

A DOMINANCIA NONVERBÁLIS JELEI A MAGYAR ÉS AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOKBELI PERSPEKTÍVA ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

NONVERBAL SIGNS OF DOMINANCE: A COMPARISON OF THE PERSPECTIVES IN HUNGARY AND THE USA

Tóth Alexandra

doktoranduszhallgató

Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Interkulturális Nyelvészet Doktori Program
tothalexandra0501@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

Az üzleti világ sikerének kulcsa a hatékony kommunikáció, a kimondott és a ki nem mondott üzenetek célba érése. Manapság rengeteg az információ arról, hogy mit és milyen megfogalmazásban, mikor és milyen helyzetben mondjanak az üzletemberek ahhoz, hogy sikeresen zárják a tárgyalásokat. Viszont talán kevesebb figyelem irányul a test többi részére a kommunikációs helyzetekben, pontosabban, hogyan alkalmazzák a nonverbális kommunikáció eszközeit a tárgyalási sikerek elérése érdekében.

Kutatásomban olyan nonverbális jeleket vizsgáltam, amelyeket az amerikai szakirodalom dominánsnak vagy szubmisszívnek titulál, majd összehasonlítottam a magyar és az amerikai egyesült államokbeli üzleti világ perspektíváját. Feltételezéseim szerint a magyar üzletemberek kevésbé értékelik dominánsnak a dominanciajeleket, és kevésbé szubmisszívnek a szubmissziójeleket az USA üzletembereihez képest. Kutatásomban a két országból üzletemberek értékelték ki a dominancia- és szubmissziójeleket Dunbar dominanciát mérő skálája mentén, 61-en Magyarországról és 44-en az USA-ból. Minden résztvevő legalább három éve dolgozik magyar vagy amerikai multinacionális cégnél, és legalább egy éve aktívan részt vesz a cégen belüli tárgyalásokon. Összehasonlítva a két kultúra válaszait, azt tapasztaltam, hogy a magyar üzletemberek valóban kevésbé látták dominánsnak a domináns jelek mindegyikét, illetve kevésbé vélték szubmisszívnek a szubmisszív viselkedésformákat. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a Hofstede-féle dimenziók mentén a két kultúra eltér az engedékenység, a jövőorientáció és a bizonytalanságkerülés függvényében, amelyek mind kapcsolatban állnak azzal, hogy mennyire fontos a dominancia kifejezése az adott kultúrában: Magyarországon kevésbé, az USA-ban annál inkább. A továbbiakban fókuszcsoportokkal szeretném összehasonlítani a két kultúra üzleti tárgyalásait, magyar üzletemberek szemszögéből.

ABSTRACT

The key to success in the business world is effective communication. Nowadays we have a lot of information about what and how, when and in what kind of situation business people should say in order to successfully close negotiations, but we are even less aware of how to accompany what they say with the rest of their body, more precisely, how to use nonverbal communication in order to achieve negotiation success. In my research, I examined nonverbal behaviours that the American literature labels as dominant or submissive, comparing the perspectives of the Hungarian and North American business worlds. According to my assumptions, Hungarian businessmen value dominance signs as less dominant and submissive signs as less submissive, compared to US businessmen. 61 businessmen working in Hungary and 44 in the USA evaluated the signs of dominance and submission, using the scale of Dunbar for measuring dominance. All participants have been working at Hungarian or American multinational companies for at least three years, and have been actively participating in negotiations within the company for at least one year. Comparing the answers of the two cultures, the Hungarian businessmen saw all seven dominant signs as less dominant, and they considered all three submissive behaviors less submissive. A possible explanation for this is that along Hofstede's dimensions, the two cultures differ in terms of indulgence, future orientation and uncertainty avoidance, which are all related to how important the expression of dominance is in the given culture: less in Hungary, more in the USA. In the following, I would like to use focus groups to compare the business negotiations of the two cultures, from the perspective of Hungarian businessmen.

Kulcsszavak: nonverbális kommunikáció, dominancia, kulturális különbségek, Hofstede-féle kulturális dimenziók, üzleti

Keywords: nonverbal communication, dominance, cultural differences, Hofstede cultural dimensions, business

1. ELMÉLETI ÖSSZEFOGLALÓ

1.1. A dominancia nonverbális jelei

A dominanciát meghatározhatjuk úgy, (1) mint olyan személyiségvonást, amely magában foglalja a mások irányításának szándékát, (2) mint a „másokat irányító” énképet és/vagy (3) mint azon viselkedést, amely más emberek és erőforrásaik sikeres irányítását eredményezi (Hall et al., 2005, 898.). Különbséget kell tennünk dominancia és státusz, illetve dominancia és hatalom között. E három koncepció ugyan együtt jár, jelentésük mégsem azonos. A státusz olyan tulajdonított vagy elért minőséget jelent, amely tiszteletet és kiváltságot tükröz, viszont nem feltétlenül foglalja magába mások irányításának képességét. A hatalom azon kapacitás, illetve strukturálisan jóváhagyott jog más emberek vagy mások erőforrásainak ellenőrzéséhez, amely nem feltétlenül hordoz magában tekintélyt vagy tiszteletet (Hall et al., 2005).

