

DIPLOMADOLGOZAT

MÉSZÁROS KINGA

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdaság Intézet
Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

Multikulturális beilleszkedés a munka világában

Brazil munkavállalók integrálódása a portugál kultúrába

Belső konzulens: Dr. habil. Rudnák Ildikó
egyetemi docens,
tréner-tanácsadó,
AGI-nemzetközi koordinátor,
MATE MID-koordinátor

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- És
Élelmiszergazdasági
Intézet/Agrármenedzsment
és Vezetéstudományi
Tanszék

Készítette: **Mészáros Kinga**
W6VBJT

Budapest

2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Szakirodalmi áttekintés.....	5
2.1 Multikulturalizmus: A megértés és az egység a mai globális társadalomban.....	5
2.2 Kulturális sokszínűség.....	6
2.3 Kultúra modellek és dimenziók.....	7
2.3.1 Hofstede Kulturális Dimenziói.....	8
2.4 A kulturális sokk.....	13
2.5 Multikulturális menedzsment.....	15
2.6 A kulturális, illetve beilleszkedési kompetencia.....	17
2.6.1 Nyelvi jártasság: A portugál nyelv.....	19
2.7 Brazília.....	20
2.8 Portugália.....	21
2.9 Brazília és Portugália kultúrájának bemutatása és összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján.....	22
3. Saját vizsgálat.....	27
3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása.....	27
3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne.....	28
3.2.1 CrunchEquation.....	29
3.3 A vizsgálati minta bemutatása.....	31
3.4 A vizsgálati módszerek bemutatása.....	35
3.5 Az eredmények bemutatása.....	36
3.6 Interjú a cégvezetőkkel.....	57
4. Következtetések és javaslatok.....	62
5. Összefoglalás.....	65
Irodalomjegyzék.....	66
Mellékletek.....	70
1. sz. melléklet: Kérdőív.....	70
2. sz. melléklet: Interjú kérdések.....	72
3. sz. melléklet: Táblázatok.....	73
4. sz. melléklet: A diplomadolgozatban szereplő ábrák jegyzéke.....	79
FÜGGELÉKEK.....	80
1. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat.....	81
2. sz. függelék – Tartalmi kivonat.....	82

1. Bevezetés

Az egyre inkább globalizálódó világban elterjedt multikulturalizmus világszerte formálja a társadalmakat, a gazdaságokat és az egyének életét (Stiglitz, 2002). Miközben az emberek a határon túlon keresnek jobb lehetőségeket, gyakran szembesülnek a kulturális sokszínűség összetettségével, ami lehet izgalmas is, de ugyanakkor megdöbbentő, illetve zavart is. Ezt nevezzük a kulturális sokknak (Reed – Loosemore, 2012). Diplomamunkám a multikulturalizmus, a kulturális sokk és a kulturális integritás bonyolult kölcsönhatását vizsgálja, különösen a Portugáliába költöző brazil munkavállalók összefüggésében. Dolgozatom azt tárja fel, hogy a brazilok hogyan élik meg az európai portugál társadalomban való kulturális beilleszkedés elemeit. Mivel én magam is egy portugál cégnél dolgozom, így saját bőrömön tapasztalom a kulturális integráció nehézségeit. Azért döntöttem amellett, hogy brazil munkavállalókon keresztül vizsgálom dolgozatom témáját, mert munkatársaim nagy része brazil és igen érdekesnek tartom, hogy attól függetlenül, hogy ők értik a nyelvet, ami nagy könnyebbséget ad nekik a kultúrába való beilleszkedéshez, ők is megtapasztalják a nehézségeket és átélnek a kulturális sokkot. Legalább is ezt állítja néhány brazil munkatársam, amely igencsak kíváncsivá tett, hogy vajon mi a többiek tapasztalata. Mindehhez természetesen elengedhetetlen, hogy Brazília és Portugália közötti kulturális különbségek dinamikáját is megvizsgáljam.

A brazilok Portugáliába irányuló migrációja számtalan kihívást jelent, amelyek közül a leglényegesebb talán az új kulturális közeghez való alkalmazkodás. A kulturális beilleszkedés folyamata a nyelv és a szokások mellett a portugálok hagyományainak, hiedelmeinek és társadalmi normáinak a megértését és elsajátítását is magába foglalja (Algan et al., 2012). A kulturális beilleszkedés fogalma mellett, dolgozatom másik központi eleme a kultúrsokk, amely a természetes reakció az új kulturális környezettel való találkozás során tapasztalt ismeretlenségekre (Mustafa, 2022). A kulturális sokk fázisai, a kezdeti izgatottságtól az alkalmazkodásig keretet adnak azoknak a pszichológiai és érzelmi kihívásoknak a megértéséhez, amelyekkel a beilleszkedni kívánt nép, jelen esetben a brazilok, szembesülnek az új környezetükhöz való alkalmazkodás során (Oberg, 1960). Ez a dolgozat a kulturális sokk összetettségére és a kulturális beilleszkedésre gyakorolt hatásaira kíván rávilágítani a brazil munkások portugáliai tapasztalatai alapján.

Diplomadolgozatom Hofstede hat kulturális dimenzióját alkalmazza a brazil és a portugál kultúrák összehasonlító elemzésének kereteként, annak érdekében, hogy megértsük a jelen kulturális dinamikát. Az olyan dimenziók vizsgálata, mint az individualizmus kontra

kollektivizmus, a hatalmi távolság és a bizonytalanság elkerülése, megmutatja nekünk az országok kulturális értékeit és viselkedési normáit, amelyek kiemelten fontosak az interperszonális interakciók tekintetében (Nickerson, 2023). Ez az összehasonlító elemzés lehetőséget ad arra, hogy kicsit tisztább képet kapjunk a brazil munkavállalók portugál társadalomba való kulturális beilleszkedésében rejlő kihívásokról és lehetőségekről.

Jelen diplomadolgozat az imént felvázolt szakirodalmi áttekintés után, egy portugál vállalatnál alkalmazott brazil munkavállalókkal végzett kutatásra támaszkodva első kézből származó beszámolókat és szempontokat foglal magába, hogy segítse a beilleszkedési folyamat megértését. Tapasztalataik és felfogásaik vizsgálatával átfogóbb képet kapunk a kulturális beilleszkedés és alkalmazkodás bonyodalmairól, illetve a sikeres beilleszkedést elősegítő vagy hátráltató tényezőkről. A kérdőíves felmérés mellett a cég vezetőivel készített interjú is hozzájárul a felállított hipotéziseim alátámasztásához, vagy éppen megcáfolásához. A felállított hipotézisek a következők:

- Úgy gondolom, hogy a Portugáliába költöző brazil munkavállalók a kulturális sokkal több, mint egy tünetét tapasztalják meg, attól függetlenül, hogy kevésbé érzékelik a nyelvi akadályokat.
- Véleményem szerint, a 30 éves és annál idősebb, középkorú brazil munkavállalók könnyebben illeszkednek be a portugál kultúrába fiatalabb munkatársaikhoz képest, mivel erős öntudattal, alkalmazkodóképességgel és stabilitással rendelkeznek, amelyek elősegítik a beilleszkedést az idegen kultúrába.
- Úgy vélem, hogy a brazil férfi munkavállalók fontosabbnak tartják a kapcsolatteremtő készség meglétét, míg a brazil női munkavállalók az új kultúra felé mutatott türelmet és tiszteletet tartják jelentősegteljesebbnek egy idegen országba való költözéskor.

A portugál kultúrába integrálódó brazil munkavállalók tapasztalatainak kérdőíves felmérés, illetve a vezetők által készített interjúk elemzésének segítségével vizsgálom meg a hipotézisek helytállását, majd vonom le következtetéseimet és fogalmazom meg javaslataimat a dolgozat zárásaként.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 Multikulturalizmus: A megértés és az egység a mai globális társadalomban

A mai globalizálódó világban a multikulturalizmus a társadalmi haladás egyik alapvető aspektusa, amely elősegíti a megértést, a toleranciát és az egységet a különböző kultúrákból származó lakosság körében. A több kulturális csoport egyetlen társadalmon belüli együttéléseként meghatározott multikulturalizmus az emberi sokféleség gazdaságát ünnepli, és elismeri a különböző hiedelmek, hagyományok és értékek tiszteletben tartásának fontosságát.

A multikulturalizmus egyik fő előnye abban rejlik, hogy képes előmozdítani a társadalmi kohéziót a különböző közösségeken belül. A különböző kultúráknak való kitettség nagyobb empátiához, elfogadáshoz és kölcsönös tisztelethez vezet a különböző háttérű egyének között (Van Der Zee – Van Oudenhoven, 2022). A kultúrák közötti párbeszéd és interakció előmozdításával a multikulturális társadalmak lehetőséget biztosítanak az emberek számára, hogy tanuljanak egymástól, megkérdőjelezzék a sztereotípiákat, és túllépjenek a kulturális megosztottságon. Ennek eredményeként a multikulturalizmussal jellemezhető közösségek nagyobb valószínűséggel tapasztalnak meg alacsonyabb szintű előítéleteket, diszkriminációt és társadalmi kirekesztést (Suttie, 2021).

Ezen kívül a multikulturalizmus döntő szerepet játszik a gazdasági fejlődés és az innováció előmozdításában. A kutatások azt mutatják, hogy a sokszínű munkaerő kreatívabb, alkalmazkodóbb és ügyesebb a problémamegoldásban, mint a homogén munkaerő, mivel képesek szélesebb nézőpontból és tapasztalatokból meríteni (Page, 2007). A különböző nézőpontokkal, készségekkel és tapasztalatokkal rendelkező egyének összehozásával a multikulturális környezet serkenti az innováció és a vállalkozó szellemet, növelve a termelékenységet és a versenyképességet a globális piacon (Karlsson et al., 2019). Ne feledkezzünk meg arról sem, hogy a bevándorlók és az etnikai kisebbségek jelentős mértékben hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez munkaerő-piaci részvételük, vállalkozói tevékenységük és kulturális vállalkozásuk révén (Alesina – La Ferrara, 2005). Ráadásul a multikulturalizmus nagyban hozzájárul a globális polgárság fejlődéséhez azáltal, hogy elősegíti a kulturális sokszínűség és az összekapcsolódás megbecsülését. A globalizáció és a transznacionalizmus által jellemzett korszakban a különböző kultúrákban való eligazodás és az azokkal való kapcsolattartás képessége elengedhetetlen a béke, az együttműködés és a fenntartható fejlődés globális szintű előmozdításához (Zapata-Barrero – Mansouri, 2022).

Számtalan előnye ellenére azonban a multikulturalizmus kihívásokkal és kritikákkal néz szembe a mai társadalomban. Egyesek azzal érvelnek, hogy a multikulturális politikák súlyosbíthatják a társadalmi szétagoltságot és alááshatják a nemzeti identitást azáltal, hogy a csoportjogokat előtérbe helyezik az egyéni szabadságjogokkal szemben (Parekh, 2000). Mások azt állítják, hogy a multikulturalizmus nem tudja megfelelően kezelni a társadalmon belüli jogi egyenlőtlenségek problémáit (Vadász, 2001). Mindazonáltal a multikulturalizmus hívei azzal érvelnek, hogy ezeket a kihívásokat befogadó politikákkal, interkulturális párbeszéddel, valamint a társadalmi igazságosság és egyenlőség iránti elkötelezettséggel lehet kezelni (Vertovec – Cohen, 2002).

Összefoglalva, a multikulturalizmus a kortárs társadalom egyik alapköve, amely elősegíti a megértést és az egységet ebben az egyre sokszínűbb összekapcsolt világban. A kulturális sokszínűség felkarolásával és a kultúrák közötti párbeszéd előmozdításával a multikulturális társadalmak kihasználhatják sokszínű lakosságuk kollektív tehetségét és erősségeit, hogy megbírkózzanak a közös kihívásokkal, és mindenki számára befogadóbb és igazságosabb jövőt építsenek. Miközben a 21. század összetettségei között navigálunk, a multikulturalizmus alapelvei továbbra is nélkülözhetetlenek egy olyan világ megteremtéséhez, ahol az egység kölcsönös tiszteleten és együttműködésen keresztül alapul meg.

2.2 Kulturális sokszínűség

A mai globalizációt és összekapcsoltságot jellemző világban, kiemelten fontos a kultúrák jelentőségének megértése, hiszen azok identitásokat, interakciókat és perspektívákat alakítanak ki. A kultúrák sokféle hitet, szokást, nyelvet és hagyományt foglalnak magukba és meghatározzák a különböző közösségek kollektív identitását. Ez a fejezet feltárja a kultúrák dinamikus természetét és mély hatását az egyéni identitásra, a társadalmi összetartozásra és a globális kapcsolatokra, hogy felfedje a kulturális sokféleség mai világának bonyolultságát.

A kulturális sokszínűség, a több kulturális identitás egy társadalmon belüli együttélése nagy jelentőséggel bír a kölcsönös megértés, a társadalmi együttműködés és a fenntartható fejlődés elősegítésében (Zapata-Barrero – Mansouri, 2022). A kulturális sokféleség tükrözi a különböző értékek, normák és gyakorlatok sokféleségét, amelyek meghatározzák a társadalom különböző csoportjait, hiszen ezen értékek fejezik ki azt, hogy mi a jó és elfogadott (Sagiv – Schwartz, 2022). Emellett a kultúrák meghatározó szerepet játszanak az egyéni identitás formálásában és a társadalmi viselkedés befolyásolásában az akkulturáció folyamatain keresztül (Ward – Szabó, 2023). A kulturális identitások összetett konstrukciók, amelyek

metszik egymást más identitásdimenziókkal, például fajjal, etnikummal, nemmel és szexualitással, befolyásolva, hogy az egyén hogyan látja önmagát és hogyan viszonyul másokhoz a társadalmi kontextusban (Nagel, 2000). A kultúrák kulcsszerepet játszanak a társadalmi összetartás és a kollektív ellenálló képesség előmozdításában, a közösségek tagjai közötti tartozás, szolidaritás és kölcsönös tisztelet érzésének kialakításával. A közös kulturális gyakorlatok, szokások és szimbólumok erősítik a társadalmi kötelekeket és elősegítik a kommunikációt, a bizalmat és az együttműködést a különböző kulturális háttérű egyének között (Putnam, 2007). Ezen felül a kulturális sokféleség hozzájárul az új művészeti kifejezések, nyelvi innovációk és kulináris hagyományok megjelenéséhez, amelyek tükrözik a különböző kultúrák összekapcsolódását ebben az egyre inkább globalizált világban. Mindemellett elengedhetetlen az emberiség kulturális örökségének megőrzéséhez és a kulturális kifejezések, például a zene, az irodalom, a művészet és a konyha népszerűsítéséhez. A kulturális csereprogramok, fesztiválok és kiállítások platformként szolgálnak a sokszínűség megünneplésére és a kultúrák közötti megértés elősegítésére, érzékeltetve az összetartozást (UNESCO, 2023).

Összefoglalva, a kulturális sokféleség a kortárs társadalmak meghatározó jellemzője, tükrözve az emberi civilizáció gazdagságát, bonyolultságát és rugalmasságát. Az egyéni identitások formálásától a társadalmi összetartás elősegítéséig és a globális kapcsolatok gazdagításáig a kultúrák kulcsszerepet játszanak az emberek életében. Ahogy egyre inkább globálisan összekapcsolódó világunk bonyolultságán próbálunk kiigazodni a kulturális sokféleség elfogadása és az arról szóló kommunikáció elengedhetetlen a fenntartható társadalmak megépítéséhez a jövő generációi számára. A kulturális sokszínűségnek a befogadó megközelítése lefekteti a békés együttélés és együttműködés alapjait a multikulturális társadalmakban.

2.3 Kultúra modellek és dimenziók

A kultúra egy olyan összetett fogalom, amely magában foglalja az emberi társadalmak különböző aspektusait, beleértve a hitrendszereket, értékeket, normákat és gyakorlatokat is. A tudósok számos modellt és dimenziót dolgoztak ki annak érdekében, hogy megértsék és elemezzék a kulturális különbségeket a társadalmak között. Ezek a modellek kereteket nyújtanak a kulturális sokféleség bonyolultságainak megértéséhez és annak hatásainak elemzéséhez a kommunikáció, a vezetés és a globalizáció különböző területein.

Az egyik legbefolyásosabb modell a kulturális dimenziók tanulmányozásában Geert Hofstede Kulturális Dimenziók Elmélete. Hofstede szerint a kultúrát hat dimenzió mentén lehet elemezni: hatalmi távolság, individualizmus kontra kollektívizmus, maszkulinitás kontra femininitás, bizonytalanságkerülés, hosszú távú kontra rövid távú orientáció, és engedékenység kontra önuralom (Sochor, 2020). Ez a modell strukturált keretet nyújt a különböző társadalmak kulturális értékeinek és viselkedéseinek összehasonlításához, elősegítve ezzel a kultúrák közötti megértést.

Egy másik kiemelkedő modell Edward T. Hall Kulturális Jéghegy Modellje, amely szerint a kultúrát látható elemekre (például nyelv, hagyományok), és alatta rejtőző, kevésbé látható elemekre (például hitrendszerek, értékek) lehet bontani. Ez a modell hangsúlyozza a mélyebb kulturális rétegek megértésének fontosságát, amelyek alakítják a viselkedést és a kommunikációt, kiemelve a kontextus és a rejtett kulturális jelek jelentőségét a kulturális különbségek által meghatározott interkulturális interakciókban (McLennon, 2021).

Továbbá, Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner kidolgozta a Kultúrák Hét Dimenzióját tartalmazó modellt, amely olyan dimenziókat tartalmaz, mint az univerzalizmus kontra partikularizmus, individualizmus kontra kollektívizmus, semleges kontra érzelmes, specifikus kontra diffúz, teljesítmény kontra tulajdonítás, szekvenciális kontra szinkron és belső irányítottság kontra külső irányítottság (Trompenaars – Hampden-Turner, 2020). Ez a modell betekintést nyújt arra, hogy a kulturális különbségek hogyan befolyásolják a társadalmi élet különböző aspektusait, az üzleti gyakorlatoktól az emberi kapcsolatokig.

Összességében a kultúra modellek és dimenziók kulcsfontosságú szerepet játszanak a kulturális sokféleség, kommunikáció és együttműködés megkönnyítésében. A kulturális értékek és gyakorlatok sokféleségének felismerése és megbecsülése révén az egyének és szervezetek hatékonyabban tudnak navigálni a kulturális különbségek között, és értékes kapcsolatokat tudnak kiépíteni.

2.3.1 Hofstede Kulturális Dimenziói

Geert Hofstede Kulturális Dimenziók Elmélete az egyik legbefolyásosabb keretrendszer a kultúrák közötti tanulmányok területén, értékes betekintést nyújtva a különböző társadalmak kulturális sokféleségének bonyolultságába. Hofstede modellje strukturált megközelítést kínál a kulturális különbségek elemzéséhez hat dimenzió mentén: hatalmi távolság, individualizmus kontra kollektívizmus, maszkulinitás kontra femininitás, bizonytalanságkerülés, hosszú távú kontra rövid távú orientáció, és engedékenység kontra

önuralom (Sochor, 2020). Ezeken a dimenziókon keresztül megérthetjük és összehasonlíthatjuk a kulturális értékeket, viselkedéseket és társadalmi normákat.

A fent említett hat dimenzió részletes jellemzését Hofstede 2011-es kiadványa alapján fejtem ki. Az első dimenzió Hofstede modelljében a hatalmi távolság. A kis hatalmi távolsággal jellemezhető társadalmakban az emberek elvárják a legitimitás és az erkölcsi megítélés elveinek betartását a hatalmat gyakorló rétegtől. A szülők kortársként lépnek kapcsolatba gyermekeikkel, anélkül, hogy pusztán életkoron alapuló hierarchikus dominanciát írnának elő. Az idősök iránti tisztelet nem automatikus, és nem kapcsolódik félelem a státuszhoz. Az oktatás nagy hangsúlyt fektet a tanulók bevonására és szükségleteik kielégítésére. A hierarchia inkább a szervezeti kényelmet szolgálja, mintsem a szerepekben rejlő egyenlőtlenségeket. A beosztottak elvárják, hogy részt vegyenek a döntéshozatali folyamatokban. Ezekben a társadalmakban a kormányzás általában pluralista, a döntések demokratikus folyamatok és a hatalmi átmenetek békés úton történnek. Korrupciós esetek ritkán fordulnak elő és a politikai botrányok ártanak a karriernek. A gazdasági egyenlőség a jövedelem viszonylag egyenletes eloszlásában tükröződik. A vallások ebben az összefüggésben minden hívő egyenlő helyzetét hangsúlyozzák. Azokban a társadalmakban, ahol nagy a hatalmi távolság, a tekintélyt a társadalom velejárójának tekintik, függetlenül az erkölcsi megfontolásoktól. A gyerekeket engedelmisségre tanítják szüleik, az idősebbeket pedig tisztelik. Az oktatás a tanárok tekintélye köré összpontosul, kiemelve a hierarchikus egyenlőtlenségeket. A beosztottak egyértelmű utasításokat várnak el. A kormány jellemzően autokratikus és gyakran forradalom révén néz szembe a változással. A korrupció széles körben elterjedt és a botrányokat gyakran eltitkolják. A jövedelemeloszlás rendkívül egyenlőtlen a társadalomban (Hofstede, 2011).

Másik kritikus dimenzió az individualizmus kontra kollektívizmus, amely inkább társadalmi vonásokat tükröz, mintsem egyénit. Az individualista társadalmakban az elvárás az, hogy az egyének előnyben részesítsék az öngondoskodást és a közvetlen családtagjaik szükségleteinek kielégítését. A személyes identitás és autonómia kerül a középpontba az "én"-tudat hangsúlyozása révén. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a magánélethez való jognak, tiszteletben tartva az egyének személyes határait. A gondolatok és vélemények nyílt kinyilvánítása pozitív hatással van a mentális egészségre. Másokat autonóm egyéneknek tekintenek. Minden egyén nézőpontjának jelentősége van, amely az "egy személy, egy szavazat" elvét tükrözi. A társadalmi normáktól való elszakadás gyakran büntudatot vált ki. Az egyéni kifejezést hangsúlyozó nyelvek gyakran tartalmazzák az "én" kifejezést, mint

szerves összetevőt. Az oktatás célja az önirányító tanulási képességek fejlesztése. A feladat elvégzése elsőbbséget élvez az interperszonális kapcsolatok ápolásával szemben. Kollektivizmus jellemzi azokat a társadalmakat, ahol az egyének nagy családokba, vagy klánokba születnek és védelmet kapnak a hűségért cserébe. Hangsúlyozza a kollektív tudatot („mi”) és fontosnak tartja az összetartozás érzésének elősegítését és a csoporton belüli harmónia fenntartását. Az egyéneket csoporton belüli vagy csoporton kívüli kategóriába sorolják, a véleményeket és a szavazatokat pedig jellemzően az előbbiek befolyásolják. A társadalmi normák megsértése gyakran szégyenérzethez vezet. A kollektivista kultúrákban megszokott a nyelvekben az „én” első személyű névmás használatát gyakran minimálisra csökkenteni. Az ilyen társadalmakban folyó oktatás előtérbe helyezi a gyakorlati készségek elsajátítását és a csoportdinamikához való alkalmazkodást. A kapcsolatokat az egyéni feladatok vagy eredmények felett értékelik (Hofstede, 2011).

A férfiasság és a nőiesség, amelyeket inkább társadalmi tulajdonságoknak, minsem egyéni vonásoknak tekintenek, az értékek nemek közötti megoszlását tükrözik. Azokban a társadalmakban, amelyekre a femininitás jellemző, a férfiakat és a nőket egyaránt arra ösztönzik, hogy tanúsítsanak szerénységet és együttérzést. Nagy hangsúlyt fektetnek a családi kötelezettségek és a munkahelyi kötelezettségek közötti egyensúlyra. A kiszolgáltatott személyek iránti együttérzést értékelik. Ezekben a társadalmakban mind az apától, mind az anyától elvárják, hogy foglalkozzanak tényekkel és érzelmi aggályokkal. Az érzelmek kifejezése, például sírás, a fiúk és a lányok számára is elfogadható, míg a fizikai agresszió nem ajánlott. A családtervezéssel kapcsolatos döntéseket mindkét szülő közösen hozza, gyakran az anyáknak van nagyobb beleszólása. Jelentős a nők képviselete a választott politikai pozíciókban. A vallási tanítások az embertársak jólétét helyezik előtérbe. A szexualitással kapcsolatos kérdéseket gyakorlatias gondolkodásmóddal közelítik meg. A szexet az interperszonális kapcsolat egy formájaként tekintik. A maszkulin kultúrákban a férfiktól elvárják a magabiztosságot és az ambíciót, míg a nőknek megengedett, de nem elvárt. Fontosabb a munka előtérbe helyezése a családi kötelezettségekkel szemben. A csodálat gyakran azok felé irányul, akiket erősnek tartanak. Az apák általában tényeket, míg az anyák inkább érzelmi aggályokat kezelnek. A hagyományos nemi normák azt diktálják, hogy a lányok szabadon fejezhetik ki érzelmeiket, például sírhatnak, míg a fiúkat arra ösztönzik, hogy fizikailag álljanak bosszút, ha provokálják őket. A lányokat elriasztják a testi viszálykodástól. Általában az apák jogosultak a családtervezéssel kapcsolatos döntések meghozatalára. A nők képviselete a politikai szerepekben korlátozott. A vallási tanítások

általában az Isten vagy istenek iránti odaadást hangsúlyozzák. A szexualitást illetően a morális nézetek uralkodnak és a szexet teljesítménynek tekintik (Hofstede, 2011).

Azokban a társadalmakban, amelyekre a gyenge bizonytalanságkerülés jellemző, az emberek elfogadják az életben rejlő bizonytalanságokat és alkalmazkodnak minden naphoz. Ez a megközelítés elősegíti a nyugalom érzését, csökkenti a stresszt és a szorongást. Az emberek nagyobb önuralmat mutatnak ezekben kultúrákban. Az egyének általában magasabb szubjektív egészségi állapotról és általános jólétről számolnak be. Figyelemre méltó nyitottság figyelhető meg az eltérő személyek és elképzelések iránt. A különbségek inkább kíváncsiságot, mintsem félelmet váltanak ki. A kétértelműséget és a rendetlenséget a létezés természetes aspektusaként fogadják el és az egyének könnyen eligazodnak az ilyen körülmények között. Gyakori, hogy a pedagógusok elismerik, ha nem tudják a választ egy kérdésre. A munkahelyek közötti átmenetet a szakmai előmenetel kezelhető és potenciálisan előnyös aspektusának tekintik. Általános idegenkedés tapasztalható a szabályokkal szemben. A polgárok hozzáértőnek érzik magukat a politikai szférán belüli tekintélyesekkel való interakcióban. Vallási, filozófiai és tudományi kérdésekben előnyben részesítik a relativizmust és az empirizmust, értékelve a különböző nézőpontokat. Ezzel ellentétben az erős bizonytalanságkerülő társadalmakban az emberek az élet kiszámíthatatlanságát folyamatos küzdelemnek tekintik, amelyet le kell győzni. Ez a gondolkodásmód a stressz, az érzelmi érzékenység, a szorongás és a neurotikus hajlamok megnövekedett szintjét eredményezi, ami csökkent szubjektív jóléthez és egészséghez vezet. A megállapított normáktól való eltérést csekély toleranciával fogadják, mivel azt potenciálisan veszélyesnek tekintik, nem pedig gazdagítónak. Ezért erősen előnyben részesítik az áttekinthetőséget, amely biztonságot nyújt a bizonytalanság közepette. A tanároktól elvárják, hogy mindenre kiterjedő tudással rendelkezzenek, ami tükrözi a világos útmutatás iránti társadalmi igényt. Az is előfordulhat, hogy az egyének a stabilitás érzésének a szükségletessége miatt maradnak a megszokott munkahelyen, még nem kívánatos körülmények között is. Mély érzelmi vágy van a szabályok után, függetlenül azok tényleges betartásától. A politikai környezetben a polgárok gyakran elégtelennek érzik magukat a tekintélyesekkel való interakcióban. Az olyan területeken, mint a vallás, a filozófia és a tudomány, az abszolút igazságokba és az átfogó elméletekbe vetett hit uralkodik, összhangban a társadalom bizonyosságra való hajlamával (Hofstede, 2011).

