

MUNKA ÉS TÁRSADALMI IGAZSÁGOSSÁG

# INTERKULTURÁLIS KONFLIKTUSOK KEZELÉSE A MUNKAHELYEN ÉS AZ ÉRDEKKÉPVISELETBEN

Képzési jegyzet

**Dura Mirjam–Kisgyörgy Sándor**  
2024. november



A munkaerőhiányból fakadó gazdasági kihívásokat a kormány harmadik országokból érkező vendégmunkások alkalmazásával kívánja enyhíteni. A következő években számítások szerint mintegy 500 000 vendégmunkásra lesz szüksége a gazdaságnak.



A vendégmunkások érkezése feszültséget kelt a magyar munkavállalók között, a munkavállalói érdekképviseleteknek megfelelő és hatékony választ kell adniuk a kialakult helyzetre.



A kiadvány és a képzés a munkavállalói érdekképviseleteket kívánja támogatni abban, hogy kialakítsák stratégiájukat, valamint sikeresen oldják meg a kulturális különbözőségekből származó konfliktusokat és kommunikációs kihívásokat.

MUNKA ÉS TÁRSADALMI IGAZSÁGOSSÁG

# INTERKULTURÁLIS KONFLIKTUSOK KEZELÉSE A MUNKAHELYEN ÉS AZ ÉRDEKKÉPVISELETBEN

Képzési jegyzet

# Tartalom

	<b>BEVEZETÉS</b>	5
<b>1.</b>	<b>A KÉPZÉS CÉLCSOPORTJAI, CÉLJAI, KERETE</b>	6
1.1.	Célcsoportok .....	6
1.2.	A képzés céljai .....	6
1.3.	A képzés kerete .....	7
1.4.	A képzés előkészítése – fókuszcsoportos interjúk, kérdőívek .....	7
<b>2.</b>	<b>A KÉPZÉS TÉMÁI</b>	8
2.1.	Vendégmunkások Magyarországon. A vendégmunkásokkal kapcsolatos társadalmi, jogszabályi és statisztikai háttér .....	8
2.1.1.	Társadalmi háttér .....	8
2.1.2.	Jogszabályi feltételek .....	9
2.1.3.	Statisztikai adatok .....	10
2.1.4.	Néhány további adat a vendégmunkásletről Magyarországon .....	11
2.2.	A kultúra .....	12
2.2.1.	Mi a kultúra? .....	12
2.2.2.	A kultúra jellemzői .....	12
2.2.3.	A kultúra elemei .....	13
2.3.	Mik akadályozzák a kultúrák közötti kommunikációt? .....	13
2.3.1.	A kulturális jéghegy .....	13
2.3.2.	Mi az interkulturális kommunikáció, és milyen előnyei vannak a jó interkulturális kommunikációs készségeknek? .....	14
2.3.3.	A kultúrák ütközése .....	14
2.4.	A kulturális sokk .....	15
2.4.1.	Etnocentrizmus és rasszizmus .....	17
2.4.2.	Sztereotípiák, előítéletek és diszkrimináció .....	17
2.4.3.	Mit tehetünk a negatív sztereotípiák és előítéletek ellen érdekképviseleti tisztségviselőként? .....	18
2.5.	Kulturális értékek .....	19
2.5.1.	Kulturális értékek és kommunikáció .....	19
2.5.2.	Kulturális értékdimenziók .....	20
2.5.3.	Az Erin Meyer-féle kulturális térképek .....	22
2.6.	Tettek és helyes hozzáállás az interkulturális kommunikáció elősegítése érdekében .....	24
2.6.1.	Mit tehetünk egyénileg? .....	24
2.6.2.	Mit tehet a munkavállalói érdekképviselet az interkulturális kommunikáció elősegítése érdekében? .....	25
2.7.	Interkulturális konfliktusok és kezelésük .....	25
2.7.1.	A konfliktus .....	25
2.7.2.	Az interkulturális konfliktus jellemzői .....	25
2.7.3.	Az interkulturális konfliktusok kezelése .....	26
2.7.4.	Az interkulturális konfliktus-stílus modell .....	26
2.7.5.	Túl a kultúrán .....	29
2.7.6.	A konfliktusok szakaszai .....	29
2.7.7.	Empirikus kutatásunk tapasztalatai az interkulturális konfliktusokkal kapcsolatban .....	30
2.8.	Esettanulmány – híresztelések, rémhírek .....	31

2.8.1.	Bizonytalan helyzetre adott reakció: rémhírek terjedése .....	31
2.8.2.	Hogyan cáfoljuk a rémhírt? .....	32
2.8.3.	Esetleírás: „A vendégmunkások emelt összegű cafeteriát kapnak” .....	33
2.8.4.	Mit tehet az érdekképviseleti tisztségviselő, ha elterjed egy rémhír a munkahelyen? .....	34
2.9.	Közös érdekek azonosítása .....	34
2.9.1.	Munkavállalói félelmek .....	34
2.9.2.	Szakszervezeti szempontok .....	35
2.9.3.	Munkavállalói érdekek megfogalmazása, érvényesítése és védelme ....	35
2.9.4.	Üzemi tanácsi szempontok .....	36
2.9.5.	Munka- és egészségvédelem .....	37
2.9.6.	A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések tapasztalatai érdekképviseleti szempontból .....	37
2.9.7.	A vendégmunkásokkal és foglalkoztatásukkal kapcsolatos vélemények .....	39
<b>3.</b>	<b>ÖSSZEGZÉS</b> .....	<b>41</b>
<b>4.</b>	<b>FÜGGELÉKEK</b> .....	<b>42</b>
	1. sz. függelék – Ismerkedés, gyakorlat .....	42
	2. sz. függelék – „A kultúra öt meghatározása”, gyakorlat .....	42
	3. sz. függelék – Kulturális kvíz, gyakorlat .....	43
	4. sz. függelék – „Interkulturális kommunikáció ellenőrzési lista”, gyakorlat .....	44
	5. sz. függelék – „Legközelebb”, gyakorlat .....	45
	6/1. sz. függelék – „Egyéni akcióterv kidolgozása”, gyakorlat .....	46
	6/2. sz. függelék – „Egyéni akcióterv kidolgozása”, gyakorlat .....	47
	7. sz. függelék – Esetjáték I.: „Vendégmunkás beszerzése szakszervezetbe” .....	47
	8. sz. függelék – Esetjáték II.: Közszereplés .....	48
	9/1. sz. függelék – Előzetes igényfelmérő kérdőív a képzéshez .....	48
	9/2. sz. függelék – Előzetes igényfelmérő kérdőív a képzéshez .....	49
	10/1. sz. függelék – A képzés értékelő kérdőíve .....	50
	10/2. sz. függelék – A képzés értékelő kérdőíve .....	51
	11. sz. függelék – A képzés után-követési kérdőíve .....	52
	12. sz. függelék – Kétnapos képzési program idővonal .....	53
	13. sz. függelék – A képzés módszertana .....	54
	A SZERZŐKRŐL .....	56
	IMPRESSZUM .....	56

