

Tomasz Czapla^{}, Ewa Samuel^{**}*

MACIERZ STYLÓW KOMUNIKOWANIA – WYNIKI BADAŃ PREFERENCJI KOMUNIKACYJNYCH STUDENTÓW

1. WPROWADZENIE

To, czy firma może dziś odnieść sukces rynkowy w coraz większym stopniu zależy od tego, czy potrafi ona skutecznie kształtować kompetencje swoich pracowników. Jak pokazują badania rosnącą rolę odgrywają tu tak zwane kompetencje miękkie wśród, których do najważniejszych należy efektywne komunikowanie się [Czapla 2011, s. 98]. Biorąc pod uwagę, że studenci uczelni wyższych stanowią naturalne zaplecze nowych kadr dla gospodarki, interesującym jest odpowiedź na pytanie o preferowany przez nich styl komunikowania się. W artykule przedstawione zostały wyniki badań tych preferencji zrealizowane na grupie studentów studiów II stopnia.

2. KONCEPCJA MACIERZY STYLÓW KOMUNIKOWANIA

Każdy człowiek posiada unikalny styl komunikowania się. Biorąc pod uwagę, że proces komunikowania się oparty jest na interakcji z innymi, można przyjąć założenie, że im więcej wiemy o odbiorcy naszych komunikatów tym mamy większe szanse na skuteczne komunikowanie się. Podstawą jest tu zrozumienie preferowanego stylu komunikowania się odbiorcy i takie ukształtowanie komunikatu, by jego odbiorca odebrał go, jako w największym stopniu zgodny z własnymi preferencjami. Innymi słowy im więcej znajdziemy podobieństw w preferencjach komunikacyjnych, tym łatwiej i efektywniej możemy się skomunikować z otoczeniem [Obłój 1997, s. 197-214].

Określając preferowane style komunikowania się można brać pod uwagę wiele czynników. Powoduje to, że w literaturze spotkać można wiele klasyfikacji. Jedną z ciekawszych jest ta zaproponowana przez Reece B. L i Brandt R.

^{*} Prof. nadzw. dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

^{**} Mgr inż., praktyk, właściciel firmy „Biuro Usług Edukacyjnych”.

[1996, s. 121-149]. Przyjęli oni dwie kluczowe zmienne, które pozwalają zdefiniować preferencje komunikacyjne. Do przyjętych przez autorów zmiennych należą:

- Dominacja/stanowczość/pewność siebie,
- Uspołecznienie/wrażliwość/otwartość.

Aspekt dominacji/stanowczości/pewności siebie – można traktować, jako swego rodzaju kontinuum, gdzie na jednym krańcu mamy wysoką uległość (niską dominację) – osoba będąca blisko tego krańca bardzo chętnie będzie dostosowywać się do poleceń innych, będzie także silnie podatna na wpływ. Z kolei osoba funkcjonująca na jego drugim krańcu – lubi dominować, kontrolować sytuację i cokolwiek się wydarzy, chce mieć ostatnie słowo.

Aspekt uspołecznienia/wrażliwości/otwartości – podobnie ma charakter kontinuum, w którym osoby znajdujące się na jego jednym krańcu (niskie uspołecznienie) prezentują silne nastawienie na osiągnięcie rezultatów, traktując cele i zadania, jako najwyższy priorytet a ludzi, jako osoby im (zadaniom) podporządkowane i mające je realizować. Osoba będąca na przeciwległym krańcu kontinuum traktuje ludzi, jako wartość nadrzędną skupiając się na budowaniu pozytywnych relacji może je preferować wyżej niż imperatyw realizacji zadań [Reece, Brandt 1996, op. cit.].

Krzyżując te dwie zmienne można zbudować macierz stylów komunikowania się, którą prezentuje rysunek 1.

	Niska dominacja	Wysoka dominacja
Wysokie uspołecznienie	PRZYJACIELSKI	EKSPRESYWNY
Niskie uspołecznienie	ANALITYCZNY	DOMINUJĄCY

Rysunek 1. Macierz stylów kierowania

Źródło: opracowanie własne, na podstawie [Reece, Brandt 1996, s. 138].