A dominancia-szubmisszió egyike az emberi kapcsolatok legalapvetőbb és legszélesebb körben felismert dimenzióinak. A dominancia kapcsolati, viselkedési és interakciós állapot, amely a kommunikáción keresztül történő tényleges befolyásolást vagy irányítást tükrözi. Ezen meghatározás magában foglalja, hogy a hatalommal ellentétben a dominancia csakis valós diadikus interakció révén nyilvánulhat meg, méghozzá a viselkedés útján, sajátos kommunikációs stratégiák használatával, mint például a fenyegetés, a kiemelkedés vagy a kezdeményezés által (Burgoon et al., 2021).

Az észlelt dominanciához kapcsolódó nonverbális viselkedések sokrétűek, és a kontextustól függően változnak. Korábbi tanulmányok arról számoltak be, hogy az arckifejezések, például a leeresztett szemöldök vagy a nem mosolygó száj összefüggésben állnak az észlelt dominanciával (Witkower et al., 2020). Az ellenkező oldalon a test összeomlása (például: összegörnyedt, összehúzza magát) és a tekintet elkerülése korrelál az észlelt szubmisszivitással (Weeks et al., 2011).

1.2. Kulturális dimenziók

A kulturális különbségek számtalan kutató figyelmét felkeltették, és napjainkig több tudományosan elfogadott kultúra-összehasonlító modellt foglal össze a szakirodalom. Az egyik leggyakrabban alkalmazott modell Geert Hofstede (1991) kétpólusú kultúradimenziós felfogása, amely bizonyos univerzális problémakategóriákra épül, melyek lehetővé teszik az adott kultúrák feltérképezését, az egymással való összehasonlításukat, valamint az egymáshoz való viszonyok megállapítását. Joyce S. Osland és Allan Bird (2000) azonban megjegyzi, hogy a kultúra feltérképezését egy adott kontextusban kell végezni, másképp az eredmények túl általánosak, és nem tükrözik, hogy a kultúra tagjai milyen helyzetben hogyan viselkednek.

Egyéb tudományosan elfogadott modelljei is léteznek a kultúra vizsgálatának (Hall, 1987; House et al., 2004; Trompenaars–Turner, 1997). A hofstedei dimenziók kiindulópontja a szervezeti kultúra, valamint a kultúrák szervezeti kultúrára való hatása. Mivel ezen megközelítés áll a legközelebb a jelen kutatás céljához, a továbbiakban ezt a hatdimenziós modellt követem és mutatom be, Hofstede és munkatársai (2010) kutatásának kiegészítésével.

Hatalmi távolság. Magyarország és az USA egyaránt alacsony hatalmi távolsággal rendelkezik, ahol a függőségi viszonyok gyengébbek, a felek jogai egyenlők, a hierarchia alacsony fokú, a szervezeti változások pedig fokozatosak.

Bizonytalanságkerülés. E dimenzió mentén Magyarország magas értékkel bír, tehát a szervezetben jellemző a konszenzuseresés, a konfliktusok kerülése, illetve kezelése. Ez jelentősen eltér az USA alacsonyabb értékétől, ahol a konformitás

alacsony, az eltérő vélemények elfogadottak, és a konfliktust a szervezeti működés természetes velejárójaként értékelik.

Individualizmus–kollektívizmus. A hatalmi távolság dimenziójához hasonlóan itt sincs lényeges különbség Magyarország és az USA kultúrája között: mindkettőt individualistaként tartjuk számon, mivel a középpontban az „én” áll, az egyéni siker és dicsőség a mérvadó az egyének közötti lazább kapcsolatokkal.

Férfiasság–nőiesség. E dimenzió mentén sem tér el Magyarország és az USA, mindkettő a férfias kultúrák közé sorolható: előnyben részesül a teljesítmény, a hősiesség, a rámenősség és az anyagi siker.