# BEVEZETÉS

A magyar munkavállalókat és munkavállalói érdekképviseleteket váratlanul és felkészületlenül érte a harmadik országbeli vendégmunkások jogszabályon alapuló, nagy létszámú és szervezett munkába állítása a Magyarországon működő gyárakba. A soron dolgozó munkás igen elcsodálkozhatott, amikor hírül vette harmadik országbeli munkavállalók (mongolok, filippínók, kirgizek stb.) érkezését a munkahelyén. Tovább csodálkozhatott, mikor meg nem erősített híreket hallott informális csatornákon keresztül arról, hogy a cég fizeti a vendégmunkások szállás-, utazási- és rezsi költségeit, imaszobát létesít számukra, amit munkaidőben használhatnak, vagy amikor a vendégmunkások számára emelt összegű cafeteria fizetéséről szóló híresztelések jutottak el hozzá. Elkezdhetett aggódni, mikor a médiában megjelentek arról szóló hírek, hogy magyar munkavállalókat küldenek el olyan cégektől, ahova harmadik országbeli vendégmunkásokat vettek fel. Frusztrálódhatott, mikor azért nem tudott feliratkozni túlórára, mert mire a családtagjaival egyeztetett a vállalható időpontokról, addigra a vendégmunkások már feliratkoztak az összes felkínált túlórára. Esetleg kisebbségben találta magát a soron vagy a műszakban a külföldi vendégmunkások között.

Érdekképviseleti tagok számára kidolgozott interkulturális képzési programunk tartalmát fókuszcsoporthoz beszélgetések és kérdőíves kikérdezések tapasztalatát felhasználva, valamint a szakirodalom és a vonatkozó sajtóhírek feldolgozásával alakítottuk ki. Célunk az volt, hogy támogassuk a munkavállalói érdekképviseleteket a kialakult helyzet sikeres kezelésében, hogy a vélt és a valós érdekellentéteik azonosításával találják meg azokat a vendégmunká-

sokkal közös törekvéseiket, azt a közös alapot, amelyre a munkáltatóval szembeni érdekérvényesítésük épülhet. Ahhoz pedig, hogy ez megtörténhessen, előfeltétel, hogy jól tudjanak kommunikálni más kultúrából érkezőkkel, és hatékonyabban tudják megoldani a velük kialakult konfliktusaikat, fejlődjenek készségeik ezeken a területeken. Szándékunk volt az is, hogy abban a feszültségekkel és bizonytalanságokkal teli helyzetben, amit a vendégmunkások munkába állása körüli megoldatlan, rosszul kezelt problémák idéznek elő, ne az előítéletes gondolkodás erősödjön, – ami megágyaz a vendégmunkások dehumanizálására tett törekvések sikerének – hanem a közös együttműködési alap megtalálásának esélye, a más kultúrából érkező vendégmunkásokkal kapcsolatos emberiesség érvényesüljön.

Jelen **kiadványt kettős céllal** írtuk: egyrészt készítettünk egy új, a témát feldolgozó képzési tematikát, ezt megalapozó háttéranyaggal. Módot kívánunk adni arra, hogy a képzési anyagot mások is felhasználhassák tréningjeiken. A kiadványban a képzés gondolatmenetét, struktúráját követjük, a benne szereplő gyakorlatokat, tájékoztató anyagokat használjuk interkulturális konfliktusokról szóló képzéseinken. Másrészt a képzés egyes témáiban elmélyülni kívánó munkavállalói érdekképviseletők számára lehetővé tesszük, hogy egy helyen, hiteles forrásokra alapozott információkhoz jussanak, így ez a kiadvány kiegészíti, mélyíti a képzésen feldolgozott témákat.

*Dura Mirjam és Kisgyörgy Sándor  
ÉTOSZ Érdekvédelmi Tanácsadó Kft.*

# 1.

## A KÉPZÉS CÉLCSOPORTJAI, CÉLJAI, KERETE

### 1.1. CÉLCSOPORTOK

Az interkulturális konfliktusok kezelése képzést **két célcsoport**nak kívánjuk nyújtani:

- olyan multinacionális vállalatoknál, illetve nagyvállalatoknál jelenlevő szakszervezetek tagjai és választott tisztségviselői számára, ahol külföldi vendégmunkások is dolgoznak,
- olyan multinacionális vállalatoknál, illetve nagyvállalatoknál működő üzemi tanács (továbbiakban ÜT) tagjai számára, ahol külföldi vendégmunkások is dolgoznak.

A **célcsoportok igényeit** két fókuszcsoportos interjúban mértük fel. Ezen túlmenően az ÉTOSZ munkatársai szakértőként rendszeres munkakapcsolatban állnak célcsoportjainkhoz tartozó érdekképviselői tagokkal, tisztségviselőikkel, így gazdag tapasztalattal rendelkeznek arról, hogy milyen kihívásokkal küzdenek működésük során.

A szükségletek felmérése alapján az alábbi négy témakörben való elmélyülést, jártasságot kívánjuk fejleszteni:

#### 1. Interkulturális kommunikációs ismeretek:

- a kultúra fogalma és a kultúra jellemzői,
- kulturális értékek, értékdimenziók és kommunikáció,
- az interkulturális kommunikáció és az interkulturális kommunikációs készségek,
- az interkulturális kommunikáció akadályai,
- tettek és attitűdök a sikeres interkulturális kommunikáció érdekében.

#### 2. Interkulturális konfliktusok kezelése:

- a konfliktustípusok és a kultúralapú konfliktus,
- az interkulturális konfliktus-stílusok,
- a konfliktusok szakaszai,
- a rejtett konfliktusok felismerése,
- a híresztelések, rémhírek és kezelésük.

### 3. A vendégmunkásokkal kapcsolatos társadalmi, jogszabályi és statisztikai háttér

- társadalmi háttér,
- jogszabályi feltételek,
- statisztikai adatok,
- munkavállalói félelmek.

### 4. A munkavállalói érdekképviselők jogai

- szakszervezeti szempontok,
- üzemi tanácsi jogok,
- munka és egészségvédelem.

### 1.2. A KÉPZÉS CÉLJAI

**Az interkulturális kompetencia fejlesztése.** Az interkulturális kompetencia „képeséget jelent a más kultúrából érkező személyekkel való hatékony és megfelelő kommunikációra, interkulturális ismeretekre, készségekre és attitűdökre alapozva”<sup>1</sup>.