W macierzy tej styl ANALITYCZNY oznacza niskie uspołecznienie i niską dominację. Osoba mając tą preferencję komunikacyjną: przywiązuje dużą wagę do faktów; poszukuje danych liczbowych i szczegółowych informacji; do sprawnego podjęcia decyzji potrzebuje kompletu danych jednak podczas zbierania informacji mówi niewiele, zadaje krótkie pytania dotyczące wyłącznie faktów. Osoba preferująca ten typ zwykle podchodzi do problemu w sposób usystematyzowany i ostrożny. Potrzebuje czasu na samodzielne zbadanie zagadnienia i podjęcie decyzji. Analizuje dane dotyczące przeszłości, rozważa sytuację obecną i na tej podstawie tworzy plany odnośnie przyszłości. Osobę taką do działania inspiruje podanie konkretnych argumentów. Dobrze jest pokazać

dokumentację zagadnienia czy konkretną propozycję na piśmie wraz z liczbami, faktami czy wykresem, aby dać jej szansę dokładnego przeanalizowania zagadnienia.

Styl DOMINUJĄCY oznacza niskie uspołecznienie i wysoką dominację. Osoba mając tą preferencję komunikacyjną: kładzie nacisk na praktyczne działanie i jego rezultaty; preferuje działanie, konkrety i osiąganie szybkich wyników. Osoba taka przekształca idee w konkretne działania, jest dynamiczna i lubi rywalizację. Na ogół też podejmuje szybkie decyzje zorientowane na „tu i teraz”. Lubi krótkie, konkretne rozmowy dotyczące zadania. W przypadkach potencjalnych opóźnień przejawia silne reakcje emocjonalne. Osobę taką inspiruje go do działania informacja, co jest do zrobienia, na ile jest to ważne oraz jaki ma być wynik. Znajduje wtedy ona praktyczną drogę do realizacji celu i zmobilizuje też innych do działania.

Styl PRZYJACIELSKI oznacza wysokie uspołecznienie i niską dominację. Osoba mając tą preferencję komunikacyjną: przywiązuje dużą wagę do relacji międzyludzkich; interesują ją pobudki ludzkich działań oraz ich wzajemne oddziaływanie. Osoba taka ocenia sytuację w kategoriach zaangażowanych w nią emocji ludzkich i często rozmawia o ludziach i ich emocjach. Osobę taką charakteryzuje wysoki poziom empatii, dlatego bywa ona uważana za lojalnego i pomocnego przyjaciela. Będąc nastawiana na przeszłość – często tworzy odniesienia do przeszłych wydarzeń i swoich relacji z innymi ludźmi w tamtym czasie. Do działania inspirują ją argumenty uwzględniające korzyści dla ludzi oraz to, jak działanie wpłynie na ich nastrój, atmosferę w zespole, czy i jak rozwiąże problemy społeczne.

Styl EKSPRESYWNY oznacza wysokie uspołecznienie i wysoką dominację. Osoba mając tą preferencję komunikacyjną: przywiązuje dużą wagę do nowatorskich pomysłów, nowych koncepcji. Osoba taka lubi być zaangażowana w tworzenie czegoś zupełnie nowego i unikalnego. Przejawia silne reakcje emocjonalne. Lubi też dużo mówić, zwłaszcza, gdy zapali się do nowego projektu. Często też zmienia zdanie i koncepcje podczas pracy. Osoba taka jest zorientowana na przyszłość. Dla niej nie ważne jest to, co było ale ważne jest to, co będzie. Jest osobą nieproceduralną, zadaje prowokacyjne pytania, poddaje w wątpliwość uznane prawdy, nie uznaje rzeczy za przesądzone. Do działania inspiruje ją nowatorstwo projektu. Dlatego należy jej stworzyć warunki do nieskrępowanej kreacji zamiast udowadniania jej, że czegoś nie można lub, że procedury nie przewidują takiego działania.

3. ZASADY STOSOWANIA STYLÓW KOMUNIKOWANIA

W budowaniu efektywnej komunikacji punktem wyjścia jest zrozumienie własnego preferowanego stylu komunikowania się, a następnie poprawne zdiagnozowanie preferencji komunikacyjnych osoby, z którą się komunikujemy [Lambert 1999, s. 272-275].

Z tego punktu widzenia, by zwiększyć efektywności procesu komunikacji należy postępować w sposób uporządkowany zadając sobie dwa pytania diagnostyczne. Pierwsze, dotyczące tego, po czym można rozpoznać u innych ich preferencje komunikacyjne oraz drugie dotyczące tego, jaką strategię komunikacyjną zastosować dla podniesienia efektywności własnego przekazu [Morgenthau 1991].

W efekcie wieloletnich badań Autorów¹ opracowane zostały wytyczne pozwalające na podnoszenie efektywności komunikacji poprzez uwzględnienie w procesie komunikowania się odpowiedzi na wskazane wyżej dwa pytania.