Jövőorientáció. Magyarországra a pragmatikusság jellemző, hiszen a takarékossgot és a korszerű oktatásért tett erőfeszítéseket ösztönzik mint a jövőre való felkészülés módját, míg az USA a normatív megközelítést részesíti előnyben, mivel hajlamos a régóta tisztelt hagyományokat és normákat megőrizni, miközben gyanakvással szemléli a társadalmi változásokat.

Engedékenység. Magyarország hajlamosabb a visszafogottságra és a nagyobb kontrollra, az USA viszont inkább az engedékenységről és az alacsonyabb kontrollról ismert.

1.3. Dominancia a kultúra függvényében

Több kutató is bebizonyította, hogy léteznek kultúrák közti különbségek a társadalmi kapcsolatok vertikális dimenziójához rendelt érték mentén (Hofstede, 1980): a tagok vagy elfogadják a hatalom és a státusz közötti egyenlőtlenségeket, és ezt természetesnek tekintik, vagy pedig ember alkotta állapotként értékelik, és nagyrészt mesterségesnek látják azt. Ennek fényében nem meglepő, hogy a kultúrákat a hatalom megnyilvánulásában jelentkező sokszínűség egyik fő forrásának tartják, és ennek következtében az interkulturális kommunikáció alatt megjelenő dominanciajelek észlelése és értelmezése során felmerülő félreértések lehetséges okának is tekintik (Bente et al., 2010).

Dana E. Carney (2020) kutatásában összefoglalta, hogy az Egyesült Államokból származó emberek mely kéz- és testtartást tartják dominánsnak: a minél kontrolláltabb kéz- és karmozdulatok, illetve a minél gyakoribb gesztusok használata magasabb státuszt és nagyobb hatalmat sugall. Mi több, annál dominánsabbnak, magas státuszúbbnak és nagyobb hatalommal rendelkezőnek tűnik a személy, minél nyitottabb a testtartása, illetve minél kisebb interperszonális távolságot tart a partnere és saját maga között.

Joe Navarro (2011) könyvében összegezte azon nem verbális jeleket, amelyeket az amerikai társadalom egyértelműen dominánsnak tart, egyúttal önbizalmat sugárzóknak is: a szék támláján pihentetett, kinyújtott karok (Navarro, 2011, 205.), állva hátratett kezek (192.), összekulcsolt kezek, a hüvelykujjak feltartva (246.), egymáshoz érintett, széttárt ujjak (239.), hanyag testtartás (171., 204.), széttárt

ujjak az asztalra támasztva (205.), csípőre tett kezek (199.). Azok a jelek, amelyek a szubmisszivitást tükrözik: zsebre dugott hüvelykujjak (247., 250.), összekulcsolt kezek anélkül, hogy a hüvelykujjak látszódnának (246.) és keresztbe tett lábak úgy, hogy a térd akadályként tornyosul (128.).

2. MÓDSZERTAN

2.1. Kutatási kérdések, hipotézisek

Kutatásom célja felderíteni azokat a nonverbális jeleket, amelyek a magyar üzleti világban dominanciát sugallnak. E dominanciajelek megvizsgálására az amerikai szakirodalmat vettem alapul, viszont a kulturális különbségek megváltoztathatják azt, ahogyan a két kultúra a dominancia nonverbális megnyilvánulására tekint. Hogyan befolyásolja a kultúra az adott nonverbális jelek értelmezését a dominancia viszonylatában? Amit az USA-ból származó üzletemberek dominánsnak ítélnek, az a magyarok megítélése alapján is domináns, vagy vannak eltérések a két kultúra értékelése között?

A kulturális dimenziók közti eltérésekből szerzett információk alapján, a magyar üzletemberekhez képest az USA-ban élő üzletemberek sokkal több olyan helyzetnek vannak kitéve, ahol dominancia nélkül nehezen érik el a céljukat: a gyakoribb konfliktusok, az újítások folyamatos érvényesítése, a nagyobb szintű engedékenység mind domináns kommunikációt követelnek. Szemben a kevesebb konfliktussal teli, szabálykövetőbb és visszafogottabb magyar társadalommal, ahol a dominálás nem jut ekkora szerephez az üzleti világban. Megvizsgálva azokat az amerikai kultúra által dominánsnak, illetve szubmisszívnek értékelt nonverbális jeleket, amelyeket Navarro (2011) összegzett, a következőket feltételezem:

Hipotézis 1: Az USA üzletembereihez képest a magyar üzletemberek kevésbé fogják dominánsnak értékelni a következő helyzeteket:

- 2) székek támláján pihentetett, kinyújtott karok;
- 5) állva hátratett kezek;
- 6) összekulcsolt kezek, a hüvelykujjak feltartva;
- 7) egymáshoz érintett, széttárt ujjak;
- 8) hanyag testtartás;
- 9) széttárt ujjak az asztalra támasztva;
- 10) csípőre tett kezek.