A képzés végére a résztvevők **képesek** lesznek:

- meghatározni a kultúrák közötti kommunikáció fogalmát és a kultúrák közötti kommunikációs készségek előnyeit,
- azonosítani, mi akadályozza saját környezetükben a különböző kultúrából érkezett emberek közötti kommunikációt,
- azonosítani kulturális értéket és kommunikációs módokat a különböző kultúrákban,
- stratégiákat kialakítani a kultúrák közötti kommunikációs készségeik fejlesztésére.

<sup>1</sup> Deardorff, D.: „Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization” *Journal of Studies in International Education*, 2006 10: 241-66. p 249

Az **interkulturális konfliktus kompetencia fejlesztése**. Az interkulturális konfliktus kompetencia a kulturális vagy etnikai csoporthoz való tartozás miatti érzelmi zaklatottságuk és konfliktusos küzdelmeik tudatos kezelését jelenti. Célja, hogy átalakítsa a konfliktusra vonatkozó, saját kultúrában gyökerező szokásokat, ismereteket, készségeket.<sup>2</sup>

A képzés végére a résztvevők **képesek** lesznek:

- felismerni a kultúraalapú konfliktusokat, megkülönböztetni azokat más konfliktustípusoktól,
- azonosítani a kulturálisan eltérő konfliktuskezelési stílusokat,
- felismerni képességeik határait súlyosbodó konfliktusok esetén,
- csoporttagsági különbségeiből fakadó indulataik és egymással folytatott küzdelmeik tudatosabb kezelésére.

### 1.3. A KÉPZÉS KERETE

A képzést **kétnapos jelenléti képzésként** tartjuk egymást követő napokon. Ez a keret megkönnyíti a csoportfolyamatok, csoportdinamika kialakítását, fenntartását és irányítását, továbbá a résztvevők számára komplex képzési élményt nyújt.

A **képzési órák száma csoportonként 12 óra** (szünetekkel napi 7 óra részvételt kíván). A résztvevők száma **csoportonként 8-12 fő**. A **nemi arányok** kiegyensúlyozottságának követelményét valószínűleg nem fogjuk tudni teljesíteni, mivel mindkét célcsoportban a férfiak aránya meghaladja a nőké.

A képzéshez az alábbi **tárgyi eszközöket** használjuk:

laptopok, projektor, internet, prezentációk, munkafüzet a résztvevők számára (gyakorlatokkal, ismeretekkel) papír, íróeszközök, értékelőlapok, energizáló gyakorlatokhoz és csoportformáló gyakorlatokhoz szükséges eszközök (pl. képzettársításos kártyák, „beszélőtárgy” stb.).

Az eszközök megválogatásakor szem előtt tartjuk a **klímavédelmi** szempontokat (pl. papírhasználat minimalizálása).

### 1.4. A KÉPZÉS ELŐKÉSZÍTÉSE – FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚK, KÉRDŐÍVEK

**Empirikus kutatás:** 2024. szeptemberben **kérdőíves felmérést végeztünk** és **két fókuszcsoporthoz** interjút készítettünk érdekképviseleti vezetők körében. Olyan cégeknél dolgozó magyar érdekképviseleti vezetőket vontunk be, amely cégeknél külföldi vendégmunkások dolgoztak a kutatás idején, valamint az érdekképviselet kapcsolatban áll az ÉTOSZ-szal. Több vállalatot kerestünk meg azzal a kérésünkkel, hogy külföldi vendégmunkásokkal szeretnénk kitölteni kérdőívet, illetve fókuszcsoporthoz beszélgetést folytatni velük. Sajnos egy céghez sem sikerült bejutnunk. Előfordult, hogy a cég HR-részlege válasza sem méltatta megkeresésünket, más esetben arra hivatkozva kaptunk elutasító választ, hogy nincs lehetőség a vendégmunkások termelésből történő kivételére a fókuszcsoporthoz interjú idejére. A külföldi vendégmunkások számára összeállított kérdőívünket érdekképviseleteken keresztül próbáltuk meg eljuttatni a célcsoportnak, sajnos itt sem jártunk sikerrel, mindössze egy válasz érkezett.

A kérdőívek és a fókuszcsoporthoz készült beszélgetések révén igyekeztünk képet kapni a vendégmunkásokkal kapcsolatos általános vélekedésekről, az érdekképviseletek álláspontjáról és törekvéseiről a vendégmunkások érdekképviseletével és szervezésével kapcsolatban, a vendégmunkások gyáron belüli fogadtatásáról, a velük folytatott kommunikációról és konfliktusokról. Kutatásunk eredményei alapján beemeltünk olyan témákat a képzésbe, amelyeket eredetileg nem terveztünk. Ennek oka, hogy úgy éreztük, hogy „tisztázni szükséges” egy-egy konkrét kérdést, problémát, vagy olyan témákban is kell bővíteni az ismereteket, amelyekre eredetileg nem gondoltunk. Felhívjuk a figyelmet, hogy kutatási eredményeink nem reprezentatívak. A kutatás egyedi abban az értelemben, hogy tudomásunk szerint hasonló kutatás, amely a vendégmunkásokkal kapcsolatos kérdésköröket érdekképviseleti szempontból vizsgálta volna eddig még nem zajlott. A kutatás tapasztalataira, eredményeire többször hivatkoztunk az anyagban.

**Szakirodalmi kutatás:** áttekintettük a témánkkal kapcsolatos jogi szabályozást, nyomon követtük a médiában megjelent híreket, valamint felhasználtunk magyar és nemzetközi szakirodalmat a jegyzet elkészítéséhez.