Hofstede modellje magában foglalja a hosszú távú vs. rövid távú orientáció dimenzióját is. Ebben a dimenzióban arra kapunk választ, hogy egy ország milyen kapcsolatban áll a múltjával, a jelenével és hogyan vélekednek a jövőről. Azokban a társadalmakban, amelyek a rövid távú orientációt részesítik előnyben, jelentőséget tulajdonítanak a múltban és a jelenben

kibontakozó eseményeknek. A személyes viselkedés stabilitása és következetessége megbecsült tulajdonság, az egyénektől elvárható, hogy életük során megőrizték érényes jellemvonásaikat. Erősen ragaszkodnak az egyetemes erkölcsi normákhoz és tiszteletben tartják a hagyományokat. A családi dinamikát erősen befolyásolják a kialakult normák és értékek. A hazaszeretet ösztönözve van és mások szolgálatát nemes törekvésnek tekintik. A szociális kiadásokkal és fogyasztással kapcsolatos döntéshozatalt a fenntarthatóság és a társadalmi jólét biztosítását célzó hosszú távú megfontolások vezérlik. A tanulók eredményeiket és kudarcaikat általában olyan tényezőknek tulajdonítják, mint a szerencse, mintsem a személyes erőfeszítéseknek vagy a képességeknek. Ezen kívül a szegényebb nemzetek gyakran kihívásokkal néznek szembe a tartós gazdasági növekedés elérése során, ami rávilágít a hosszú távú fejlesztési erőfeszítések összetettségére. A hosszú távú orientációt felkaroló társadalmakban fontosak a jövőbeli események, amely azt a hitet adja, hogy az élet legjelentősebb pillanatai még hátra vannak. Az egyéneket azért becsülik meg, mert képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez, kiemelve a rugalmasság fontosságát. A jó és a rossz közötti erkölcsi megkülönböztetés függ a kontextustól és az egyes helyzetek sajátos feltételeitől. A hagyományokat rugalmasnak tekintik, amelyek képesek a változó igényeknek és körülményeknek megfelelően fejlődni. A családi élet a megosztott felelősségek és feladatok körül forog, elősegítve a háztartáson belüli egységet és együttműködést. Nagy hangsúlyt fektetnek a más nemzetek tapasztalataiból való tanulásra, felismerve a nemzetközi csere és együttműködés értékét. A takarékoságot és a kitartást kulcsfontosságú erényként tartják számon, hangsúlyozva a körültekintő erőforrás-gazdálkodást és a kitartó erőfeszítést. A magas megtakarítási ráták ösztönzése megalapozza a jövőbeli befektetéseket és jólétet. A tanulók hajlamosak arra, hogy sikereiket a személyes erőfeszítéseknek, míg a kudarccokat gyakran ennek hiányának tulajdonítsák. Ezen felül a hosszú távú orientációjú országokban jellemzően gyors gazdasági növekedés tapasztalható és a fejlődés magasabb szintje felé haladnak (Hofstede, 2011).

Azokban a társadalmakban, amelyeket az engedékenységgel jellemez, általában nagyobb arányban vannak azok, akik magas szintű boldogságról számolnak be. Ezekben a kultúrákban az emberek gyakran érzik az életük feletti irányítást. Nagyra értékelik a véleménynyilvánítást és a szólásszabadságot, ami az egyéni szabadságjogok iránti elkötelezettséget tükrözi. A szabadidős tevékenységek kifejezetten fontosak az ilyen társadalmakban. Az emberek előtérbe helyezik a pihenésre és az élvezetre fordított időt. Ezekben a kultúrákban élő egyének hajlamosabbak a pozitív érzelmek és élmények felidézésére. Érdekes módon ezekben a nemzetekben gyakran magasabb a születési arány, ami azt sugallja, hogy nagyobb

hajlandóságot mutatnak a családi élet és az azzal járó örömek elfogadására. A sportban való részvétel is gyakoribb, ami a fizikai aktivitást és a kikapcsolódás iránti széleskörű lelkesedést jelzi. Az elhízás előfordulása azonban magasabb azokban az országokban, ahol bőséges az élelmiszer. A jómódú nemzetekben gyakran megengedőbb a hozzáállás a szexuális viselkedéssel és normákkal szemben. A társadalmi rend fenntartása nem élvez prioritást, mivel a hangsúly az egyéni szabadságjogokon és a személyes élvezeten van. Azokban a társadalmakban, ahol a visszafogottság és az önuralom jellemző, alacsonyabb a magas szintű boldogságot tapasztaló egyének aránya. Az emberek gyakran tehetetlennek érzik magukat és körülményeiket gyakran rajtuk kívül állónak érzékelik. Gyakori a társadalmi rend és konformitás prioritása a szólásszabadsággal szemben. A szabadidő eltöltésének sincsen akkora jelentősége. Az egyének nagyobb hangsúlyt fektetnek a termelékenységre és a társadalmi normák betartására, mintsem a személyes élvezetre. Így kevésbé hajlamosabbak a pozitív érzelmek és élmények felidézésre. Az iskolázott népességű országokban általában alacsonyabb a születési arány, ami a családtervezés és családméret korlátozására mutat. A sportban való részvétel sem elterjedt, csökkent érdeklődés jellemző a fizikai tevékenységek iránt. Az elhízás aránya jellemzően alacsonyabb azokban az országokban, ahol bőséges élelem áll rendelkezésre, ami a mértékletességet és a fogyasztási szokások önfegyelmét részesíti előnyben. A jómódú országokban gyakran konzervatívabb megközelítést alkalmaznak a szexuális magatartással kapcsolatban. A társadalmi rend fenntartása elsőbbséget élvez, amint azt a rendőrök százezer lakosra jutó magasabb koncentrációja is bizonyítja. Ez tökéletesen jól mutatja a társadalmi előírások és normák betartása iránti elkötelezettséget (Hofstede, 2011).

Az évek során Hofstede Kulturális Dimenziók Elméletét széles körben alkalmazták különböző területeken, beleértve a kereszt-kulturális menedzsmentet, a nemzetközi üzleti tevékenységeket és a szervezeti viselkedést, értékes betekintést nyújtva a kulturális különbségek megértéséhez és navigálásához a mai globalizált világban.

2.4 A kulturális sokk

Azok az egyének, akik új, ismeretlen környezetben találják magukat, gyakran kulturális sokkot élhetnek meg. A kultúrsokk egy összetett pszichológiai és érzelmi reakció más kultúrával találkozás során, amely gyakran társul migrációhoz, illetve bármilyen olyan esethez, amikor valaki elszakad a közvetlen családi környezetétől (Kutor et al., 2021).

A kulturális sokk a kényelmetlenség és nyugtalanság időszaka, amelyet akkor tapasztal az egyén, mikor egy olyan környezetben találja magát, amelyben nincsenek ismerős jelek. A külföldre költözés vagy egy teljesen más kulturális közegbe való belépés zavart és túlterheltséget okozhat (Sabirjanovna, 2023). Ez gyakran honvágyat eredményezhet, hiszen vágyódunk az ismerős látnivalók, szokások és társadalmi normákra. A honvágy pedig csak fokozza az eltávolodás, illetve a kényelmetlenség érzését és depresszióhoz vezethet (Rudnák – Garamvölgyi, 2017). Egy új kultúrával való találkozás kellemetlennek bizonyulhat, legfőképpen azért, mert az egyének a saját kulturális normáikat kedvezőtlenül hasonlítják az új kultúrához. A kulturális sokkot olyan tünetek jellemezhetik, mint az ismétlődő viselkedés, az ingerlékenység, vagy éppen a szorongás (Sabirjanovna, 2023). Általában az alacsony alkalmazkodóképességű egyének tapasztalnak kulturális sokkot. A különféle környezeti tényezők, a közvetlen légkör, a más kultúrájú egyénekkel való váratlan interakciók, mind-mind hozzájárulnak a tünetek kialakulásához (Mustakim, 2020). A kulturális sokk különböző formákban nyilvánulhat meg. Ilyen a pszichológiai stressz, az ismerős kapcsolatok elvesztése, az elszigeteltség érzése, az identitásválság, a kulturális elidegenedéstől való félelem, illetve az irányítás elvesztése miatti aggodalom (Sabirjanovna, 2023). Fontos, hogy ismerjük a kulturális sokk okait és tüneteit, hiszen ezek felismerése segíthet a kultúrsokk hatásainak enyhítésében és az alkalmazkodási folyamat elősegítésében. A kulturális sokk hatékony kezelése magába foglalja az olyan proaktív lépések megtételét, mint például a helyi nyelv tanulása, a társadalmi kapcsolatok kialakítása, vagy az új környezet kulturális bonyodalmainak befogadása. Ezekkel az erőfeszítésekkel a beilleszkedni próbált egyének megkönnyíthetik alkalmazkodásukat az ismeretlen kultúrához és könnyebben kialakíthatják az összetartozás érzését (Sabirjanovna, 2023).

A kulturális sokknak négy fázisát különböztetjük meg. Az első fázis a kezdeti varázslatnak a fázisa. Ezt a szakaszt a lenyűgözés, az izgalom és a befogadó kultúrával való felületesen barátságos interakciók jellemzik. Ezután következik a válság fázisa, amikor egyre nyilvánvalóbbá válnak a nyelvi különbségek, az értékek és a szimbólumok, ami frusztrációt és szorongást válthat ki. Majd a felépülés szakasza tapasztalható meg, ahol az egyének jellemzően megtalálják a válság kezelésének a módját, akár az új nyelv megtanulásával, akár az új kulturális környezethez való alkalmazkodással. Az utolsó fázis pedig az alkalmazkodás fázisa, mikor az egyén már jól érzi magát az új kulturális környezetben. Természetesen előfordulhat, hogy az időnkénti szorongás érzése fennmarad (Furnham, 2019).

Míg több kutató is kidolgozott más, ennél részletesebb elméleteket a kulturális sokk fázisaira, én csak a fent említett, Oberg által meghatározott négy fázist emelném ki. Oberg az, aki

elsőként vezette be a kulturális sokk fogalmát. Ugyan kutatásom nem tartalmazza a kulturális sokk fázisainak mérését és vizsgálatát, ettől függetlenül úgy gondolom, hogy ahhoz, hogy a vizsgálatot jobban megértsük és tisztább képet kapjunk annak eredményéről, fontos, hogy ezt a témát is érintsük.

Természetesen a kulturális sokk más megnyilvánulási formákat ölthet, attól függően, hogy az egyén idegen kultúrában vagy fogadó kultúrában éli azt meg. Amennyiben az egyén egy hosszabb idejű külföldi tartózkodás után tér vissza otthonába, úgy ő egy fogadó kultúrában előforduló kultúrsokkot tapasztalhat. Nem csak a megszokott környezetbe való visszailleszkedés jelenthet kihívást, de a külföldi tartózkodás alatt, a fogadó országban bekövetkezett változások is. A fogadó kultúrába való hazatérés után az újra integrálódás nagy kihívást jelenthet (Jurásek – Wawrosz, 2023).

Ebben a fejezetben az idegen kultúrában megélt kulturális sokk tüneteit és fázisait mutattam be. A fogadó kultúrában megélt kulturális sokk témakörét jelen dolgozatomban nem fejtem ki, hiszen az kutatásom szempontjából irreleváns.

2.5 Multikulturális menedzsment

A multikulturalizmus nem csak az egyénekre és a társadalomra, hanem a munkakörnyezetre is jelentős hatással van. A mai vállalkozásokat egyre inkább meghatározza a globalizáció és a migráció. Ennek hatására egyre több nemzetközi vállalat alkalmaz olyan csapatokat, amelynek tagjai más kulturális háttérrel rendelkeznek. Mindemellett a környezeti és technológiai hatások megnyitották a világot az emberek előtt. Ráadásul manapság már nem feltétlenül szükséges, hogy két alkalmazott egy fizikai helyen, akár egy városban vagy országban éljen, hiszen az online tér lehetőséget ad az egyéni és közös munkavégzésre is. A sokszínűség nem csupán nemzeti határokon belül jelentkezik, hanem kiterjed az etnikumok, nyelvek, vallások és értékek közötti különbségekre az alkalmazottak körében. (Pásztor, 2020.) Így a multikulturális vezetés hatékony kezelése kifejezetten fontossá vált azon szervezetek számára, amelyek sikeres működésre törekednek a mai globalizált világban.

A munkahelyi sokszínűség magába foglalja a szervezeten belüli egyének közötti különbségek sokaságát, túlmutatva az olyan egyszerű kategóriákon, mint a faj és a nem. Olyan tényezőket foglal magában, mint például az etnikai háttér, az életkor, a személyiség, a kognitív preferenciák, a munkakör vagy az iskolai végzettség. A sokszínűség nem csak az egyének önfelfogását foglalja magába, vagyis azt, hogy hogyan látják magukat, de a másokról

alkotott képét is, ami jelentősen befolyásolja interakcióikat. Annak biztosítása érdekében, hogy a sokszínű munkaerő harmonikusan működjön a szervezeten belül, ügyesen kell kezelni a kihívásokat. Ilyen kihívás lehet például a kommunikációs akadály, az alkalmazkodóképesség és a változásokban való eligazodás (Patrik – Kumar, 2012). Hiszen az olyan környezetben, ahol az egyéneknek mások az érdeklődési köreik, értékeik, illetve preferenciáik, az alkalmazottak közötti konfliktusokra és nézeteltérésekre is nagyobb a valószínűség (Liu et al., 2023).

A multikulturális menedzsment magába foglalja a kedvező munkahelyi légkör kialakításának és ápolásának szándékos folyamatát, ahol értékeli az egyének közötti egyedi tulajdonságokat és megkülönböztetéseket. A cél az, hogy mindenki felfedezhesse a benne rejlő lehetőségeket és megmutathassa egyedi tehetségeit és képességeit, melyek által optimálisan hozzá tud járulni a szervezet stratégiai céljaihoz (Patrik – Kumar, 2012). Ha túl nagy jelentőséget tulajdonítanak a megkülönböztetéseknek vagy éppen figyelmen kívül hagyják a közös vonásokat, az elősegítheti a sztereotípiák és az előítéletek kialakulását. Mindezek és a kommunikációs nehézségek kihívásai mellett, a nem verbális jelek és a nyelvi különbségek félreértése is akadályozhatja az együttműködést (Martin – Nakayama, 2010). A multikulturális menedzsmentnek olyan aktív stratégiákat kell alkalmaznia a kihívások leküzdéséhez, amelyek elősegítik az egymás közötti tiszteletet, megértést és együttműködést. A munkahelyi kulturális sokszínűség hatékony kezelése létfontosságú szerepet tölt be a szervezetek jóléte és teljesítménye szempontjából. Az erre alkalmazott különböző stratégiák sikeressége legfőképpen azon múlik, hogy a vezetés mennyire van tisztában a multikulturalitás előnyeivel és hátrányaival (Morris, 2023).

Egy homogén munkaerő képtelen újító megoldásokat kidolgozni a sokféle faj, nemzetiség és vallás által jellemzett globális piac által felvetett kihívásokra. Bármely csoport kollektív intelligenciája gazdagodik, ha változatos háttérű egyéneket von be. Ebből adódóan mind a profitorientált, mind a non-profit szervezeteknek sokszínűsége van szükségük a kreativitás és a változásokhoz való alkalmazkodóképesség előmozdításának érdekében. Így kiemelt fontosságú a munkahelyi sokszínűség maximalizálása és kihasználása a multikulturális vezetés terén (Armache, 2012).

2.6 A kulturális, illetve beilleszkedési kompetencia

Korábban említést tettem arról, hogy mennyire megnyílt a világ az emberek előtt. A globalizáció tovább formálja a munkahelyek arculatát, aminek eredménye az, hogy a

különböző kulturális háttérrel rendelkező személyek, gyakran új kulturákba való integrálódásra kényszerülnek, például mikor új, esetleg jobb munkalehetőségekért váltanak országot.

A kompetencia egy adott feladat hatékony végrehajtásához vagy konkrét cél eléréséhez szükséges képességet, készséget vagy tudást jelent (Katona, 2020). A kulturális kompetencia viselkedések, attitűdök, irányelvek és struktúrák összefüggő kombinációját jelenti. Mindez lehetővé teszi akár az egyén, jelen esetben a munkavállaló, akár a szervezet számára, hogy hatékonyan működjön egy diverz környezetben. A sikeres kulturális beilleszkedéshez szükséges magatartások, attitűdök és irányelvek tanulhatók és végrehajthatók akár egyéni, akár szervezeti szinten. A kulturálisan kompetens egyének és szervezetek egyaránt a sokszínűséget helyezik előtérbe, önértékelést végeznek a kulturális tudatosságukra vonatkozóan, aktívan kezelik a különbségekkel kapcsolatos dinamikákat és integrálják a kulturális ismereteket működésükbe. Ennek alapján például a szervezetek a szolgáltatásaikat az általuk szolgált közösségek kulturális sokszínűségéhez tudják igazítani (Flaskerud, 2009). A kulturális kompetencia biztosítja a megértést és a tiszteletet a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének csoportjain belül (Greene-Moton – Minkler, 2019). A kulturális kompetencia fejlesztése különböző módon történő kreatív kifejezéseknek ad teret a gondolatok, élmények és az érzelmek megnyilvánulásában. Felhívja a figyelmet az európai kultúra sokszínűségére, valamint az identitástudat kialakítására. Fontos szerepet játszik más kultúrák elfogadásában és tiszteletében (Szelei – Malatyinszki, 2017). Így elengedhetetlen az alkalmazottak beilleszkedési kompetenciájának fejlesztése a közös munka és a siker előmozdításához egy multikulturális szervezetben.

Az interperszonális kapcsolatok, a nyelvi készségek és a kulturális érdeklődés mind-mind segítségül szolgál, hogy az egyén könnyebben megbirkózzon a kulturális különbségekből adódó kihívásokkal. A sikeres integráció érdekében lényeges, hogy az egyén információt szerezzen az új kultúráról, még mielőtt abba beilleszkedni próbálna. Ezen kívül fontos, hogy rendelkezzen kulturális empátiával, amely megkönnyíti az idegen kultúra befogadását. A rugalmasság, a bizonytalanság tűrése ugyanannyira jelentős az új környezet adaptációja során, mint a türelem és az idegen kultúra tisztelete. Amennyiben az egyén már a kezdetekben képes egy stabilitási zónát létrehozni és ki tudja alakítani a számára szükséges biztonságot, az már nagyban megkönnyíti az idegen környezetbe való beilleszkedést. Mindezen felül a humorérzék mindig az egyén segítségére lehet a kulturális különbségekből fakadó kihívások kezelésére (Józsa, 2015). Az egyén beilleszkedésének tizenegy elemét különböztetjük meg (Rudnák, 2015).

1. A kapcsolatteremtő készség különösen fontos, hogy az egyén be tudjon illeszkedni az új kulturális környezetbe. Ennek a készségnek a birtokában könnyebb beépülni a közösségbe, együttműködni, barátokra lelteni és mély, bizalommal teli kapcsolatokat kialakítani. Ezáltal nem csak az elvesztett biztonságérzet által okozott stresszt csökkenti, de az információszerzést is könnyíti (Rudnák, 2015).
2. A nyelvi jártasság a kommunikációban és a helyiekkel való mélyebb kapcsolatok kialakításában segít. A helyi nyelv ismerete nagyban hozzájárul az egyén sikerességéhez az idegen környezetben (Fantini, 2007). Mindemellett a helyi kultúrához való tiszteletteljes hozzáállást mutatja.
3. A bekerülés egy idegen kultúrába gyakran ismeretlen szituációk navigálásával és bizonytalansággal jár. A bizonytalanság tűrése teszi lehetővé az egyén számára az alkalmazkodást. Ennek az elfogadása hozzájárul a rugalmasság kialakításához, ami elengedhetetlen a kiszámíthatatlan helyzetek kezeléséhez (Rudnák, 2015).
4. A kulturális kíváncsiság valódi érdeklődést takar a befogadó kultúra szokásai, hagyományai, értékei iránt és a kulturális különbségek felfedezése iránt. Gazdagítja a beilleszkedés élményét és befolyásolja az egyéni motivációt (Mikheylov, 2006).
5. A kulturális empátia a különböző kulturális háttérű emberek tapasztalatainak, nézőpontjainak és érzéseinek megértését és értékelését segíti. Az empátia az egyén által felismert kulturális különbségek megközelítésének a folyamata (Rudnák, 2015).
6. A rugalmasság elengedhetetlen az új kulturális közegbe való beilleszkedéshez. Az egyén hajlandó viselkedését, attitűdjét és elvárásait a kulturális különbségekhez igazítani és alkalmazkodni (Rudnák, 2015).
7. A türelem és a tisztelet a kulturális integráció alapvető értékei. A türelem a kulturális különbségekhez megértéssel való hozzáállást, míg a különböző kulturális normák, értékek és szokások elfogadása és tiszteletben tartása a kölcsönös megbecsülést segíti elő (Bennett, 1998).
8. Az erős önismeret stabil alapot nyújt a kulturális adaptáció során. Az egyén tisztában van saját kulturális identitásával, értékeivel és hitrendszerével (Adler, 2002), miközben nyitott az új élményekre és nézőpontokra.
9. A szereptávolítás azt jelenti, hogy az egyén megpróbál kívülről tekinteni magára, meghaladja az előzetes társadalmi szerepeket és sztereotípiákat, hogy valóban, kölcsönös tiszteleten és megértésen alapulva tudjon kapcsolódni a befogadó kultúrában élő közösséggel és a különböző kulturális háttérű emberekkel (Rudnák, 2015).

10. Az egyén létrehozhat olyan stabilitási zónákat, amelyek biztonságot adnak a támogató környezet kialakítása által. Így az egyén nagyobb könnyedséggel és önbizalommal nézhet szembe a kulturális kihívásokkal, hiszen létrehozott egy olyan környezetet, ahol kikapcsolhat és feltöltődhet (Rudnák, 2015).
11. A humorérzék remek eszköz a kulturális feszültségek enyhítésére, hiszen kiíválóan alkalmas a nyelvi akadályok leküzdésére és a különböző kultúrák közötti kapcsolatépítésre (Rudnák, 2015).

A későbbiekben kutatásomban világosabb képet kapunk arról, hogy a brazilok mennyire sikeresen illeszkednek be a portugál kultúrába. Azt viszont szeretném kiemelni, hogy az új nép beilleszkedésére a befogadási kompetencia is hatással van. Tehát hiába nyitott valaki az új kultúrába való beilleszkedésre, ha a helyi lakosság nem nyitott a befogadásra. Az, hogy a portugálok, hogyan állnak a brazilok portugáliai letelepedéséhez nagyban befolyásolja a brazilok sikeres beilleszkedését. A befogadási kompetenciát bővebben nem fejtem ki, mivel kutatásomban csak a brazilok szemszögéből vizsgálom az új kultúrába való integrálódást, ezáltal a hangsúly a beilleszkedési, mintsem a befogadási kompetencián van.

2.6.1 Nyelvi jártasság: A portugál nyelv

Ebben a fejezetben kifejezetten a portugál nyelv sajátosságával foglalkozom a nyelvi jártasság témakörén belül. Ugyan mindkét általam vizsgált országban, Brazíliában és Portugáliában is portugál nyelvet használnak, mégis apró különbségeket fedezhetünk fel a brazíliai és az európai portugál között. Természetesen megértik egymást és a kiejtésbeli különbségek miatt fel is ismerik a másik kultúrából érkezetteket.

Portugál nyelvet körülbelül kétszázötven millióan beszélnek Angolában, Brazíliában, a Zöld-foki szigeteken, Bissau-Guineában, Egyenlítői-Guineában, Mozambikban, Portugáliában, São Tomé és Príncipeben, Kelet-Timorban és Makaóban (Martins, 2012). A portugál nyelv pluricentrikus, ami azt jelenti, hogy több szabványos változata létezik. Minden változatnak megvannak a saját helyesírási egyezményei, amelyek tükrözik a történelmi, kulturális és nyelvi különbségeket (Evaristo, 2023).

Az új helyesírási megállapodás, a portugál nyelv új ortográfiai megállapodása, a NAOPL, 2009-ben lépett életbe annak érdekében, hogy harmonizálja az ortográfiai szabványokat a portugál nyelvű országokban. A szabályokat akarták egységesíteni, különös tekintettel a Portugáliában és a Brazíliában beszélt portugál nyelven belül. Célja a nyelv egységesítése és az együttműködés előmozdítása volt. A NAOPL azonban számos kihívással és kritikával szembesült. A kritikusok szerint a NAOPL nem vette kellően figyelembe a portugál nyelvű

országok nyelvi sokszínűségét és történelmi kontextusát. Egyesek aggodalmat fejeztek ki a nyelvi identitás és a kulturális örökség elvesztése miatt. A NAOPL végrehajtása nehézségekkel járt, ezzel következtetlenségeket és ellentmondásokat eredményezve különböző portugál nyelvű országokban. Különösen Brazíliában tapasztaltak nehézségeket a megállapodás teljes körű végrehajtásában. Viták folynak a NAOPL hatékonyságáról. A támogatók szerint megkönnyíti a kommunikációt és az együttműködést, míg a kritikusok kétségbe vonják annak jelentőségét és gyakorlati hasznosságát a nyelvi sokszínűség kezelésében és a nyelvi jogok előmozdításában. Néhány tudós alternatív megközelítéseket javasol a nyelvi szabványosítás terén, figyelembe véve a portugál nyelv pluricentrikus jellegét. Hangsúlyozzák a nyelvi sokszínűség tiszteletben tartását és a befogadó nyelvpolitikák szükségességét (Evaristo, 2023).

Mivel a NAOPL előtt különbség volt portugál nyelv és portugál nyelv között, kutatásomban a nyelvi jártasságra és a helyiekkel való kommunikáció könnyedségére is rákérdeztem az egyéneknél. Természetesen a nyelvtudás nem egyedülálló tényező a sikeres integrációban. Megkönnyíti az új kulturális környezetbe való szociális beilleszkedést, viszont emellett elengedhetetlen a befogadó ország társadalmi normáinak, szokásainak és viselkedési kódexének megértése, illetve az ország értékrendjének befogadása (Torgyik, 2022).

2.7 Brazília

Dél-Amerika legnagyobb országa egy kultúrában és etnikailag rendkívül összetett és sokszínű nemzetnek a hazája. A kulturális felfedezés terén a brazilok egy vibráló diverz nép. Brazília nem csak a földrajzi határai miatt fontos, hanem a nép szokásainak, hiedelmeinek és művészetének gazdag kultúrája miatt is (Hollander, 2003).

Brazília történelmét az őslakosság, az európai gyarmatosítás, az afrikai rabszolgaság és az emigrációk hullámai jellemzik. Emiatt a brazilok származása elég összetett. Az őslakosoktól kezdve az ázsiaiakon keresztül többféle nép leszármazottai. Európából főként a portugálok gyakoroltak nagy hatást a brazil lakosságra, de más európai bevándorlók is befolyásolták a populáció mai felépítését. A portugál gyarmatosítás nagy nyomott hagyott a brazil társadalmon, nyelven és kultúrán, hiszen Brazília több, mint háromszáz évig volt portugál uralom alatt. A népesség összetételére különösen a 19. század végéig tartott afrikai rabszolgák behozatala volt nagy hatással. Ennek köszönhető, hogy a brazil lakosság különböző bőrszínű és megjelenésű (Cooper-Chen, 2005). A faj, az osztály és a hatalom összetett témakörében történt történelmi igazságtalanságok jelenleg is nagy hatással vannak a brazil közösségekre (Hollandere, 2003). A szegregáció és a faji egyenlőtlenség még ma is

jellemzőek. A faji egyenlőtlenségek egyértelműen megnyilvánulnak a lakhatásban, az oktatásban, a foglalkoztatásban, de még az egészségügyi ellátáshoz való hozzáférésben is. Ezek az egyenlőtlenségek gyakran térben koncentrálnak. Az informális településeken és marginalizált városrészekben a lakosságnak korlátozott hozzáférése van az alapvető szolgáltatásokhoz és infrastruktúrához (Santos, 2007). Az évszázados bevándorlásoknak köszönhető Brazília kulturális sokszínűsége, amihez a portugálok, az afrikaiak, az olaszok, a japánok, illetve más bevándorló népek is nagyban hozzájárultak. Ez a kulturális sokszínűség és a történelem során bevándorló közösségek mind-mind befolyásolták a brazil konyhát, zenét, táncot, de még a nyelvet is. Az őslakos közösségek különösen mély hatást gyakoroltak a nép szokásaira, hiedelmeire és művészeti hagyományaira (Hollander, 2003). A brazilok ünneplik a kreativitást és a művészetet. Kiemelkedő szerepet játszik a zene és a tánc, melyek közül a szamba és a bossa nova a legelterjedtebb. A brazilok vibráló és pozitív személyiségét kifejező karneválok összekötik a különböző kulturális háttérrel rendelkező lakosságot (Hollander, 2003). Emellett a foci is nagy szerepet játszik a közösség kialakításában (Cooper-Chen, 2005).

Brazília folyamatosan törekszik a haladásra és a jólét irányába. Fontos számukra a globalizáció és a modernizálás. Az erőfeszítések a fenntartható fejlődés és a társadalmi befogadás előmozdítására központi szerepet töltenek be.

2.8 Portugália

A délnyugat-Európában elhelyezkedő Portugália gazdag történelmi, kulturális, társadalmi és gazdasági háttérrel rendelkezik, amelyek nagyban hozzájárulnak az ország egyedi identitásához.

Portugália évezredek óta szolgál a kultúrák, nyelvek, eszmék, magatartások, hiedelmek, termékek és intézmények találkozási és kiindulási pontjául (Fiolhais et al., 2022). Történelme különösen az ország tengerészeti képességeiről híres. Gondoljunk csak akár Ferdinand Magellán vagy Vasco da Gama felfedezéseire. Az új területek feltérképezése és kereskedelmi útvonalak kialakítása globális interakciókkal járt, amely nem csak a portugál kultúrát befolyásolta, de a felfedezett területén élő népek kultúráját is, ezzel is mély nyomot hagyva a világtörténelemben (Fiolhais et al., 2020).

Portugália köztársaság, ami egy olyan rendszer jellemez, amelyben a képviselők és a lakosság által választott elnök irányítja a népet. Területi joghatósága kiterjed Portugália szárazföldi részére, valamint Madeirára és az Azori-szigetekre is. Az ország közigazgatásilag 18 körzetre van felosztva. Elsődleges hivatalos nyelv az európai portugál, azonban más regionális

nyelvekkel is találkozhatunk. Érdekesség, hogy Portugália nagy hangsúlyt fektet a portugál jelnyelv oktatására és hozzáférhetőségére is (Martins, 2012).