Hipotézis 2: Az USA üzletembereihez képest a magyar üzletemberek kevésbé fogják szubmisszívnek értékelni a következő helyzeteket:

- 1) zsebre dugott hüvelykujjak;
- 3) összekulcsolt kezek anélkül, hogy a hüvelykujjak látszódnának;
- 4) keresztbe tett lábak úgy, hogy a térd akadályként tornyosuljon.

2.2. Kutatási terület

A kutatásomban kultúra-összehasonlító elemzést alkalmazok, csoportközi eljárással. A csoportokban való elosztás előre megtervezett módon zajlott, melynek feltétele a kultúra, amelyet a résztvevő magáénak tud. A független változóm a tíz nonverbális jel, amelyeket az amerikai szakirodalom dominánsként könyvel el (Navarro, 2011), a függő változóm pedig az észlelt dominancia mértéke. Minden bemutatott nonverbális jel esetében megvizsgálom, hogy van-e különbség dominancia megítélésében a két kultúra között.

2.3. Résztvevők

Mivel a szakirodalom, amelyre a kutatást alapoztam, nem tesz különbséget az üzleti kontextus típusa szerint (ügyvédi iroda, bank stb.), én sem szűkítettem le a résztvevők körét a kontextus szerint. Ez az általánosítás viszont korlátozhatja a későbbi eredmények kiterjesztését az üzleti világ különböző szegmenseire.

Kutatásomban összesen 105 üzletember vett részt, ebből 61-en Magyarországon dolgoznak. A magyar résztvevők átlagéletkora 38,57 év volt, míg az amerikai résztvevőké 35,57. Mind a 105 résztvevő legalább három éve alkalmazottja egy multinacionális cégnek, és legalább egy éve vesz részt aktívan a cégen belüli tárgyalásokon.

2.4. Eszközök

A kutatásban részt vevőknek a meghatározott nonverbális jeleket videórészletek segítségével illusztráltam. A *Briliáns elmék* (eredeti címén: *Suits*) nyilvánosan elérhető sorozatból vágtam ki (így nem sértve a szerzői jogokat) olyan 6–17 másodperc közötti jeleneteket, amelyeken a Navarro (2011) által leírt viselkedések láthatók. A sorozathoz azért fordultam, mert előtte színészekkel próbáltunk mesterséges helyzeteket kialakítani, viszont az eredményt nem találtam eléggé valósnak, hitelesnek.

A Joe Navarro (2011) által összegzett nonverbális jelek észlelt dominanciájának felmérésehez Norah E. Dunbar (2000) interperszonális dominanciát mérő skáláját használtam. A skála tíz melléknévpárt tartalmaz, amelyet egy 1-től 7-ig terjedő skálán kell pontozni annak függvényében, hogy a kitöltő milyennek értékelte az adott szereplő viselkedését (például: „1 = nagyon magabiztos, 7 = nagyon bizonytalan”). A pontszámok összege adja a végső értéket. A tíz párból öt fordított értékelésű. Minél nagyobb pontszámot kap egy adott viselkedés, annál dominánsabbnak ítéli azt a kitöltő.

Mindkét kultúra tagjainál és minden értékelt viselkedés esetében megbízhatósági vizsgálatot végeztem. Amint az *I. táblázatban* látható, a mérőeszköz minden helyzetben megbízhatónak bizonyult.

1. táblázat. A dominanciát mérő skála megbízhatósága

Megfigyelt helyzet	Cronbach-féle		
	Magyarország	USA	Oroszország
1) Zsebre dugott hüvelykujjak	0,820	0,826	0,771
2) Szék támláján pihentetett, kinyújtott karok	0,672	0,637	0,812
3) Zárt hüvelykujjak	0,838	0,855	0,727
4) Keresztbe tett lábak, a térd gátolja a teret	0,832	0,731	0,773
5) Állva hátrattett kezek	0,761	0,710	0,718
6) Összekulcsolt kezek, feltartott hüvelykujjak	0,938	0,763	0,737
7) Egymáshoz érintett, széttárt ujjak	0,676	0,736	0,585
8) Hanyag testtartás	0,751	0,656	0,822
9) Széttárt ujjak az asztalra támasztva	0,685	0,764	0,660
10) Csípőre tett kezek	0,730	0,839	0,674