<sup>2</sup> Stella Ting-Toomey: Understanding Intercultural Conflict Competence: Multiple Theoretical Insights. In Jane Jackson (szerk) The Routledge Handbook of Language & Intercultural Communication (pp. 279-295). New York, Routledge 2012 [https://www.researchgate.net/publication/304216949\\_Understanding\\_Intercultural\\_Conflict\\_Competence\\_Multiple\\_Theoretical\\_Insights/link/5769ee2708ae2d7145ba88ad/download](https://www.researchgate.net/publication/304216949_Understanding_Intercultural_Conflict_Competence_Multiple_Theoretical_Insights/link/5769ee2708ae2d7145ba88ad/download)

## 2.

## A KÉPZÉS TÉMÁI

## 2.1. VENDÉGMUNKÁSOK MAGYARORSZÁGON. A VENDÉGMUNKÁSOKKAL KAPCSOLATOS TÁRSADALMI, JOGSZABÁLYI ÉS STATISZTIKAI HÁTTÉR

## 2.1.1. Társadalmi háttér

Külföldi dolgozók – elsősorban szezonális, rosszabb munkafeltételű ágazatokban (mezőgazdaság, építőipar) –, már a kilencvenes évektől jelen voltak Magyarországon. Az igazi változás azonban a 2010-es évek közepén történt, mikor a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (továbbiakban MGYOSZ) nyíltan felvállalta, hogy munkaerőhiány van Magyarországon.<sup>3</sup> A munkaerőhiányt a jelenlegi kormányzati megítélés szerint külföldi vendégmunkásokkal lehet enyhíteni. Ugyanakkor a magyar lakosság, köztük a magyar munkavállalók körében az elmúlt évtizedben erősödött az idegenellenesség. A 2015-ös európai menekültválság Magyarországot is érintette, hazánk a menedéket kérők Európa Unió területére való fő belépési pontjává vált. Az eseménysorozat zavart, félelmet, ellenséges érzelmeket keltett a magyar lakosság jelentős részében az „idegenekkel” szemben. A kormányzati kommunikációban a kormány a védelmező szerepében lépett fel, aki – többek között – megvédi a magyar munkavállalókat attól, hogy külföldiek elvegyék a munkájukat. Az Alaptörvény a hetedik módosításában megtiltotta idegenek betelepítését az országba: „Magyarországra idegen népesség nem telepíthető be. Idegen állampolgár – ide nem értve a szabad mozgás és tartózkodás jogával rendelkező személyeket – Magyarország területén a magyar hatóságok által egyedileg elbírált kérelme alapján élhet.”<sup>4</sup> A mérleg egyik serpenyőjében ott van a félelem a vendégmunkásokkal szemben, a másikban pedig az alkalmazásuk iránti megnövekedett szükséglet. A kettő közötti feszültséget oldandó szavazta meg a Magyar Országgyűlés a vendégmunkások magyarországi foglalkoztatásáról szóló 2023. évi L. törvényt. A törvény indoklása szerint:

„A Kormány elkötelezett a magyar munkavállalók munkahelyeinek megőrzése mellett. Annak érdekében, hogy a vendégmunkások magyarországi foglalkoztatása átlátható szabályozási keretek között valósuljon meg, a hatályos foglalkoztatási szabályok és kedvezmények figyelembevételével olyan jogszabályi környezet kialakítására van szükség, amely a munkavállalás engedélyezésének szempontjából kedvezményes helyzetben lévő foglalkoztatók számára is egyértelművé teszi, hogy vendégmunkást milyen feltételekkel és eljárásjogi szempontok figyelembevételével tudnak Magyarországon területén, huzamosabb időtartamban foglalkoztatni.”<sup>5</sup>

Egy alapvetően bizalomhiányos, gyanakvó és kevésbé nyitott társadalomban, amilyen a magyar társadalom<sup>6</sup>, nehezen irányítható az emberek érzelmeinek változása és attitűdje. Mivel évek óta különböző válságokban élünk, egy **apróbb esemény komolyabb feszültséghez és konfliktushoz vezethet.**

Ugyanakkor jelen helyzetben egyik szereplőnek sem érdeke a feszültség erősödése, sőt. Sem a kormánynak, sem a beruházó cégeknek nem lehet célja, hogy konfliktus legyen az érkező vendégmunkások és a magyar társadalom között. Kérdés, hogy ezek a folyamatok mennyire irányíthatók egy társadalmi krízissel teli időszakban, és az egyes szereplőknek milyen tennivalóik vannak a még nagyobb társadalmi krízis elkerülése érdekében.

„Jelenleg semmilyen magyar politikai erő nem tervez azzal, hogy a vendégmunkásokat valaha is integrálni kellene a magyar társadalomba (valószínűsíthetően többségük nem is érkezik ilyen szándékkal), ennek lehetőségét az aktuális jogszabályok is kizárják. **A csendes és láthatatlan egymás mellett élés látszik most kitűzött célnak,** hisz már a lakhatással megkezdődik a teljes elkülönülés a helyi lakosságtól... Magyarországon az emberek lakott területen belül nem akarnak (vendégmunkás) munkásszállót, ami egy ördögi kör, mert már a vendégmunkások lakhatása is kirekesztéssel indul. Ez nem akku-

<sup>3</sup> Meszmann Tibor szociológus (CELSI kutatója) nyilatkozat a Telex.hu, 2024. október 13-i cikkében: „Úgy akarunk több százezer vendégmunkást Magyarországra hozni, hogy egymásban sem bízunk.” <https://telex.hu/komplex/2024/10/13/vendegmunkasok-akkumulatorgyarak-magyarorszag-tarsadalmi-hatasok>

<sup>4</sup> Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.) XIV. cikk (1)

<sup>5</sup> Nemzeti Jogszabálytár, a 2023. évi L. tv. közlönyállapota 2023. november 1-jén <https://njt.hu/jogszabaly/2023-50-KO-00>

<sup>6</sup> Hivatkozik fent említett cikk szerzője Vigh Péter, alapító-szerkesztő: Másfél fok, az „Európai értékek atlaszának” 2022-es kimutatásaira.



gyári sajátosság: a Romániából érkező almaszedők, mezőgazdasági napszámosok ugyanúgy kint vannak hónapokig a földeken és alig találkoznak a helyi lakosokkal” – említette Czirfusz Márton. Ezt a típusú elkülönítést a településvezetők is támogatják.<sup>7</sup>

„A többségi társadalom és az akkugyári vendégmunkások közötti esetleges feszültségeket a közeljövő fogja megmutatni. Amiről viszont várhatóan nagyon keveset fogunk tudni, azok az egymás közötti konfliktusok, és amik a gyárakban történnek. A vendégmunkások sem képeznek egységes homogén masszát, a munkásszállón vagy a gyár területén folytatott ingermentes és rendkívül korlátozott élet pedig egymás közötti konfliktusokhoz, bűncselekményekhez vagy épp öngyilkosságokhoz is vezethet.”<sup>8</sup>

### 2.1.2. Jogszabályi feltételek

A vendégmunkások magyarországi foglalkoztatásának feltételeit először a 2023. évi L. törvény volt hivatva szabályozni. A nyáron elfogadott törvényt még a hatályba lépés előtt vissza is vonták. A harmadik országbeli állampolgárok beutazására és tartózkodására vonatkozó általános szabályokról szóló 2023. évi XC. törvény szerint (részlet-szabályok a vita alatt lévő kormányrendeletben található) a szabad mozgás és tartózkodás jogával, valamint menedékjoggal nem rendelkező „harmadik ország” állampolgárai a vendégmunkások. Azok a harmadik országból érkező munkavállalók tehát, akik nem az Európai Gazdasági Térségből (EU tagországok + Norvégia, Izland, Liechtenstein, Svájc) érkeznek Magyarországra. Vendégmunkás kétféle módon lehet a harmadik ország állampolgára:

- a. **foglalkoztatási célú tartózkodási engedéllyel**, amely egy harmadik ország beruházásán való munkálatokkal kapcsolódik össze (pl. Paks II.) a foglalkoztatási célú tartózkodási engedélyek éves összlétszámát a Kormány rendeletben meghatározhatja meg;
- b. **vendégmunkás tartózkodási engedéllyel**, amellyel foglalkoztatásra irányuló jogviszonya alapján, ellenérték fejében, más részére, illetve irányítása alatt Magyarország területén tényleges munkát végezzen, ideértve a munkaerő-kölcsönzés útján történő foglalkoztatást. Lényeges kitétel még, hogy:
  - akinek a foglalkoztatója nyilvántartásba vett **kedvezményes foglalkoztató** vagy nyilvántartásba vett **minősített kölcsönbeadó**,
  - aki a Kormány rendeletében meghatározott harmadik ország állampolgára.
  - akinek a munkavállalása olyan foglalkozásban történik, amelyet a foglalkoztatáspolitikáért felelős miniszter közleményében nem zár ki.

#### Kedvezményes foglalkoztatónak minősül:

- a. a Kormánnyal érvényes stratégiai partnerségi megállapodással rendelkező foglalkoztató;
- b. az a foglalkoztató, amely nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű beruházást valósít meg;
- c. az a foglalkoztató, amely a Kiemelt Exportőr Partnerségi Program keretében partnerségi megállapodással rendelkezik.

**A minősített kölcsönbeadó** a Kormány rendeletében meghatározott minősített kölcsönbeadói nyilvántartásban szereplő foglalkoztató.

A foglalkoztatási célú tartózkodási engedéllyel és a vendégmunkás tartózkodási engedéllyel Magyarországon munkát vállalók éves összlétszámát a foglalkoztatáspolitikáért felelős miniszter határozza meg. A kormányrendeletben szabályozza mely országokból jöhetnek vendégmunkások, mindössze 15 ilyen van:

Fülöp-szigetek, Indonéz Köztársaság, Kazah Köztársaság, Mongólia, Vietnámi Szocialista Köztársaság, Brazil Szövetségi Köztársaság, Georgia (Grúzia), Kirgiz Köztársaság, Venezuelai Bolíviai Köztársaság, Kolumbiai Köztársaság, és öt európai: Belorusz, Bosznia- Hercegovina, Észak-Macedónia, Montenegró, Oroszország.

Ezen kívül is vannak még vendégmunkások más államokból, pl. indiaiak, bangladesiek. Ez az ún. magán munkaerő-közvetítők tevékenysége miatt kialakult helyzet, ők ugyanis a legutóbbi időig nem csak a listán szereplő országokból toborozhattak. Az erre vonatkozó kormányrendelet szigorításairól a későbbiekben lesz szó. Továbbá külön elbírálás alá esnek az orosz vendégmunkások (PAKS II. miatt), és a kínaiak (a kínai beruházások miatt).

A vendégmunkások jellemzően kétféle módon érkeznek: 1) **munkaerő-közvetítéssel** és 2) **munkaerő-kölcsönzéssel**. Az előző esetben a közvetítő cég „megrendelésre” külföldön toboroz, engedélyt szerez, utaztat, majd átadja a magyarországi foglalkoztatónak a vendégmunkásokat. A másodikban csak kikölcsönözi a vendégmunkásokat a foglalkoztatónak.

A törvény eredetileg 180 napnál nem több 90 napon túli tartózkodást tesz lehetővé, de legfeljebb 2 évre vonatkozhat, amit egy évvel meg lehet hosszabbítani (a törvényben további hosszabbítás lehetősége szerepel, külön kérelemmel!)

Külföldiek tucatszámú címen kaphatnak foglalkoztatási tartózkodási engedélyt, a fentiekben túl, pl.:

<sup>7</sup> lásd uo.

<sup>8</sup> idézet fenti cikkből, szerző Vigh Péter

- **Magyar Kártya** olyan tartózkodási engedély, amely felsőfokú szakmai képesítéssel rendelkező birtokosát tartózkodásra és felsőfokú szakmai képesítést igénylő munkavállalásra jogosítja.
- **Az EU Kék Kártya** magas szintű képzettséggel rendelkező birtokosát valamely tagállam területén tartózkodásra és magas szintű képzettséget igénylő munkavállalásra jogosítja.
- **A vállalaton belül áthelyezett személy** olyan harmadik országbeli állampolgár, akit vállalaton belül áthelyeztek.
- **A Vállalati Kártya** kiadásának feltétele, hogy a harmadik országbeli állampolgár olyan jogi személy vezető tisztségviselője vagy munkavállalója, ami a Kormány rendeletében meghatározott foglalkoztató vagy az azzal betelepülési szerződést kötött gazdálkodó.
- **Nemzeti Kártyát** az a Kormány rendeletében meghatározott harmadik ország állampolgára kaphat:
  - a. akinek tartózkodási célja, hogy a foglalkoztatásra irányuló jogviszonya alapján, ellenérték fejében, más részére, illetve irányítása alatt tényleges munkát végezzen, ideértve a munkaerő-kölcsönzés útján történő foglalkoztatást is,
  - b. aki gazdasági társaság, szövetkezet vagy egyéb – jövedelemszerzési céllal létrejött – jogi személy tulajdonosaként, vezető tisztségviselőjeként az e tevékenységi körbe tartozó tevékenységén túl tényleges munkát végez.

A Nemzeti Kártyával dolgozóakra nem vonatkozik a vendégmunkások számát éves szinten meghatározó limit, így ők bármekkora létszámban érkehetnek.

Az EU nehezményezi, hogy a kormány a Nemzeti Kártya nevű, könnyített munkavállalási engedély megszerzésének lehetőségét kiterjesztette az orosz és a belorusz állampolgárokra is.

### 2.1.3. Statisztikai adatok

A vendégmunkások számára vonatkozó adatok, attól függően, hogy mely állami szerv szolgáltatja, igen eltérőek. A KSH 2024. májusi adatai szerint közel százezer vendégmunkás lehet jelenleg az országban (ebből hozzávetőlegesen 75.000 fő érkezett ún. harmadik országból).<sup>9</sup> A Nemzetgazdasági Minisztérium adatai szerint azonban már 2024. áprilisban 120 ezren dolgoztak vendégmunkásként. A különbségben bizonyára benne van az az 5709 fő, aki önfoglalkoztatóként dolgozik Magyarországon. A vendégmunkások éves keretszámát a Nemzetgazdasági Minisztérium rendelete az előző évi üres álláshelyek alapján határozza meg.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> HVG augusztus 1. /31. szám „Vendégmunkások: megszámlálhatatlan sokaság”

<sup>10</sup> lásd uo.