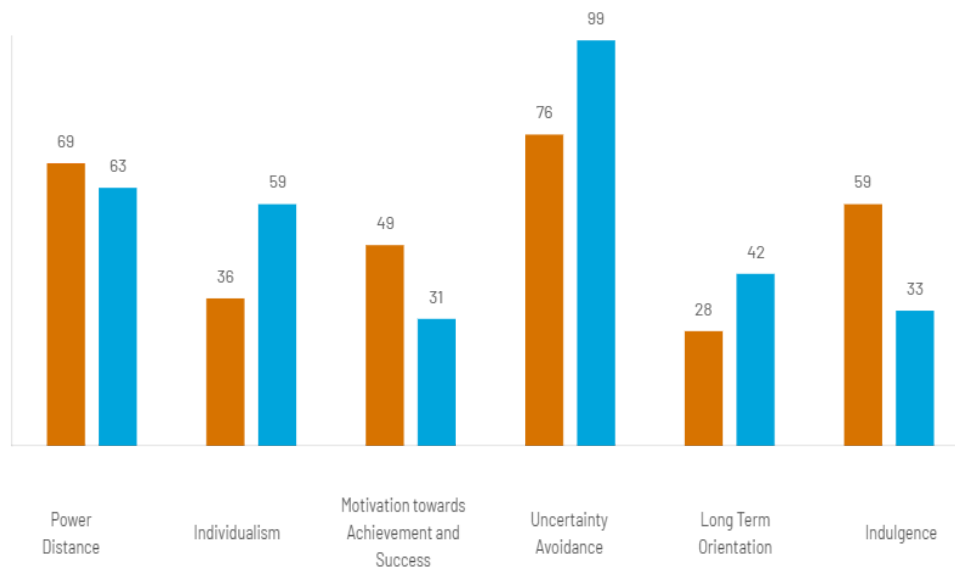
Az országban a művészet kiemelkedő szerepet kap. A hagyományos zene, a tánc és a kézművesség kultúrájuk alapja. A Fado, olyan zenei műfaj, amely a vágyakozás, a szerelem és az árulás témáinak az összekapcsolódása (Martins, 2012). Mindemellett Portugália élénk kulturális színterére a fesztiválok is nagy jelentőséggel vannak, amelyek tökéletesen bemutatják Portugália közösségi szellemre való hajlamát.

Míg Portugália kitörölhetetlen nyomot hagyott a világtörténelemben, folyamatosan törekszik egy fényes jövő kialakítására, a hagyományok megőrzése mellett.

2.9 Brazília és Portugália kultúrájának bemutatása és összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján

A kulturális sokszínűség befolyásolja a társadalmak működését. Hofstede kulturális dimenziói átfogó keretet kínálnak az országok közötti kulturális különbségek megértéséhez. Ugyan más kutatók is javasoltak alternatívákat, mégis úgy döntöttem, hogy Hofstede dimenzióit alapul véve hasonlítom össze Brazília és Portugália kultúráját. Indoklásom, hogy Hofstede keretrendszere széleskörű elfogadottságával kiemelkedik a kutatók által felállított kulturális dimenziókból. Így ebben a fejezetben összehasonlítom és elemzem a brazil és portugál kultúrákat, Hofstede hat kulturális dimenziójának alapján. A közös történelmi kapcsolatok ellenére, a két nemzet eltérő kulturális jellemzőkkel rendelkezik, amelyek nagyban befolyásolják a társadalmi normákat és viselkedést.

A hatalmi távolság dimenziója arra utal, hogy a szervezeteken és intézményeken belüli egyének milyen mértékben ismerik el a hatalom egyenlőtlen eloszlását. Ez az egyenlőtlenség elfogadását a kisebb hatalommal rendelkezők szemszögéből emeli ki, nem pedig a magas pozícióban lévők szemszögéből. Ez azt jelenti, hogy a társadalmon belüli egyenlőtlenség mértékét nem csak a vezetők, hanem a tagjai is támogatják. A hatalom és egyenlőtlenség minden társadalom velejárója, és a különböző kultúrákban eltérő mértékben érvényesül (Hofstede, 2011).



1. ábra: Brazília és Portugália kultúrájának összehasonlítása Hofstede 6 kulturális dimenziója által

(Forrás: <https://www.hofstede-insight.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>)

A narancssárgával jelölt Brazília 69-es pontszáma azt mutatja, hogy a társadalom elfogadja és tiszteletben tartja a hierarchiát és megengedi az egyenlőtlenségeket. Több profit jár a hatalommal rendelkezőknek. A hierarchia tiszteletben tartása nemcsak a hatalmi pozíciókra igaz, de a családi élet hierarchijára is vonatkozik. Az időseket tisztelik és gondoskodnak róluk. Az ábrán látható, hogy Portugália 63-as pontszáma és Brazília 69-es pontszáma között nincs jelentős eltérés. Ez azt mutatja, hogy a kék színnel jelölt Portugáliában szintén elfogadott a hierarchikus távolság. Úgy vélik, hogy a magasabb pozíciókban lévők keményen megdolgoztak érte és megérdemlik azt. Ez ösztönzi a munkavállalókat a ranglétrán való előrehaladásra. A kritikát nehezen fogadják el és hasonlóképpen a negatív információk átadása is nehéz a magasabb pozíciókban lévő munkatársaknak. Fontos, hogy ezt mindig észben tartsák a vezetők (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>). Tehát, mint a hatalmi távolság dimenziójában elért magas pontszámok is mutatják, hogy Brazília és Portugália egyaránt jelentős mértékben elfogadja a hierarchikus struktúrát. Mindkét országban hangsúlyos a társadalmi státusz tisztelete és a tekintély fontossága. Brazília azonban jobban ragaszkodik a hierarchikus normákhoz, ami hatással van a társadalmi és szakmai interakciókra.

Az individualizmus kontra kollektívizmus dimenziójában azt vizsgáljuk, hogy a társadalom énképét inkább az “én” vagy a “mi” kifejezések határozzák meg. Az individualista kultúrákban az interperszonális kapcsolatok lazák, az egyének elsősorban magukért és közvetlen családjukért felelősek. Ezzel szemben a kollektivistákultúrák az erős köteleket hangsúlyozzák. Védelmet kínálnak a rendíthetetlen lojalitásért cserébe (Hofstede, 2011).

A narancssárgával jelölt Brazília 36-os pontszáma azt mutatja, hogy a társadalom erőteljes figyelmet fordít a közösségre. A brazilok születésüktől fogva szoros csoportokban élnek. Kiemelten fontos nekik a család és annak környezete, beleértve nagyszülőket, unokatestvéreket is. Ez a szemléletmód átjárja a munkahelyi környezetet is. Például elvárás, hogy a fiatal, pályakezdők segítségére legyenek a magasabb pozícióban lévő, idősebb családtagok a karrierjük kezdeti szakaszában. Az üzleti életben szintén elengedhetetlen a bizalom, nem kötnek üzletet bárkivel. Először alaposan megismerik üzleti partnereiket. Ezzel ellentétben, a kézzel jelölt Portugália 59-es pontszáma azt jelzi, hogy a társadalomban az elvárás az, hogy az emberek gondoskodjanak magukról és szűk családi köréről. A portugálokra nem igazán jellemző, hogy valaki családi segítséggel építsen karriert. A ranglétrán való előrehaladás mértéke kizárólag azon múlik, hogy az egyén mennyire dolgozik azért (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>). A kollektív identitásban megnyilvánuló erős családi kötelék és a csoporthűség jellemző Brazíliára az egyéni törekvésekkel szemben. Ezzel szemben Portugália több teret enged az egyénnek, különösen városi környezetben.

A maszkulinitás kontra femininitás dimenziója a 2023. október 16.-án történt szoftverfrissítés által a dimenzió megnevezése megváltozott, de tartalma és az elemezni kívánt országok pontszáma ugyanaz maradt. A frissítés előtti maszkulinitás nevet viselő dimenzióban elért magas pontszám azt mutatja, hogy a társadalomra a versengés jellemző, illetve az eredmények és a siker vezérli. A különböző nemzetek között a férfiak értékrendje erősen önérvényesítő és versengő. A nőkre jellemző értékek visszafogottabbak és táplálóbbak. A nőiesség felé hajló kultúrákban a férfiak és nők egyaránt hasonló szerény és tápláló értéket képviselnek. A maszkulinitást előnyben részesítő társadalmakban azonban a nők bizonyos szintű magabiztosságot és versenyképességet mutathatnak, bár nem olyan mértékben, mint a férfiak, ami észrevehető szakadékot teremt az egyes nemek értékei között. A maszkulin kultúrákban az ezzel kapcsolatos vitákat gyakran tabuként kezelik (Hofstede, 2011).

A narancssárgával jelölt Brazília 49 pontos elhelyezkedése középen azt jelzi, hogy nem egyértelmű, hogy a maszkulinitás vagy a femininitás jellemző inkább a társadalomra. A kézzel jelölt Portugália 31 pontja azonban világosan mutatja, hogy a társadalom nem

túlzottan versengő, az emberek azért dolgoznak, hogy megéljenek. Az igazságosságot és az egyenlőséget értékelik a munkahelyen és fontos nekik a minőség. Konfliktus esetén hajlandóak tárgyalások útján békésen megoldani azokat. A munkahelyi rugalmasság mellett értékelik, ha van szabadidejük élvezni a saját életüket. A vezetés támogató jellegű, döntéseket az alkalmazottakkal közösen hoznak (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>).

Braziliában és Portugáliában is megvannak a férfiasság jegyei, mint például a magabiztosság, az ambíció, vagy az anyagi siker. Portugália azonban egy kicsit jobban értékeli a nőiességhez kapcsolódó tulajdonságokat, mint a kapcsolatok ápolását, a munka és a magánélet egyensúlyát, illetve az életminőséget.

A bizonytalanság elkerülése azt tükrözi, hogy egy kultúra milyen mértékben kondicionálja tagjait, hogy kényelmetlenül vagy nyugodtan érezzék magukat bizonytalan helyzetekben. Az ilyen helyzetek jellemzően újszerűek, ismeretlenek, váratlanok vagy simán csak eltérnek a megszokottól. A nagyfokú bizonytalanságkerülő kultúrák célja, hogy csökkentsék az ilyen szituációk előfordulását szigorú viselkedési normák, jogi keretek és az eltérő nézetek elutasításával (Hofstede, 2011).

Ahogy a legtöbb latin-amerikai ország, Brazília is magas pontszámmal rendelkezik. Ezekben a társadalmakban szigorú szabályokra és keretekre van igény, ugyanakkor a társadalom tagjai nem mindig tartják szükségesnek ezeknek a jogszabályoknak és törvényeknek a betartását. Ezt az ilyen társadalmakban kifejezetten fontos bürokrácia úgy oldja meg, hogy újabb törvényt hoznak. A brazilok számára fontos az élet élvezete, a jó társaság és, hogy elegendő időt fordítsanak a pihenésre. Testbeszédjükben megmutatkozó érzelmeik is arról árulkodnak, hogy egy szenvedélyes népről beszélünk. Portugália 99 pontos értéke egyértelműen mutatja, hogy az ország mindent megtesz a bizonytalanság elkerülésének érdekében. Az emberek érzelmileg is igénylik a szabályokat, legyen az működőképes vagy sem. Precízek, szeretnek dolgozni és nehezen viselik a változásokat. Fontos nekik a biztonság, ami a munkahelyi környezetben is nagy motivációt jelent számukra (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>).

A bizonytalanság elkerülésére vonatkozó pontszámok azt mutatják, hogy a strukturált környezetet és az egyértelmű iránymutatásokat részesítik előnyben, mind a brazil, mind a portugál kultúrában. Ez megmutatkozik mind döntéshozatali folyamatokban, mind a hagyományokhoz és társadalmi normákhoz való ragaszkodásban is.

Az országok hosszútávú orientációjának elemzésével megállapíthatjuk, hogy egy ország milyen kapcsolatot ápol múltjával és hogyan birkózik meg a jelennel és a jövővel. Az

alacsony pontszám azt mutatja meg, hogy fontosak a hagyományok és régi normák és nem bíznak a változásban. Míg a magasabb pontszámmal rendelkező országok nyitottak a jövőre és fontos nekik a modernitás (Hofstede, 2011).

A narancssárgával jelölt Brazília 28 pontos és a kézzel jelölt Portugália 42 pontos értéke is azt sugallja, hogy mindkét országban kiemelkedő fontossággal bírnak a hagyományok és kevésbé fordítanak figyelmet a jövő felé. Inkább a gyors eredmények elérésére összpontosítanak (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>). Tehát Brazília és vele együtt Portugália is hajlamos a rövidtávú orientációra, az azonnali célokat és hagyományokat előnyben részesítve a hosszú távú tervezéssel szemben.

Az engedékenységi egy olyan társadalmat jelöl, ahol az egyének bőséges szabadságot élveznek alapvető és veszélyes emberi vágyaik kielégítésére. Ezzel szemben az önuralom olyan társadalomra utal, amely kontrollt gyakorol a szükségletek kielégítése felett és szigorú társadalmi normákat alkalmaz az engedékenységi szabályozására (Hofstede, 2011).

Brazília (narancssárga) 59-es pontszáma azt mutatja, hogy az emberek élvezik a kényeztetést, megvalósítják álmaikat és vágyaikat, az élet örömeit keresik és főként a szórakozásra összpontosítanak. Optimizmus és vidámság jellemzi őket. Fontos nekik a szabadidő, amiben azt tehetnek, amit akarnak. Ezzel ellentétben Portugália 33-as pontszáma visszafogottságra utal. A portugálok hajlamosak a pesszimizmusra és kontroll alatt tartják vágyaik kielégítését. Szabadidejüket a társadalmi normák korlátozzák, az önkényeztetést pedig helytelennek tartják (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>).

Brazília magasabb pontszáma azt mutatja, hogy támogatja az emberi vágyak kielégítését és az élet örömeinek élvezetét. Ez egyértelműen megmutatkozik a brazil fesztiválokon, kulináris hagyományain és élénk társasági összejövetelein. Ezzel szemben Portugália visszafogottabb, bizonyos területeken konzervatívabb és ragaszkodik az erkölcsi kódexekhez.

Összefoglalva, a brazil és a portugál kultúrák Hofstede hat kulturális dimenzióján keresztül való összehasonlítása nem csak a hasonlóságokat, de a történelmi, társadalmi és gazdasági tényezők által alakított különbségeket is megmutatja. Mindkét nemzet osztozik bizonyos kulturális vonásokban, eltéréseik tükrözik a társadalmak egyedi értékeit és normáit.

3. Saját vizsgálat

3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

Az elmúlt években a globalizáció a munkaerő határokon átnyúló mobilitásának megnövekedéséhez vezetett, ami kulturálisan sokszínű munkaerőt eredményezett világszerte számos szervezeten belül. Ahogy a vállalkozók globálisan kiterjesztik tevékenységüket, a különböző kulturális háttérű munkavállalók integrációja kiemelten fontossá válik a harmonikus és produktív munkakörnyezet megteremtésében. Azért, hogy felhívjam a figyelmet ennek jelentőségére, kutatásom az imént említett témán alapszik. Azt vizsgálom, hogy a brazil munkavállalók, hogyan integrálódnak a portugál kultúrába és munkakörnyezetbe, illetve, hogy milyen nehézségeket tapasztalnak a beilleszkedés során.

A kutatás elsődleges célja, hogy elmélyedjen a brazil munkavállalók portugál kultúrába való integrációs folyamatának bonyolultságában és megértse az ezen személyek által a munkahelyi környezetben tapasztalt kihívásokat és alkalmazkodási nehézségeket. E cél elérése érdekében a tanulmányt több kutatási kérdés is vezérli, amelyek célja a brazil munkavállalók tapasztalatainak, a különböző tényezők integrációs folyamatra gyakorolt hatásának feltárása, valamint a szervezeti vezetés kulturális adaptációval kapcsolatos szempontjainak feltárása.

Az egyik hipotézis azt feltételezi, hogy a Portugáliába költöző brazil munkavállalók a kulturális sokk egynél több tünetét tapasztalják, attól függetlenül, hogy milyen nyelvtudással rendelkeznek. Ez azt sugallja, hogy a kulturális alkalmazkodás kihívásai túlmutatnak a nyelvi korlátokon és szélesebb kulturális különbségekre is kiterjednek, amelyek hatással lehetnek a brazil munkavállalók jólétére és produktivitására a portugál munkahelyi környezetben.

Ezen kívül a vizsgálat azt feltételezi, hogy a 30 év és afeletti brazil munkavállalók könnyebben alkalmazkodnak a portugál kultúrához, mint fiatalabb kollégáik. Ez a hipotézis rávilágít az életkorral összefüggő tényezők, például az öntudat, az alkalmazkodóképesség és a stabilitás, potenciális szerepére, az integrációs folyamat elősegítésében, figyelembe véve a demográfiai jellemzők fontosságát a kulturális alkalmazkodás megértésében.

Emellett a kutatás azt is feltárja, hogy a nem befolyásolhatja-e a brazil munkavállalók alkalmazkodási prioritásait, amikor Portugáliába költöznek. Azt feltételezem, hogy a férfi dolgozók a kapcsolatteremtési készségeket részesítik előnyben, míg a női dolgozók a türelmet és az új kultúra felé mutatott tiszteletet. Ez a hipotézis hangsúlyozza a nemek dinamikájának

jelentőségét az egyéni percepciók és viselkedések alakításában a kulturális alkalmazkodás folyamata során.

Összefoglalva, ennek a kutatásnak az a célja, hogy hozzájáruljon a brazil munkavállalók portugál kultúrába való integrációs folyamatának mélyebb megértéséhez egy portugáliai sportfogadási marketing cég kontextusában. A brazil munkavállalók tapasztalatait, kihívásait és alkalmazkodási stratégiáit, valamint a szervezet menedzsmentjének szempontjait vizsgálva a kutatás hatékony stratégiákat kíván azonosítani a kulturális integráció támogatására és a sokszínű és befogadó munkahelyi környezet előmozdítására.

3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne

Kutatásomban azt vizsgálom, hogy egy portugál szerencsejáték-ipari cég brazil alkalmazottaira hogyan hat a portugál kultúrába való integrálódás során kialakult kulturális sokk és milyen nehézségekkel küzdenek a beilleszkedés során.

A számszerűsíthető és statisztikailag értékelhető adatok gyűjtésének érdekében elsősorban egy online kérdőívet hoztam létre, amelyben a brazil munkavállalók által tapasztalt kulturális sokk tüneteire, illetve a beilleszkedési kompetencia elemeire és az integráció nehézségeire kérdeztem rá. Ezt a kérdőívet 2024 tavaszán töltötték ki a munkavállalók, amelyet a munkahelyi belső levelezőrendszeren keresztül értek el. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt és ugyan a szervezet alkalmazottainak nagy része kitöltötte, nem tükrözi a cég összes alkalmazottjának véleményét. Mivel a könnyebb elérhetőség érdekében a munkavállalók online érhatték el a kérdőívet, illetve eredetileg angolul volt megfogalmazva, amelyet a megnyitott böngésző által tudtak portugál nyelvre fordítani a kitöltők, előfordulhat, hogy nem értettek egy-egy kérdést, és személyes jelenlét hiányában nem kaptak megfelelő segítséget. Mivel a kérdőívet nem csak brazil nemzetiségűek érhatték el, így csak az első fele állt a minta bemutatásához szükséges kötelező kérdésekből, a második fele, ami kifejezetten a brazil nemzetiségűeknek szólt nem volt kötelező jellegű. Ettől függetlenül minden kérdőívet kitöltött brazil munkavállaló válaszolt a feltett kérdésekre legjobb tudása szerint. Az empirikus kutatás keretein belül gyűjtött adatokat a Statistical Package for the Social Sciences, azaz SPSS program segítségével elemzem. A kérdőívet összesen 203 munkavállaló töltötte ki, amelyből 152 munkavállaló brazil nemzetiségű.

Mindemellett a cég vezetőivel interjúkat készítettem, amelyekben az általam felállított hipotézisek alátámasztásához vagy éppen megcáfolásához szükséges információkról

kérdeztem a menedzsment véleményét. Az interjúkkal az volt a célom, hogy bemutassam a portugál kulturális háttérrel rendelkező vezetőség véleményét a szervezet brazil munkavállalóinak integrációjáról. Így a későbbiekben a menedzsment szemszögéből és az általuk adott információk segítségével is alátámaszthatom, vagy éppen megcáfolhatom a felállított hipotéziseket.

3.2.1 CrunchEquation

A folyamatosan fejlődő szerencsejáték-ipar környezetében a vállalatoknak gyorsan kell alkalmazkodniuk ahhoz, hogy megfeleljenek ügyfélkörük változatos igényeinek a bonyolult szabályozási keretek között. Ezen szervezetek csoportjába tartozik a CrunchEquation is, amely egy viszonylag fiatal, de gyorsan növekvő portugál tanácsadó cég. Ebben a fejezetben bemutatom a szervezet legfontosabb jellemzőit, küldetését, piaci pozicionálását, vállalati kultúráját és növekedési stratégiáit is.

A CrunchEquation alapvető küldetése az, hogy úgy nyújtson megoldást a szerencsejáték-társaságok számtalan igényeire, hogy azoknak ne kelljen más külső segítséget alkalmaznia vállalatuk sikeréhez. Ügyfélkörük különösen a portugál nyelvű országokban működő cégekből áll, elsősorban Brazíliára összpontosítva. A cég a szolgáltatások széles skáláját kínálja, amelyeket két fő kategóriákba sorolhatók: üzemeltetés és marketing. Az üzemeltetés alatt a CrunchEquation olyan kritikus szolgáltatásokat nyújt, mint az ügyfélszolgálat (CS), a “Know Your Customer” (KYC), a kockázat- és csaláskezelés, valamint a pénzmosás elleni (AML) megfelelés. A marketing területen akvizíciót, médiavásárlást, társulást, szponzorálást, offline marketinget, ügyfelek megtartását, VIP-kezelést, SEO-t, tervezést, videógyártást, UI/UX-et és szoftverfejlesztést kínál.

A cég célpiaca elsősorban a portugál nyelvű országokban működő szerencsejáték-társaságokat foglalja magában, amelyek közül Brazília a hangsúlyos pont a növekvő szerencsejáték-piac miatt. Ezen régiók egyedi dinamikájának és szabályozási környezetének megértésével a szervezet személyre szabja szolgáltatásait ügyfélkörének speciális igényeihez.

A CrunchEquation élén tapasztalt szakemberek állnak. A menedzsment, amelyet F. O. vezérigazgató vezet, olyan személyekből áll, mint E. F. marketing vezérigazgató, R. T. operatív igazgató, D. G. pénzügyi igazgató és L. C. tulajdonos. A portói, lisszaboni és rio de janeirói irodákban több, mint 200 alkalmazottat foglalkoztató CrunchEquation sokszínű és tehetséges csapattal büszkélkedhet, amely képes a magas színvonalú szolgáltatásokat nyújtani teljes kínálatában.

A CrunchEquation kiemelkedik versenytársai közül, hiszen nemcsak sokrétű szolgáltatásaival büszkélkedhet, hanem azzal az egyedülálló képességével is, hogy nem csupán harmadik felek, de saját szerencsejáték-márkái ügynökségeként is működik. Azáltal, hogy átfogó szolgáltatáscsomagot kínál, amely magába foglalja az üzemeltetést és a marketinget is, a vállalat egy mindent átfogó megoldást kínál, amely megfelel a szerencsejáték-társaságok sokrétű igényeinek. A jelentős partnerségek és együttműködések, mint az 888, vagy a Casumo, tovább növelik a CrunchEquation hitelességét és piaci pozícióját.

A CrunchEquation vállalati kultúráját a fiatalos és élénk szellemiség jellemzi. A vállalat az egységet, az ambíciót és az innovációt támogatja, ahol az alkalmazottakat arra ösztönzi, hogy a kereteken kívül gondolkodjanak és feszegessék a határokat. Ez a dinamikus kultúra nemcsak az alkalmazottak elkötelezettségét és kreativitását ösztönzi, hanem alátámasztja a CrunchEquation azon képességét is, hogy az iparági trendek előtt maradjon.

A cég innovációs megközelítése a feltörekvő trendekkel való naprakészen tartás, új eszközök és technológiák bevezetése, valamint a közösségi média és más digitális platformok kihasználása körül forog. Ezen túlmenően a vállalat kiemelten kezeli a szabályozási követelményeknek való megfelelést, biztosítva, hogy lépést tartson a szerencsejáték-iparban kialakuló szabályozással és ennek megfelelően alakítsa ki stratégiáit. Jelenleg a cég remek helyzetben van ahhoz, hogy fenntartsa növekedési pályáját és kihasználja a piacon feltörekvő lehetőségeket.

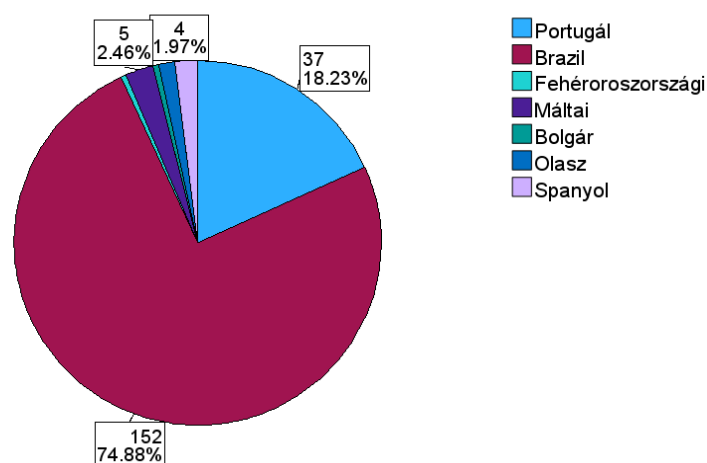
Összefoglalva, a CrunchEquation a szerencsejáték-ipar dinamikus és előrelátó szereplőjeként jelenik meg, aki innovatív megközelítése és átfogó szolgáltatási kínálata, illetve a kiválóság iránti elkötelezettsége révén jelentős hatást szeretne elérni. Mivel a cég elsősorban brazil ügyfelekkel dolgozik, így sok brazil munkavállalót is alkalmaz. Kutatásom a cégen belül azoknak a brazil munkavállalóknak a kulturális beilleszkedését vizsgálja, akik jelenleg Portugáliában élnek és a portugál irodák valamelyikében dolgoznak.

3.3 A vizsgálati minta bemutatása

A kérdőívet összesen 203 fő töltötte ki. Az első részében olyan általános információkra kérdezek rá, mint a nem, a kor, a nemzetiség, a beszélt nyelv, a legmagasabb iskolai végzettség és a munkavállaló pozíciója a CrunchEquation szerencsejáték-ipari portugál cégnél. A kérdőív ezutáni részét kizárólag azok töltötték ki, akik a nemzetiségnél a brazil lehetőséget választották. Ők választ adtak a kulturális sokk és a kulturális beilleszkedés

témakörére vonatkozó kérdésekre, amelyek segítségével a későbbiekben alátámasztom vagy éppen megcáfolom az általam felállított hipotéziseket.

Először is fontos megjegyezni, hogy a kérdőív önkéntes és anonim volt, így igaz a cégben dolgozó munkavállalók nagy része kitöltötte, mégsem kapunk teljes képet a CrunchEquation összes munkavállalóinak véleményéről. Csak a mintában szereplő egyének észrevételeit és az általuk megélt kulturális beilleszkedési nehézségeket tükrözi az alábbi elemzés. Mindemellett azt is kiemelném, hogy a kérdőívet csak és kizárólag olyan egyének töltötték ki, akik a cég Portugáliában található irodáiban dolgoznak. Így azok a munkavállalók, akik a rio de janeirói irodában tevékenykednek, nem szerepelnek a kutatásban, hiszen kifejezetten a brazilok portugáliai kultúrába való beilleszkedését vizsgálom.

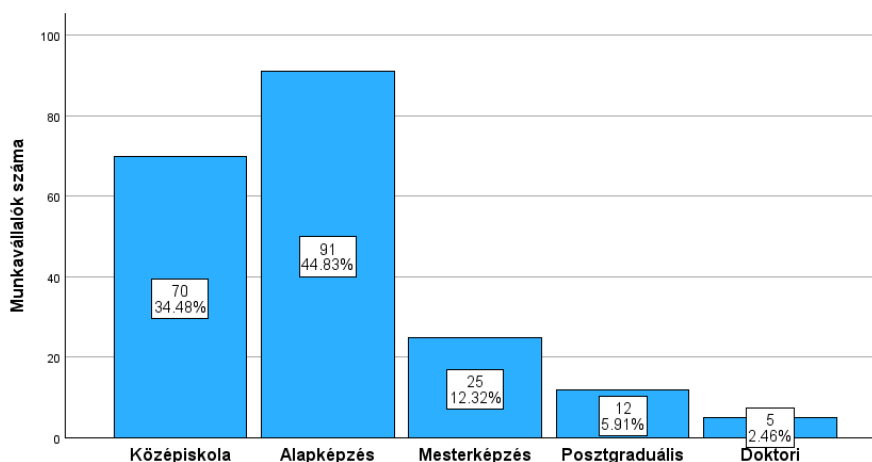


2. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók megoszlása nemzetiség szerint (N=203)

A fenti ábrán láthatjuk, hogy a kitöltők 74,88%-a, azaz 152 fő brazil nemzetiségű, míg 18,23%-a, azaz 37 fő portugál. Emellett fehéroroszországi, máltai, bolgár, olasz és spanyol nemzetiségű munkavállalókkal is találkozhatunk a szervezetnél. Ugyan a portugál kultúrába való beilleszkedést vizsgálom, kutatásom alanyai csak és kizárólag brazil nemzetiségűek. Ennek oka, hogy kifejezetten arra vagyok kíváncsi, hogy milyen nehézségekkel küzdenek meg a brazil nemzetiségűek az integráció során, annak ellenére, hogy náluk kevésbé mutatkoznak a nyelvi akadályok, hiszen portugálul beszélnek. Igaz a nyelvben vannak kisebb eltérések, de mint korábban említettem, már intézkedéseket hoztak annak érdekében, hogy egységesítsék a portugál nyelvet. Emiatt a nem portugál nemzetiségű, de Portugáliában élő és a portugál kultúrába beilleszkedni kívánt egyének kulturális integrációhoz kötött nehézségeik és tapasztalataik kutatásom szempontjából nem relevánsak.