2.5. Eljárás

Kutatásom kényelmi mintavételű volt, mivel a két multinacionális céggel egy-egy ismerősen keresztül vettem fel a kapcsolatot. Ezt követően a cégvezetőknek egy-egy online megbeszélés alkalmával bemutattam a kutatásom célját és tervét, majd titoktartási szerződést kötöttünk. Ezt követően a cégvezető elküldte az online kérdőívet azoknak az alkalmazottaknak, akik legalább három éve a cégnél dolgoznak, és legalább egy éve aktívan részt vesznek a cégen belüli tárgyalásokon. A Covid19 járványügyi szigorítások miatt a kutatást kizárólag online végeztem. Az adatok felvétele 2021 szeptemberében kezdődött, és az év novemberében zárult le.

A videórészleteken megfigyelt nonverbális jeleket több szereplő mutatta be, így a színész tulajdonságai és egyéb, a videók technikai jellegével kapcsolatos tényezők mind torzíthatták bizonyos szinten a kitöltők értékelését. Ezek mind csökkentik a kutatásom ökológiai validitásának értékét, azaz a valós üzleti helyzetekben nem biztos, hogy ugyanolyan érvényesek lesznek a kutatásom eredményei, mintha azt szemtől szembeni, valós tárgyaláson megjelenő nonverbális jelek megfigyelésére alapoztam volna. További korlátozásnak minősül, hogy az egy kultúrából származó résztvevők ugyanannál a cégnél dolgoznak, így fennáll az esélye annak, hogy az adott cég elvei, stratégiája, kultúrája, a cégen belüli csoportdinamika, a cégre jellemző felettes-alkalmazott viszony mind befolyásolják az eredményeket. Így nem volt lehetőségem arra, hogy kizárólag a kultúrák jellemzőit vizsgáljam, és ezek alapján vonjak le következtetéseket.

2.6. Adatalemzés

A feltevéseim teszteléséhez a felvett adatokat az IBM SPSS 22 statisztikai programmal dolgoztam fel. Ezen belül független mintás *t*-tesztekkel néztem meg a két kultúra dominanciamegítélése közti különbséget, előtte viszont a mintám homogenitását is megvizsgáltam, hogy a statisztikai próba megfelelő (parametrikus vagy nonparametrikus) változatát alkalmazzam.

3. EREDMÉNYEK

3.1. Az első hipotézis vizsgálata

A magyarországi és az USA-beli üzletemberek által észlelt nonverbális jelek dominanciájának összehasonlításához független mintás *t*-teszteket alkalmaztam (lásd 3. táblázat). Figyelembe vettem a variancia azonosságát: amennyiben a *Levene-próba* azt mutatta, hogy a mintám megfelelt a homogén eloszlásnak, akkor a klasszikus *t* értékét vettem figyelembe, viszont ha a mintám ettől eltérő értékeket mutatott, akkor a *Welch t-teszt* eredményeit érvényesítettem (lásd 2. táblázat).

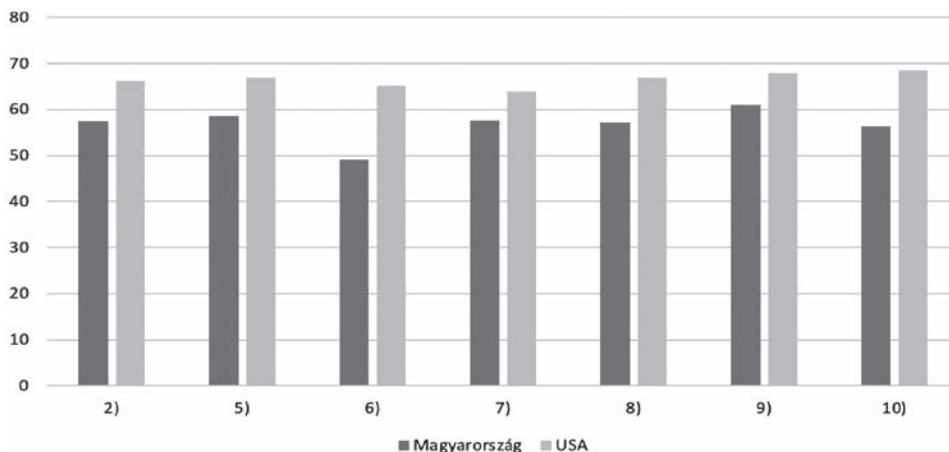
2. táblázat. Levene-próba a tíz megfigyelt helyzet esetében