W doniesieniu do tego, po czym można poznać preferencje komunikacyjne innej osoby, jako kluczowe uznane zostały takie kwestie jak: kontakt wzrokowy z rozmówcą; mowa ciała ze szczególnym uwzględnieniem gestykulacji oraz postawy; preferowany dystans oraz tempo mówienia.

W doniesieniu do tego, jaką strategię komunikacyjną zastosować dla podniesienia efektywności własnego przekazu, jako kluczowe uznane zostały takie kwestie jak: czas kontaktu oraz lingwistyka ze szczególnym uwzględnieniem tego, jakie zwroty budują zaangażowanie a jakie niszczą relacje.

W odniesieniu do stylu ANALITYCZNEGO rozpoznane zostały następujące predykaty dotyczące rozpoznawania preferencji komunikacyjnych rozmówcy: **Kontakt wzrokowy z rozmówcą** – raczej słaby, wzrok skierowany na notatki, materiały informacyjne; **Gestykulacja** – ograniczona, gesty wahania się, niepewności; **Postawa** – osoba taka może sprawiać wrażenie zamkniętej; **Dystans** – duży; **Tempo mówienia** – wolne, zawieszanie głosu, wydłużone przerwy między słowami. W przypadku sprzeczności danych osoba taka szuka dodatkowych informacji szczegółowych.

W odniesieniu do strategii komunikacyjnej rozpoznane zostały: **Czas kontaktu** – oczekiwana dłuższa rozmowa, w efekcie może być potrzebne kilka spotkań w tej samej sprawie. **Zwroty budujące zaangażowanie** – przeanalizujemy, korelacja, porównanie, zastanówmy się, podajmy szczegóły, struktura, po kolei. Komunikaty powinny być precyzyjne i merytoryczne; **Zwroty**

¹ Przedstawiane w tej części artykułu rekomendacje są wynikiem doświadczeń zgromadzonych w trakcie cyklicznej realizacji ćwiczeń ukierunkowanych na rozpoznawanie własnego, preferowanego stylu komunikacji i dostosowywania go do preferencji odbiorcy. Ćwiczenia te realizowane były w różnych grupach pracowników i uczestniczyło w nich na przestrzeni lat około 10 000 osób.

niszczące relację – mniej więcej, nowość, nie ma danych, dużo, mało, zróbmy to i zobaczymy, co z tego wyjdzie, będziemy pierwsi na rynku.

W odniesieniu do stylu DOMINUJĄCEGO rozpoznane zostały następujące predykaty dotyczące rozpoznawania preferencji komunikacyjnych rozmówcy: **Kontakt wzrokowy z rozmówcą** – mocny, zdecydowany, spojrzenie jednorazowe może trwać powyżej 6 sekund; **Gestykulacja** – gesty mocne, twarde, wskazywanie palcem, zaciskanie pięści, grożenie; **Postawa** – dominująca, władcza; **Dystans** – osoba taka może wchodzić w strefę intymną rozmówcy z jednoczesnym egzekwowaniem swojej prywatności; **Tempo mówienia** – średnio szybkie, mocne akcentowanie wyrazów. Osoba taka często zadaje pytania kontrolujące przygotowanie merytoryczne swojego rozmówcy.

W odniesieniu do strategii komunikacyjnej rozpoznane zostały: **Czas kontaktu** – krótka, rzeczowa rozmowa; **Zwroty budujące zaangażowanie** – gwarancja, pewność, konkretnie, doświadczenie, już realizuję, działam, realizuję, sprawdzam. Preferowane są komunikaty zdecydowane i merytoryczne. **Zwroty niszczące relację** – nie wiem, mam nadzieję, spróbuję, postaram się, chyba tak.

W odniesieniu do stylu PRZYJACIELSKIEGO rozpoznane zostały następujące predykaty dotyczące rozpoznawania preferencji komunikacyjnych rozmówcy: **Kontakt wzrokowy z rozmówcą** – przy pierwszym kontakcie bardzo słaby, po zbudowaniu relacji: dobry zawierający się w przedziale 3 – 6 sekund jednorazowo; **Gestykulacja** – przy pierwszym kontakcie słaba, dużo gestów niespójności. Po zbudowaniu relacji – otwarta; **Postawa** – zamknięta przy pierwszym kontakcie, później – harmonijna; **Dystans** – skraca się w zależności od stopnia poufności z rozmówcą; **Tempo mówienia** – średnio szybkie, wahająca się intonacja wznosząca. Osoba taka przyjmuje zachowania konformistyczne. Często pyta o zdanie i zgodę rozmówcy. Często przeprasza, że przeszkadza.