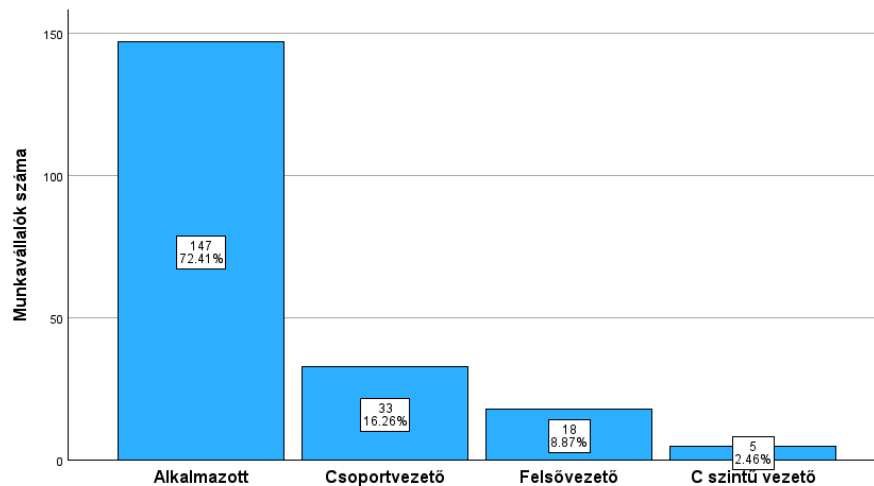
Az 1. sz. táblázat mutatja, hogy a kérdőívet kitöltő 203 munkavállaló 59,61%-a, azaz több, mint fele férfi, ami egyébként elég megszokott a sportfogadással foglalatосkodó szerencsejáték-ipari szervezeteknél. A 121 fő férfi mellett 80 nő is hozzájárult a felméréshez, amely a kérdőívet kitöltő személyek összességének a 39,41%-a. Harmadik opcióként megadtam az “Egyéb” választási lehetőséget is, amelyet, 2 fő jelölt meg, ami a kitöltők kevesebb, mint 1%-a. Mivel személyesen is ismerem a CrunchEquation Portugál székhelyű irodáinak munkavállalói nagy részét, biztosan tudtam, hogy többen is vannak, akik nembináris nemi indentitásúak.

Mivel kutatásom kizárólag a brazil nemzetiségű munkavállalókra korlátozódik, így a továbbiakban a 80 kérdőívet kitöltő nők közül 65-tel és a 121 kérdőívet kitöltő férfiak közül 87-tel végzem a vizsgálatot, ahogyan azt az 1. számú táblázat is mutatja. A vizsgálatban nembináris nemi indentitású egyén nem vesz részt, mivel mindketten portugál nemzetiségűek.



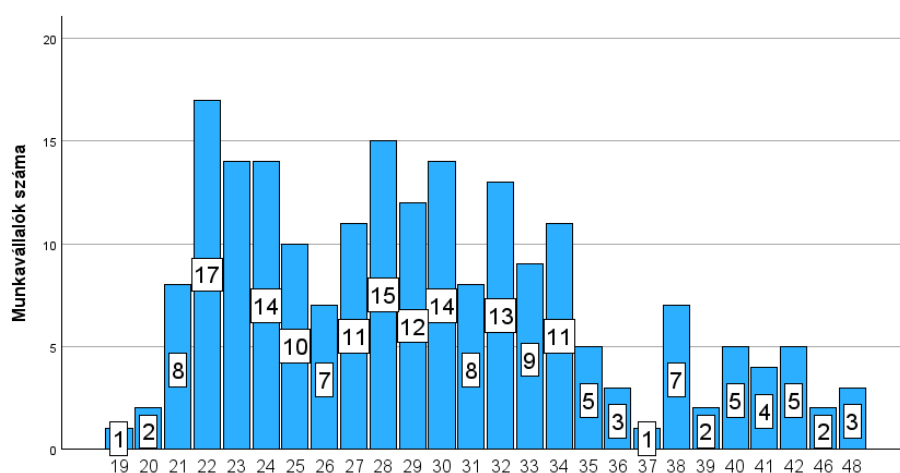
3. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók iskolai végzettsége (N=203)

Ahogyan a 3. ábra is mutatja a cég munkavállalóinak nagy része, pontosabban 44.83%-a, azaz 91 fő alapképzésben szerzett diplomát. 34,48%-uk, azaz 70 fő középiskolai végzettséggel rendelkezik. Mesterképzésben 12.32%, tehát 25 fő vett részt. A munkavállalók 5,91%-ának, azaz 12 főnek van posztgraduális végzettsége, míg 2.46%-a, csupán 5 fő rendelkezik doktori diplomával. Mivel kutatásom hipotézisei a brazil munkavállalókra és tapasztalataikra épülnek, így külön kiemelném a kérdőívet kitöltők közül a brazil nemzetiségűeket. A 2. számú táblázatban láthatjuk a brazilok legmagasabb iskolai végzettségeit. 50 fő középiskolai, 68 fő alapképzési, 5 fő mesterképzési, míg 3 fő posztgraduális diplomával rendelkezik. A 152 fő brazil munkavállaló között nem találkozhatunk olyanval, aki már befejezte volna doktori diplomáját.



4. ábra: A válaszadók pozíciója a CrunchEquation portugáliai irodáiban (N=203)

A 4. ábra alapján jól láthatjuk, hogy a kitöltők több, mint fele, azaz 72,41%-a, tehát 147 fő alkalmazotti pozícióban helyezkedik el a cégnél. 16,26%, azaz 33 fő csoportvezető, míg 8,87%, azaz 18 fő felsővezető. A kérdőívet C szintű vezetők is kitöltötték, amely az összes kitöltőnek a 2,46%-a, azaz 5 fő. A 3. számú táblázat alátámasztja, hogy a brazil nemzetiségű kitöltők többsége, azaz 113 fő alkalmazotti pozícióban van a cégnél. 23-an csoportvezetők, míg 16-an felsővezetői pozícióba vannak. A C szintű vezetők között nem találkozhatunk brazil nemzetiségűvel, hiszen a CrunchEquation portugáliai cég 5 fős vezetősége 4 fő portugál és 1 fő olasz nemzetiségű C szintű vezetőből, illetve 1 fő portugál tulajdonosból áll.



5. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók életkori eloszlása (N=203)

Az 5. ábra a bizonyítéka annak, hogy korábban mit is értettem az alatt, mikor fiatalosnak hívtam a céget. Látható, hogy a kérdőívet kitöltő CrunchEquation munkavállalók többsége a húszas éveiben jár. A legfiatalabb személy 19 éves, míg a legidősebbek 48 évesek. Az életkorokat 2 nagy csoportba kategorizáltam be a nagyobb átláthatóság érdekében. Az egyik ilyen csoport a 30 év alattiak csoportja, pontosabban a 19-29 évesek korosztálya, a másik a 30 és felettiak csoportja, ez esetben a 30-48 évesek. Ez az elosztás segítséget nyújt majd a későbbiek során, az egyik hipotézishez szükséges adatok vizsgálatánál. Az életkor eloszlása különösen fontos kutatásomban a brazil nemzetiségű munkavállalók szempontjából.

Az 4. számú táblázatban láthatjuk, hogy a kérdőívet kitöltött portugál székhelyű munkavállalók milyen nyelven beszélnek. A 203 válaszadó közül 45-en beszélnek a Portugáliában használt portugál nyelven, 155-en beszélnek a Braziliában használt portugál nyelven és 94-en beszélnek angolul. Ennél a kérdésnél volt egy olyan lehetőség is, hogy egyik nyelvet sem beszélnek az előbb említettek közül. Mint ahogyan azt a fenti táblázat is mutatja, senki sem választotta ezt az opciót, hiszen minden kérdőívet kitöltő munkavállaló beszél ezen nyelvek valamelyikén. Láthatjuk, hogy a Portugáliából származó portugálok közül az anyanyelvükön kívül 3-an beszélnek brazil portugálul és 11-en angolul. A 152 brazil nemzetiségűek közül 6-an beszélnek európai portugált és 69-en angolul is tudnak az anyanyelvükön túl. A táblázat azt is mutatja, hogy egy olasz és egy spanyol nemzetiségű nem csak angolul, hanem európai portugálul is beszél. Míg a többi válaszadó, akik fehéroroszországi, máltai vagy bolgár nemzetiségűek, kizárólag angolul beszélnek a megadott lehetőségek közül, tehát a cégen belül is angolul kommunikálnak.

3.4 A vizsgálati módszerek bemutatása

A kérdőív Google Űrlappal készült, melyhez egy rövidített linken keresztül férhettek hozzá a munkavállalók. Az űrlapon beküldött válaszokat a MS Excel 2021 programmal dolgoztam fel, majd az itt kapott adatokat a IBM Statistical Package for the Social Sciences, azaz az IBM SPSS Statistics 29 program segítségével vizsgáltam.

Az SPSS elengedhetetlen eszköz a kutatók és elemzők számára az adatok feltárásához, elemzéséhez és értelmezéséhez. Lehetővé teszi a felhasználók számára az adatok eloszlásának vizualizálását különféle grafikus ábrázolásokon keresztül, beleértve a hisztogramokat, kördiagramokat és gyakorisági táblázatokat, amelyek kutatásomhoz én is felhasználtam. Ezek a vizuális összefoglalót nyújtanak az adatok eloszlására, megkönnyítve az egyén számára a minták és anomáliák egy pillantással történő azonosítását. Számos funkciója mellett a leíró

statisztika alapvető funkcióként szolgál, betekintést nyújtva az adatkészletek jellemzőibe és eloszlásaiba. A leíró statisztika magába foglalja az adathalmaz alapvető jellemzőinek összefoglalására és leírására használt technikák összességét. Egyik legfontosabb jellemzője, hogy képes összefoglaló statisztikák széles skáláját generálni, amelyek értékes betekintést nyújtanak az adatok tipikus értékeibe, változékonyságába és terjedésébe, megkönnyítve az összehasonlítást, valamint az adatkészleten belüli minták vagy kiugró értékek azonosítását. Dolgozatomban gyakorisági táblázatokat is használtam az adatok elemzésére.

Ezenkívül kereszttáblákat és khi-négyzet asszociációs mértékét is igénybe vettem az elemzéshez. A kereszttábla-elemzés egy széles körben elterjedt elemzési módszer, amely igen gyakran használatos, hiszen könnyen értelmezhető. Olyan statisztikai módszer, amelyet két vagy több kategorikus változó közötti kapcsolat feltárására használnak. Ezzel a kétváltozós kereszttábla módszerrel nominális és ordinális adatokat vizsgáltam. A Khi-négyzet választ ad arra, hogy a két változó között van-e szignifikáns kapcsolat. A cellák esetszámait összehasonlítja az elvárt esetszámmal, amelyet akkor kapnánk, ha nem lenne kapcsolat a két változó között. Ha nincs kapcsolat a két változó között, akkor a két változó független. A Khi-négyzet érzékeny a mintanagyságra, tehát előfordulhat, hogy alacsony elemszámmal nem mutat szignifikáns eredményt (Sajtos - Mitev, 2007).

Emellett T-próba elemzést is használtam, ami egy alapvető statisztikai módszer, amellyel két csoport átlagát hasonlítom össze. Ez értékes betekintést nyújtott abba, hogy a megfigyelt különbségek statisztikailag szignifikánsak-e, vagy egyszerűen a véletlennel köszönhetők. Az egymintás t-próba mellett páros minták t-próbáit és független minták t-próbáit is el tudjuk végezni, én az utóbbival dolgoztam.

A lineáris korrelációelemzés egy statisztikai módszer, amelyet két folytonos változó közötti kapcsolat erősségének és irányának felmérésére használnak. Az SPSS-ben a lineáris korrelációs elemzés kiszámítja a Person-korrelációs együtthatót (r), amely számszerűsíti, hogy az egyik változó változásai milyen mértékben kapcsolódnak egy másik változó változásaihoz. A Pearson-korrelációs együttható -1 és 1 között van, ahol a $+1$ -hez közeli korrelációs együttható erős pozitív kapcsolatot jelez, tehát az egyik változó növekedésével a másik változó is növekedni fog, míg a -1 -hez közeli korrelációs együttható erős negatív kapcsolatot jelez, azaz ha az egyik változó nő, a másik változó csökken. Az SPSS-ben a lineáris korreláció elemzés magába foglalja a korrelációs együttható kiszámítását és statisztikai szignifikancia tesztelését annak meghatározására, hogy a változók közötti megfigyelt kapcsolat valószínűleg véletlennel köszönhető-e. A korrelációs együttható szignifikanciáját p -érték segítségével értékeljük, ahol a kiválasztott szignifikancia szintnél ($0,05$, ami az 5% -os

hibaszintet jelzi) kisebb p-érték statisztikailag szignifikáns korrelációt jelez. Az SPSS lineáris korreláció elemzése értékes betekintést nyújt a változók közötti összefüggésbe, segítve a kutatókat az adatok mintáinak, tendenciáinak és lehetséges okozati összefüggéseinek azonosításában. Az összefüggések erősségének és irányának megértésével a kutatók megalapozott döntéseket hozhatnak, és empirikus bizonyítékok alapján értelmes következtetéseket vonhatnak le (Sajtos - Mitev, 2007).

Az általam felállított hipotézisek és a kutatás alátámasztásához interjút is készítettem a vizsgálat helyszínének használt cég három C szintű vezetőjével is. Az interjún a hipotézisekhez kapcsolódó kérdéseket tettem fel, amelyekre szabadon elmondták véleményüket és megosztották tapasztalataikat.

Összefoglalva, az ebben a fejezetben felvázolt módszerek szilárd keretet biztosítanak átfogó kutatásom elvégzéséhez. A felsorolt különböző technikák alkalmazásával, szisztematikus és szigorú megközelítést biztosítottam az adatgyűjtéshez és elemzéshez. Ezek a módszerek megalapozzák a megbízható eredmények megszerzését és a kutatási kérdésekbe való értékes betekintést. A továbbiakban ezen módszerek felhasználásával alátámasztom, vagy éppen megcáfolom a dolgozatom bevezető részében általam felállított három hipotézist.

3.5 Az eredmények bemutatása

Kérdőívem (*1.sz. melléklet*) 20 kérdést tartalmaz a brazil munkavállalók a portugál kultúrába történő kulturális integrációjának nehézségeiről. A vizsgálatot a CrunchEquation szerencsejáték-ipari portugál cég brazil munkavállalóinak tapasztalatainak a segítségével végeztem. A kérdőívet 4 nagy részből áll. Az első rész a minta bemutatásához szükséges általános kérdéseket tartalmazza, mint például a nem, az életkor, a nemzetiség, a beszélt nyelv, a legmagasabb iskolai végzettség és a szervezetben betöltött pozíció megismeréséhez szükséges információkra kérdez rá. Ezt a részt nem csak brazil munkavállalók, de a cégen belül dolgozó portugál és más nemzetiségű dolgozók is kitöltötték. A második, harmadik és negyedik rész kifejezetten a brazil nemzetiségűeknek szólt. A második részben az első felállított hipotézis elemzéséhez, azaz a kulturális sokk hatásának vizsgálatához szükséges 3 kérdést tettem fel. A brazil kitöltők itt jelölték meg azokat a kulturális sokkhoz tartozó tüneteket, amelyeket a Portugáliába való költözköztetés és az után tapasztaltak meg, illetve ezen tünetek kiváltó okaira is itt nyújtottak választ. A harmadik rész 10 kérdésből áll, ahol egy 1-től 5-ig tartó skálán kellett választ adniuk. A 10 kérdés mindegyike a szakirodalomban feldolgozott kulturális beilleszkedés elemeire kérdez rá, amelyek segítségével egy újabb

hipotézis vizsgálatához szükséges információt kapjuk meg. A negyedik és egyben utolsó rész, pedig egy kérdésből áll, amelyben a válaszadóknak sorrendbe kell állítani a kulturális beilleszkedés elemeinek fontosságát véleményük szerint. Ez a kérdés a harmadik és egyben utolsó hipotézis elemzésére szolgál. A következőkben bemutatom a felállított hipotéziseket, majd az IBM SPSS 29 program segítségével alátámasztom, vagy szükség esetén megcáfolom azokat. A hipotézisek vizsgálatához a kérdőívben megadott válaszokat csoportosítottam és értékeket rendeltem hozzájuk, illetve a kérdőívet kitöltött munkavállalók válaszait összegeztem. A hipotézisek megválaszolásánál a 95%-os megbízhatóságra törekedtem.

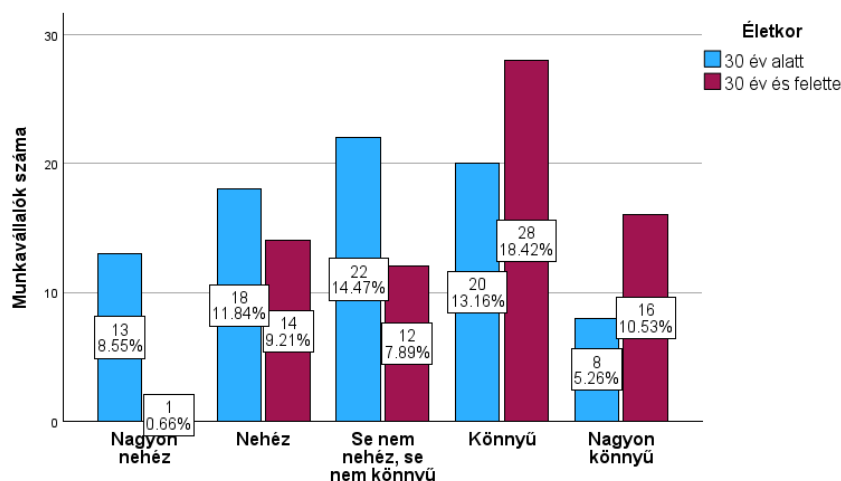
Az általam felállított hipotézis egyikében azt állítom, hogy a Portugáliába költöző brazil munkavállalók a kulturális sokk több, mint egy tünetét tapasztalják meg, attól függetlenül, hogy kevésbé érzékelik a nyelvi akadályokat. A 5. számú táblázat azt mutatja, hogy a Portugáliába költöző brazil munkavállalók által tapasztalt kulturális sokk tünetek teljes számának átlagos értéke 4,05. Ez arra utal, hogy átlagosan minden munkavállaló egynél több, azaz legalább kettő kultúrsokk-tünetet tapasztal. Ez bizonyítja azt az állítást, hogy a Portugáliába költöző brazil munkavállalók a kulturális sokk több, mint egy, azaz legalább kettő tünetét tapasztalják meg. A 6. számú táblázatban látható, hogy a nyelvi akadályt, mint kulturális tünetet a 152 válaszadóból, csak 8-an (5,3%) jelölték meg. Ebből arra következtetek, hogy a kérdőívet kitöltő brazil munkavállalók kevésbé, vagy nem érzékelik a nyelvi akadályokat a portugál kultúrába való beilleszkedés során. Ezt a szakirodalmi részben *“A kulturális, illetve beilleszkedési kompetencia”* fejezet *“Nyelvi jártasság: A portugál nyelv”* alfejezetben is kifejtettem, az alábbi táblázattal pedig alátámasztom.

Ezek összességében arra a következtetésre jutottam, hogy hipotézisem beigazolódott és a Portugáliába költöző brazil munkavállalók a kulturális sokk több, mint egy tünetét tapasztalják meg, attól függetlenül, hogy kevésbé érzékelik a nyelvi akadályokat.

A 7. számú táblázat azt mutatja, hogy a brazil munkavállalók mit gondolnak, miért élhetik át a korábban elemzett kulturális sokk tüneteket. A kérdésre több választ is megjelölhettek a munkavállalók. Látható, hogy a legtöbben úgy gondolják, hogy a megszokott környezet elvesztése a kulturális sokk kialakulásának az oka, összesen 117 brazil válaszadó (36,3%) jelölte meg. Az érzelmi stabilitás elvesztését jelölték 64-en (19,9%), a szokásos rutin megzavarását 50-en (15,5%), míg a kulturális túlterheltséget 46-an (14,3%) jelölték meg. A legkevesebben, pontosabban 45-en (14,0%) a társadalmi stabilitás elvesztését ítélték meg a kulturális sokk tüneteinek kiváltó okának.

A 8. számú táblázaton láthatóak egyéb kulturális sokk tünetek, amelyeket a brazilok tapasztaltak. A megadott válaszok közül több lehetőséget is megjelölhettek, akik esetleg többet is tapasztaltak. A legtöbben, pontosabban 94 fő (31,4%) a mentális megterhelést élte meg. Azután a fáradtság és kimerültség a második leggyakoribb tünet, ezt 89 fő (29,8%) jelölte. A stresszhez kapcsolódó fizikai tüneteket 64-en (21,4%), míg identitásválságot 33-an (11,0%) tapasztaltak meg. A 152 főből csak 19 fő (6,4%) állította úgy, hogy ők nem tapasztaltak ilyesmi tüneteket.

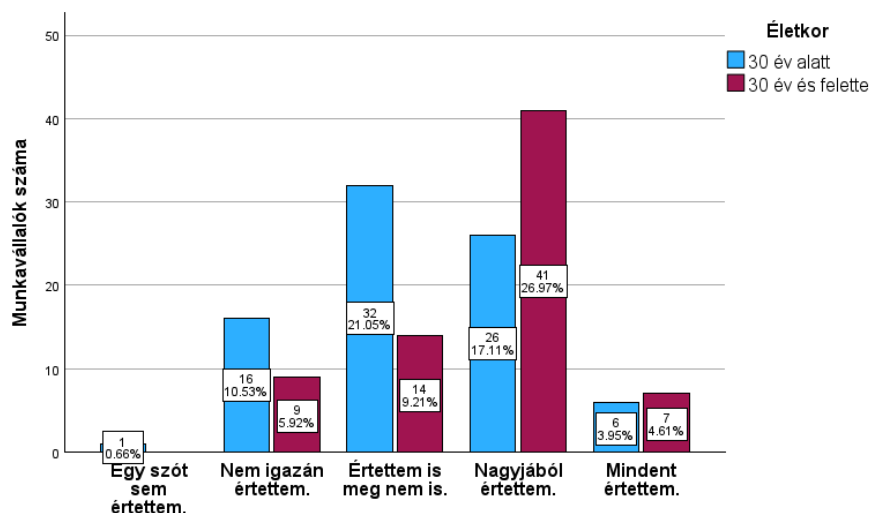
A következő hipotézisben azt feltételezem, hogy a 30 éves és a 30 év feletti középkorú brazil munkavállalók könnyebben illeszkednek be a portugál kultúrába fiatalabb munkatársaikhoz képest, mivel erős öntudattal, alkalmazkodóképességgel és stabilitással rendelkeznek, amelyek elősegítik a beilleszkedést az idegen kultúrába. Annak érdekében, hogy ezt meg tudjam vizsgálni a életkorokat kategorizáltam 30 év alattiak, illetve 30 évesek és a feletti csoportjára. A 9. sz. táblázat mutatja, hogy a 30 év alatti korosztályba 81 fő tartozik és 71-en 30 évesek vagy idősebbek. Ennek a hipotézisnek a megvizsgálásához a kérdőív harmadik részében feltett kérdésekre adott válaszokat használok fel. Ezekre a kérdésekre a munkavállalók egy 1-től 5-ig terjedő skálán választhatták ki azt az értéket, amely rájuk a leginkább igaz. A kérdések nagy része arra az időszakra vonatkozik, amikor a brazil munkavállaló Portugáliába költözött. Ennek oka, hogy ne legyen szignifikáns különbség a közelmúltban ideköltözött között, illetve azok között, akik már évek óta Portugáliában élnek. A kérdésekben külön jelöltem, hogy a válaszadók is értsék, viszont az SPSS-ben rövidebb kérdések létrehozásának érdekében, ezt nem jelzem a táblázatokban a nagyobb átláthatóság biztosítása miatt. A kérdések teljes hosszúságukban megtalálhatók az 1.számú mellékletben, a felhasznált kutatási kérdőívben. Első körben külön-külön elemzem a két korcsoport értékeléseinek megoszlását az egyes kérdésekre vonatkozóan. Az ábrákon látható százalékos megoszlások az összes kérdőívet kitöltő brazil munkavállalók (152 fő) százalékos aránya.



6. ábra: A brazil munkavállalók véleménye a barátkozás nehézségéről, korcsoport szerint (N=152)

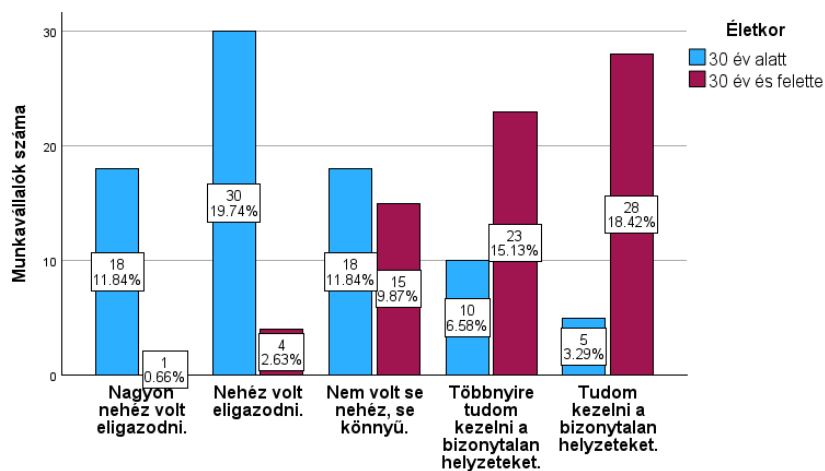
A fenti ábrán látható, hogy a 30 év alattiak nehezebben szereztek új barátokat miután Portugáliába költöztek. A 81 30 éven aluli válaszadóból 13-an (8.55%) nagyon nehezen, míg 18-an (11,84%) nehezen tudott barátkozni. 22-en (14,47%) semlegesek maradtak, míg 20-an (13,16%) könnyű, de csak 8 főnek (5,26%) volt nagyon könnyű a barátkozás. Míg a 30 évesek és a 30 évnél idősebbek könnyebben tettek új ismeretségre szert, hiszen 28 fő (18,42%) ítélte könnyűnek, míg 16 fő (10,53%) nagyon könnyűnek a barátszerzést. A 71 fő 30 éves és annál idősebb korosztályból 12-en (7,89%) se nehéznek, se könnyűnek nem gondolják a barátkozást, míg 14-en (9,21%) nehéznek és 1 ember (0,66%) nagyon nehéznek tartotta azt. Mint már korábban említettem Brazíliában és Portugáliában is portugálul beszélnek és ugyan igyekeznek egységesíteni a nyelvet és erre már intézkedéseket is bevezettek, még ma is van különbség a szóhasználatban.

A 7. ábrán észrevehető, hogy a 30 évesek és idősebbek jobban megértették az európai portugálokat, hiszen a 71 főből 41-en (26,07%) nagyjából mindent értett és 7-en (4,81%) teljesen megértette az európai portugál nyelvet beszélő társaikat. 14 fő (9,21%) van, amit értett, míg 9 ember (5,92%) nem igazán értette a portugál nyelvet. Ettől függetlenül a 30 év alattiak közül is 6-an (3,95%) mindent és 26 fő többnyire értette a nyelvet. 32-en (21,05%) ítélték úgy, hogy voltak nehézségeik, de nem mindig volt probléma a kommunikációban. 16-an (10,53%) ütköztek nagyobb nyelvi akadályokba és csak 1 fő (0,66%) vallotta úgy, hogy nem értett semmit, míg az idősebb korosztályban nem találunk ilyen embert.



7. ábra: A brazil munkavállalók véleménye a nyelvi akadályokról, korcsoport szerint (N=152)

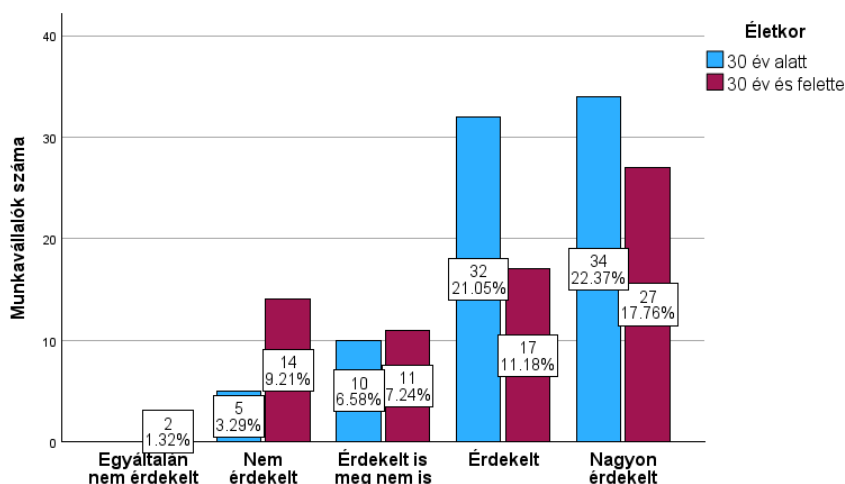
A 8. ábrán különbséget vehetünk észre az ismeretlen és bizonytalan helyzetek navigálásának vizsgálatánál a 30 év alattiak, illetve a 30 évesek és feletti csoportjainál.



