródło informacji wykorzystywane w procesie rekrutacji i selekcji na stanowisko przedstawiciela handlowego, które w dalszym ciągu jest jednym z najbardziej poszukiwanych stanowisk na rynku pracy.

III. METODA BADAŃ OSOBY BADANE I PRZEBIEG BADANIA

Biorąc pod uwagę indywidualny charakter badań oraz ich czasochłonność, osoby badane oraz zatrudniające je firmy musiały wyrazić zgodę na wzięcie w nich udziału. Pozytywny stosunek do procedury badawczej gwarantowało dostosowanie terminu badań do możliwości czasowych przedstawicieli handlowych oraz przekazywanie zainteresowanym informacji o wynikach. Ostatecznie w badaniu uczestniczyło 188 osób – 94 przedstawicieli handlowych (29 kobiet i 65 mężczyzn) z 45 firm produkcyjnych oraz 94 przedstawicieli handlowych (41 kobiet i 53 mężczyzn) z 45 firm usługowych. Ogółem w badaniach wzięło udział 70 kobiet (37,2%) i 118 mężczyzn (62,8%). Zdecydowaną większość stanowiły osoby między 21. a 40. rokiem życia (92% badanych, tj. 173 przedstawicieli handlowych), mające wyższe wykształcenie (77,7% osób badanych, czyli 146 przedstawicieli handlowych), co jest często formułowanim wymogiem w ofertach pracy.

Zaledwie 15 osób (8% badanych) reprezentowało kategorię wiekową 41-50 lat. Ponadto spośród 188 badanych 30 przedstawicieli handlowych (16% badanych) miało wykształcenie średnie, 2 (1% badanych) – pomaturalne, natomiast 10 (5,3% badanych) kontynuowało studia.

1. *Zastosowane techniki badawcze*

W celu uzyskania odpowiedzi na sformułowane powyżej pytania wykorzystano następujący zestaw opracowanych psychometrycznie technik badawczych. Do zbadania cech osobowości przedstawicieli handlowych użyto Kalifornijskiego Inwentarza Psychologicznego (CPI) H. G. Gougha, Kwestionariusza Osobowości (EPQ-R) H. J. Eysencka oraz Skalę I-E J. B. Rottera. Do opisu klimatu organizacyjnego zastosowano Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego (KKO) D. A. Kolba. Natomiast badanie stylów zachowań komunikacyjnych przedstawicieli handlowych przeprowadzono przy użyciu Macierzy Stylów Społecznych (MSS) D. W. Merrilla i R. Reida.

Kalifornijski Inwentarz Psychologiczny (CPI) Gougha składa się z 480 twierdzeń, które wchodzi w skład 18 skal – 18 korzystnych i pozytywnych aspektów osobowości, pozwalających przewidywać funkcjonowanie jednostki w sytuacjach społecznych. Wzmiankowane skale zostały podzielone na cztery kategorie cech: (1) miarę zrównowżenia, wpływu na innych i pewności siebie (6 skal); (2) miarę uspołecznienia, dojrzałości i odpowiedzialności (6 skal); (3) miarę powodzenia i wydajności umysłowej (3 skale) oraz (4) miarę sposobu myślenia i typu zainteresowań (3 skale). Współczynniki stabilności bezwzględnej wahają się w przedziale 0,54-0,88, czyli ogólnie są zadowalające (Gough, 1968; Markowska, Kottas, 1971).

Kwestionariusz Osobowości (EPQ-R) Eysencka, w opracowaniu P. Brzozowskiego i R. Ł. Drwala (1995), obejmuje listę 100 pytań, które odnoszą się do czterech skal: Neurotyzmu (N) – 24 pytania, Ekstrawersji-Introwersji (E-I) – 23 pytania; Psychotyizmu (P) – 32 pytania i Kłamstwa (K) – 21 pytań. Podstawę do oceny zgodności wewnętrznej skal EPQ-R stanowią współczynniki *alfa* Cronbacha (0,61-0,86). Trafność skal EPQ-R zbadano, uwzględniając trafność teoretyczną, zbieżną i rozbieżną oraz trafność czynnikową (Brzozowski, Drwal, 1995).

Skala I-E Rottera, w przekładzie Rembowskiego, liczy 29 par zdań z wymuszonym wyborem, spośród których sześć par reprezentuje pozycje buforowe. Za wybranie alternatywy świadczącej o poczuciu kontroli zewnętrznej badany otrzymuje jeden punkt. Drwal (1978), stosując Skalę I-E, uzyskał współczynniki

stabilności bezwzględnej równe 0,92 i 0,54. O trafności Skali I-E wnioskowano m.in. na podstawie wyników korelacji tej techniki z innymi testami badającymi poczucie kontroli, np. ze skalą LOC-Delta (Drwal, 1978).