Hipotézis	Megfigyelt helyzet	F	p
H1	2) Szék támláján pihentetett, kinyújtott karok	15,823	<,001
H1	5) Állva hátratett kezek	27,254	<,001
H1	6) Összekulcsolt kezek, feltartott hüvelykujjak	21,359	<,001
H1	7) Egymáshoz érintett, széttárt ujjak	0,141	0,708
H1	8) Hanyag testtartás	35,048	<,001
H1	9) Széttárt ujjak az asztalra támasztva	18,795	<,001
H1	10) Csípőre tett kezek	22,773	<,001
H2	1) Zsebre dugott hüvelykujjak	40,098	<,001
H2	3) Zárt hüvelykujjak	1,992	0,161
H2	4) Keresztbe tett lábak, a térd gátolja a teret	9,000	0,003

Megjegyzés: Ha $p > 0,05$, a varianciák azonosak, és a továbbiakban parametrikus tesztet alkalmazok. Ha $p < 0,05$, a varianciák nem azonosak, és a továbbiakban nonparametrikus tesztet alkalmazok.

Az első hipotézisre vonatkozó eredmények (lásd 1. ábra) alátámasztják, hogy a magyarországi üzletemberek lényegesen kevésbé tartják dominánsnak az USA-ból származó üzletemberekkel szemben a szék támláján pihentetett, kinyújtott

karokat, az állva hátratett kezeket, az összekulcsolt kezeket feltartott hüvelykujjakkal, az egymáshoz érintett, széttárt ujjakat, a hanyag testtartást, az asztalra támasztott széttárt ujjakat, illetve a csípőre tett kezeket. Mivel ez magában foglal minden feltételezett esetet, az első hipotézis beigazolódott.



1. ábra. Magyarország és az USA összehasonlítása a domináns jelek értékelése szerint

Megjegyzés: 2) szék támláján pihentetett, kinyújtott karok; 5) állva hátratett kezek; 6) összekulcsolt kezek, feltartott hüvelykujjak; 7) egymáshoz érintett, széttárt ujjak; 8) hanyag testtartás; 9) széttárt ujjak az asztalra támasztva; 10) csípőre tett kezek

3. táblázat. Független mintás *t*-teszt: Magyarország és az USA dominanciaértékelései közti különbségek, a 2), 5), 6), 7), 8), 9) és 10) helyzetekben

	Magyaro. (N = 61)		USA (N = 44)		t	p	Cohen-féle
	M	SD	M	SD			
2) helyzet	57,541	4,338	66,227	2,658	-12,683	<,001	-2,415
5) helyzet	58,590	4,341	66,955	2,188	-12,941	<,001	-2,433
6) helyzet	49,164	8,758	65,114	3,452	-12,902	<,001	-2,396
7) helyzet	57,623	3,946	63,841	4,204	-7,751	<,001	-1,533
8) helyzet	57,230	4,917	66,955	2,322	-13,500	<,001	-2,529
9) helyzet	60,984	3,681	67,932	1,958	-12,495	<,001	-2,357
10) helyzet	56,377	4,271	68,477	2,338	-18,601	<,001	-3,515

Megjegyzés: 2) helyzet = szék támláján pihentetett, kinyújtott karok; 5) helyzet = állva hátratett kezek; 6) helyzet = összekulcsolt kezek, feltartott hüvelykujjak; 7) helyzet = egymáshoz érintett, széttárt ujjak; 8) helyzet = hanyag testtartás; 9) helyzet = széttárt ujjak az asztalra támasztva; 10) helyzet = csípőre tett kezek

3.2. A második hipotézis vizsgálata

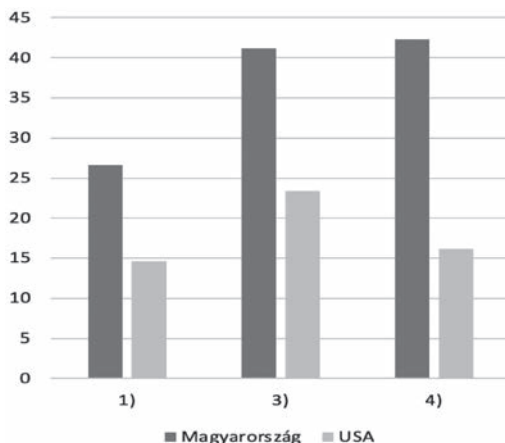
Az első hipotézis teszteléséhez hasonlóan a második esetben is a homogenitás-vizsgálattal kezdtem az eljárást (lásd 3. táblázat), majd a megfelelő független mintás *t*-teszttel folytattam (lásd 4. táblázat).