8. ábra: A brazil munkavállalók megítélése a bizonytalan helyzetek kezeléséről, korcsoport szerint (N=152)

A fiatalabbak többségbe nehezen tudott eligazodni a bizonytalan helyzetekben. Pontosabban 18-an (11,84%) nagyon nehéznek, míg 30-an (19,74%) nehéznek élte meg az eligazodást ezekben a helyzetekben. A 81 főből 18 fő (11,84%) semleges maradt, míg csak 10-en (6,58%) tudják többnyire kezelni és 5-en (3,29%) állították, hogy tudják kezelni a bizonytalan helyzeteket. Ezzel szemben a 30 évesek és idősebbek közül csak 1 ember (0,66%) ítélte meg

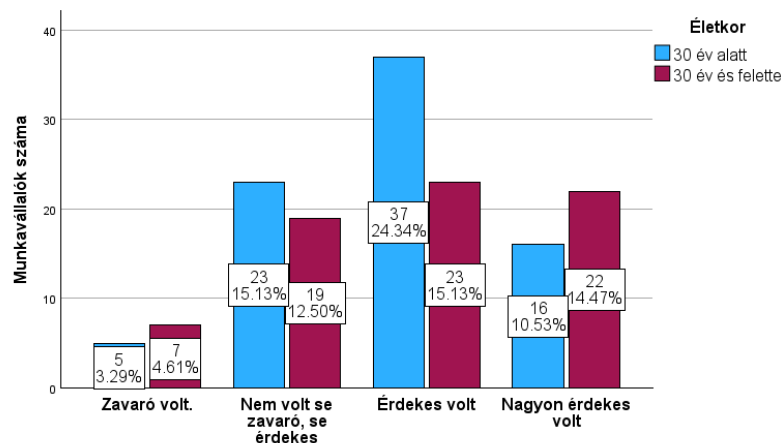
nagyon nehéznek és csak kevesen, azaz 4-en (2,63%) nehéznek a bizonytalan helyzetek kezelését. A 71 főből 15-en (9,87%) se nehéznek, se könnyűnek nem állította az ismeretlen helyzetekben való navigálást, míg 23-an (15,13%) többnyire tudják kezelni és egész sokan 28-an (18,42%) biztosan tudja kezelni ezeket a helyzeteket.



9. ábra: A brazil munkavállalók érdeklődése a Portugál kultúra iránt, korcsoport szerint (N=152)

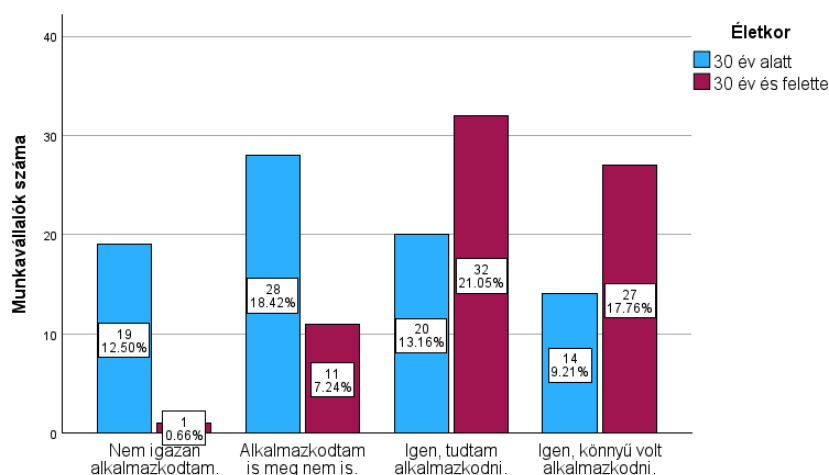
A fenti ábra összességében azt mutatja, hogy a fiatalabbak jobban érdeklődtek Portugália kultúrája iránt. A 81 válaszadó közül egy sem jelölte, hogy egyáltalán nem érdekelte volna és csak 5 fő (3,29%) jelölte, hogy nem érdekelte a kultúra. 10-en (6,58%) semleges maradt e tekintetben, míg a kérdőívet kitöltő 30 év alattiak nagyobb része, 32 fő (21,05%) érdeklődött és 34 fő (22,37%) kifejezetten érdeklődött a portugál kultúra iránt. A 30 évesek és idősebbek közül 2-en (1,32%) mondták azt, hogy őket egyáltalán nem, míg 14 főt (9,21%) nem érdekelt a portugál kultúra. A 71 főből 11-en (7,24%) semlegesnek ítélték meg magukat, míg 17 fő (11,18%) érdeklődött a kultúra iránt és 27 munkavállalót (17,36%) kifejezetten érdekelt.

A kérdőív egyik kérdése arra irányult, hogy hogyan érezték a brazil munkavállalók a kulturális különbségeket, mikor Portugáliába költöztek. Itt is egy 1-től 5-ig tartó skálán tudták megadni a válaszukat. Mint azt a 10. ábra is mutatja, senki sem jelölte azt, hogy nagyon zavarták volna a kulturális különbségek.



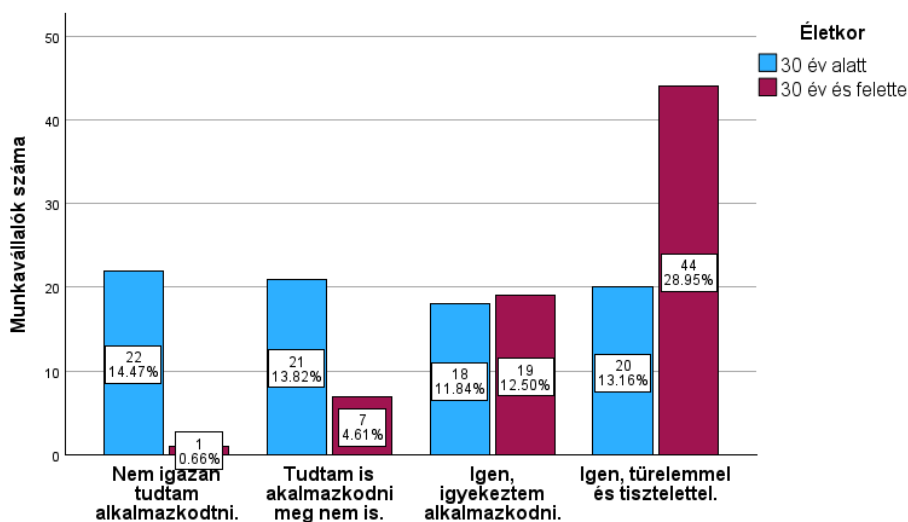
10. ábra: A brazil munkavállalók véleménye a kulturális különbségekről, korcsoport szerint (N=152)

A 30 év alattiak közül 5-en (3,29%) jelezték, hogy zavaró volt és 23-an (15,13%) semlegesek maradtak e téma tekintetében. Viszonylag sokan, 37-en (24,34%) mondták azt, hogy érdekes volt és 16 főt (10,53%) kifejezetten érdekesnek tartották a saját kultúrájuk, illetve a portugál kultúra közötti különbségeket. A 30 évesek és az idősebbek közül 7-en (4,61%) jelezték, hogy zavarta őket a brazil és a befogadó ország kultúrája közötti különbségek. 19 fő (12,50%) nem élte meg zavarónak, de érdekesnek sem tartotta. 23-an (15,13%) érdekesnek, illetve 22 fő (14,47%) nagyon érdekesnek tartotta ezeket a különbségeket.



11. ábra: A brazil munkavállalók véleménye arról, hogy mennyire tudták a portugál kultúrához igazítani viselkedésüket és elvárásaikat, korcsoport szerint (N=152)

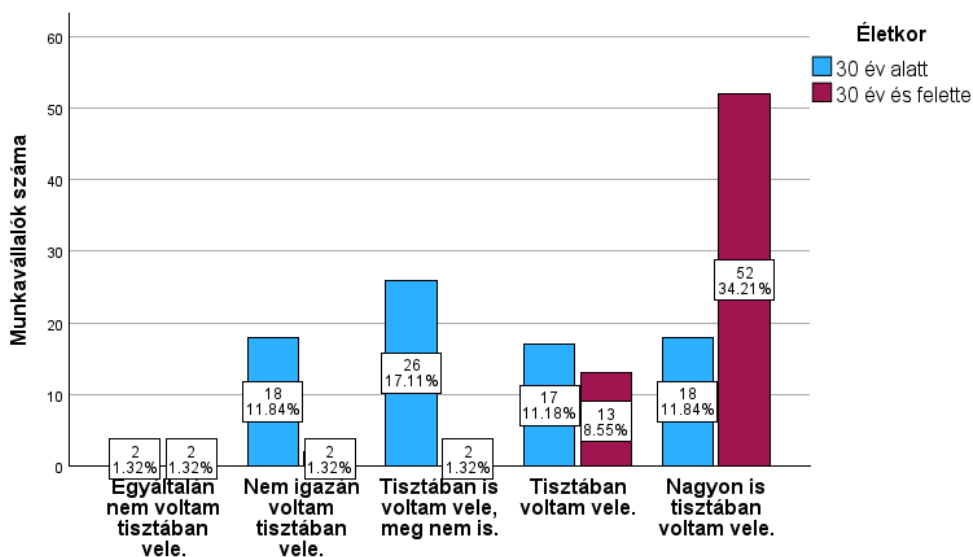
A 11. ábrán látható, hogy a portugál kultúrához hogyan tudták igazítani viselkedésüket és elvárásaikat a brazil munkavállalók. A kitöltők a kérdésre egy 5 fokú skálán az érték megjelölésével tudták rögzíteni válaszukat. A legkisebb, tehát az 1-es fokozatot, amely azt állította, hogy egyáltalán nem tudtak alkalmazkodni, senki sem jelölte meg, így az az ábrán nem jelenik meg. A 81 fő 30 éven alattiak közül 19-en (12,50%) nem igazán tudtak alkalmazkodni, míg 28-an (18,42%) semlegesek maradtak a téma tekintetében. 20 fő (13,16%) gondolta úgy, hogy sikeresen tudott alkalmazkodni, míg 14-en (9,21%) jelezte, hogy könnyű volt a portugál kultúrához igazítani viselkedését és elvárásait. A 30 évesek és idősebbek közül csak 1 ember (0,66%) az, aki nem igazán tudott alkalmazkodni, míg 11-en (7,24%) jelöltek középső értéket. Egész sokan 32-en (21,05%) vallották úgy, hogy tudtak igazodni, illetve 27 fő (17,76%) szerint könnyű volt a portugál kultúrához való alkalmazkodás a viselkedésük és elvárásaik tekintetében.



12. ábra: A brazil munkavállalók véleménye a kulturális különbségekhez való alkalmazkodásról, korcsoport szerint (N=152)

Az ábra azt mutatja, hogy a 152 fő brazil munkavállalóból senki sem gondolta úgy, hogy egyáltalán nem sikerült volna a kulturális különbségekhez adaptálódni. A 30 év alattiak közül 22 fő (14,47%) tudott igazán sikeresen alkalmazkodni, míg a 30 év felettiéknél csak 1 ember (0,66%) érezte így. A fiatalabbak csoportjából 21 munkavállaló (13,82%) tudott is alkalmazkodni meg nem is, ugyanazt az értéket csak 7-en (4,61%) jelölte meg a 30 évesek és náluk idősebbek csoportjából. A 30 évet nem betöltöttek közül 18-an (11,84%), a 30 évet már betöltöttek közül 19-en (12,50%) többnyire tudtak igazodni a kulturális különbségekhez, míg

az előbbi csoportból 20 fő (13,16%), az utóbbi csoportból 44 fő (28,95%) teljes mértékben, türelemmel és tisztelettel tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez.

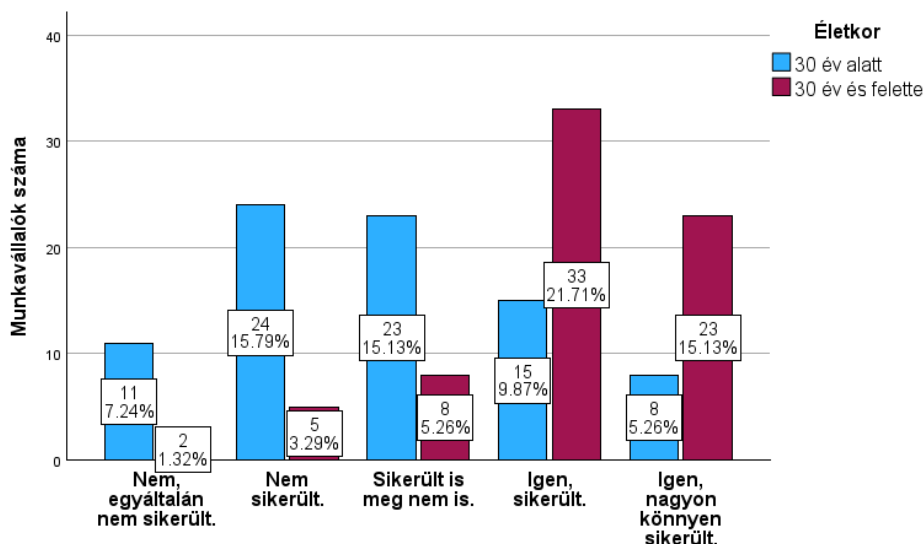


13. ábra: A brazil munkavállalók véleménye arról, hogy mennyire voltak tisztában identitásukkal és értékeikkel, korcsoport szerint (N=152)

Mint ahogyan az az ábrán látható a 30 év alattiak kevésbé voltak tisztába identitásukkal, mikor Portugáliába költöztek, mint a 30 évesek vagy annál idősebbek. A 81 főből 2 (1,32%) 30 év alatti munkavállaló vallotta, hogy egyáltalán nem, míg 18-an (11,84%) nem igazán voltak tisztában saját identitásukkal és értékeikkel. 26-an (17,11%) nem mondták biztosra, míg 17-en (11,18%) többnyire, illetve 18-an (11,84%) nagyon is tudatában voltak identitásuknak. Ezzel ellentétben a 30 évesek és a feletteiek közül 52-en (34,21%) magabiztosan állították, hogy már úgy költöztek Portugáliába, hogy tisztában voltak identitásukkal és értékeikkel. 13 fő (8,55%) többnyire volt csak tudatában. 2 fő (1,32%) semlegesen válaszolta meg a feltett kérdést. 2 munkavállaló (1,32%) nem igazán és 2 fő (1,32%) egyáltalán nem volt tisztában saját identitásával, mikor országot váltott.

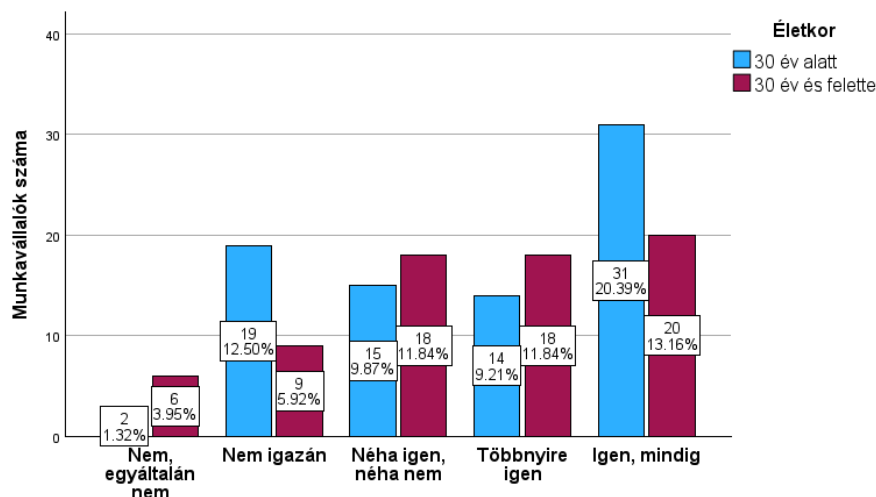
A 14. ábra azt mutatja, hogy a 30 évnél fiatalabbak kevésbé sikeresek a biztonságos zóna, illetve nyugodt környezet kialakításában, mint a 30 évesek és idősebbek. Az előbbi csoport 81 tagjából 11 (7,24%) állítja, hogy egyáltalán nem, míg 24 főnek (15,79%) nem igazán sikerült ezen környezet kialakítása. 23 fő (15,13%) jelölte, hogy sikerült is meg nem is, 15 főnek (9,87%) többnyire sikerült és csak 8 munkavállalónak (5,26%) sikerült nagyon könnyen a biztonsági zóna kialakítása ezen a korosztályon belül. A 30 évesek és idősebbek körében csak 2-en (1,32%) állítja, hogy egyáltalán nem és csak 5 fő (3,29%) az, akinek nem igazán sikerült

a nyugodt környezet kialakítása. 8-an (5,26%) semlegesek maradtak ezt a témát érintve, míg elég sokan, a 71 kérdőívet kitöltő brazil 30 éves vagy idősebb munkavállalók közül 33-an (21,71%) többnyire ki tudtak alakítani egy stabil zónát az új országban. 23-an (15,13%) mindezt könnyedséggel tudták megtenni.



14. ábra: A brazil munkavállalók nyilatkozata a stabilitási zónák létrehozásáról, korcsoport szerint (N=152)

A 15. ábra azt mutatja hogy a 30 évnél fiatalabbak többet használnak humort a kulturális különbségek okozta stresszes helyzetek enyhítésére.



15. ábra: A brazil munkavállalók nyilatkozata a humorérzék használatáról a kulturális különbségek okozta stresszes helyzetekben, korcsoport szerint (N=152)

A 81 kérdőívet kitöltő brazil 30 év alatti munkavállalóból csak 2-en vallottak úgy, hogy egyáltalán nem használják és 19-en (12,50%) nem igazán használ vicceket és humort ennek oka miatt. 15 fő (9,87%) néha, 14 fő (9,21%) többnyire és 31 fő (20,39%) mindig beveti a humorérzék erejét a kulturális különbségek okozta stresszes helyzetek enyhítésére. A 30 évesek és idősebbek csoportjában 6-an (3,95%) mondta azt, hogy egyáltalán nem és 9 (5,92%) nem igazán alkalmazza. 18 (11,54%) munkavállaló használja a humorérzékét bizonyos helyzetekben. Szintén 18-an (11,84%) többnyire, míg 20-an (13,16%) mindig igénybe veszi a humor erejét a kulturális különbségek okozta feszült szituációkban.

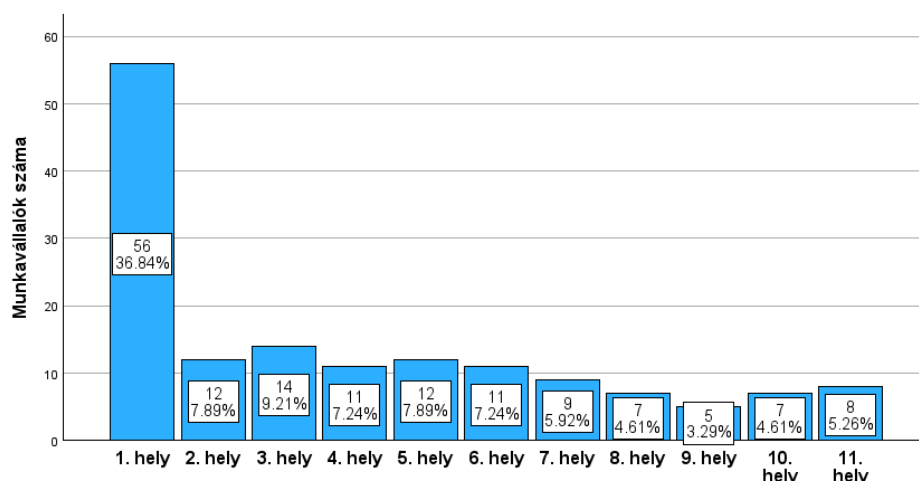
Miután összehasonlítottam a kérdőívet kitöltő brazil munkavállalók 30 évnél fiatalabb, illetve 30 éves és annál idősebb korcsoportok a kulturális beilleszkedési kompetencia elemeit vizsgáló kérdésekre adott válaszait, független kétmintás t-próbával megvizsgálom, hogy van-e statisztikailag bizonyítható összefüggés a korcsoportok és a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás sikeressége között. Tehát arra keresem a választ, hogy a 30 éves és annál idősebb középkorú brazil munkavállalók könnyebben alkalmazkodnak-e a kulturális különbségekhez fiatalabb munkatársaikhoz képest. Először megnézem, hogy van-e statisztikailag igazolható kapcsolat a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás és a korcsoportok között, azaz befolyásolja-e az egyén életkora a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás könnyebbségét. A 10. számú táblázatában az látható, hogy a 81 fő 30 év alatti brazil dolgozó válaszában az átlaga 3,44. A 71 fő 30 évesek és a felettiek válaszában az átlaga 4,49. Ez azt sugallja, hogy a 30 évesek és a náluk idősebbek jobban alkalmazkodnak a kulturális különbségekhez, mint a 30 évnél fiatalabbak, hiszen a magasabb átlagérték magasabb szintű alkalmazkodást jelez a kulturális különbségekhez. Az Std. eltérés értéke a 30 év alattiaknál 1,140, míg a 30 év és felettiek csoportjánál ez az érték 0,734. A kisebb szórás azt sugallja, hogy a minősítések szorosan az átlag körül csoportosulnak, míg a nagyobb szórás nagyobb változékonyságot jelez. Az, hogy ez szignifikáns-e vagy sem, ahhoz a független mintás t-próba eredménytábláját vizsgálom. A próbafüggvény értéke 28,054. A t-próba p-értéke kevesebb, mint 0,001. Mivel ez a 0,05-nél (5%-os hibaszintnél) kisebb p-érték, emiatt arra következtetek, hogy van szignifikáns különbség a két csoport között. A független mintás t-próba vizsgálatom alapján arra következtetek, hogy a hipotézisem első része, hogy a 30 évesek és a náluk idősebbek könnyebben alkalmazkodnak a kulturális különbségekhez, beigazolódott.

A következőkben azt vizsgálom, hogy az olyan változók, mint az öntudat, az alkalmazkodóképesség és a stabilitás szerepet játszanak-e a kulturális különbségekhez való

alkalmazkodás sikerességében és ezáltal megkönnyítik-e a kulturális beilleszkedést egy idegen kultúrába. Ezt az állítást a Pearson-féle lineáris korreláció módszerével vizsgálom.

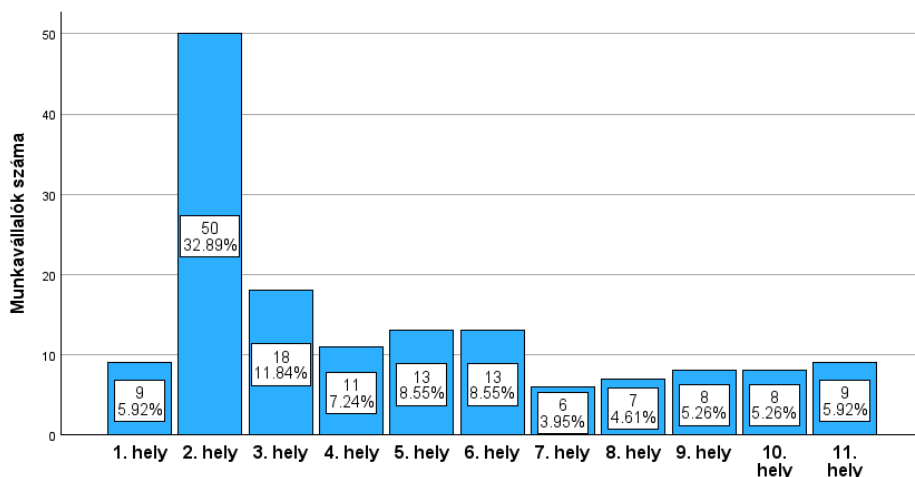
A 11. számú táblázatban, korrelációs mátrixban vetem össze, hogy hogyan hatnak egymásra a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás, a rugalmasság, az erős én-tudat és a stabilitási zónák kialakítása. A mátrix átlósan szimmetrikus és mindenhol 1 a korrelációs együtthatónak az értéke. Elsősorban megvizsgálom a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás, illetve a viselkedés és elvárások kulturális különbségekhez való igazításában való rugalmasság összefüggését. A mintaelemszám 152, ami tükrözi a 152 fő brazil nemzetiségű munkavállaló számát. A szignifikanciaszint (p) kisebb, mint 0,001, tehát kevesebb, mint 0,05 (5%-os hibaszint), így azt állítom, hogy van lineáris összefüggés a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás és a rugalmasság között. A korrelációs együttható (r) megmutatja, hogy milyen összefüggés van a két elem között, legkisebb értéke -1, míg legnagyobb értéke 1 lehet. Az együttható előjele a kapcsolat irányát, míg az abszolút értéke a kapcsolat szorosságát mutatja meg. Minél közelebb van a 0-hoz az abszolútérték, annál gyengébb, míg minél közelebb van az 1-hez, annál erősebb a kapcsolat. Ebben az esetben a korrelációs együttható 0,768, ami egy pozitív irányú erős kapcsolatot mutat. Ez azt jelenti, hogy az egyik érték növekedésével a másik is nő. Ebben az esetben, minél rugalmasabb valaki és könnyebben tudja viselkedésüket és elvárásait a portugál kultúrához igazítani, annál könnyebben alkalmazkodik a kulturális különbségekhez. A mátrix azt is megmutatja, hogy a 152 válaszadó alapján van-e összefüggés az erős én-tudat és a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás között. A szignifikancia szint kevesebb, mint 0,001, azaz kisebb, mint 0,05 (5%-os hibaszint), ami azt jelenti, hogy van összefüggés a két elem között. A korrelációs együttható 0,654, ami egy közepes pozitív kapcsolatot mutat a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás és a saját identitás és értékek tudatában levése között. Tehát arra következtetek, hogy minél jobban tisztában van valaki saját identitásával és értékeivel, annál könnyebben alkalmazkodik a kulturális különbségekhez. Utolsó elemként pedig azt vizsgálom, hogy van-e statisztikailag bizonyítható szignifikáns kapcsolat a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás, illetve a biztonságos zóna és a nyugodt környezet kialakítása között. A kérdőívet kitöltő 152 fő brazil munkavállaló válaszai alapján arra következtetek, hogy van szignifikáns összefüggés a két elem között, mivel a szignifikancia szint kisebb, mint 0,001, ami kevesebb, mint 0,05 (5%-os hibaszint). A korrelációs együttható ez esetben 0,642, ami egy közepes erősségű pozitív kapcsolatot mutat. Tehát azok a válaszadók, akik könnyen alakítottak ki stabilitási zónákat, könnyebben tudtak alkalmazkodni a kulturális különbségekhez is. Összefoglalva, az alkalmazkodáshoz elengedhetetlen

elemet tartják kiemelkedően fontosnak és hogy alátámasszam azt az állítást miszerint úgy gondolom, hogy a férfiak inkább az interperszonális készséget, míg a nők inkább a türelmet és tiszteletet tartják a legfontosabb elemnek. Ugyan a felállított hipotézisben csak ezt a két kompetencia elemet emelem ki, a kérdésben a többi elemet is felhasználtam. Ennek oka, hogy bemutassam melyik komponenst mennyire tartják fontosnak a brazil munkavállalók az idegen kultúrába való beilleszkedéshez.



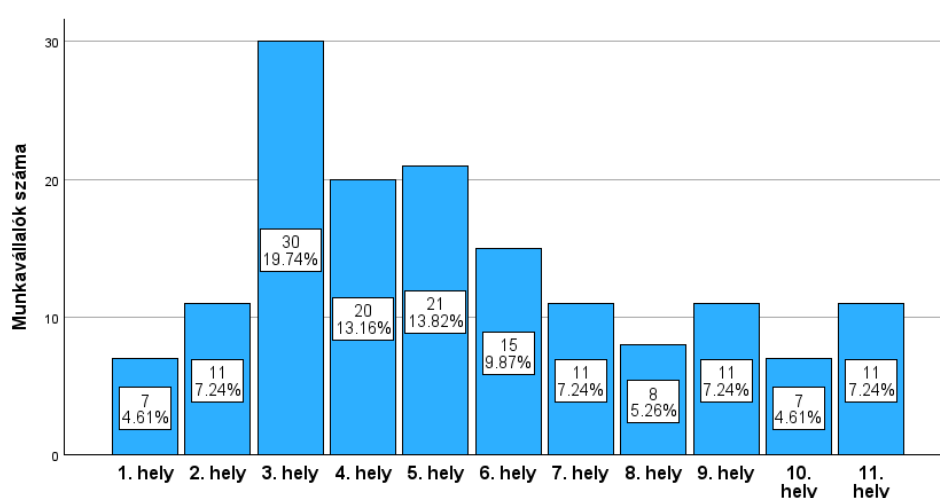
16. ábra: A kapcsolatteremtő készség fontossága a válaszadók szerint (N=152)

Mint ahogyan azt a fenti ábra is mutatja a kérdőívet kitöltő 152 fő brazil munkavállaló 36.84%-a helyezte ezt az elemet az első helyre, amellyel azt állítja ez az 56 fő, hogy véleményük szerint az idegen országba költöző egyének sikeres kulturális beilleszkedéséhez kulcsfontosságú a kapcsolatteremtő képesség megléte.