Celem Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego (KKO) Kolba jest ocena sytuacji organizacyjnej. Badania walidacyjne przeprowadził Chelpa (1993). Rzetelność zmodyfikowanego KKO obliczono według wzoru KR 20 w adaptacji Fergusona. Uzyskana wielkość $r_{tt} = 0,61$ wskazuje na wystarczającą rzetelność omawianego testu. Trafność kwestionariusza oszacowano na podstawie analizy czynnikowej najpierw siedmiu, a później sześciu pozycji testowych. Otrzymano jednoczynnikową strukturę kwestionariusza. Ładunki czynnikowe pozycji, tworzące pierwszy wymiar, wahały się od 0,63 do 0,79 i wyjaśniały 48,3% wariancji.

Macierz Stylów Społecznych (MSS) Merrilla i Reida zawiera 60 przymiotników ułożonych dwubiegunowo, które składają na skalę Asertywności (Stanowczości) i Reaktywności (Wrażliwości). Powyższa technika została opracowana psychometrycznie przez Lipińską-Grobelny (1999). Rzetelność polskiej adaptacji MSS oszacowano za pomocą współczynnika równoważności międzypółkowej L. Guttmana oraz zgodności wewnętrznej testu. Współczynniki równoważności międzypółkowej wyniosły kolejno dla skali Asertywności -0,72, natomiast dla skali Reaktywności -0,74. Współczynniki *alfa* Cronbacha wahają się w granicach od 0,74 dla skali Asertywności do 0,73 dla skali Reaktywności. Trafność MSS zbadano, uwzględniając trafność teoretyczną oraz trafność czynnikową.

2. Wyniki

Analiza statystyczna zebranego materiału została przeprowadzona przy użyciu pakietu SPSS for Windows. Szukając osobowościowych i organizacyjnych wyznaczników czterech stylów zachowań komunikacyjnych przedstawicieli handlowych, wykorzystano analizę dyskryminacyjną, uprzednio sprawdzając założenia konieczne do jej zastosowania, tj. rozkład normalny próby oraz homogeniczność macierzy wariancji, wielowymiarowym testem *M* Boxa.

Poniżej zaprezentowane wyniki dotyczą całej grupy badanej (pominięto podział na kobiety i mężczyzn). O modyfikującej roli płci autorka pisała we wcześniejszej publikacji (Lipińska-Grobelny, 2003). Natomiast dysproporcja w liczbie zatrudnionych kobiet i mężczyzn na stanowisku przedstawiciela handlowego wynika z samego charakteru pracy, który wymaga dyspozycyjności i gotowości do odbywania częstych podróży, co może stanowić istotne ograniczenie dla kobiet.

IV. ROZKŁAD STYLÓW ZACHOWAŃ KOMUNIKACYJNYCH
PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH
W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

Z przeprowadzonych badań wynika, że najliczniejszą grupę (tj. 53,7%) stanowią osoby, które stosują ekspresyjny styl zachowań komunikacyjnych. Drugą grupę reprezentują osoby ze stylem przyjacielskim, którego częstość występowania wynosi 26% wskazań. Styl kierowniczy jest wybierany przez 12,9% przedstawicieli handlowych, zaś styl analityczny tylko przez 7,4% badanych. Z przedstawionego rozkładu procentowego wynika, iż styl ekspresyjny (wysoki poziom asertywności i reaktywności), podobnie jak w badaniach Merrilla i Reida (1981), jest dominującym stylem komunikowania się wśród osób badanych, natomiast stylem najrzadziej wybieranym jest styl analityczny (niski poziom asertywności i reaktywności).

1. *Wybrane determinanty*

stylów zachowań komunikacyjnych badanych osób

Zastosowana analiza dyskryminacyjna wskazała na zmienne, które odgrywają istotną rolę w przewidywaniu stylów zachowań komunikacyjnych. Wszystkie wymienione w tabeli 1 czynniki są istotne statystycznie – $p < 0,01$. Malejące wartości λ Wilksa oznaczają, że stopniowo zmniejsza się stopień zróżnicowania między grupami.

Tabela 1. Wartości cech dyskryminacyjnych czterech stylów komunikowania się 188 przedstawicieli handlowych

Kroki	Wartość statystyczna		Poziom istotności
	Nazwa czynnika	λ Wilksa	
1	Ekstrawersja-Introwersja (E-I)	0,70	<0,01
2	Wydajność umysłowa (Ie)	0,63	<0,01
3	Klimat organizacyjny (Kl)	0,57	<0,01
4	Dominacja (Do)	0,53	<0,01
5	Kłamstwo (K)	0,49	<0,01