A vendégmunkások száma folyamatosan nő. Czomba Sándor, a Gazdaságfejlesztési Minisztérium foglalkoztatáspolitikáért felelős államtitkára 2024. áprilisban arról beszélt, hogy a folyamatban lévő beruházások miatt a következő években újabb félmillió munkásközre lesz szükség.<sup>11</sup>

Ami külön érdekesség, hogy az utóbbi **időben rendkívüli módon nőtt a fülöp-szigetiek, a vietnámi, az indiai, a kirgiz és az orosz vendégmunkások** száma.<sup>12</sup>

A legtöbb külföldi munkavállaló az adminisztratív és szolgáltatást támogató területen dolgozik, több mint 24 ezren vannak. Ezt követően a feldolgozóipar szívja fel a második legmagasabb létszámú, több mint 15 ezer külföldi dolgozót. Több ezer külföldi dolgozik a kereskedelem, a gépjárműjavítás, a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység ágazatában, az építőiparban és a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén is.

Életkorukat tekintve főként 25 és 44 év közöttiek, és az érvényes engedéllyel rendelkezőknek bő 40 százalékának, 35.399 főnek legfeljebb általános iskolai végzettsége van. Csúpan 8.599 fő rendelkezik egyetemi végzettséggel.<sup>13</sup>

Tóth Judit alkotmányjogász szerint a Nemzetgazdasági Minisztérium adatai kuszák, mert az adott időpontban érvényes okmányok számát és az adott évben kiadott engedélyek számát nem lehet megfeleltetni egymásnak, ugyanis az előző évben kiadott engedély is lehet még érvényes, és az év közben kiadott pedig már nem, ha például hazament vagy kirúgták a dolgozót.

Szerinte ez nem véletlen. Olyan mennyiségű jogszabály és hatóság foglalkozik a nem magyar munkavállalókkal, hogy a rendszer átláthatatlan az átlagember számára. „Az **átláthatóság hiánya** lehetővé teszi azt, hogy az adott gazdasági időszakhoz és **közhangulathoz igazodóan megnyugtató vagy épp felkavaró üzeneteket lehessen közvetíteni a társadalom felé a vendégmunkásokról.**”<sup>14</sup>

<sup>11</sup> <https://telex.hu/belfold/2023/04/18/vendegmunkasok-magyarorszag-czomba-sandor-allamtitkar-szekesfehervar-munkaszallalo>

<sup>12</sup> lásd fenti HVG cikket.

<sup>13</sup> Az adatok Székely Sarolta: „Még soha nem dolgozott ennyi külföldi Magyarországon, leginkább képzetlen ázsiaiak vannak a munkaerő piacon” c. cikkéből valók 444. hu 2024, szeptember 25. <https://444.hu/2024/09/25/meg-sosem-dolgozott-ennyi-kulfoldi-magyarorszagon-leginkabb-kepzetlen-azsiaiak-vannak-a-munkaeropiacon>

<sup>14</sup> Tóth Judit alkotmányjogász, a Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karának egyetemi docense, nyilatkozata Telex. hu, 2024. október 13. <https://telex.hu/komplex/2024/10/13/vendegmunkasok-akkumulatorgyarak-magyarorszag-tarsadalmi-hatasok>

### 2.1.4. Néhány további adat a vendégmunkáslétről Magyarországon

Az MGYOSZ friss előrejelzése szerint 2030-ra háromszázezer ember fog hiányozni a hazai munkaerőpiacról<sup>15</sup>. Ugyanakkor többen vitatják azt, hogy más körülmények között (jobb munkakörülmények és magasabb bérek esetén) is ekkorák lennének ezek a számok.

Feltétlen megjegyzendő adat, hogy szakemberek véleménye szerint a vendégmunkások foglalkoztatása 30-40 százalékkal drágább, mint ha ugyanabban a munkakörben magyar munkavállalót alkalmaznának.<sup>16</sup> „Adott munkakörben, adott földrajzi helyen, adott bérekért van munkaerőhiány, ember amúgy volna. Ha jobb munkakörülmények, jobb bérek volnának és kevésbé lenne kiszákmányoló-intenzív a munka (nem 12, hanem 8 órás műszak, éjszakai műszak beszüntetése), akkor akár lenne több magyar munkavállaló is.”<sup>17</sup>

Munkáltatói szempontból a vendégmunkások foglalkoztatása mellett szóló érv a motiváltságuk (minél több pénzt akarnak keresni), a fegyelmük, a megbízhatóságuk, a monotonia tűrésük.

Életkörülményeiket nagyban meghatározza az a törvényi kitétel, amely szerint előnyben kell részesíteni azt a foglalkoztatót, amely a vendégmunkásnak a beruházáshoz kapcsolódó helyszínen, a **helyi lakosoktól elkülönítetten biztosítja a szálláslehetőséget**. Amennyiben nem ezt teszi, engedélyének kiadása vagy meghosszabbítása megtagadható. Ez a szegregálás, mind az önképzést, mind az integrációt gátolja: nem vesznek részt továbbképzéseken, tanulási lehetőségeik elzártak, mindez gátolja a nyelvtanulást. A magyarországi tartózkodás rigid szabályozása azt jelenti, hogy a **betanításukra fordított energia, pénz két-három év után elvész, és a képzési, integrálódási folyamat kezdődik elölről** az újonnan érkezettekkel. Itt is visszaüt a korábbi idegenellenesség, hiszen a munkaerőimportban rejlő nemzetgazdasági előnyöket így a minimumra szűkíti a kormányzat.

Meszmann T. Tibor szerint a **kettő plusz egy éves foglalkoztatási keretrendszer magyar sajátosság, és a régió más országaitól is eltér**. „Szlovákiában két év a kölcsönzés, utána (a vendégmunkásoknak) be lehet lépni lépcsőzetesen a céghez. Innentől kezdve egy vendégmunkás akár letelepedési engedélyt is szerezhethet, öt év munkaviszony után pedig kiegyenlítődik a munkapiaci helyzete, azonos lesz a szlovákéval, letelepedési jogosultságra tesz szert. Szlovéniában nem is foglalkoztatható kölcsönző által szerződötetett harmadik országbeli.”