4. táblázat. Független mintás *t*-teszt: Magyarország és az USA dominanciaértékelései közti különbségek, az 1), 3) és 4) helyzetekben

	Magyaro. (N = 61)		USA (N = 44)		t	p	Cohen-féle
	M	SD	M	SD			
1) helyzet	26,607	7,228	14,591	3,336	11,408	<,001	2,135
3) helyzet	41,164	6,545	23,386	6,303	13,945	<,001	2,758
4) helyzet	42,262	6,762	16,182	4,293	24,125	<,001	4,605

Megjegyzés: 1) helyzet = zsebre dugott hüvelykujjak; 3) helyzet = zárt hüvelykujjak; 4) helyzet = keresztbe tett lábak úgy, hogy a térd akadályként tornyosul

Amint a 2. ábrán látni lehet, mind a zsebre dugott, mind az összekulcsolt kezeket anélkül, hogy a hüvelykujjak látszódnának, mind a keresztbe tett lábakat úgy, hogy a térd akadályként tornyosuljon az USA üzletemberei szubmisszívebbnek értékelték, mint a magyar üzletemberek. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a második hipotézis is beigazolódott.



2. ábra. Magyarország és az USA összehasonlítása a szubmisszív jelek értékelése szerint

Megjegyzés: 1) zsebre dugott hüvelykujjak; 3) összekulcsolt kezek anélkül, hogy a hüvelykujjak látszódnának; 4) keresztbe tett lábak úgy, hogy a térd akadályként tornyosuljon

3.3. Az eredmények értelmezése

Az első hipotézisem beigazolódott, mivel mind a hét megvizsgált helyzet esetében jelentős különbségek léptek fel a magyar és az USA-ból származó üzletemberek megítélései között. A megvizsgált jelenetek olyan nonverbális jeleket illusztráltak, amelyeket az amerikai szakirodalom dominánsként jelenít meg, viszont bizonyos kulturális eltérések miatt nem minden kultúra tartja őket ugyanolyan dominánsnak egy üzleti tárgyalás keretein belül. Ennek egyik oka, hogy a magyar kultúra visszafogottabb, kisebb mértékben fogadja el a kontrollálatlan viselkedéseket (az *engedékenység* dimenzióján alacsony értékkel rendelkezik).

Továbbá a Hofstede-féle jellemzők alapján, a magyar kultúra konfliktuskerülőnek minősül. A fent említett és elemzett nonverbális jelek a cselekvéskészséget, készenléti állapotot, a konfliktushelyzetben való felülkerekedési vágyat tükrözik, amely a magyarok szemében valószínűleg már intruzívnek, fenyegetőnek tekinthető. Ahogy azt Judee K. Burgoon és munkatársai (2021) is megállapították, egy kollaboratív társadalomban a fenyegetés nem tartozik a funkcionális stratégiák közé.

A második hipotézisben olyan helyzeteket vizsgáltam, amelyek az amerikai szakirodalom szerinti szubmisszív nonverbális viselkedéseket jelentettek meg. Az elsőhöz hasonlóan a második feltevés is beigazolódott, hiszen a magyar üzletemberek lényegesen kevésbé tekintették szubmisszívnek a zsebre dugott hüvelykujjakat, az összekulcsolt kezeket anélkül, hogy a hüvelykujjak látszódnának, valamint keresztbe tett lábakat úgy, hogy a térd akadályként tornyosul. Ennek magyarázata hasonló az előbbi hipotéziséhez. A magyar kultúra visszafogottabb, konfliktuskerülőbb és a jövőt illetően megfontoltabb, így a nyugodtabb, kevesebb feszültséggel teli és zártabb viselkedéseket nem szubmisszívnek, hanem inkább természetesnek tartják, ellenben az Egyesült Államok üzletembereinek számára ez a szintű visszafogottság már a dominancia ellentétét, a gyengeséget tükrözi.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