6	Dobre samopoczucie (Wb)	0,48	<0,01
7	Ambicja (Cs)	0,46	<0,01
8	Chęć podobań się (Gi)	0,41	<0,01
9	Opanowanie (Sc)	0,39	<0,01
10	Powodzenie przez konformizm (Ac)	0,39	<0,01
11	Poczucie własnej wartości (Sa)	0,37	<0,01
12	Psychotyzm (P)	0,34	<0,01
13	Rzutkość (Fx)	0,33	<0,01
14	Poczucie kontroli (LOC)	0,31	<0,01
15	Wnikliwość psychologiczna (Py)	0,31	<0,01
16	Odpowiedzialność (Re)	0,29	<0,01

Na tym „optymalnym” zbiorze liczącym 16 zmiennych wyznaczono miary dyskryminacji, ich istotność i znaczenie. Uzyskano trzy funkcje (k grup – 1), które nie są skorelowane ze sobą. W tabeli 2 znajdują się wartości niestandardyzowanych i standaryzowanych współczynników kanonicznej funkcji dyskryminacyjnej dla przewidywania zmiennej zależnej, tj. wyboru stylu zachowań komunikacyjnych.

Tabela 2. Wartości współczynników niestandardyzowanych i standaryzowanych dla trzech funkcji dyskryminacyjnych

Lp.	Nazwa zmiennej	Współczynniki					
		niestandardyzowane			standaryzowane		
		Funkcja 1	Funkcja 2	Funkcja 3	Funkcja 1	Funkcja 2	Funkcja 3
1	Dominacja (Do)	-0,31	0,25	-0,22	0,23	-0,03	0,17
2	Powodzenie przez konformizm (Ac)	-0,41	0,26	0,78	0,27	0,23	-0,28
3	Ambicja (Cs)	0,008	0,90	-0,65	0,62	0,54	1,84
4	Poczucie własnej wartości (Sa)	-0,12	0,09	0,16	0,29	0,20	-0,18
5	Dobre samopoczucie (Wb)	0,26	0,21	0,01	-0,28	0,47	0,25
6	Odpowiedzialność (Re)	0,03	-0,07	0,02	-0,23	-0,14	-0,20
7	Opanowanie (Sc)	0,29	-0,07	0,04	-0,44	0,11	-0,05
8	Chęć podobań się (Gi)	-0,13	1,42	0,02	1,26	1,96	1,39

9	Wydajność umysłowa (Ie)	-0,05	-0,02	0,16	0,21	0,25	-0,66
10	Wnikliwość psychologiczna (Py)	0,09	0,02	-0,13	-0,21	-0,04	0,29
11	Rzutkość (Fx)	0,13	-0,11	-0,39	-0,70	-0,88	1,02
12	Ekstrawersja-Introwersja (E-I)	-0,03	0,37	-0,14	0,42	0,53	0,85
13	Psychotyzm (P)	-0,04	0,12	0,16	0,19	0,31	-0,16
14	Kłamstwo (K)	0,03	-0,14	0,46	-0,22	-0,49	1,75
15	Poczucie kontroli (LOC)	0,06	-0,05	-0,02	-0,28	-0,11	-0,01
16	Klimat organizacyjny (KI)	0,62	0,37	-0,30	-0,39	0,29	0,45
Wartość stała		1,26	-2,26	-5,95			

Opierając się na znajomości stopnia nasilenia wyróżnionych czynników (zob. tab. 1), można w około 72% (71,81%) w trafny sposób przewidzieć przynależność badanych do jednej z czterech grup. Dokładniej ujmując, znajomość cech (zob. tab. 1) pozwala na prawidłowe rozpoznanie stylu ekspresyjnego w 76,2%, kierowniczego – w 79,2%, analitycznego – w 71,4%, zaś przyjacielskiego – w 59,2% (zob. tab. 3).

Tabela 3. Wartości przewidywania czterech stylów zachowań komunikacyjnych na podstawie wszystkich analizowanych zmiennych niezależnych

			Przynależność przewidywana			
			ekspresyjny	kierowniczny	analityczny	przyjacielski
Przynależność rzeczywista	ekspresyjny	101	77 76,2%	13 12,9%	1 1,0%	10 9,9%
	kierowniczny	24	4 16,7%	19 79,2%	1 4,2%	0 0%
	analityczny	14	0 0%	1 7,1%	10 71,4%	3 21,4%
	przyjacielski	49	5 10,2%	6 12,2%	9 18,4%	29 59,2%
Przeciętnie 81%						

Innym sposobem oceny istotności cech dyskryminacyjnych jest ocena współczynników korelacji między zmiennymi a funkcjami kanonicznej dyskryminacji. Z danych zawartych w tabeli 4, przedstawiających uporządkowanie zmiennych według wartości korelacji w obrębie trzech funkcji, wynika, że najwyższe rangi dla stylu ekspresyjnego ma Ekstrawersja-Introwersja (0,59) i Dominacja (0,42), dla stylu kierowniczego Dobre samopoczucie (0,45) i Wydajność umysłowa (0,43), zaś dla trzeciej funkcji dyskryminującej – styl analityczny i przyjacielski – Klimat organizacyjny (0,36) i Ambicja (0,29).