**„Biztosan érdekében fog állni az akkumulátorgyárnak, hogy két-három évente megváljon a betanított, bevált, akár valamelyest már a magyar nyelvet is beszélő vendégmunkásoktól és felvegyen egy új, képzetlen, tehát gyengébb munkaerőt?”<sup>18</sup>**

„Idegenrendészeti kérdéssé vált az ügy, nem embereket hozunk be, hanem munkavállalókat. A rendszerváltás után a civil igazgatás vette át ennek az intézését, ahol a jog dominált. Most visszatérőben van az 1989 előtti világ, újra rendőrök és hivatásosok döntenek ezekben az ügyekben, akik függelmi rendszerben dolgoznak és parancsot teljesítenek, és végső soron az eljáró parancsnok dönt, nem a jog.”<sup>19</sup>

Emberieségi és gazdasági szempontból értékeli a kialakult helyzetet Hárs Ágnes közgazdász, a Kopint–Tárki Konjunktúrakutató Intézet Zrt. vezető kutatója, aki szerint „nagyon veszélyes elképzelés az, hogy **egyszer használatos injekciós tűként tekintünk ezekre az emberekre**, akikre a kormányzat szerint százezres nagyságrendben lesz szükség, és ez a rendszer a **dehumanizáló jellege mellett gazdaságilag sem fenntartható**. Az sem a magyar gazdaságot fogja hajtani, hogy a tervek szerint nagy számban érkező vendégmunkások várhatóan **minimalizálni fogják az itteni kiadásaikat**, fogyasztásukat, hisz elsősorban azért jönnek ide, hogy a keresetüket hazavigyék, miközben az itt tartózkodásukat és a hozzá kapcsolódó gyárépítéseket állami támogatásokkal segíti a kormány.”<sup>20</sup>

Nagyon sok szakértő<sup>21</sup> gondolja úgy, ezekkel a dehumanizáló szabályokkal, alacsony és a régióban nem versenyképes bérekkel, munkavédelmi és egészségügyi rendszerrel a jövőbeni munkaerőért folytatott regionális küzdelemben nem leszünk versenyben. Amiből az következik, hogy **folyamatosan gyengébb lesz a számunkra még elérhető vendégmunkás utánpótlás**.

Nem csak fenti várható folyamatokból vonhatjuk le azt a következtetést, hogy a kormány intézkedései nem előre látóak, nem épülnek stratégiai gondolkodásra (gondoljunk pl. a tárgyban született két törvény és kormányrendeletek esetére). Ezt támasztják alá Czirfusz Márton gondolatai<sup>22</sup>: „A magyar foglalkoztatáspolitikai mindig a legégetőbb következő ügyet kívánja – próbálja – megoldani, nem gondolkodik hosszú távon. Rossz és átgondolatlan döntések sorozatát látjuk, folyamatos tűzoltás és kapkodás van, hosszú távú stratégiai gondolkodás nélkül.” Ezért is egyre aktuálisabb a nagyszámú külföldi munkaerő behozatala. „Ez egyszerűbb az államnak, mint hogy segítsen azokon, akik hosszú ideje munkanélküliek, többszörösen hátrányos helyzetűek, rengeteget kellene foglalkozni velük, de

<sup>15</sup> lásd, mint előzőnél

<sup>16</sup> Simon Balázs a Magyar Munkaerő-kölcsönzők Országos Szövetségének elnöke nyilatkozta a HVG-nek, 2024. június 20. 25.szám

<sup>17</sup> Czirfusz Márton nyilatkozata, lásd fent említett Telex.hu cikkben

<sup>18</sup> Mindkét idézet a Telex.hu fenti cikkéből való

<sup>19</sup> Értékelt a helyzetet Tóth Judit a fenti Telex cikkben

<sup>20</sup> lásd, mint fent

<sup>21</sup> lásd Czirfusz Márton fenti cikkben tett nyilatkozatát

<sup>22</sup> lásd, mint fent

ez már 30 éve hiányzik a magyar munkaügyi rendszerből. Az ő aktiválásukkal nem kívánt érdemben foglalkozni egyik kormány sem.”<sup>23</sup>

### **Lehet, hogy olcsóbb vendégmunkásokat foglalkoztatni, mint felemelni és aktivizálni a leszakadó társadalmi csoportokat?**

A Kormány honlapja szerint (kormany.hu)<sup>24</sup> hamarosan elkezdődik annak a rendelettervezetnek a vitája, amely a harmadik országbeli állampolgárok beutazására és tartózkodására vonatkozó általános szabályokról szóló 2023. évi XC. törvény végrehajtási szabályait tartalmazza. A módosítás kinyilvánított célja a magyar munkahelyek és a hazai munkaerőpiac védelme, ennek érdekében a következő intézkedéseket helyezi kilátásba:

- a munkáltató által benyújtott vendégmunkás munkavállalási engedélyre vonatkozó kérelmet el kell utasítani, ha a kérelem benyújtását megelőző egy éven belül a munkáltatóra munkaügyi vagy munkavédelmi bírságot szabtak ki;
- az engedély kiadása elutasítható akkor is, ha a munkáltató alaptalan feltételekkel elzárkózik a magyar munkavállaló foglalkoztatásától, vagy rosszhiszemű magatartást tanúsít a közvetítési eljárások során;
- a visszaélések elkerülése érdekében, a magán munkaközvetítők számára ezentúl tilos lesz a harmadik országbeli állampolgárok közvetítése;
- a rendelet érdemben kíván hozzájárulni a hazai munkaerő-tartalék mozgósításához
  - a tényleges munkaerőpiaci igényeknek megfelelő képzések szervezésével
  - képzés-kínálatot sokkal erőteljesebben a gazdaság és a munkaerőpiac igényeihez igazíthatja
  - tovább segíti az álláskeresők által igénybe vehető képzéseket
  - Az ösztönző-rendszerrel könnyíti a képzések megszervezését, bővíti az álláskeresők számára elérhető, az élethelyzetükhöz és a munkaerő-piaci kereslethez egyaránt igazodó képzés-kínálatot.
  - Az új elemek bevezetésével egyszerűsödhet a megfelelő képzések kiválasztása, az eddigiekhöz képest több támogatási lehetőség is bevezetésre kerül az álláskeresők és a közfoglalkoztattak képzésben való részvételének ösztönzése érdekében.
- külföldi munkaerő alkalmazására továbbra is kizárólag csak akkor kerülhet sor, ha magyar munkaerővel már nem tölthetők be az üres álláshelyek.

A sok kérdőjel és bizonytalanság mellett az eddig ismert trendek és tendenciák alapján több konfliktus és feszültség kódolva van ebben a rendszerben, amelyek spontán módon, kiszámíthatatlan társadalmi folyamatok következtében, vagy szándékos politikai haszonszerzés által vezelve felerősödhetnek.