W odniesieniu do strategii komunikacyjnej rozpoznane zostały: **Czas kontaktu** – dłuższa rozmowa, czasem wyraźnie odbiegająca od merytoryki; **Zwroty budujące zaangażowanie** – a spróbujmy, nie ma pośpiechu, warto się zastanowić, inni już to stosują, sposób jest sprawdzony, bezpieczny; **Zwroty niszczące relację** – musisz sam podjąć decyzję, szybko, liczy się wynik, ludzie mają się podporządkować, drastyczne działania, ostre cięcia.

W odniesieniu do stylu EKSPRESYWNEGO rozpoznane zostały następujące predykaty dotyczące rozpoznawania preferencji komunikacyjnych rozmówcy: **Kontakt wzrokowy z rozmówcą** – mocny, jednak jednorazowe spojrzenia krótsze niż 3 sekundy; **Gestykulacja** – mocna, bardzo intensywna; **Postawa** – dominująca; **Dystans** – może wchodzić w strefę intymną rozmówcy; **Tempo mówienia** – bardzo szybkie, osoba taka często zmienia tematy, zapomina o wcześniejszych ustaleniach; przejawia silne reakcje emocjonalne.

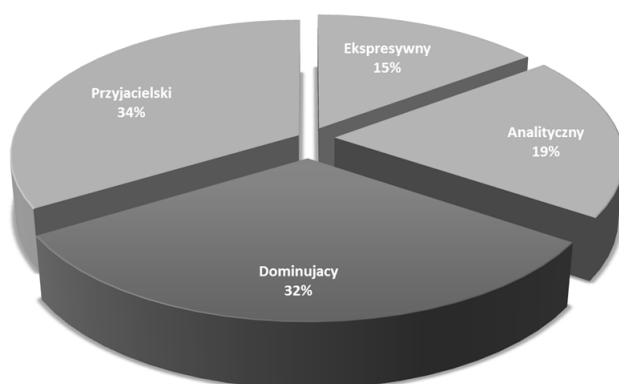
W odniesieniu do strategii komunikacyjnej rozpoznane zostały: **Czas kontaktu** – krótki, gdy osoba zapali się do tematu; bardzo długi w sytuacjach

generowania własnych propozycji; **Zwroty budujące zaangażowanie** – unikalność, krótka seria, będziemy pierwsi, niestandardowe rozwiązanie, rozwój, innowacja; **Zwroty niszczące relację** – wszyscy już to stosują, bezpieczeństwo, sprawdzone techniki, procedury nakazują, nie ma takich możliwości.

4. PREFERENCJE KOMUNIKACYJNE BADANEJ GRUPY STUDENTÓW

Podczas zajęć ze studentami poproszono grupę studentów o wypełnienie kwestionariusza badającego preferencje stylów komunikowania się. W efekcie uzyskano wyniki od 115 studentów², wśród których 76% stanowiły kobiety zaś 33% mężczyźni. Celem badania było rozpoznanie preferencji komunikacyjnych studentów oraz zweryfikowanie czy czynniki takie jak płeć, doświadczenia zawodowe oraz przechodzenie przez szkolenia rozwijające umiejętności komunikowania się mają wpływ na preferowany styl komunikowania się.

W efekcie przeprowadzonych badań uzyskana została uzyskano wyniki zaprezentowane na wykresie 1.



Wykres 1. Rozkład procentowy poszczególnych preferencji komunikacyjnych w badanej grupie studentów

Źródło: wyniki badań.

² Grupę badawczą stanowili studenci 2 roku studiów stacjonarnych II stopnia. Badanie zrealizowane zostało w kwietniu 2012 r.