17. ábra: A nyelvi jártasság fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

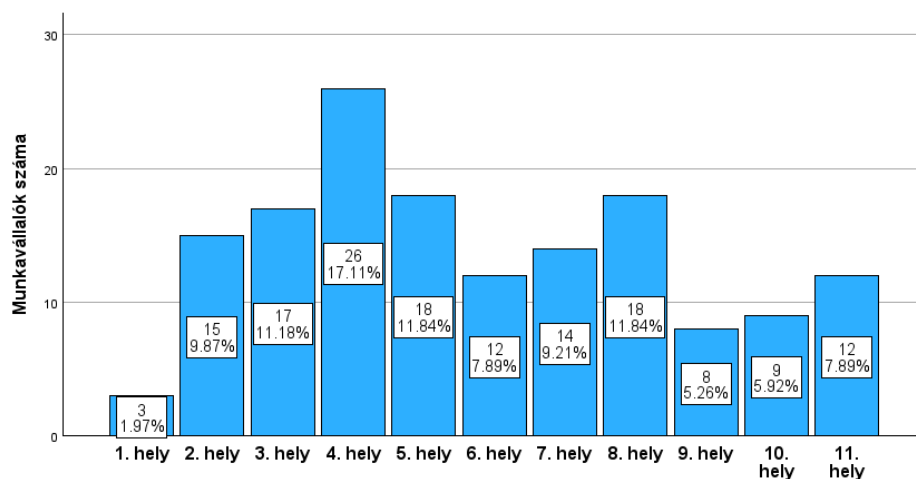
Ahogy az már a szakirodalomban is említettem, Portugáliában és Brazíliában ugyan még kisebb különbségek lelhetők fel a nyelvhasználatban, igyekeznek egységesíteni azt. Annak ellenére, hogy a brazil munkavállalók nagyobb előnnyel indulnak a kulturális beilleszkedés sikerességéhez a nyelv hasonlósága miatt, mégis úgy gondolják, hogy a nyelvi jártasság elengedhetetlen a könnyebb kulturális integrációhoz. A 17. ábra mutatja, hogy a nyelvi jártasságot, mint beilleszkedési kompetencia elemet emiatt a 152 brazil válaszadó 32,89%-a, azaz 50 fő tette a második helyre az elemek fontossági sorrendjében. Csak 5,92%-uk, azaz 9 ember gondolta úgy, hogy ez a komponens a legfontosabb a sikeres beilleszkedés érdekében és ugyanennyien véleményezték a legkevésbé fontos elemként.



18. ábra: A bizonytalanság tolerálásának fontossága a válaszadók szerint (N=152)

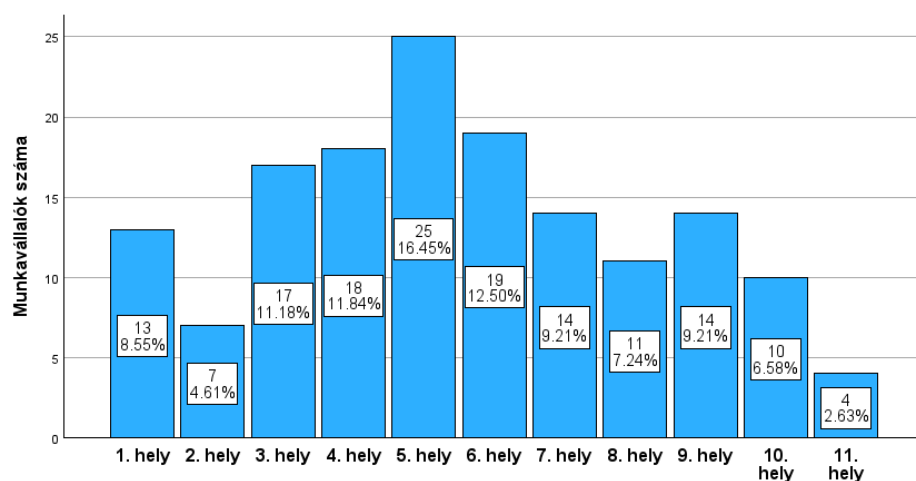
Amikor egy új kultúrába illeszkedik be az egyén, sok minden bizonytalan körülötte. Ezt a bizonytalanságot van, aki jobban és van, aki kevésbé jobban képes tolerálni. A 18. ábra azt mutatja, hogy 152 főből 30 fő, azaz 19,74% gondolta úgy, hogy kifejezetten fontos ennek a bizonytalanságnak a tűrése a sikeres kulturális integrációhoz. Kevesen, csak 7-en (4,61%) tették első helyre, mint legfontosabb kompetencia elem.

A 19. ábrán látható, hogy a kulturális kíváncsiságnak a fontossága eléggé megoszló véleményezést kapott. Csak 3-an gondolták, hogy ez lenne a legfontosabb komponens, ez a 152 főnek mindössze 1,97%-a. A legtöbb, pontosabban 26-an (17,11%) a negyedik helyre sorolták. 12 ember (7,89%) gondolta úgy, hogy a kulturális kíváncsiság a legkevésbé fontos egy új kultúrába való beilleszkedés sikerességéhez.



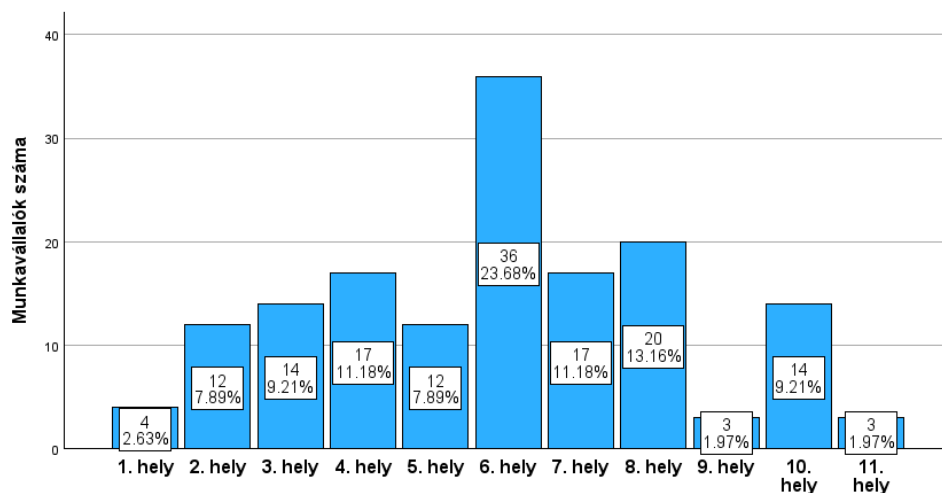
19. ábra: A kulturális kíváncsiság fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

Az 20. ábrán láthatjuk, hogy a kulturális empátiának a fontossága magasan középkategóriában helyezkedik el.



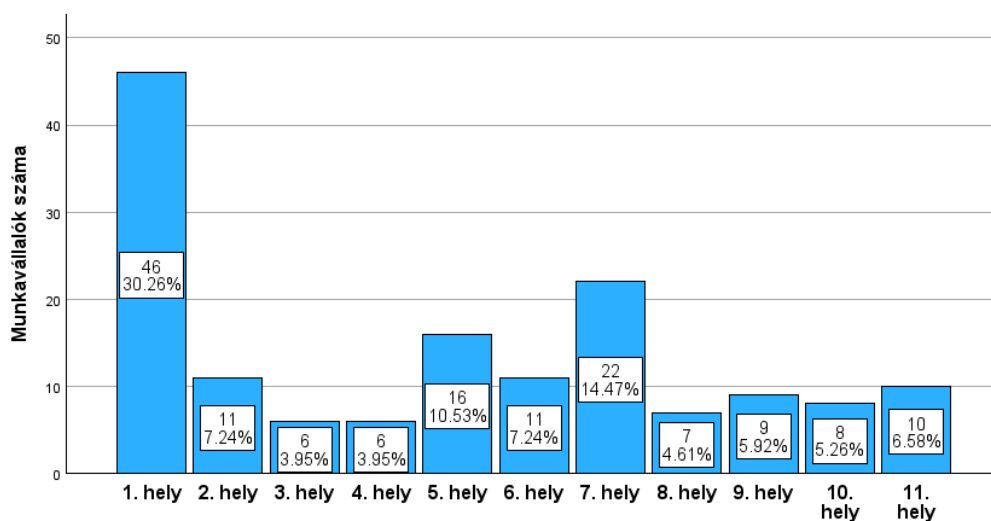
20. ábra: A kulturális empátia fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

25 fő (16,45%) állította az 5. helyre, de 13-an (8,55%) gondolta úgy, hogy kiemelkedően fontos az empátia, amikor valaki egy idegen országba költözik. Kevesen, csak 4-en helyezték az utolsó helyre, ami a 152 főnek csak a 2,63%-a.



21. ábra: A rugalmasság fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

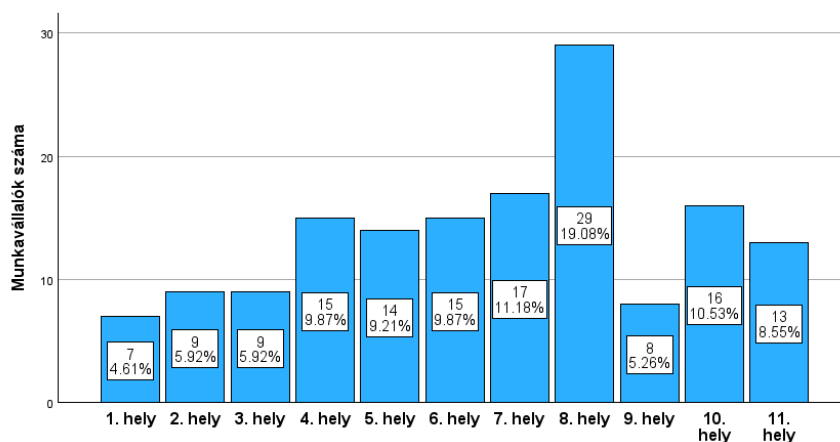
A 21. ábrából látható, hogy a rugalmasság magasan a hatodik helyen áll a listán, amit az bizonyít, hogy a 152 fő 23.68%-a, azaz 36 brazil munkavállaló is erre a helyre tette. Nagyon kevesen csak 4-en (2,63%) választotta legfontosabbnak, míg 3-an (1,97%) a legkevésbé fontos kompetencia elemnek.



22. ábra: A türelem és tisztelet fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

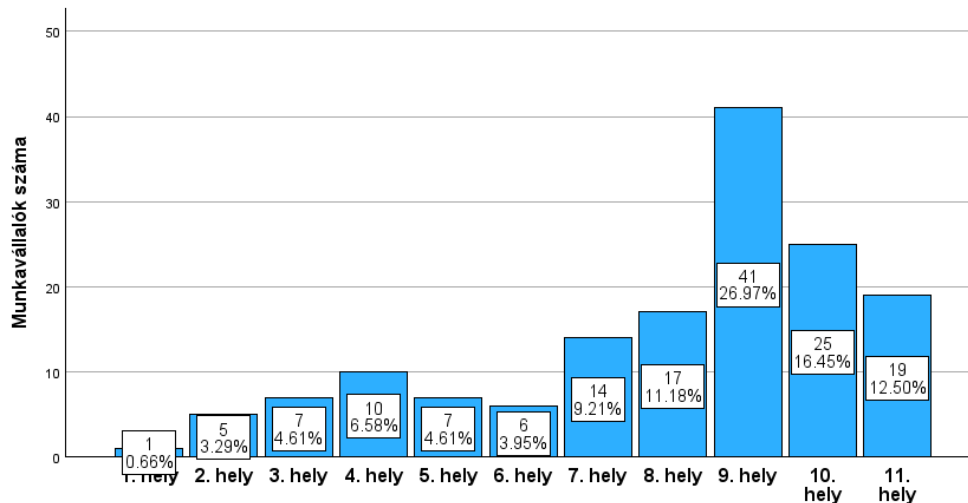
A hipotézis alátámasztásához vagy megcáfolásához a türelem és tisztelet helyezése igen fontos. Egész sokan 46-an (30,26%) gondolja úgy, hogy a türelem és a tisztelet megléte elengedhetetlen a kulturális beilleszkedés sikeressége során. Többen is a lista közepén

helyezték el, azonban 10-en (6,58%) gondolta úgy, hogy a listán szereplő többi kompetencia elem fontosabb, mint a türelem és az idegen kultúra iránti tisztelet.



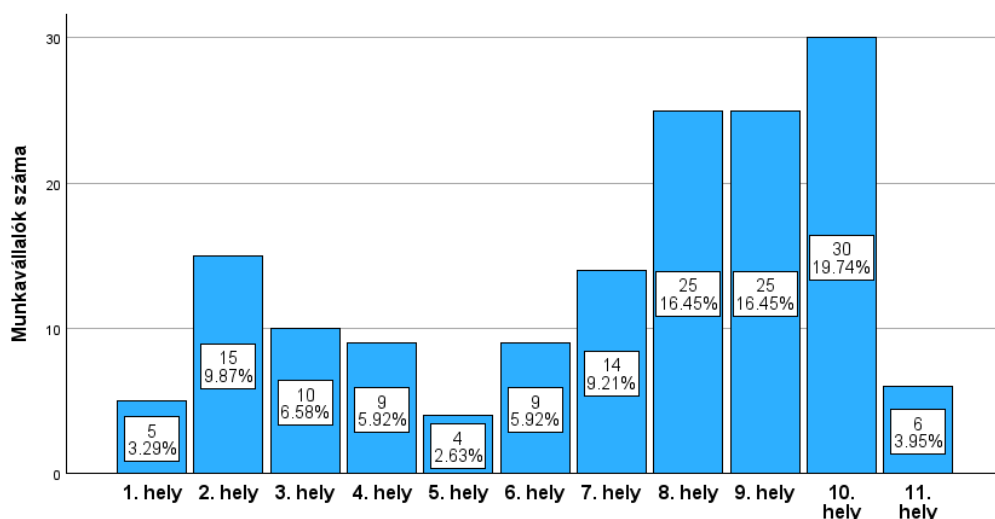
23. ábra: Az erős én-tudat fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

Az erős én-tudat meglete többnyire megoszlik a vélemények között, azonban a legtöbben a nyolcadik helyre sorolták be. 29-en (19,08%) gondolják úgy, hogy hét másik kompetencia elem fontosabb, mint az erős én-tudat meglete, de csak 7-en (4,81%) szerint a legfontosabb.



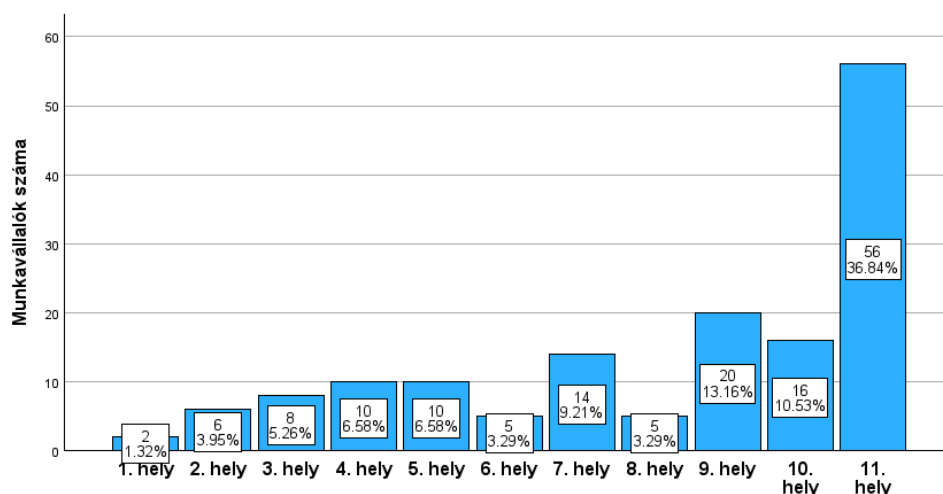
24. ábra: A szereptávolítás fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

A szereptávolítás is a lista vége felé került. A 152 brazil munkavállaló közül 41-en helyezték kilencediknek, míg csak 1 ember (0,66%) gondolta úgy, hogy ez lenne a legfontosabb kompetencia elem a sikeres kulturális beilleszkedéshez. Az ábrán láthatjuk az elosztásból, hogy inkább a lista vége felé helyezték a válaszadók, hiszen a lista elején csak kitöltők csak kevés százaléka gondolta fontosabbnak.



25. ábra: A stabilitási zónák megteremtésének fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

A stabilitási zónák megteremtése a többség számára nem tartozik a legfontosabb elemek közé, hiszen csak 5 fő, azaz 3,29% gondolta úgy, hogy mindenképp szükség van ezen környezetek kialakítására a sikeres integrálódás érdekében. A legtöbben, azaz 30-an (19,74%) a 10. helyre tették, így utolsó előtti helyet ért el a fontossági rangsorolásban.



26. ábra: A humorérzék fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152)

Ahogy az a fenti ábra is mutatja, a kérdőívet kitöltők többsége gondolja úgy, hogy a humorérzék a legkevésbé szükséges kompetencia elem a kulturális beilleszkedés sikerességének érdekében. 56 fő (36,84%) rakta a legutolsó helyre, hiszen véleményük szerint

a többi megadott beilleszkedési kompetencia elem megléte, mind-mind fontosabb, mikor új országba költözik az egyén. Ennek ellenére 2-en (1,32%) gondolták úgy, hogy a humorérzék a legfontosabb számukra.

A következőkben pedig megvizsgálom, hogy az általam felállított hipotézis, miszerint a férfiak inkább a kapcsolatteremtési készséget, míg a nők inkább a türelmet és tiszteletet tartják a legfontosabb elemnek, igaz-e és van-e összefüggés a nem és a komponensek között. A 13. számú táblázat mutatja, hogy a vizsgálathoz keresztábla-elemzést végeztem. Azok a brazil munkavállalók, akik az 1. helyre tették a vizsgált beilleszkedési kompetencia elemet az 1-es értéket, míg azok, akik nem tették 1. helyre a 0-ás értéket kapták. A Khi-négyzet próba mutató megfigyelt értéke 33.177, szabadságfoka 1. Mivel szignifikancia szintje (p) annyira kicsi, hogy kevesebb, mint 0.001, ami kisebb, mint 0.05 (5% hibaszint), így az a következtetésem, hogy van statisztikailag igazolható összefüggés a nemek és a kapcsolatteremtő képesség fontosságának kiválasztási sorrendje között. Tehát a hipotézis első fele beigazolódott. A táblázat azt is mutatja, hogy 0 (0,0%) olyan cella van, ahol a várható érték kisebb, mint 5. Tehát minden cellában több, mint 5 megfigyelés van. Mivel ez a százalékos 20 alatt van, ezért a keresztábla megbízható eredményt ad. Ez azt jelenti, hogy ha esetleg a munkavállalóktól egy hónap múlva ismét megkérdezném, hogy állítsák fontossági sorrendbe a beilleszkedési kompetencia elemeit és valaki meggondolná magát és nem helyezné a kapcsolatteremtő képességet az 1. helyre, az nem okozna nagy változást a százalékos megoszlásokban. A táblázatban látható, hogy a válaszadók 63,2%-a (96 fő) nem tette 1. helyre a kapcsolatteremtő készséget, míg 36,8%-uk (56 fő) gondolja úgy, hogy ennek a készségnek a megléte a legfontosabb egy új országba való költözéskor. A nők igen magas száma, pontosabban 89,2%-a (58 fő) más helyezést adott az elemnek, míg 10,8%-a (7 fő) elsőként választotta. A férfiak 43,7%-a (38 fő) nem, míg több, mint fele, pontosabban 56,3%-a (49 fő) az 1. helyre rakta a kapcsolatteremtési készség meglétének fontosságát. Ebből megállapítható, hogy a férfiak fontosabbnak tartják a kapcsolatteremtési készség elemét, ezáltal hipotézisem első fele beigazolódott.

A következőkben azt vizsgálom, hogy van-e szignifikáns összefüggés a nemek és a türelem és tisztelet kulturális kompetencia elem 1. helyre sorolásának. A Pearson féle Khi-négyzet értéke 33.959, szabadságfoka 1. A vizsgált szignifikancia szint (p) kisebb, mint 0.001. Mivel ez kevesebb, mint 0.05 (5%-os hibaszint), így a statisztikai próba megmutatta, hogy van összefüggés a két változó között. Ez alatt azt értem, hogy van összefüggés a nemek és a türelem és tisztelet kompetencia elem fontosságának kiválasztási sorrendje között. Mint az előző vizsgálatnál, itt is 0 (0,0%) olyan cella van, ahol a várható érték kisebb, mint 5, ezért a

Így az utóbbi két kereszttáblával történő elemzés során a hipotézis mindkét felét alá tudtam támasztani, tehát a 152 fős mintával végzett vizsgálat elemzésével bebizonyítottam, hogy a brazil férfi munkavállalók fontosabbnak tartják a kapcsolatteremtő készség meglétét, míg a brazil női munkavállalók az új kultúra felé mutatott türelmet és tiszteletet tartják jelentősegteljesebbnek egy idegen országba való költözközéskor.

A szerencsejáték-iparág folyamatosan fejlődő környezetében a hatékony vezetés elengedhetetlen az innováció, a növekedés és a versenyelőny megőrzésének az előmozdításához. A vizsgálati minta és a helyszín bemutatásánál már említettem, hogy a CrunchEquation szerencsejáték-ipari céget 5 fő vezeti. Mindegyikük egyedi készségekkel és szakértelemmel rendelkezik, de ami ennél is fontosabb szenvedéllyel végzik munkájukat. Mivel a cég nagy része brazil munkavállalókból áll, így a kulturális integritás magas prioritást élvez, az innováció és az ügyfélközpontúság mellett. A legmagasabb pozícióban a tulajdonos van és őt segíti a CEO, a CMO, a COO és a CFO a cég működésében. Ezen vezetői csapatból a vezérigazgatóval, a marketing vezérigazgatóval és az operatív igazgatóval készítettem interjút. Mivel a tulajdonosnak több saját cége is van és rengeteget utazik, így főként rájuk hagyja a cég irányítását.

56

innovációs kultúra előmozdítása. A piaci dinamika alapos megértésével felismeri a feltörekvő lehetőségeket és a fenntartható siker felé tereli a vállalatot. Vezetési stílusát az átláthatóság és a kiválóság iránti törekvés jellemzi, ami arra ösztönzi csapatát, hogy feszegetse a határokat és kihasználják potenciáljukat. A vezérigazgató munkában nagy segítségre van E.F marketing vezérigazgató, aki a marketing és márkastratégia igazi elkötelezettje. E. F. már a cég megalakulásakor is tag volt, a tulajdonos kérte fel az együttműködésre, míg még egy másik szerencsejáték-ipari cégnél dolgozott marketing területen, mint vállalkozó. A fogyasztói magatartás megértését és a piaci betekintést felhasználva olyan innovatív kampányokat fejleszt ki, amelyek a célközönségre rezonálnak. A digitális marketing terén legújabb technológiák használatára törekszik, és mindig naprakész a legújabb trendekkel. Vezetési stílusa együttműködő és befogadó, elősegítve a kreativitást és a kísérletezés kultúráját a marketing csapaton belül. R. T. tapasztalt üzemeltetési szakértő, aki az üzleti folyamatok optimalizálására és a működési hatékonyság növelésére törekszik. Jól ismeri a munkafolyamatok egyszerűsítését és az üzleti növekedést támogató megoldások megvalósítását. A cégnél a műveletek minden aspektusát felügyeli, a technológiai infrastruktúrától az ügyfélszolgálatig. Stratégiai gondolkodó, aki elkötelezett a zökkenőmentes végrehajtás biztosítása iránt az egész szervezetben lehetővé téve a cég számára, hogy megfeleljen ügyfelei változó igényeinek. Vezetési stílusát pragmatizmus, a részletekre való odafigyelés és a folyamatos fejlesztésre való összpontosítás jellemzi. R. T. elkötelezett az együttműködés kultúrájának előmozdítása mellett, ahol a csapat minden tagja képes hozzájárulni a vállalat sikeréhez.

Az interjú során 12 kérdést tettem fel, amelyből minden általam felállított hipotézishez kapcsolódik 4 kérdés. Első körben arról beszélgettünk, hogy hogyan nyilvánul meg a kulturális sokk a brazil munkavállalóknál, attól függetlenül, hogy kevésbé érzékelik a nyelvi akadályokat. F. O. (CEO) megerősítette ezt az állítást. Véleménye szerint a amikor Portugáliába költöznek a brazilok, előfordul, hogy kényelmetlenül érzik magukat és meglepi őket a munkájuk során tapasztalható különbségek. Brazíliában a munkahelyeken lazák, az embereket főként kommunikációra és kapcsolatépítésre ösztönzik. Portugáliában ennél formálisabbak a munkahelyek és nagy hangsúlyt fektetnek a szabályok betartására, illetve a tekintély tiszteletben tartására. Ezek a különbségek van, hogy megnehezítik a brazilok számára az új munkahelyhez való alkalmazkodást. E. F. (CMO) is megerősítette, hogy a brazilok küszködnek a portugál munkahely hierarchikus struktúrájával, hiszen az informális és együttműködő légkörhöz vannak hozzászokva. R. T. (COO) azt is hozzátette, hogy bár hivatalosan mindkét országban ugyanúgy portugálul beszélnek, van különbség a szokásos, a

szlengek között. Másképpen gondolkodnak a brazilok. Megkérdeztem a vezetőket, hogy tudnának-e egy példát mondani arra, hogy a kulturális sokk hogyan befolyásolja a portugáliai külföldiek szakmai tapasztalatait vagy teljesítményét. F. O. (CEO) szerint előfordul, hogy a kulturális sokk befolyásolja a munkavégzést és produktivitást. Például nehézségei lehetnek egy olyan munkahelyen, ahol egy személynek van minden döntési hatalma, míg Brazíliában a döntéseket gyakran csapatként hozzák meg. CrunchEquation-nél is az utóbbi törekszenek, hogy mindenki hozzájárulhasson a cég sikeréhez. E. F. (CMO) hozzátette, hogy frusztrációt is okozhat a munkahelyen a kulturális sokk hatása. R. T. (COO) szerint a munka és magánélet egyensúlyának elvárásai és a kommunikációs stílusok közötti különbségek is alkalmazkodást igényelnek. Megkértem a vezetőket, hogy mondjanak példát arra, hogy a munkahelyi kultúra mely konkrét vonatkozásai szoktak különösen meglepőek lenni vagy kihívást jelenteni a brazilok számára. F.O. (CEO) a kommunikációt hangsúlyozta ki. Szerinte a brazilok inkább informális stílusban kommunikálnak a munkahelyen, míg a portugálok figyelnek a formalitásra. E. F. (CMO) szerint más tempóban halad a munka. Brazíliában a megfelelő emberek ismeret és az informális kapcsolatok sokat számítanak az üzleti életben, Portugáliában azonban fontosabb a szabályok betartása és a dolgok könyv szerinti végrehajtása. R. T. (COO) a munkaidőt említette. A portugáloknál, ha egy feladat befejezéséhez várni kell a munkaidő után, nem bányák, amennyiben a feladat következő napra való halasztása negatív hatással lehet a munkára. Brazíliában erre azonban úgy tekintenek, mintha valaki többet dolgozna, mint amennyit azt szerződésben vállaltak. Rákérdeztem arra is, hogy észrevételük szerint a brazil munkavállalók általában hasonló kulturális sokk tüneteket tapasztalnak, amikor Portugáliába költöznek, vagy vannak eltérések az egyéni háttértől vagy iparágtól függően. Mindhárman azt állították, hogy a brazilok tapasztalatai háttérüktől és munkájuktól függően változhat. Például azok, akiknek több tapasztalata van, illetve éltek már előtte Brazílián kívül másik országban könnyebben illeszkednek be és más kulturális sokk tüneteket tapasztalnak, míg azok, akik nagyon fiatalon, mondjuk gyakornokként kerülnek ki Brazíliából Portugáliába. Véleményük szerint a kulturális sokk hatás között akkor is vannak különbségek, mikor valaki például egy multinacionális cégnél helyezkedik el, míg más a vendéglátásban.

Az interjúk első részeivel hipotézisem és kutatásom is alá tudom támasztani. Az interjú során a cégvezetők válaszaikkal megerősítettek abban, hogy több kulturális sokk tünetet is tapasztalnak a brazil munkavállalók, illetve azt is alátámasztották, hogy kevésbé érzékelik a nyelvi akadályokat.