Amint a kulturális dimenzióbeli különbségek mutatták, az USA területén az üzletemberek több konfliktussal találják magukat szemben, ezért nagyobb az engedékenység szintje, és ezáltal újítani is több lehetőségük van a magyar üzletemberekhez képest. Mindehhez elengedhetetlen a személy dominálási készsége, ha a piacon kíván maradni. Így nem meglepő, ha az ebben a kultúrában nevelkedett és versengő üzletemberek kognitív rendszerében egy adott viselkedés dominánsabb értékelést kap, mint az olyan kultúrában nevelkedett üzletembereké, ahol a dominancia és annak kimutatása nem jutott akkora szerephez a mindennapokban, és az adott nonverbális jel nem feltétlenül szolgál domináló jelzésként, hanem

semleges vagy teljesen más jelentéssel bír. Például, ha egy magyar üzletember érvényesíteni szeretné ötletét a New York-i partnerekkel való tárgyaláson, hatásos lehet az asztalon lévő kezeit úgy összekulcsolnia, hogy a hüvelykujjait feltartja, viszont abban az esetben, ha egy magyarországi partnerrel tárgyal, nem biztos, hogy a feltartott ujjak jelentősen elősegítik a célját, mivel ezen kéztartás és a dominancia mentális leképezése között nem annyira szoros az asszociáció, mint a New York-i partnerek esetében. Figyelembe véve a magyar kultúra konfliktuskerülő mivoltát, egy új ötlet érvényesítése akkor lehet a leghatékonyabb, ha azokat a pontokat emeli ki az említett üzletember, amelyek már valamilyen szinten érvényben vannak, és az ötletével csupán kiegészíti a már meglévő koncepciót, mindehhez pedig olyan nonverbális jeleket alkalmaz, amelyek kiegészítik és hangsúlyozzák az üzenetet.

A dominanciavizsgálatokat fókuszcsoportokkal szeretném kiegészíteni, a kutatást magyarországi üzletemberekkel végezve, összehasonlítva amerikai és hazai tárgyalásokat. Tervem, hogy a megfigyelt tárgyalásokon ugyanazon szereplők vegyenek részt, így kiküszöbölhető az intraperszonális különbségek befolyásoló hatása.

IRODALOM

- Bente, G. – Leuschner, H. – Al Issa, A. et al. (2010): The Others: Universals and Cultural Specificities in the Perception of Status and Dominance from Nonverbal Behavior. *Consciousness and Cognition*, 19, 762–777. DOI: 10.1016/j.concog.2010.06.006, <https://tinyurl.com/3h4db9s8>
- Burgoon, J. K. – Wang, X. – Chen, X. et al. (2021): Nonverbal Behaviors “Speak” Relational Messages of Dominance, Trust, and Composure. *Frontiers in Psychology*, 12, 624177. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.624177, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.624177/full>
- Carney, D. R. (2020): The Nonverbal Expression of Power, Status, and Dominance. *Current Opinion in Psychology*, 33, 256–264. DOI: 10.1016/j.copsyc.2019.12.004, <https://tinyurl.com/nmb-7rmp8>
- Dunbar, N. E. (2000): *Explication and Initial Test of Dyadic Power Theory*. Unpublished doctoral dissertation. University of Arizona, <https://repository.arizona.edu/handle/10150/298725>
- Hall, E. T. (1987): *Rejtett dimenziók*. (ford. Falvay M.) Budapest: Gondolat Könyvkiadó
- Hall, J. A. – Coats, E. J. – Smith LeBeau, L. (2005): Nonverbal Behavior and the Vertical Dimension of Social Relations: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 131, 6, 898–924. DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.898, <http://www.wisebrain.org/media/Papers/NonverbCommVerticalRels.pdf>
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. McGraw-Hill, <https://tinyurl.com/5n7fn2tr>
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. et al. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications
- Navarro, J. (2011): *Beszédes testek*. (ford. Bánföldi T.) Budapest: Nyitott Könyvműhely

- Osland, J. S. – Bird, A. (2000): Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context. *Academy of Management Perspectives*, 14, 1, 65–77., DOI: 10.5465/ame.2000.2909840, http://shiftfiles.com/files/209749E_Osland_and_Bird_2000.pdf
- Triandis, H. C. – Bontempo, R. – Villareal, M. J. et al. (1998): Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 2, 323–338. DOI: 10.1037/0022-3514.54.2.323
- Trompenaars, F. – Turner, C. H. (1997): *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2nd ed. UNKNO, https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf
- Weeks, J. W. – Heimberg, R. G. – Heuer, R. (2011): Exploring the Role of Behavioral Submissiveness in Social Anxiety. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 30, 3, 217–249. DOI: 10.1521/jscp.2011.30.3.217, <https://www.proquest.com/openview/a320a47fd-3c1698655eb5143195c0543/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Witkower, Z. – Tracy, J. L. – Cheng, J. T. et al. (2020): Two Signals of Social Rank: Prestige and Dominance Are Associated with Distinct Nonverbal Displays. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118, 89–120. DOI: 10.1037/pspi0000181, <https://open.library.ubc.ca/soa/cIRcle/collections/ubctheses/24/items/1.0354543>