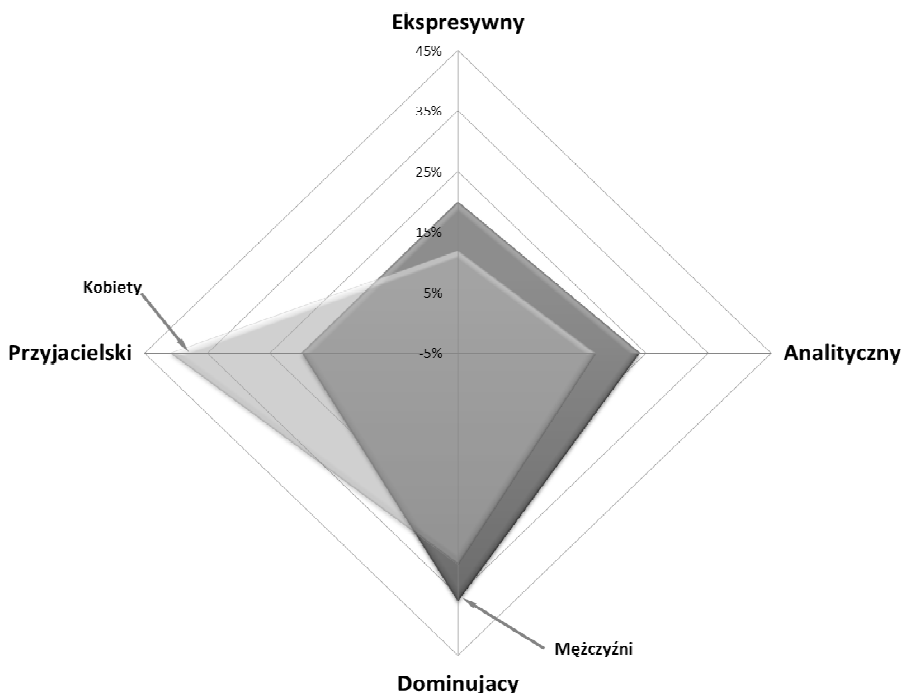
Jak widać w całej grupie preferencje stylów komunikowania się rozłożyły się w dwie pary o zbliżonym poziomie. Najwyżej preferowanymi stylami okazały się: dominujący i przyjacielski. Zaś mniej preferowanymi stylami: analityczny i ekspresywny.

Weryfikując czynniki mające – potencjalnie – wpływ na preferencje komunikacyjne okazało się, że w badanej grupie czynnikiem najbardziej różnicującym te preferencje okazała się płeć.

Analizując uzyskane rozkłady zauważyć można, że wśród kobiet przeważała preferencja: przyjacielski (41%) co jest w wyraźnym kontraście do wyniku w badanej grupie mężczyzn gdzie styl ten uzyskał jedynie 20%.

Grupa badanych mężczyzn najwyżej preferowała styl dominujący (36%), który w badanej grupie kobiet uzyskał wynik na poziomie 30%.

Szczegółowe wyniki preferencji komunikacyjnych w rozbiciu na płeć prezentuje wykres 2.

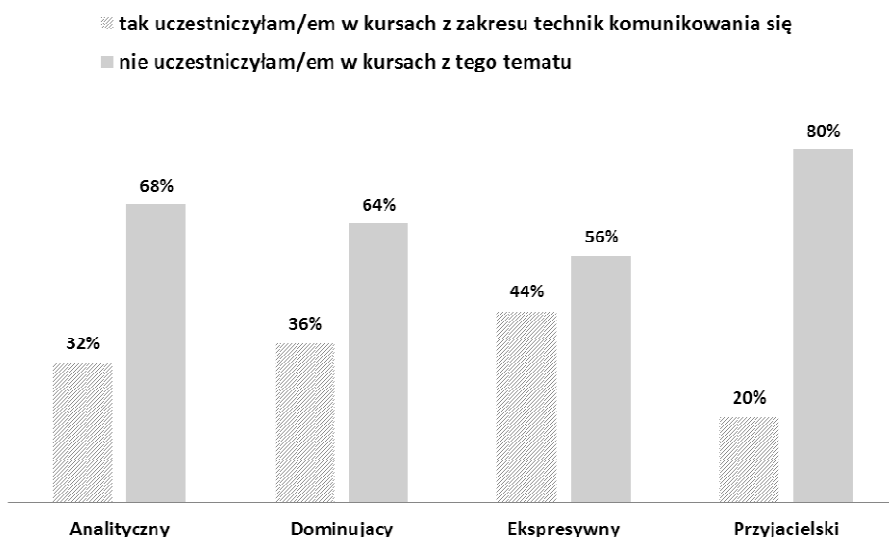


Wykres 2. Rozkład procentowy poszczególnych preferencji komunikacyjnych w podziale na kobiety i mężczyzn

Źródło: wyniki badań.