Ezután a következő 4 kérdéssel igyekeztem alátámasztani hipotézisem, amely azt mondja ki, hogy a 30 évesek és idősebbek könnyebben illeszkednek be a portugál kultúrába, mint fiatalabb munkatársaik, mivel erős öntudattal, alkalmazkodóképességgel és stabilitással rendelkeznek. Elsőként kértem a vezetőket, hogy fejtsék ki részletesebben a középkorú brazil munkavállalók sajátos tulajdonságait vagy jellemzőit, amelyekről úgy gondolják, hogy hozzájárulnak a portugál kultúrába való zökkenőmentesebb beilleszkedéséhez. F. O. (CEO) szerint a középkorú munkavállalók olyan értékes tulajdonságokat hoznak magukkal, mint az érettség, a türelem, illetve ismerik szakmájuk minden csínját-bínyját. E. F. (CMO) még azt is hozzátette, hogy a középkorú brazil munkavállalók jól kiépített hálózattal rendelkeznek és ügyesen eligazodnak különböző helyzetekben, amelyek erősítik alkalmazkodóképességüket hatékonyságukat az új környezetben. R. T. (COO) a brazilok pozitivitását, illetve a középkorúak élettapasztalatai során kialakult önbizalmukat emelte ki. Ezen felül rákérdeztem, hogy szerintük milyen módon befolyásolja az alkalmazkodóképesség és a stabilitás a középkorú brazil munkavállalók azon képességét, hogy eligazodjanak és beilleszkedjenek Portugália idegen kultúrájába. F.O. (CEO) véleménye szerint a magas szintű alkalmazkodóképességgel rendelkező középkorú munkavállalók rugalmasabban viszonyulnak az új helyzetekhez és szokásokhoz. E. F. (CMO) szerint a stabilitás a biztonság érzetét adja, lehetővé téve a dolgozóknak, hogy megőrizzék higgadtságukat és önbizalmukat a munkahelyen. R. T. (COO) még hozzátette, hogy a magán- és szakmai életükben is stabilitással rendelkező középkorú munkavállalók jobban felkészültek az új kultúrához való alkalmazkodással összefüggő stresszorok kezelésére. Ez a stabilitás lehetővé teszi számukra, hogy a kapcsolatok építésére, készségeik fejlesztésére összpontosítsanak. Emellett arra is kíváncsi voltam, hogy észrevett-e a vezetőség olyan gyakori kihívásokat vagy akadályokat, amelyekkel a fiatal brazil munkavállalók szembesülnek a portugál kultúrához való alkalmazkodás során, amelyeket úgy tűnik, hogy a középkorú munkavállalók hatékonyabban kezelnek. F. O. (CEO) úgy gondolja, hogy a fiatalok nehezebben illeszkednek a portugál kultúrába, mert még nincs sok szakmai tapasztalatuk, sem kapcsolatuk. Illetve az is előfordul, hogy megszokták már azokat a munkahelyeket, amelyen nem olyan formálisak és megnehezíti számukra, hogy hozzászokjanak a portugál szervezeti kultúrához. R. T. (COO) ellenkezőleg gondolja, szerinte a fiataloknak könnyebb az alkalmazkodás ennek oka pedig, hogy az elmúlt években különösen nagy volt a brazil bevándorlás Portugáliába és az új generáció egy olyan országba érkezik, amely bizonyos módon már magáévá tette a brazil kultúrát. A brazil zenei stílus, brazil ételek, mindenféle brazil termékek bizonyítják, hogy az újabb generációnak már nem kell úgy alkalmazkodnia, mint azoknak a középkorú

munkavállalóknak, akik esetleg korábban érkeztek az országba. E. F. (CMO) véleménye szerint az idősebbek nagyobb rugalmasságot mutatnak. Élettapsztalataik és érettségük lehetővé teszi számukra, hogy könnyebben és magabiztosan eligazodjanak a kulturális különbségek között, hozzájárulva a munkahelyi szélesebb közösségbe való sikeres beilleszkedésükhöz. Ehhez a hipotézishez pedig már csak egy utolsó kérdést tettem fel, melyben olyan tényezőkre, illetve tapasztalatokra kérdeztem rá, amelyek a középkorú brazil munkavállalókra jellemzőek, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy alkalmazkodjanak a portugál kultúrához, azon túl, amivel a fiatalabb kollégáik rendelkeznek. F.O. (CEO) szerint a középkorúak nagyobb valószínűséggel mentek már keresztül nagy változásokon az életük során, ami igazán rugalmassá és jól alkalmazkodóvá teszi őket az új helyzetekhez, ellentétben a fiatalabb munkatársakkal, akiknek még nincs annyi tapasztalatuk a nagy változásokkal kapcsolatban. E. F. (CMO) még hozzátette, hogy az egyedi tapasztalatok mellett, sajátos perspektívákat is hoznak magukkal. Kialakult szakmai kapcsolataik, készségeik és érzelmi érettségük lehetővé teszi számukra, hogy nyitottan és rugalmasan közelítsék meg a kulturális különbségeket, elősegítve a sikeres integrációt a munkahelyen. R. T. (COO) külön kiemelte, hogy a gondolkodásmódjukat, amely a globalizáció hatására másképp változik, mint azoknak a fiataloknak, akik már ebben a globalizált világban nőttek fel. Az általam felállított hipotézisre vonatkozó kérdésekre adott válaszok különböző nézőpontokat adtak. Míg van, aki egyetért hipotézisemmel, hogy a középkorúak könnyebben illeszkednek be, van, aki cáfolja azt. Természetesen mind a három vezetőnek más-más pozíciója van, emiatt a csapat sem ugyanaz. Abban egyetértenek, hogy a stabilitásnak és alkalmazkodóképességnek nagy szerepe van a beilleszkedésbe.

Az interjúk során az utolsó négy kérdést, pedig az utolsó hipotézisre irányulva tettem fel, mégpedig arra voltam kíváncsi, hogy a cégvezetők mit gondolnak arról, hogy a brazil munkavállalók fontosabbnak tartják a kapcsolatteremtő készségek meglétét, míg a brazil női munkavállalók az új kultúra felé mutatott türelmet és tiszteletet tartják jelentősegteljesebbnek egy idegen országban való költözéskor. Elsőként arról kérdeztem őket, hogy a kapcsolatépítésre és az interperszonális készségekre helyezett hangsúly a brazil férfi munkavállalók körében hogyan befolyásolja az új kultúrához való alkalmazkodásukat. F. O. (CEO) szerint a férfiak hatékony kapcsolatteremtési és hálózatépítési képességük megkönnyíti a munkahelyi és a szélesebb közösségbe való beilleszkedést, hozzájárulva sikerükhöz. E. F. (CMO) is egyetértett azzal, hogy a férfiak fókusza a munkahelyi csapatra irányul. R. T. (COO) még azt is hozzátette, hogy a szegényebb országból érkező brazil férfi munkások alázatosak és hálásak a Portugáliában kapott lehetőségeikért, különben az alkalmazkodás

nagyon nehézé válna, ami frusztrációt okozna, majd az ország elhagyására irányuló szándékot generálna. Kíváncsi voltam, hogy a szerintük miben tér el a kapcsolatépítésre és interperszonális készségekre való összpontosítás a brazil férfi és női munkavállalók között, amikor külföldre költöznek. A vezetők egyetértettek abban, hogy amikor a brazil férfiak munka miatt költöznek egy idegen országba, akkor főképp munkatársakkal és ügyfelekkel való szakmai hálózatok kiépítésére koncentrálnak. Ezzel szemben a brazil nők előnyben részesítik a személyes kapcsolatok kialakítását és a munkán kívüli barátkozásokat, hogy támogató társadalmi környezetet hozzanak létre. E.F. (CMO) szerint ez a megközelítési eltérés a kulturális alkalmazkodásban való eligazodás és az értelmes kapcsolatok kiépítésének változatos stratégiáit tükrözi. Ezen felül arra is rákérdeztem, hogyan látják a türelem és az új kultúra iránti tisztelet fontosságát a brazil női munkavállalók körében férfi társaikhoz képest. Mindhárom vezető egyetértett abban, hogy a brazil férfiaknak és nőknek egyaránt szükségük van türelemre és tiszteletre az új kultúrához való alkalmazkodásban, de előfordul, hogy ezeket a tulajdonságokat másként mutatják meg. A nők inkább a kulturális normák megértésére és beilleszkedésére összpontosítanak, míg a férfiak inkább a professzionalizmusra és a munkájuk elvégzésére koncentrálnak. Végül pedig megkértem a cégvezetőket, hogy osszanak meg olyan példákat, amelyek bemutatják, hogy a brazil férfi és női munkavállalók hogyan helyezik előtérbe a kulturális alkalmazkodás különböző aspektusait, amikor külföldre költöznek. F. O. (CEO) szerint a brazil férfiak gyakran törekednek karrierjük előmozdítására, míg a nők a portugál társadalomba való beilleszkedésre fókuszálnak inkább, ami túlmutat az üzleti életen. E. F. (CMO) azt is hozzátette, hogy a férfiak, mivel szakmai kapcsolataikat helyezik előtérbe, gyakrabban vesznek részt az iparági rendezvényeken, vagy csatlakoznak professzionális hálózatépítő csoportokhoz, illetve mentort is aktívabban keres, hogy bővítse szakmai hálózatát. Ezzel szemben a női brazil munkavállalók inkább a munkatársakkal való őszinte barátságok kiépítésére törekszenek, hogy támogató környezetet építsenek ki. R. T. (COO) véleménye szerint a férfi brazil munkavállalók kezdetben nehezen alkalmazkodnak a munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos elvárásokhoz, például munkaidő hosszúsága, ezzel szemben a női brazil munkavállalók már a Portugáliába költözés kezdetétől a munka és magánélet egészséges egyensúlyának megőrzését tartja fontosnak. Az interjúból kiderült, hogy ugyan mindkét nem célja, hogy sikeresen eligazodjon a kulturális különbségekből fakadó kihívások között, egyedi megközelítésük tükrözi eltérő kulturális háttérüket és személyes értékeiket.

4. Következtetések és javaslatok

A kulturális alkalmazkodás nehézségeiben való eligazodás a nemzetközi munkaerő-mobilitás alapvető szempontja. Ebben az fejezetben a Portugáliába áttelepülő brazil munkavállalókkal kapcsolatos három hipotézis átfogó feltárásából levont következtetéseket és ajánlásokat mutatom be. A meglévő szakirodalom és a személyes kutatási eredmények összegzésével törekszem a felvetett hipotézisek igazolására vagy cáfolatára, eredményeimet összevetni a megállapított adatokkal és személyes megfigyelésekkel, illetve kézzelfogható javaslatokat fogalmazni meg az alkalmazkodási folyamat segítésére.

Vizsgálatom megerősíti azt a hipotézist, hogy a Portugáliába költöző brazil munkavállalók több, mint egy kulturális tünetet élnek át, annak ellenére, hogy kevésbé érzékelik a nyelvi akadályokat. Mintahogyan azt a szakirodalom is leírja, a kulturális sokk tünetei különböző formákban nyilvánulhat meg, beleértve a stresszt, a frusztrációt, a depressziót és az ismeretlen kulturális normák miatti szorongást. A kulturális sokk tüneteként megjelenhet a magányosság, a honvágy, a nyelvi akadály és a kapcsolatok fenntartásával való küzdelem is. Előfordulhat, hogy az új kultúrába beilleszkedni kívánt egyén identitáskrizisen megy keresztül, felléphet önbizalomhiány és döntésképtelenség is. Ezek a kulturális sokk tünetek megjelenhetnek az ismerős környezet, az érzelmi stabilitás és a szociális stabilitás elvesztése miatt. Egy idegen országba való migráció megzavarja az általános rutint és a kulturális különbségek túlterheltséget is okozhatnak. Kutatásomból az is kiderült, hogy a kulturális sokk fizikai tüneteket is eredményezhet, mint például fáradtság vagy kimerültség, de mentálisan is megterhelő lehet. Ezen tünetek elkerülésének, illetve enyhítésének érdekében interkulturális képzési programokat hozhatnak létre a globális vállalatok, amelyek egy alapvető betekintést nyújthatnak a portugál kultúrába, a társadalmi normákba és a munkahelyi dinamikába. Ezeknek a programoknak a kulturális különbségek közötti navigálást, az elvárások kezelését és a hatékony kultúrák közötti kommunikációs készségek kialakítását szolgáló gyakorlati stratégiákra kell összpontosítaniuk. Ezen felül a szervezeten belüli mentorprogramok létrehozása is értékes érzelmi támogatást és gyakorlati útmutatást kínálhat a kulturális sokkot átélő brazil munkavállalóknak. Az újonnan érkezők és a tapasztalt külföldiek vagy helyi mentorok párosítása megkönnyítheti a tudáscserét, a kulturális integrációt és az új környezethez való alkalmazkodást.

A második hipotézisben azt állítottam, hogy a 30 éves és idősebb középkorú brazil munkavállalók könnyebben illeszkednek be a portugál kultúrába fiatalabb munkatársaikhoz

képest, mivel erős öntudattal, alkalmazkodóképességgel és stabilitással rendelkeznek. Míg a hipotézis részben igaz, kutatásom eredményei arra utalnak, hogy ugyan a 30 éves és idősebb korosztály könnyebben illeszkedik be az új kultúrába, ennek oka nem az erős én-tudat, sem a rugalmasság, sem pedig a stabil, nyugodt környezet kialakítása. Ugyan ezek a tényezők befolyásolják a kulturális különbségekhez való alkalmazkodás sikerességét, illetve az idősebb egyének valóban ellenálló képességről és felhalmozott élettapasztalatokról tesznek tanúbizonyságot, a fiatalokra jobban jellemző ezen tulajdonságok hatása a beilleszkedési folyamatokra. Ennek javaslatára úgy gondolom, hogy a szervezeteknek olyan integrációs kezdeményezéseket kellene tervezniük, amelyek megfelelnek a különböző korcsoportok munkavállalóinak eltérő igényeinek. Fel kell ismerniük a fiatalabb munkavállalók előtt álló egyedi kihívásokat, és biztosítani kell olyan célzott mechanizmusokat, mint például mentorprogramokat, kulturális orientációs foglalkozásokat vagy kortárs hálózatépítési lehetőségeket az alkalmazkodási folyamatok megkönnyítésére. Ezen felül vezetőfejlesztési programokat is kínálhatnak, amelyek a kultúrák közötti vezetői készségeik, érzelmi intelligenciáik és interkulturális kompetenciák fejlesztésére összpontosítanak. Ezek a programok képessé tehetik a brazil munkavállalókat és alkalmazottakat a kulturális különbségek közötti hatékony navigálásra, a különböző kulturális háttérrel rendelkező csapatok vezetésére és hozzájárulhatnak a szervezeti sikerhez.

Az utolsó vizsgálatom a Portugáliába költöző brazil munkavállalók kulturális alkalmazkodásának dinamikáját megfigyelve a férfi és női munkavállalók kulturális prioritásai közötti árnyalati különbségeket boncolgatta. Vizsgálatom alátámasztja azt a hipotézist, hogy a brazil munkavállalók a kapcsolatteremtő készséget, míg a brazil női munkavállalók a türelmet és az új kultúra tiszteletét helyezik előtérbe, amikor külföldre költöznek. Ezt a hipotézist alátámasztva kutatásom kimutatja, hogy a brazil férfi dolgozók hajlamosak előnyben részesíteni az interperszonális készségeket, felismerve a kapcsolatok építésének jelentőségét. Ezzel szemben a brazil női munkavállalók gyakran olyan tulajdonságokat helyeznek előtérbe, mint a türelem és a tisztelet, amely tulajdonságok kulcsfontosságúak a megértés elősegítésében és a bizalomépítésben. Azt megemlíteném, hogy ugyan kutatásomban látszik a nemek közötti különbségek érvényessége, fontos felismerni az egyes nemi csoportokon belüli sokféleséget és az egyének azon lehetőségét, hogy eltérjenek a nemi sztereotípiáktól. Javaslom a szervezeteknek, hogy olyan átfogó sokszínűségi és befogadási kezdeményezéseket valósítson meg, amelyek felismerik és ünneplik a férfi és női munkavállalók különböző nézőpontjait, tapasztalatait és hozzájárulásait. A cél olyan szervezeti kultúra előmozdítása, amely értékeli a nemek közötti sokszínűséget, és elősegíti az

egyenlő esélyeket a szakmai fejlődéshez és előrelépéshez. Emellett a vállalatok végrehajthatnak rugalmas munkavégzési politikákat, amelyek alkalmazkodnak a férfi és női munkavállalók eltérő igényeihez és prioritásaihoz, különösen azoké, akik a kultúrák közötti átmenetet menedzselik. Olyan lehetőségeket kínálnak, mint a távmunka, a rugalmas munkaidő és a magánélet egyensúlyának támogatása a kulturális alkalmazkodás elősegítése érdekében. Ezen javaslatok beépítésével a szervezetek tovább fokozhatják a nemek közötti sokszínűséget és befogadást, elősegíthetik a kultúrák közötti megértést és együttműködést, valamint támogatóbb munkakörnyezetet teremthetnek minden munkavállaló számára.

Összefoglalva, a brazil munkavállalók portugáliai kulturális adaptációjával kapcsolatos hipotézisek feltárása értékes betekintést és gyakorlati javaslatokat eredményezett azon szervezetek számára, amelyek a kulturális átmenetek megkönnyítésére és a kulturális kompetencia fejlesztésére töreksenek. Az interkulturális képzési programok, kortárs-segítő hálózatok, korosztályos integrációs kezdeményezések és nemi szempontokra érzékeny, kultúrák közötti képzés végrehajtásával a munkaadók képessé tehetik munkaerőjüket a különféle kulturális kontextusokban való boldogulásra és szervezeti sikereket hajthatnak végre a globális piacon. Folyamatos tanulással, alkalmazkodással és együttműködéssel a szervezet befogadó és kulturálisan kompetens munkahelyeket építhetnek, amelyek kihasználják a sokszínű tehetségállományuk teljes potenciálját.

5. Összefoglalás

A globális gazdaság egyik kiemelkedő jellemzője a határon túli munkavállalás, ami azonban kulturális beilleszkedési nehézségeket eredményezhet. Diplomamunkám a brazil munkások portugáliai kulturális adaptációjának nehézségeit tárja fel. Célom, hogy felhívjam a figyelmet a kulturális beilleszkedési kompetenciák fejlesztésének fontosságára és bátorítsam a vállalatokat diverz csapatok alkalmazására, illetve egy olyan szervezeti kultúra kialakítására, amely elfogadja és ünnepli a kulturális sokszínűséget.

Dolgozatomban elsőként bemutattam a multikulturalizmust és a kulturális sokszínűséget, megalapozva ezzel a kultúrák közötti interakciók bonyolultságának témáját. Erre az alapra építve beleástam a kulturális modellekbe és dimenziókba, olyan kialakult keretekre támaszkodva, mint például Hofstede kulturális dimenziói, amely alapján Brazília és Portugália kulturális jellemzőit hasonlítottam össze a későbbiekben.

Vizsgálatom központi eleme a kulturális sokk fogalma volt, egy olyan jelenség, amelyet a tájékozatlanság és kényelmetlenség érzése jellemez, amikor az egyének ismeretlen kulturális normákkal találkoznak. A meglévő szakirodalomra építve azt feltételeztem, hogy a Portugáliába költöző brazil munkavállalók több, mint egy kulturális sokk tünetet élnek meg, attól függetlenül, hogy kevésbé ütköznek nyelvi akadályokba. Az IBM SPSS 29 program segítségével végzett gyakoriság megfigyelésével és leíró statisztikai elemzéssel igazoltam ezt a hipotézist, rávilágítva a kulturális sokk átható természetére és a kultúrák közötti átmenetekre gyakorolt hatására. A kulturális sokk jelenségének feltárása mellett beleástam magam a brazil munkavállalók kulturális alkalmazkodásának életkorral összefüggő különbségeibe is. Míg kutatásom megerősítette, hogy a 30 éves és idősebb egyének valóban jobban alkalmazkodnak a portugál kultúrához, azt találtam, hogy ennek okai árnyaltabbak, mint az eredetileg feltételeztem. Ahelyett, hogy a stabilitás, az öntudat és a rugalmasság lennének az alkalmazkodást előidéző elsődleges tényezők, a t-próbás és a Pearson-féle lineáris korreláció segítségével kimutatott eredményeim rámutattak, hogy a 30 év alattiakat jobban befolyásolják ezek a kulturális beilleszkedési kompetencia elemek, mint az idősebbeket. Ezenkívül megvizsgáltam a nemek közötti különbségeket a brazil munkavállalók kulturális prioritásai között, feltételezve, hogy a férfi munkavállalók a kapcsolatteremtési készséget, míg a női munkavállalók a türelmet és az új kultúra iránti tiszteletet helyezik előtérbe. Az SPSS segítségével végzett kereszttáblás-elemzés alátámasztotta ezt a hipotézist, rávilágítva a külföldön élő férfiak és nők eltérő kulturális preferenciáira és stratégiáira. Hogy kutatásomat

még érdekesebbé tegyem, interjút készítettem az általam minta alapjául választott cég, a CrunchEquation három C szintű vezetőjével is, akiknek a három hipotézishez kapcsolódó kérdéseket tettem fel, amelyek segítségével ők is megoszthatták véleményüket. Kutatási eredményeimre támaszkodva megvalósítható javaslatokat fogalmaztam meg azoknak a szervezeteknek, amelyek a portugáliai brazil munkavállalók kulturális adaptációját kívánják támogatni, mint a CrunchEquation. Az interkulturális képzési programok, a kortárs segítő hálózatok, a korosztályos integrációs kezdeményezések és a nemek közötti egyenlőségre érzékeny, kultúrák közötti képzés segíthet a brazilok integrációjának támogatásában. Ezen ajánlások végrehajtásával a szervezetek befogadóbb és támogatóbb környezetet teremthetnek, amely képessé teszi a brazil munkavállalókat arra, hogy boldoguljanak a változatos kulturális környezetben.

Összefoglalva tehát, ez a diplomamunka hozzájárul ahhoz, hogy megértsük a kulturális alkalmazkodást a nemzetközi munkaerő-mobilitás kontextusában. Azáltal, hogy azonosítja azokat a kihívásokat, amelyekkel a Portugáliában élő brazil emigránsok szembesülnek és stratégiákat javasol a megoldásukra, ez a kutatás értékes betekintést nyújt a szervezetek és vezetőség számára. Ennek a tanulmánynak a vonatkozásai kiterjednek az interkulturális menedzsment, a humánerőforrás-fejlesztés és a szervezeti magatartás területére, alapot biztosítva a jövőbeli kutatásokhoz és gyakorlatokhoz ezen a fontos területen.

Irodalomjegyzék

1. Adler, P. (2002): Beyond Cultural Identity: Reflections on Multiculturalism. *Originally published in Culture Learning, East-West Center Press, Richard Brislin, Editor, 1977, pp. 24–41, then republished Intercultural Communication edited by Larry Samovar and Richard Porter, Wadsworth Publishing Company, 1976, pp. 362–378.*
2. Alesina, A. & La Ferrara, E. (2005): Ethnic Diversity and Economic Performance. *Journal of Economic Literature*. Vol. XLIII. 2005. Szeptember. pp. 762–800.
3. Algan, Y., Alberto, B. & Verdier, T. (2012): Cultural Integration of Immigrants in Europe. Chapter 1 *Introduction: Perspectives on Cultural Integration of Immigrants*. pp. 1–48. Oxford Academic. 2012. Szeptember. DOI: [10.1093/acprof:oso/9780199660094.003.0001](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199660094.003.0001)
4. Armache, J. (2012): Diversity in the Workplace: Benefits and Challenges. *Conflict Resolution & Negotiation Journal*, 2012, issue 1, p103.
5. Bennett, M. J. (1998): Intercultural communication: A current perspective. In Milton J. Bennett (Ed.), *Basic concepts of intercultural communication: Selected readings*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
6. Cooper-Chen, A. (2005): Global Entertainment Media: Content, Audiences, Issues. 2005. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey, United States of America. p. 183.
7. Evaristo, J. (2023): Pode uma língua pluricêntrica ser unificada? Sobre o Novo Acordo Ortográfico da língua portuguesa Can a pluricentric language be unified? About the New Orthographic Agreement of the Portuguese language. *Domínios de Linguagem | Uberlândia | vol. 17 | e1746|2023* ISSN: 1980-5799. pp. 1–26. 2023.09.23. Letöltés dátuma: 24024.04.15. DOI: [10.14393/DLv17a2023-46](https://doi.org/10.14393/DLv17a2023-46)
8. Fantini, A. (2007): Exploring and Assessing Intercultural Competence. CSD Research Report 07-01. 2007. Center for Social Development. Global Service Institute. George Warren Brown School of Social Work. Washington University.
9. Fiolhais, C., Franco, J. E. & Paiva, J. P. (2020): História Global de Portugal. “e-LCV” [Em linha]. ISSN 2184-4097. N.º 4 (jan.-junho de 2020), pp. 206–210.
10. Fiolhais, C., Franco, J. E. & Paiva, J. P. (2022): The Global History of Portugal: From Prehistory to the Modern World. 2022. Sussex Academic Press. Brighton. 2022.
11. Flakerud, J. H. (2009): CULTURAL COMPETENCE: WHAT IS IT?. *Informa Healthcare*. pp. 121–123.. DOI: [10.1080/01612840600998154](https://doi.org/10.1080/01612840600998154)
12. Furnham, A. (2019): Culture Shock: A Review of the Literature for Practitioners. *Psychology*. Vol. 10. No. 13 (2019), Article ID: 95962, 24 pages. Scientific Research Publishing Inc. DOI: [10.4236/psych.2019.1013119](https://doi.org/10.4236/psych.2019.1013119)
13. Greene-Moton, E. & Minkler, M. (2019): Cultural Competence or Cultural Humility? Moving beyond the Debate. *Sage Journals*. Volume 21, Issue 1. 2019.11.12.. DOI: [10.1177/1524839919884912](https://doi.org/10.1177/1524839919884912)
14. Hofstede Insights - Country Comparison Tool. forrás: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>
15. Hofstede, G. (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). 2011. December. DOI: [10.9707/2307-0919.1014](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014)
16. Hollander, M. (2003): Brazil: The Culture. A Bobbie Kalman Book. The Lands, Peoples, and Culture Series. Crabtree Publishing Company. 2003. ISBN 0-7787-9340-0 (RLB) – ISBN 0-7787-9708-2 (PB).
17. Józsa, I. (2015): Életutak és beilleszkedési kompetenciák vizsgálata Londonban. PhD hallgatók és kutatásaik az adott témában. NEGYEDIK PANEL
18. Jurásek M. & Wawrosz P. (2023): What Makes People Abroad Satisfied? The Role of Cultural Intelligence, Cultural Identity, and Culture Shock. Department of Economics and Management, Faculty of Economic Studies, University of Finance and Administration, 101 00 Prague, Czech Republic. *Soc. Sci.* 2023, 12(3), 126. DOI: [10.3390/socsci12030126](https://doi.org/10.3390/socsci12030126)

19. Karlsson, C., Rickardsson, J. & Wincent, J. (2019): Diversity, innovation and entrepreneurship: where are we and where should we go in future studies?. pp. 759–772. Springer. Small Bus Econ (2021) 56:759–772.. DOI: [10.1007/s11187-019-00267-1](https://doi.org/10.1007/s11187-019-00267-1)
20. Katona N. (2020): Kiemelt Kompetenciaterületek. NAT 2020. EFOP-3.2.15-VEKOP-17-2017-00001. Oktatás 2030. Eszterházy Károly Egyetem. p. 5.
21. Kutor, S. K., Raileanu A. & Simandan, D. (2021): International migration, cross-cultural interaction, and the development of personal wisdom. Migration Studies, Volume 9, Issue 3, , pp. 490–513. 2019.12.04. DOI: [10.1093/migration/mnz049](https://doi.org/10.1093/migration/mnz049)
22. Liu, J. Zhu, Y. & Wang, H. (2023): Managing the negative impact of workforce diversity: The important roles of inclusive HRM and employee learning-oriented behaviors. Front Psychol. 2023; 14: 1117690. 2023.02.09. National Library of Medicine. DOI: [10.3389/fpsyg.2023.1117690](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1117690)
23. Martin, J. N. & Nakayama, T. K. (2010). Intercultural communication and dialectics revisited. In R. T. Halualani & T. K. Nakayama (Eds.) *Handbook of Critical Intercultural Communication* (pp. 51–83).Malden, MA: Blackwell Publishing.
24. Martins, C. S. N. (2012): Portuguese history storyboard. In Silva, E. Pais, C. & Pais, L. S. (Eds) Teaching Crossroads: 7th IPB Erasmus Week. Bragança: Instituto Politécnico. p. 145–169. ISBN 978-972-745-128-9.
25. McLennon, T. (2021): Chapter 1. What is culture?.Intercultural Awareness and Competence. 2021.
26. Mikhaylov, N. S. (2016): Curiosity and its role in cross-cultural knowledge creation. The International Journal of Emotional Education. ISSN: 2073-7629. Special Issue Volume 8, Number 1, April 2016. pp. 95–108.
27. Morris, S. N. (2023): Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management. American Journal of Industrial and Business Management, 13, pp. 380–393. 2023.05.25. DOI: [10.4236/ajibm.2023.135024](https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.135024)
28. Mustafa, Y. (2021): A Review of Culture Shock: Attitudes, Effects and the Experience of International Students. Journal of Intercultural Communication 21 (3): 4–25. 15p. 620 Ferguson Rd. Milton, Ontario, Canada, Canada. Issued:2021.11.30. Vol. 21 No. 3. (2021). DOI: [10.36923/jicc.v21i3.18](https://doi.org/10.36923/jicc.v21i3.18)
29. Mustakim, U. J. (2020): Overcoming the Shock of Foreign Cultures through Cross-Cultural Understanding. Majesty Journal. Vol. 2. Issue 2, 2020. pp. 25–31. Maspul Journal of English Studies. DOI: [10.33487/majesty.v2i2.523](https://doi.org/10.33487/majesty.v2i2.523)
30. Nagel, J. (2000): Ethnicity and Sexuality. Annual Reviews of Sociology. 2000. 26:107–33. Annual Reviews. pp. 107–133.
31. Nickerson, C. (2023): Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples. Reviewed by Saul Mcleod, PhD. Simply Psychology. 2023.10.24.
32. Oberg, K. (1960): Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. Practical Anthropology 7: pp. 177–182. curare 29 (2006)2+3: pp. 142–146. Reprint.
33. Page, S. E. (2007): The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. New Edition. Princeton University Press.
34. Parekh, B. C. (2000): Rethinking Multiculturalism. Cultural Diversity and Political Theory. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts. 2000.
35. Pásztor J. (2020): Kulturális intelligencia (CQ), a jövő vezetőinek kulcskompetenciája. XXIII. Tavaszi Szél Konferencia, 2020. Nemzetközi multidiszciplináris konferencia. Budapest. Volume: Absztrakt kötet I.: Mi és a tudomány jövője. 278 p.. DOI: [10.6084/m9.figshare.12750935.v2](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12750935.v2)
36. Patrik, H. A. & Kumar, V. R. (2012): Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. Sage Journal. 2012.04.25. DOI: [10.1177/2158244012444615](https://doi.org/10.1177/2158244012444615)
37. Putnam, R. D. (2007): *E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century*. The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. ISSN 0080–6757. Journal compilation. 2007. Nordic Political Science Association. Scandinavian Political Studies. Vol. 30 – No. 2, 2007. pp. 137–174.
38. Reed, H. & Loosemore, M. (2012): CULTURE SHOCK OF ALLIANCE PROJECTS. Faculty of Built Environment, University of New South Wales, Sydney, Australia. 546 p.