Tabela 4. Uporządkowanie zmiennych według wartości korelacji

Zmienne	Funkcje dyskryminacyjne		
	pierwsza	druga	trzecia
Ekstrawersja-Introwersja (E-I)	0,59	-0,13	0,27
Dominacja (Do)	0,42	0,32	0,17
Swoboda towarzyska (Sp)	0,41	-0,01	0,18
Poczucie własnej wartości (Sa)	0,41	0,19	0,06
Towarzystwo (Sy)	0,40	0,23	0,05
Ambicja (Cs)	0,33	0,19	0,29
Poczucie kontroli (LOC)	-0,32	-0,21	-0,05
Klimat organizacyjny (KI)	-0,24	0,19	0,36
Kobiecość (Fe)	-0,17	-0,08	-0,11
Kłamstwo (K)	-0,17	0,12	0,06
Psychotyzm (P)	0,17	-0,10	0,02
Dobre samopoczucie (Wb)	0,08	0,45	0,01
Wydajność umysłowa (Ie)	0,21	0,43	-0,20
Neurotyzm (N)	0,18	-0,35	0,03
Opanowanie (Sc)	-0,12	0,33	-0,09
Powodzenie przez konformizm (Ac)	0,10	0,32	-0,11
Uspołecznienie (So)	-0,01	0,29	0,003
Chęć podobać się (Gi)	0,21	0,28	-0,009
Rzutkość (Fx)	0,05	-0,28	0,14
Tolerancja (To)	0,13	0,26	-0,04
Odpowiedzialność (Re)	-0,07	0,23	-0,17
Wnikliwość psychologiczna (Py)	0,06	0,17	0,14
Powodzenie przez niezależność (Ai)	-0,01	0,16	-0,03
Typowość (Cm)	0,01	0,02	-0,01

Procent osób zaklasyfikowanych poprawnie (w analizowanej grupie – 72%) jest wskaźnikiem efektywności funkcji dyskryminacyjnej. Dopelnieniem tej oceny jest również porównanie zmienności między grupami i zmienności wewnątrz grup. Z porównania tego otrzymujemy współczynniki siły dyskryminacji, których wyższa wartość łączy się z „lepszą” funkcją (zob. tab. 5). Statystyka λ Wilksa = 0,28 ($\chi^2 = 218,16$) przy liczbie stopni swobody $df = 69$ określa istotność dokonanego podziału przedstawicieli handlowych ze względu na wartości pierwszego czynnika klasyfikacyjnego (styl ekspresyjny a pozostałe style). Podobne wnioski, dotyczące różnic między średnimi wyróżnionych grup (styl kierowniczy a styl analityczny i przyjacielski), można wyprowadzić, opierając się na danych λ Wilksa = 0,61, $\chi^2 = 85,39$ i $df = 44$. Pierwsza kanoniczna funkcja dyskryminacyjna wyjaśnia znacznie większy procent wariancji całkowitej (66,99%) w porównaniu z drugą funkcją (22,52%). Jedynie o tendencji statystycznie istotnej można mówić w przypadku trzeciej funkcji klasyfikacyjnej (λ Wilksa = 0,85, $\chi^2 = 28,71$ i $df = 21$).

Tabela 5. Parametry funkcji dyskryminacyjnych analizowanych grup

Funkcje	Siła dyskryminacji	Procent wariancji	Skumulowana wariancja	Współczynnik korelacji kanonicznej	Po funkcji	λ Wilksa	χ^2	df	Poziom istotności
1	1,15	66,99	66,99	0,73	0	0,28	218,16	69	<0,01
2	0,39	22,52	89,51	0,53	1	0,61	85,39	44	<0,01
3	0,18	10,49	100,00	0,39	2	0,85	28,71	21	0,1

Podsumowując rezultaty przeprowadzonej analizy w odniesieniu do stylów komunikowania badanych przedstawicieli handlowych, można dostrzec większą jednoznaczność (przydatność) rozpatrywanych zmiennych niezależnych w zakresie przewidywania kierowniczego, ekspresyjnego i analitycznego aniżeli przyjacielskiego stylu porozumiewania.

V. Dyskusja wyników

„Pojęcie komunikacja obejmuje wiele znaczeń. Ze względu na to, że przez długi czas było przedmiotem zainteresowania, rozprzestrzenienie się technologii i profesjonalizacja praktyki dodały nowe treści do dawnej dwudziestowiecznej polifonii, co uczyniło je prawdziwym symbolem społeczeństwa w trzecim milenium” – piszą A. Mattelart i M. Mattelart (2001, s. 21). Jeszcze niedawno komunikacja kojarzona była wyłącznie z wykorzystaniem słów w regulacji kontaktów społecznych. Dzisiaj poddaje się badaniu kompetencje komunikacyjne, rodzaje sprzężeń zwrotnych, samooodślanianie się czy poczucie intymności (Nęcki, 2000). W tym artykule dokonano empirycznej weryfikacji osobowościowych i organizacyjnych wyznaczników zachowań komunikacyjnych grupy, której sukces zawodowy pozostaje w związku ze skuteczną komunikacją interpersonalną.