W uzyskanych wynikach nie zaobserwowano wyraźnych różnic w preferencjach komunikacyjnych ze względu na posiadanie lub nie posiadanie doświadczeń zawodowych (wynikających z pracy zawodowej lub odbytych praktyk). W odniesieniu do każdego z badanych stylów udział osób posiadających lub nieposiadających takiego doświadczenia był na zbliżonym poziomie.

Podobnie nie zaobserwowano wyraźnego związku między odbyciem szkoleń z umiejętności komunikowania się a preferowanym stylem komunikacji. Uzyskane wyniki przedstawia wykres 3.



Wykres 3. Rozkład procentowy poszczególnych preferencji komunikacyjnych w odniesieniu do uczestniczenia lub nieuczestniczenia w kursach z zakresu technik komunikowania się

Źródło: wyniki badań.

Jedyną wyraźną zaobserwowaną różnicą jest fakt, że osoby preferujące styl przyjacielski rzadziej uczestniczyły w takich kursach. Stan taki wynikać może z faktu, że osoby preferujące ten styl charakteryzują się niższym poziomem ekspansywności i rzadko dopominają się swoich praw i przywilejów.

5. PODSUMOWANIE

Logika, przyjętej jako podstawa badania macierzy stylów komunikowania się, mówi że chcąc się efektywnie komunikować należy właściwie rozpoznać preferencje komunikacyjne naszego rozmówcy i dostosować do nich własny styl komunikacji. Jak pokazują wyniki badań spełnienie tego postulatów w odniesieniu do studentów może stanowić pewne wyzwanie. Stwierdzone w badaniu najwyższe preferowane style komunikowania się – styl przyjacielski i dominujący – charakteryzują się odmiennymi, czasami wręcz przeciwstawnymi, parametrami dotyczącymi kluczowych aspektów komunikowania się.

W efekcie by skutecznie komunikować się ze studentem należy zwrócić uwagę na poprawne rozpoznanie preferencji indywidualnego studenta. Nie ma jednej najlepszej metody komunikowania się, która była by wystarczająco skuteczna dla większości studentów. Często pojawiające się stwierdzenia, że dzisiejszy student jest bardziej roszczeniowy i asertywny, znajduje potwierdzenie w wysokiej preferencji stylu dominującego. Warto pamiętać, że styl ten nie oznacza agresji i arogancji (choć może być tak odbierany, szczególnie przez osoby komunikujące w innej preferencji) a jedynie oczekiwanie jasnych, konkretnych i przestrzeganych zasad. Zasad, które obowiązują obie strony i uwzględniają prawa obu stron.

Ciekawym wynikiem badań jest najniższy poziom preferencji komunikacyjnej w odniesieniu do stylu ekspresywnego. Z jednej strony może to oznaczać malejący poziom kreatywności wśród młodzieży, z drugiej zaś strony może być przyczynkiem do rozważań na ile system edukacji – w tym także tej wyższej – stwarza pole do rozwijania tego typu zachowań, które są niezbędnym elementem kształtowania się ekspresywnych preferencji komunikacyjnych.

BIBLIOGRAFIA

- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, 2000
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, 1999
- Czapla T., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011
- Hamer H., *Rozwój przez wprowadzanie zmian*, Centrum Edukacji Medycznej, Warszawa 1998
- Lambert T., *Problemy zarządzania, 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, 1999
- Morgenthau G. S., *Effective Communications*, Consulting workshop, 1991
- Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, 1997
- Rieece B. L., Brandt R., *Effective Human Relations in Organizations*, Houghton Mifflin Company, 1996

STRESZCZENIE

W artykule omówiona została koncepcja macierzy stylów komunikowania się. Macierz ta oparta na dwóch zmiennych – poziomie dominacji i uspołecznienia – pozwala zdefiniować cztery style komunikowania się: analityczny, dominujący, przyjacielski i ekspresywny. W artykule zaprezentowane zostały także praktyczne wytyczne dotyczące rozpoznawania poszczególnych stylów i dostosowywania do nich własnej komunikacji. W artykule zaprezentowano także wyniki badań preferencji komunikacyjnych grupy 115 studentów.

**COMMUNICATION STYLES MATRIX
- RESEARCH FINDINGS ON COMMUNICATION'S
PREFERENCES OF STUDENTS**

ABSTRACT

In the paper a concept of communication styles matrix was discussed. This matrix based on two variables – level of the dominance and socialization – lets define four styles of communicating: analytical, dominating, friendly and expressive. In the paper also practical guidelines concerning recognizing individual styles and adapting it in own communication were presented. The paper also present research findings of communication preferences of the group of 115 students.