39. Rudnák I. (2015): Multikulturális menedzsment. Szent István Kiadó, Gödöllő. 2015. ISBN 978-963-269-488-7.
40. Rudnák I. & Garamvölgyi J. (2017): Correlation between Intercultural Competence, Cultural Intelligence and Culture Shock. A multikulturalizmus útján. pp. 5–20. Szent István Egyetemi Kiadó. 9 p.:
41. Sabirjanovna, P. Z. (2023): ISSUES OF CULTURE SHOCK IN ADAPTATION TO ANOTHER CULTURE. Journal of Modern Educational Achievements. 2023. Volume 3.
42. Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (2022): Personal Values Across Cultures. Annual Review of Psychology. Vol. 73:517–546. 2022. Január. First published as a Review in Advance on October 19, 2021.
43. Sajtos L. & Mitev A. (2007): SPSS KUTATÁSI ÉS ADATELEMZÉSI KÉZIKÖNYV. Alinea Kiadó. Budapest. ISBN: 978-963-9659-08-7. Üzleti Szakkönyvtár
44. Santos, R. E. (2007): Diversidade, espaço e relações étnico-raciais - o negro na geografia do Brasil. 2007. AUTÊNTICA EDITORA LTDA.
45. Sochor, J. (2020): Comparison of Selected Attributes in Cultural Dimensions as Defined by Hofstede and the GLOBE Project. In: *20th International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment: Proceedings*. Praha: Oeconomica Publishing House, 2020. pp. 270–279, ISBN 978-80-245-2395
46. Stiglitz, J. E. (2002): Globalization and Its Discontents. W. W. Norton & Company.
47. Suttie, J. (2021): People in More Diverse Countries Are Less Prejudiced. Greater Good Magazine. 2021.02.03.
48. Szelei A. & Malatyinszki Sz. (2017): A felnőttképzés értékei napjainkban. Békéscsaba, Magyarország: Alapítvány a Felsőfokú Közgazdasági Képzésért Békés Megyében, (2017) pp. 103–111., 9 p. Könyvrészlet/Konferenciaközlemény (Könyvrészlet)/Tudományos. Felelős turizmus.
49. Torgyik J. (2022): A multikulturális nevelés lehetőségei globális környezetben. Kodolányi János Egyetem, Humánfejlesztési Tanulmányok Tanszék, Székesfehérvár.. DOI: [10.1556/2063.31.2022.4.9](https://doi.org/10.1556/2063.31.2022.4.9)
50. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2020): Riding the Waves of Culture, Fourth Edition: Understanding Diversity in Global Business. McGraw Hill. 2020.12.10.
51. UNESCO, Diversity of Cultural Expressions (2023): Basic Texts of the 2005 Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions.2023 Edition. Diversity of Cultural Expressions Entity. Culture Sector. 7, place de Fontenoy – 75352 Paris 07 SP, France. 2023.
52. Vadász R. (2001): Multikulturalizmus és társadalmi integráció Európában. Dijkstra, Steven-Geuijen, Karin-Ruijter, Arie de: Multiculturalism and Social Integration in Europe.=International Political Science Review, 22. vol. 2001. 1. no. pp. 55–84. Kisebbségkutatás. 10. évf. (2001.) 3. sz.
53. Van Der Zee, K. v. d. & Van Oudenhoven, J.P. (2022): Towards a dynamic approach to acculturation. Elsevier. Received: 2022.01.20. Online: 2022.04.28. DOI: [10.1016/j.ijintrel.2022.04.004](https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.04.004)
54. Vertovec, S. & Cohen, R. (2002): Conceiving Cosmopolitanism. Theory, Context, and Practice. Oxford University Press. pp. 1–22. 2002.10.03.
55. Ward, C. & Szabó Á. (2023): Acculturation, cultural identity and well-being. Nature Reviews Psychology 2, 267–282. 2023. 04.12.
56. Zapata-Barrero, R. & Mansouri, F. (2022): A Multi-scale Approach to Interculturalism: From Globalised Politics to Localised Policy and Practice. Journal of International Migration and Integration. 23. pp. 775–795. DOI: [10.1007/s12134-021-00846-w](https://doi.org/10.1007/s12134-021-00846-w)

Mellékletek

1. sz. melléklet: Kérdőív

Multiculturalism: Cultural integration in the workplace

Please help my research with your answers.

Thank you!

W6VBJT

1. Gender

- ☐ Female
- ☐ Male
- ☐ Other

2. Your age

Short text response

3. Your nationality

- ☐ Portuguese
- ☐ Brazilian
- ☐ Other...

4. You speak ... *(It is possible to mark several answers.)*

- ☐ European Portuguese
- ☐ Brazilian Portuguese
- ☐ English
- ☐ None of the above

5. Highest level of education

- ☐ High School
- ☐ Bachelor's
- ☐ Master's
- ☐ Postgraduate
- ☐ Scientific

6. Your position

- ☐ Employee
- ☐ Team Lead
- ☐ Senior Manager
- ☐ C-level Executive

Please only continue if you are BRAZILIAN.

7. Which of the above have you experienced since living in Portugal? *(It is possible to mark several answers.)*

- ☐ Anxiety
- ☐ Depression
- ☐ Stress
- ☐ Frustration
- ☐ Loneliness
- ☐ Homesickness
- ☐ Language barrier
- ☐ Inability to decide
- ☐ Lack of self-confidence
- ☐ Questioning identity
- ☐ Difficulty to maintain relationships

8. What could be the reason for experiencing them? *(It is possible to mark several answers.)*

- ☐ Disruption of usual routine
- ☐ Loss of familiar environment
- ☐ Loss of emotional stability
- ☐ Loss of social stability
- ☐ The overload of being in another culture
- ☐ Other...

9. **What type of symptoms have you experienced?** *(It is possible to mark several answers.)*
- o Stress related physical symptoms
 - o Fatigue, exhaustion
 - o Mental strain
 - o Identity crisis
 - o I haven't experienced any symptoms.
 - o Other...
10. **What was it like to make new friends when you moved to Portugal?**
(1 - Very hard, 5 - Very easy)
 1. 2. 3. 4. 5.
11. **What was it like to understand European Portuguese when you moved to Portugal?**
(1 - I didn't understand a word., 5 - I understood everything.)
 1. 2. 3. 4. 5.
12. **How difficult was it to navigate unknown and uncertain situations?**
(1 - It was very hard to navigate., 5 - I can handle uncertain situations.)
 1. 2. 3. 4. 5.
13. **How interested were you in the culture of Portugal?**
(1 - I was not interested in it at all., 5 - I was very interested in it.)
 1. 2. 3. 4. 5.
14. **How did you feel about the cultural differences when you moved to Portugal?**
(1 - It was very disturbing., 5 - It was very interesting.)
 1. 2. 3. 4. 5.
15. **Could you adapt your behaviour and expectations to the Portuguese culture?**
(1 - No, I did not adapt. , 5 - Yes, it was easy to adapt.)
 1. 2. 3. 4. 5.
16. **Could you adapt to the cultural differences?**
(1 - No, not at all. , 5 - Yes, with patience and respect.)
 1. 2. 3. 4. 5.
17. **How aware were you of your own identity and values when you moved to Portugal?**
(1 - I was not aware at all. , 5 - I was very aware.)
 1. 2. 3. 4. 5.
18. **Were you able to create a safe zone and a secure environment when you moved to Portugal?**
(1 -No, not at all. , 5 - Yes, very easily.)
 1. 2. 3. 4. 5.
19. **Have you used humour and jokes to relieve a stressful situation caused by cultural differences?**
(1 -No, not at all. , 5 - Yes, all the time.)
 1. 2. 3. 4. 5.
20. **Based on your opinion, put them in order. The most important skill when moving to a foreign country gets the number 1.**

Rows	Columns
1. Interpersonal skills	1.
2. Language skills	2.
3. Tolerance of uncertainty	3.
4. Cultural curiosity	4.
5. Cultural empathy	5.
6. Flexibility	6.
7. Patience and respect	7.
8. Strong self-consciousness	8.
9. Look at yourself from the outside	9.
10. Safe zone	10.
11. Sense of humor	11.

2. sz. melléklet: Interjú kérdések

1. Can you elaborate on how culture shock manifests itself in the workplace for Brazilian expatriates in Portugal, even when language barriers are not perceived?
2. Could you share examples of how culture shock has influenced the professional experiences or performance of Brazilian expatriates in Portugal?
3. In your experience, what specific aspects of Portuguese workplace culture tend to be particularly surprising or challenging for Brazilian expatriates?
4. Do you find that Brazilian workers tend to experience similar symptoms of culture shock when moving to Portugal, or are there variations depending on individual backgrounds or industries?
5. Can you elaborate on the specific qualities or characteristics possessed by middle-aged Brazilian workers that you believe contribute to their smoother integration into Portuguese culture?
6. In what ways do adaptability and stability impact the ability of middle-aged Brazilian workers to navigate and integrate into the foreign culture of Portugal?
7. Have you noticed any common challenges or obstacles that younger Brazilian workers face in adapting to Portuguese culture that middle-aged workers seem to handle more effectively?
8. Do you believe there are any factors or experiences unique to middle-aged Brazilian workers that contribute to their ability to adapt to Portuguese culture, beyond what younger colleagues may possess?
9. Can you elaborate on how the emphasis on relationship-building and interpersonal skills among Brazilian male workers influences their adaptation to a new culture?
10. In what ways do you think this focus on relationship-building and interpersonal skills differs between Brazilian male and female workers when transitioning to a foreign country?
11. How do you perceive the importance of patience and respect for the new culture among Brazilian female workers compared to their male counterparts?
12. Can you share any specific examples or anecdotes that illustrate how Brazilian male and female workers prioritize different aspects of cultural adaptation when moving to a foreign country?

3. sz. melléklet: Táblázatok

1. sz. táblázat : A válaszadó nemek nemzetiség szerinti eloszlása (N=203)

Case Processing Summary						
		Valid		Cases Missing		Total
		N	Percent	N	Percent	N Percent
Nemzetiség * Nem		203	100.0%	0	0.0%	203 100.0%

Nemzetiség * Nem Crosstabulation						
		Nem			Total	
		Nő	Férfi	Egyéb		
Nemzetiség	Portugál	14	21	2	37	
	Brazil	65	87	0	152	
	Fehéroroszországi	0	1	0	1	
	Máltai	0	5	0	5	
	Bolgár	0	1	0	1	
	Olasz	0	3	0	3	
	Spanyol	1	3	0	4	
Total		80	121	2	203	

2. sz. táblázat : A kérdőívet kitöltő munkavállalók iskolai végzettségének nemzetiség szerinti eloszlása (N=203)

Case Processing Summary

		Valid		Cases Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Nemzetiség * Iskolai végzettség		203	100.0%	0	0.0%	203	100.0%

Nemzetiség * Iskolai végzettség Crosstabulation

Count

		Iskolai végzettség					Total
		Középiskola	Alapképzés	Mesterképzés	Posztgraduális	Doktori	
Nemzetiség	Portugál	17	12	5	3	0	37
	Brazil	50	68	20	9	5	152
	Fehéroroszországi	0	1	0	0	0	1
	Máltai	1	4	0	0	0	5
	Bolgár	0	1	0	0	0	1
	Olasz	1	2	0	0	0	3
	Spanyol	1	3	0	0	0	4
Total		70	91	25	12	5	203

3. sz. táblázat: A kérdőívet kitöltő munkavállalók pozícióinak nemzetiség szerinti eloszlása (N=203)

Case Processing Summary						
		Valid		Cases Missing		Total
		N	Percent	N	Percent	N Percent
Nemzetiség * Pozíció		203	100.0%	0	0.0%	203 100.0%

Nemzetiség * Pozíció Crosstabulation						
		Pozíció				Total
		Alkalmazott	Csoportvezető	Felsővezető	C szintű vezető	
Nemzetiség	Portugál	24	7	2	4	37
	Brazil	113	23	16	0	152
	Fehéroroszországi	1	0	0	0	1
	Máltai	5	0	0	0	5
	Bolgár	0	1	0	0	1
	Olasz	2	0	0	1	3
	Spanyol	2	2	0	0	4
Total		147	33	18	5	203

4.sz. táblázat: A kérdőívet kitöltő munkavállalók beszélt nyelvének nemzetiség szerinti eloszlása (N=203)

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$nemzetiseg*\$beszelt_nyelvek	203	100.0%	0	0.0%	203	100.0%

\$nemzetiseg*\$beszelt_nyelvek Crosstabulation

			Beszélt nyelvek ^a			Total
			Európai portugál	Brazil portugál	Angol	
Nemzetiség ^a	Portugál	Count	37	3	11	37
	Brazil	Count	6	152	69	152
	Fehéroroszországi	Count	0	0	1	1
	Máltai	Count	0	0	5	5
	Bolgár	Count	0	0	1	1
	Olasz	Count	1	0	3	3
	Spanyol	Count	1	0	4	4
Total		Count	45	155	94	203

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

5. sz. táblázat: A kérdőívet kitöltő brazil munkavállalók által tapasztalt kulturális sokk tünetei (N=152)

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$kulturális_sokk ^a	152	100.0%	0	0.0%	152	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$kulturális_sokk Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Kulturális sokk ^a	Szorongás	87	14.1%	57.2%
	Depresszió	49	8.0%	32.2%
	Stressz	85	13.8%	55.9%
	Frusztráció	77	12.5%	50.7%
	Magányosság	62	10.1%	40.8%
	Honvágy	93	15.1%	61.2%
	Nyelvi akadály	8	1.3%	5.3%
	Döntésképtelenség	18	2.9%	11.8%
	Önbizalomhiány	55	8.9%	36.2%
	Identitás megkérdőjelezése	19	3.1%	12.5%
	Kapcsolatok fenntartásának nehézsége	62	10.1%	40.8%
Total		615	100.0%	404.6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kulturális sokk: Összesítés	152	1	11	4.05	1.835
Valid N (listwise)	152				

6. sz. táblázat: A brazil válaszadók által megjelölt nyelvi akadállynak, mint kulturális sokk tünetének gyakorisága (N=152)

Statistics			Nyelvi akadály				Cumulative Percent
			Frequency	Percent	Valid Percent		
Nyelvi akadály							
N	Valid	152	Valid	Nem jelölte meg	144	94.7	94.7
				Megjelölte	8	5.3	100.0
	Missing	0		Total	152	100.0	

7.sz. táblázat: A brazil munkavállalók véleménye a kulturális sokk tüneteinek okairól (N=152)

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Kulturalis_Sokk_Okai ^a	152	100.0%	0	0.0%	152	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Kulturalis_Sokk_Okai Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A kulturális sokk kialakulásának okai ^a	Szokásos rutin megzavarása	50	15.5%	32.9%
	Megszokott környezet elvesztése	117	36.3%	77.0%
	Ézelmi stabilitás elvesztése	64	19.9%	42.1%
	Társadalmi stabilitás elvesztése	45	14.0%	29.6%
	Kulturális túlerheltség	46	14.3%	30.3%
Total		322	100.0%	211.8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

8.sz. táblázat: A brazil munkavállalók által megtapasztalt egyéb kulturális sokk tünetek (N=152)

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Kulturalis_sokk_egyeb_tunetek ^a	152	100.0%	0	0.0%	152	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Kulturalis_sokk_egyeb_tunetek Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A kulturális sokk egyéb tünetei ^a	Stresszhez kapcsolódó fizikai tünetek	64	21.4%	42.1%
	Fáradtság, kimerültség	89	29.8%	58.6%
	Mentális megterhelés	94	31.4%	61.8%
	Identitásválság	33	11.0%	21.7%
	Nem tapasztaltam ilyesmit	19	6.4%	12.5%
Total		299	100.0%	196.7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

9.sz. táblázat: A brazil munkavállalók korcsoportos megoszlása a második hipotézishez kapcsolódó kérdések tekintetében (N=152)

Statistics			
Életkor			
30 év alatt	N	Valid	81
		Missing	0
30 év és felette	N	Valid	71
		Missing	0

10. sz. táblázat: A brazil munkavállalók kulturális különbségekhez való alkalmazkodása, korcsoport szerint (N=152)

Group Statistics									
	Életkor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez?	30 év alatt	81	3.44	1.140	.127				
	30 év és felette	71	4.49	.734	.087				

Independent Samples Test									
Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez?	28.054	<.001	-6.635	150	<.001	<.001	-1.049	.158	-1.361 -.736
			-6.819	138.248	<.001	<.001	-1.049	.154	-1.353 -.744

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
Tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez?	Cohen's d	.972	-1.079	-1.418	-.736
	Hedges' correction	.977	-1.073	-1.411	-.732
	Glass's delta	.734	-1.428	-1.821	-1.028

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

11. sz. táblázat: A brazil munkavállalók kulturális különbségekhez való alkalmazkodásának összehasonlítása az alkalmazkodóképesség, az én-tudat és a stabilitási zónák kialakításának tekintetében (N=152)

Correlations					
		Tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez?	A portugál kultúrához tudta igazítani viselkedését és elvárásait?	Mennyire volt tisztában saját identitásával és értékeivel?	Sikerült egy biztonságos zónát és nyugodt környezetet kialakítania?
Tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez?	Pearson Correlation	1	.768**	.654**	.642**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	152	152	152	152
A portugál kultúrához tudta igazítani viselkedését és elvárásait?	Pearson Correlation	.768**	1	.611**	.693**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	152	152	152	152
Mennyire volt tisztában saját identitásával és értékeivel?	Pearson Correlation	.654**	.611**	1	.666**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	152	152	152	152
Sikerült egy biztonságos zónát és nyugodt környezetet kialakítania?	Pearson Correlation	.642**	.693**	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	152	152	152	152

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

12. sz. táblázat: A brazil munkavállalók kulturális különbségekhez való alkalmazkodásának összehasonlítása az alkalmazkodóképesség, az én-tudat és a stabilitási zónák kialakítása tekintetében, korcsoport szerint (N=152)

		Correlations				
Életkor			Tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez?	A portugál kultúrához tudta igazítani viselkedését és elvárásait?	Mennyire volt tisztában saját identitásával és értékeivel?	Sikerült egy biztonságos zónát és nyugodt környezetet kialakítania?
30 év alatt	Tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez?	Pearson Correlation	1	.726**	.639**	.663**
		Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
		N	81	81	81	81
	A portugál kultúrához tudta igazítani viselkedését és elvárásait?	Pearson Correlation	.726**	1	.598**	.702**
		Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
		N	81	81	81	81
	Mennyire volt tisztában saját identitásával és értékeivel?	Pearson Correlation	.639**	.598**	1	.630**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
		N	81	81	81	81
	Sikerült egy biztonságos zónát és nyugodt környezetet kialakítania?	Pearson Correlation	.663**	.702**	.630**	1
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
		N	81	81	81	81
30 év és felette	Tudott alkalmazkodni a kulturális különbségekhez?	Pearson Correlation	1	.678**	.350**	.284*
		Sig. (2-tailed)		<.001	.003	.016
		N	71	71	71	71
	A portugál kultúrához tudta igazítani viselkedését és elvárásait?	Pearson Correlation	.678**	1	.339**	.465**
		Sig. (2-tailed)	<.001		.004	<.001
		N	71	71	71	71
	Mennyire volt tisztában saját identitásával és értékeivel?	Pearson Correlation	.350**	.339**	1	.454**
		Sig. (2-tailed)	.003	.004		<.001
		N	71	71	71	71
	Sikerült egy biztonságos zónát és nyugodt környezetet kialakítania?	Pearson Correlation	.284*	.465**	.454**	1
		Sig. (2-tailed)	.016	<.001	<.001	
		N	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

13. sz. táblázat: A kapcsolatteremtési készség és a türelem és tisztelet fontosságának helyezései nem szerint (N=152)

Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Nem * Kapcsolatteremtő képesség	152	100.0%	0	0.0%	152	100.0%
Nem * Türelem és tisztelet	152	100.0%	0	0.0%	152	100.0%

		Crosstab			
		Kapcsolatteremtő képesség			
		Nem tette 1. helyre		1. helyre tette	
Nem	Nő	Count	58	7	65
		% within Nem	89.2%	10.8%	100.0%
Férfi	Count	38	49	87	
	% within Nem	43.7%	56.3%	100.0%	
Total	Count	96	56	152	
	% within Nem	63.2%	36.8%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	33.177 ^a	1	<.001		
Continuity Correction ^b	31.249	1	<.001		
Likelihood Ratio	36.436	1	<.001		
Fisher's Exact Test				<.001	<.001
Linear-by-Linear Association	32.959	1	<.001		
N of Valid Cases	152				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23.95.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

		Türelem és tisztelet		
		Nem tette 1. helyre	1. helyre tette	Total
Nem	Nő	Count	29	36
		% within Nem	44.6%	55.4%
	Férfi	Count	77	10
		% within Nem	88.5%	11.5%
Total	Count	106	46	152
	% within Nem	69.7%	30.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	33.959 ^a	1	<.001		
Continuity Correction ^b	31.911	1	<.001		
Likelihood Ratio	34.951	1	<.001		
Fisher's Exact Test				<.001	<.001
Linear-by-Linear Association	33.735	1	<.001		
N of Valid Cases	152				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.67.

b. Computed only for a 2x2 table

4. sz. melléklet: A diplomadolgozatban szereplő ábrák jegyzéke

1. ábra: Brazília és Portugália kultúrájának összehasonlítása Hofstede 6 kulturális dimenziója által.....	23.oldal
2. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók megoszlása nemzetiség szerint (N=203)...	31.oldal
3. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók iskolai végzettsége (N=203).....	32.oldal
4. ábra: A válaszadók pozíciója a CrunchEquation portugáliai irodáiban (N=203).....	33.oldal
5. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók életkori eloszlása (N=203).....	33.oldal
6. ábra: A brazil munkavállalók véleménye a barátkozás nehézségéről, korcsoport szerint (N=152).....	39.oldal
7. ábra: A brazil munkavállalók véleménye a nyelvi akadályokról, korcsoport szerint (N=152).....	40.oldal
8. ábra: A brazil munkavállalók megítélése a bizonytalan helyzetek kezeléséről, korcsoport szerint (N=152).....	40.oldal
9. ábra: A brazil munkavállalók érdeklődése a Portugál kultúra iránt korcsoport szerint (N=152).....	41.oldal
10. ábra: A brazil munkavállalók véleménye a kulturális különbségekről, korcsoport szerint (N=152).....	42.oldal
11. ábra: A brazil munkavállalók véleménye arról, hogy mennyire tudták a portugál kultúrához igazítani viselkedésüket és elvárásaikat, korcsoport szerint (N=152).....	42.oldal
12. ábra: A brazil munkavállalók véleménye a kulturális különbségekhez való alkalmazkodásról, korcsoport szerint (N=152).....	43.oldal
13. ábra: A brazil munkavállalók véleménye arról, hogy mennyire voltak tisztában identitásukkal és értékeikkel, korcsoport szerint (N=152).....	44.oldal
14. ábra: A brazil munkavállalók nyilatkozata a stabilitási zónák létrehozásáról, korcsoport szerint (N=152).....	45.oldal
15. ábra: A brazil munkavállalók nyilatkozata a humorérzék használatáról a kulturális különbségek okozta stresszes helyzetekben, korcsoport szerint (N=152).....	45.oldal
16. ábra: A kapcsolatteremtő készség fontossága a válaszadók szerint (N=152).....	49.oldal
17. ábra: A nyelvi jártasság fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152).....	49.oldal
18. ábra: A bizonytalanság tolerálásának fontossága a válaszadók szerint (N=152).....	50.oldal
19. ábra: A kulturális kíváncsiság fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152).....	51.oldal
20. ábra: A kulturális empátia fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152).....	51.oldal
21. ábra: A rugalmasság fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152).....	52.oldal
22. ábra: A türelem és tisztelet fontossága a válaszadók szerint (N=152).....	52.oldal
23. ábra: Az erős én-tudat fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152).....	53.oldal
24. ábra: A szereptávolítás fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152).....	53.oldal
25. ábra: A stabilitási zónák megteremtésének fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152).....	54.oldal
26. ábra: A humorérzék fontossága a brazil munkavállalók szerint (N=152).....	54.oldal

FÜGGELÉKEK

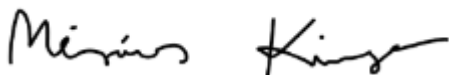
1. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott Mészáros Kinga, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2024. év 04. hó 27. nap



Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2024 év április hó 27. nap



Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

A ZÁRÓDOLGOZAT/SZAKDOLGOZAT/DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Multikulturális beilleszkedés a munka világában - Brazil munkavállalók integrálódása a portugál kultúrába

Mészáros Kinga

Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak levelező tagozat
Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. habil. Rudnák Ildikó,
egyetemi docens,
tréner-tanácsadó,
AGI-nemzetközi koordinátor,
MATE MID-koordinátor
Agrár- És Élelmiszergazdasági Intézet
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

A foglalkoztatás globalizációjának köszönhetően a határokon átnyúló munkaerő-mobilitás rávilágít a különböző gazdaságokon belüli kulturális integráció összetettségére. Ez a diplomadolgozat azokat a kihívásokat vizsgálja, amelyekkel a brazil munkavállalók szembesülnek Portugáliában a kulturális beilleszkedés során, és célja a kulturális integrációs kompetenciák ápolásának és a sokszínűséget felkaroló szervezeti kultúrák előmozdításának elengedhetetlensége.

A multikulturalizmus és a kulturális sokszínűség feltárásával kezdődően a dolgozat kitér a multikulturális menedzsment témakörére is, keretet adva az interkulturális interakciók bonyolultságának megértéséhez. Hofstede kulturális dimenziói alapján, a tanulmány összehasonlítja Brazília és Portugália kulturális jellemzőit, megalapozva a kulturális adaptációs jelenségek vizsgálatát. A vizsgálat központi eleme a

kulturális sokk fogalma, amelyet a tájékozatlanság és a kényelmetlenség érzése jellemez, amikor ismeretlen kulturális normákkal szembesülünk. A diplomamunka statisztikai elemzéssel megerősíti a kulturális sokk előfordulását a portugáliai brazil munkavállalók körében, nyelvtudástól függetlenül. A kutatás a kulturális alkalmazkodás életkorhoz és nemhez kötődő különbségeibe is belemélyed, árnyalt betekintést adva az adaptációs folyamatokba. Míg az idősebbek nagyobb alkalmazkodóképességről tesznek tanúbizonyságot, a fiatalabb munkavállalók fokozott érzékenységet mutatnak a kulturális integrációs kompetencia elemei iránt. A kulturális prioritások között a nemek közötti különbségek is tisztázódnak, a férfi munkavállalók a kapcsolatteremtő készségeket, a női dolgozók pedig a türelmet és a tiszteletet helyezik előtérbe. Az eredmények gazdagítása érdekében a C-szintű menedzserekkel folytatott interjúk értékes perspektívákat kínálnak a javasolt hipotézisekhez, növelve a tanulmány gyakorlati jelentőségét. A kutatási eredményekre építve az értekezés gyakorlati javaslatokat tesz a szervezetek számára, például interkulturális képzési programokat, kortárs támogató hálózatokat és nemi szempontokra érzékeny, kultúrák közötti képzést, amelyek célja egy befogadóbb és támogatóbb környezet kialakítása a portugáliai emigránsok számára. A kutatás hozzájárul ahhoz, hogy megértsük a kulturális alkalmazkodást a nemzetközi munkaerő-mobilitás kontextusában, betekintést nyújtva a szervezetek és a menedzsment számára. A brazil munkavállalók előtt álló kihívások kezelésével és az integrációjukra vonatkozó stratégiák javaslatával ez a tanulmány utat nyit a jövőbeli kutatások és gyakorlatok számára az interkulturális menedzsment és a humán erőforrás-fejlesztés területén.

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: Mészáros Kinga
A Hallgató Neptun kódja: W6VBJT
A dolgozat címe: Multikulturális beilleszkedés a munka világában - Brazil munkavállalók integrálódása a portugál kultúrába
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- És Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

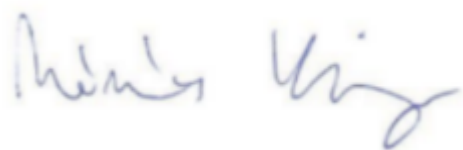
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védelmet követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024. év április hó 27. nap



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.