Pierwszy problem badawczy dotyczył analizy częstotliwości występowania poszczególnych sposobów porozumiewania. Okazało się, że najczęściej wybieranym przez przedstawicieli handlowych stylem był styl ekspresyjny, następnie przyjacielski i kierowniczy, w przeciwieństwie do stylu analitycznego, który był wybierany najrzadziej. Wprawdzie określenie ich skuteczności wykraczało poza ramy tego artykułu, niemniej jednak można sformułować pośrednio wniosek, że dla swobodnego kontaktowania się oraz wymiany informacji między przedstawicielem handlowym a klientem korzystna jest zarówno koncentracja na własnej osobie, jak i na osobie partnera. Otrzymane wyniki tylko w pewnym stopniu pozostają zgodne z badaniami Merrilla i Reida (1981). Zgodność odnosi się do stylu najbardziej i najmniej preferowanego, gdyż analiza stylu drugiego i trzeciego ujawnia różnice w rozkładzie wyników. W badaniach amerykańskich przedstawiciele handlowi komunikują się w sposób kierowniczy (drugi najczęściej wybierany styl), zaś w badaniach polskich – w sposób przyjacielski. Oznacza to, że style komunikacji amerykańskich przedstawicieli handlowych skoncentrowane są wokół wymiaru asertywności, natomiast polskich badanych – wokół wymiaru reaktywności. Wyniki otrzymane przez Schlee (2005) nie potwierdzają takiej interpretacji, ponieważ badani przez nią studenci marketingu, zarządzania i ekonomii najczęściej wybierali style „reaktywne”, czyli styl ekspresyjny i przyjacielski. Można więc przypuszczać, że zaobserwowana tendencja powinna być raczej analizowana z perspektywy różnic czasowych aniżeli międzykulturowych. Należy pamiętać, że lata siedemdziesiąte i początek lat osiemdziesiątych XX wieku to

okres fascynacji asertywnością w Stanach Zjednoczonych, obecnej w programach różnych szkoleń, również z zakresu komunikacji.

Główny problem badawczy sprowadzał się przede wszystkim do określenia, które ze zmiennych osobowościowych w powiązaniu z postrzeganiem sytuacji organizacyjnej pozwalają przewidywać style zachowań komunikacyjnych. Na uwagę zasługuje wykorzystanie obszernej charakterystyki osobowości badanej grupy, zastosowanie koncepcji Merrilla i Reida przygotowanej z myślą o przedstawicielach handlowych, włączenie do analizy ważnej zmiennej kontekstu kulturowego, czyli klimatu organizacyjnego.

Z przeprowadzonej analizy dyskryminacyjnej wynika, że w grupie badanych przedstawicieli handlowych w 72% można trafnie rozpoznać określony styl zachowań komunikacyjnych na podstawie natężenia ekstrawersji-introwersji, wydajności umysłowej, typu klimatu organizacyjnego, natężenia dominacji, kłamstwa, dobrego samopoczucia, ambicji, chęci podobania się, opanowania, powodzenia przez konformizm, poczucia własnej wartości, poziomu psychotyzmu, rzutkości, umiejscowienia źródła kontroli, wnikliwości psychologicznej i odpowiedzialności. Zestaw 15 zmiennych osobowościowych i zmienna klimatu organizacyjnego pozwalają w 79% trafnie rozpoznać kierowniczy styl komunikowania. Dla stylu najczęściej wybieranego, czyli ekspresyjnego, poprawność klasyfikacji wynosi 76%. Prawidłowe rozpoznanie analitycznego stylu zachowań komunikacyjnych odnosi się do 71% przypadków. Najniższy poziom trafności przeprowadzanej predykcji dotyczy stylu przyjacielskiego (tylko 59%, zatem wyniki te w największym stopniu obciążone są błędem).

Otrzymane rezultaty potwierdzają trafność zastosowanego modelu wybranych uwarunkowań stylów komunikowania przedstawicieli handlowych. Kształtowaniu komunikacji ekspresyjnej (asertywnej i zarazem reaktywnej) sprzyjają dwie najważniejsze cechy osobowości: ekstrawersja i dominacja. Osoby dominujące, pewne siebie, niezależne, będące ekstrawertykami komunikują się w sposób zorientowany na siebie, ale również na potrzeby rozmówcy (zob. tabela w Aneksie). Znajduje to potwierdzenie w wynikach prezentowanych przez Weavera (1998), gdzie ekstrawersja wiąże się ze stylem wspierającym, czy też Barricka i Mounta (1991) oraz Salgado (1997), którzy podkreślali rolę ekstrawersji w przewidywaniu efektywności zawodowej przedstawiciela handlowego. Wyjaśnienia należy szukać w samej charakterystyce ekstrawersji, która obejmuje takie cechy, jak towarzyskość, aktywność, poszukiwanie doznań czy otwartość na partnera inte-

rakcji (Mądrzycki, 1996), co pozytywnie wpływa na satysfakcjonującą komunikację interpersonalną (Harwas-Napierała, 2006).

Dobre samopoczucie i Wydajność umysłowa to dwie najważniejsze cechy dyskryminacyjne funkcji drugiej, różnicującej styl kierowniczy i w tym przypadku osiągające najwyższą wartość (zob. tabela w Aneksie). Przedstawiciele handlowi, których cechuje dobre samopoczucie, wysoka gotowość do pracy, dokładność i zorganizowanie, dzięki posiadanym zasobom lubią mieć własną drogę działania i przejmować inicjatywę, co znajduje wyraz w komunikowaniu asertywnym, a w niewielkim stopniu otwartym na oczekiwania i preferencje rozmówcy.

Natomiast Klimat organizacyjny oraz Ambicja to zmienne najsilniej związane z trzecią funkcją dyskryminującą styl analityczny i przyjacielski. Umiarkowane natężenie ambicji dotyczy zarówno stylu przyjacielskiego, jak i analitycznego. Jeżeli chodzi o klimat organizacyjny firmy, którego rola w przewidywaniu wcześniej opisanych stylów zachowań komunikacyjnych była raczej drugorzędna, tutaj pojawia się jako ważna zmienna objaśniająca analityczny i przyjacielski sposób porozumiewania. Najniższą ocenę sytuacji organizacyjnej miały osoby ze stylem przyjacielskim. Jeżeli uwzględni się jeszcze umiarkowane natężenie ambicji, samoakceptacji i samozaufania, niższy poziom dojrzałości i odpowiedzialności oraz słabsze poczucie kontroli wewnętrznej, otrzymuje się obraz przedstawiciela handlowego, który komunikuje się w sposób niepartnerski, czyli przyjacielski lub analityczny (zob. tab. w Aneksie). Powołując się na Grzesiuk (1979, 1994) można stwierdzić, że stała lub znaczna rozbieżność w systemie wartości jednostki oraz postrzeganie klimatu organizacyjnego w kategoriach raczej mało wspierających może prowadzić do kształtowania postawy nadmiernie uległej w celu otrzymania oczekiwanej akceptacji ze strony otoczenia.

Ważnym dopełnieniem prezentowanych w tym artykule wyników jest szczególnie opisanie wybranych wyznaczników stylów zachowań komunikacyjnych przedstawicieli handlowych zawarte w tabeli w Aneksie. Znajomość tych czynników pozwala z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć, jaki styl komunikowania preferują konkretne osoby na stanowisku przedstawiciela handlowego, co można wykorzystać w rekrutacji i selekcji czy w szkoleniach. Chodzi między innymi o pomoc w doborze konkretnych technik selekcji, ale również o wyłaniany obraz skutecznie komunikującego się przedstawiciela handlowego. Oczywiście otrzymane rezultaty skłaniają też do refleksji, że wskazane jest kontynuowanie badań nad wyznacznikami stylów zachowań komunikacyjnych przedstawicieli handlowych, ale już w paradygmacie badań podłużnych. Interesujące

byłoby uzupełnienie predyktorów psychologicznych obiektywnymi (jak np. wielkość sprzedaży, dochody) i subiektywnymi (np. ocena skuteczności osobistej) miernikami efektywności zawodowej.

BIBLIOGRAFIA

- Argyle, M. (1999). *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN.
- Barrick, M., Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Beatty, M. J. (1998). Future directions in communication – trait theory and research. W: J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. M. Martin, M. J. Beatty (red.), *Communication and personality: Trait perspectives* (s. 309-319). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Brzozowski, P., Drwal, R. Ł. (1995). *Kwestionariusz Osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ-R*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Burleson, B. R., Kaplan, S. E. (1998). Cognitive complexity. W: J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. M. Martin, M. J. Beatty (red.), *Communication and personality: Trait perspectives* (s. 230-286). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Chelpa, S. (1993). Walidacja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba. *Przegląd Psychologiczny*, 34, 3, 379-387.
- Daly, J. A., Stafford, L. (1984). Correlates and consequences of social-community anxiety. W: J. A. Daly, J. C. McCroskey (red.). *Avoiding communication: Shyness, reticence, and communication apprehension* (s. 125-143). Beverly Hills, CA: Sage.
- Dion, P. A., College, B., Notarantonio, E. M. (1992). Salesperson communication Style: The Neglected Dimension in Sales. *Journal of Business Communication*, 29, 1, 63-77.
- Dobek-Ostrowska, B. (1999). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Drwal, R. Ł. (1978). Poczucie kontroli jako wymiar osobowości – podstawy teoretyczne, techniki badawcze i wyniki badań. W: E. Paszkiewicz (red.), *Materiały do nauczania psychologii* (t. 3, s. III, s. 307-345). Warszawa: PWN.
- Gough, H. G. (1968). *Inwentarz Psychologiczny (California Psychological Inventory)*. Podręcznik tymczasowy z materiałów Pracowni Psychometrycznej PAN. Warszawa: Centralny Ośrodek Pedagogiczny Szkolnictwa Artystycznego.
- Grzesiuk, L. (1979). *Style komunikacji interpersonalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Grzesiuk, L. (1994). *Studia nad komunikacją interpersonalną*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Harwas-Napierała, B. (2006). *Komunikacja interpersonalna w rodzinie*. Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Cialdini, B. R. (2002). *Psychologia społeczna*. Gdańsk: GWP.
- Klebaniuk, J. (red.) (2005). *Psychologiczne konteksty komunikacji*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.

- Kofta, M., Doliński, D. (2000). Poznawcze podejście do osobowości. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. II). Gdańsk: GWP.
- Kolb, D. A. (1972). *Organisational psychology. An experimental approach*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Lipińska-Grobelny, A. (1999). Macierz Stylów Społecznych (MSS) jako metoda oceny wzorów zachowania komunikacyjnego. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 3, 39-45.
- Lipińska-Grobelny, A. (2000). Wybrane style zachowań komunikacyjnych przedstawicieli handlowych firm produkcyjnych i usługowych. *Prace Naukowe WSP w Częstochowie. Seria: Psychologia*, 8, 87-100.
- Lipińska-Grobelny, A. (2001). Poszukiwany model przedstawiciela handlowego. Mit czy realia? W: T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne. Prace Naukowe AE*, 900, 464-476.
- Lipińska-Grobelny, A. (2003). Pleć a determinanty zachowań komunikacyjnych przedstawicieli handlowych. W: S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (s. 411-423). Wrocław: Wydawnictwo UW. Prace Psychologiczne LVII.
- Lipińska-Grobelny, A. (2007). Klimat organizacyjny a preferowane style komunikowania się w środowisku pracy. W: A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników* (s. 91-105). Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Mares, C. (1966). *Communication*. London: The University London Press.
- Markowska, B., Kottas, A. (1971). Badania nad czynnikową trafnością Inwentarza Psychologicznego Harrisona G. Gougha. *Przegląd Psychologiczny*, 21, 224-235.
- Mattelart, A., Mattelart, M. (2001). *Teorie komunikacji. Krótkie wprowadzenie*. Warszawa: PWN.
- Mądrzycki, T. (1996). *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*. Gdańsk: GWP.
- Mearns, K., Flin, R., Gordon, R., Fleming, M. (1998). Measuring safety climate on offshore installations. *Work and Stress*, 12, 3, 238-254.
- Merrill, D. W., Reid, R. (1981). *Personal styles and effective performance*. Radnor, P: Chilton.
- Necki, Z. (2000). *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Antykwa.
- Nosal, Cz. (2000). Różnice indywidualne w stylach uczenia się i myślenia. *Przegląd Psychologiczny*, 43, 4, 469-480
- Oppermann, K., Webber, E. (2007). *Style porozumiewania się w pracy*. Gdańsk: GWP.
- Pervin, L. A. (2002). *Psychologia osobowości*. Gdańsk: GWP.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Personality Assessment*, 82, 30-34.
- Schlee, R. P. (2005). Social styles of students and professors: Do students' social styles influence their preferences for professors? *Journal of Marketing Education*, 27, 130-142.
- Stewart, J. (2002). *Mosty zamiast murów*. Warszawa: PWN.
- Thorne, A. (1987). The press of personality: A study of conversations between introverts and extraverts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 718-726.
- Weaver, J. B. (1998). Personality and self-perception about communication. W: J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. M. Martin, M. J. Beatty (red.), *Communication and personality: Traits perspectives* (s. 95-117). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Wood, J. T. (1994). *Gendered lives: Communication, gender and culture*. Belmont, CA: Wadsworth.

ANEKS

Wybrane determinanty stylów zachowań komunikacyjnych
przedstawicieli handlowych

	Styl kierowniczy	Styl ekspresyjny	Styl przyjacielski	Styl analityczny
E-I	ekstrawersja (7 sten)	* silna ekstrawersja (7-8 sten)	ambiwersja (6 sten)	ambiwersja (5 sten)
Ie	* wysoki poziom wydajności umysłowej (7-8 sten)	wyższy poziom wydajności umysłowej (6-7 sten)	umiarkowany poziom wydajności umysłowej (5-6 sten)	wyższy poziom wydajności umysłowej (6-7 sten)
Kl	klimat pośredni w stronę wspierają- cego (6-7 sten)	* klimat wspierający stymulujący rozwój zawodowy (7-8 sten)	klimat pośredni (5-6 sten)	klimat pośredni (6 sten)
Do	* dominacja, pewność siebie, niezależność (7-8 sten)	* dominacja, pewność siebie, niezależność (7-8 sten)	umiarkowane zdolności przywódcze (5-6 sten)	umiarkowane zdolności przywódcze (4-5 sten)
K	umiarkowana potrzeba aprobaty społecznej (5-6 sten)	* najbardziej szczerzy i niepodatni na wpływy grupy (4-5 sten)	umiarkowana potrzeba aprobaty społecznej (5-6 sten)	umiarkowana potrzeba aprobaty społecznej (5-6 sten)
Wb	* bardzo dobre samopoczucie (8-9 sten)	dobrze samopoczucie (7-8 sten)	dobrze samopoczucie (7-8 sten)	dobrze samopoczucie (7-8 sten)
Cs	* ambicja, aktywność, pomysłowość (8-9 sten)	ambicja, aktywność, pomysłowość (8 sten)	umiarkowane natężenie ambicji (6 sten)	umiarkowane natężenie ambicji (6 sten)
Gi	* przywiązywanie znaczenia do tego, aby sprawić dobre wrażenie (5-6 sten)	umiarkowana chęć podobania się (5 sten)	umiarkowana chęć podobania się (4-5 sten)	słaba chęć podobania się, ostrożność i nieśmiałość (4 sten)
Sc	* wysoki poziom powodzenia przez konformizm (7 sten)	umiarkowany poziom samoregulacji (5-6 sten)	umiarkowany poziom samoregulacji (5-6 sten)	* wyższy poziom samoregulacji (6-7 sten)
Ac	wyższy poziom samoregulacji (6-7 sten)	wyższy poziom powodzenia przez konformizm (6-7 sten)	umiarkowany poziom powodzenia przez konformizm (6 sten)	wyższy poziom powodzenia przez konformizm (6-7 sten)
Sa	* wysoki poziom samoakceptacji i samozaufania (8-9 sten)	wysoki poziom samoakceptacji i samozaufania (8 sten)	umiarkowany poziom samoakceptacji i samozaufania (6 sten)	umiarkowany poziom samoakceptacji i samozaufania (6 sten)
P	norma (4 sten)	* umiarkowany poziom poszukiwania doznań, impulsywno- ści i nonkonformizmu (4-5 sten)	norma (4 sten)	norma (4 sten)

	Styl kierowniczy	Styl ekspresyjny	Styl przyjacielski	Styl analityczny
Fx	umiarkowana niezależność w myśleniu i działaniu (6 sten)	* niezależność w myśleniu i działaniu (7 sten)	umiarkowana niezależność w myśleniu i działaniu (6 sten)	umiarkowana niezależność w myśleniu i działaniu (6 sten)
LOC	* silne wewnętrzne LOC $\bar{x} = 5,9$	silne wewnętrzne LOC $\bar{x} = 6,7$	słabsze wewnętrzne LOC $\bar{x} = 9,2$	słabsze wewnętrzne LOC $\bar{x} = 9,4$
Py	wrażliwość psychologiczna (7 sten)	* wysoki poziom drażliwości (7-8 sten)	wrażliwość psychologiczna (7 sten)	wrażliwość psychologiczna (7 sten)
Re	umiarkowana odpowiedzialność (5-6 sten)	* umiarkowana odpowiedzialność (5-6 sten)	niższy poziom dojrzałości i odpowiedzialności (4-5 sten)	* umiarkowana odpowiedzialność (5-6 sten)

SELECT DETERMINANTS OF STYLES OF COMMUNICATIVE BEHAVIOURS OF SALES REPRESENTATIVES

S u m m a r y

The four styles of communicative behaviours of sales representatives and their personality and organizational determinants are verified as the cardinal purpose of this article. The group of 188 sales representatives was researched with the apply of five valid and reliable techniques: CPI by Gough, EPQ-R by Eysenck, I-E Scale by Rotter, QOC by Kolb, and MSS by Merrill & Reid. The results indicate numerous significant determinants (both personality and organizational as well) of styles of communicative behaviours. The most common styles of communicative behaviours among sales representatives was expressive style of communication, the least common – analytical style of communication. The most important determinants appeared to be: Extraversion-Introversion, Intellectual Efficiency, supportive or intermediate organizational climate, and Domination.

Key words: personality and organizational determinants, styles of communicative behaviours.