## **2.2. A KULTÚRA**

A különböző kultúrákból származó emberek eltérő értékrenddel és viselkedéssel rendelkeznek, ami megnehezíti a kommunikációt közöttük. A képzés során megtanulják a résztvevők, hogy mire kell odafigyelniük, amikor különböző kultúrájú emberekkel kommunikálnak.

### **2.2.1. Mi a kultúra?**

Előre kell bocsátanunk, hogy a kultúrának nincs általánosan elfogadott meghatározása, társadalomtudósok – főként a kulturális antropológusok – sokat foglalkoztak azzal, hogyan lehet legjobban megfogni ezt a fogalmat.

A kultúra fogalom általában az egyes embercsoportok, társadalmak **életmódjára** utal. Mikor például a kínai kultúráról beszélünk, akkor azon a kínaiak vallását, házasi és családi életét, államszervezetét, tárgyi kultúráját és hasonlót értünk.<sup>25</sup>

A kultúra fenti átfogó meghatározása mellett létezik olyan felfogás, amely a viselkedésre és a gondolatokra fókuszál. Így azokra a tanult, és a csoport tagjai által osztott viselkedésformákra, amelyek az emberi alkalmazkodás fő eszközt alkotják.<sup>26</sup> A viselkedést alapvetően befolyásolják azok a gondolatok, amelyekben osztoznak az ugyanazon kultúrához tartozók, így a kultúrának létezik olyan meghatározása is, amely szerint a kultúra nem a cselekedetekből, hanem a mindenki által osztott és tanult gondolatok összességéből áll.

### **2.2.2. A kultúra jellemzői:<sup>27</sup>**

**A kultúra közös.** Csoportügy, amelyet olyan emberek csoportjai hoznak létre és tartanak fenn, akik ugyanazon közös normák, értékek és elvárások szerint cselekszenek. A kultúra hozzátartozik az összetartozás-érzésünkhöz és az identitásunkhoz (önazonosságunkhoz, saját magunkkal kapcsolatos tudásunkhoz), olyan csoport tagjaként élünk,

<sup>23</sup> lásd, mint fent

<sup>24</sup> <https://kormany.hu/hirek/tovabb-szigorodhatnak-a-vendegmunkasok-foglalkoztatasanak-szabalyai>

<sup>25</sup> Hollós Marida: Bevezetés a kulturális antropológiába. ELTE-BTK Kulturális Antropológia, Budapest 1993

<sup>26</sup> Serena Nanda: Cultural Anthropology. D.Van Nostrand Company, New York 1980

<sup>27</sup> Hollós Marida (1993) alapján

amelynek kultúrájához ragaszkodunk. A közösség tagjaként osztozunk a világról alkotott közös elképzelésekben, felfogásokban. Kérdés nélkül értjük, mit jelentenek a gesztusok (fejrázás, vállon veregetés), feltételezzük, hogy a szomszédunk is időjárási jelenségnek gondolja az esőt, és nem az istenek művének. A közös elképzelések, felfogások az emberi kapcsolatokat bizonyos fokig kiszámíthatóvá teszik. A közösségen belül létezik kulturális változatosság pl. a foglalkozás, életkor vagy lakóhely szerint. A világot máshogy látja egy hatvanéves vidéki sebész főorvos, és egy tizenéves fővárosi YouTuber.

**A kultúra tanult.** Nem születünk kultúrával, a kultúra nem biológiailag meghatározott. Felnevelésünk, nevelésünk során teszünk szert a kulturális tudásra. Ha egy magyar gyerek egy fekete-afrikai muszlim családban nő fel, akkor valószínűleg számára természetes lesz a többnyiség annak ellenére, hogy az ősei egyenlő magyar keresztények voltak. A felnevelésünk során, a felnőttekkel és velünk egykorú társainkkal való kapcsolataink révén sajátítjuk el a kulturálisan elfogadható viselkedésmintákat.

**A kultúra szimbólumokon** alapszik. A szimbólum a legáltalánosabb értelemben vett jel, amihez jelentés kapcsolódik. Jelkép. A kultúra legfontosabb megnyilvánulása a nyelv. A nyelv segítségével adják át a nemzedékek egymásnak kultúrájukat.

**A kultúra egységes egészet alkot.** A kultúra különböző elemei kölcsönösen összefüggő egészként működnek. A kultúra minden eleme, mint például a nyelv, a vallás, a világnézet, a művészetek, a gazdaság stb. hatással van egymásra. Elképzelhetjük egy gépezetként, amelyben minden csavar egymáshoz illeszkedik, és ettől működőképes.

**A kultúra dinamikus.** Idővel mindig változik. Ahogyan a technológiák változnak, ahogy az emberek kapcsolatba kerülnek más kultúrákhoz tartozókkal, vagy ahogy a gazdasági feltételek változnak, úgy változnak a kultúrák is. Ha a kultúra egy eleme változik, akkor ez a változás hatással lesz az egész rendszerre. Ha megváltoznak a mezőgazdasági technológiák, akkor ez a változás valószínűleg maga után fogja vonni az örökösödési, házassági szokások változását.

A kultúra fogalmát és jellemzőit a képzésen a 2. sz. függelékben található gyakorlat segítségével vezetjük be. A játék öt definíciót tartalmaz, amely mindegyike a kirakós játék egy-egy darabja, amely a kultúra teljes képét adja.

### 2.2.3. A kultúra elemei:

Először is nézzük meg, hogy mik a kultúra **elemei**, amelyek mind benne vannak az általunk tárgyalt meghatározásokban.

- **Értékek:** azok az alapvető meggyőződések, amelyeket az emberek igazán fontosnak tartanak az életben.
- **Normák:** arra vonatkozó elvárásaink, hogy az embereknek hogyan kell viselkedniük különböző helyzetekben, milyen szabályokat kell követnünk.
- **Tárgyak:** az adott kultúrában készített tárgyak. Az anyagi kultúra értékeit és normákat tükröz.
- **Hagyományok:** az emberek között, téren és időn keresztül terjednek, és nem csak anyagi dolgokból állnak. A hagyományok közé tartoznak a normák és értékek, a művészetek, például a zene és a tánc, valamint a fesztiválok és az ünnepek.

Érdemes megjegyezni, hogy a kultúrát befolyásolhatják a különböző identitás-csoportok, a különböző közösségekhez való tartozások. Egy kultúrán belül is létezhetnek további kultúrák, – más néven **szubkultúrák**, – amelyekben a társadalom egy része olyan közös jellemzőkkel rendelkezik, amelyek megkülönböztetik őket a társadalom többi részétől. A kultúrák nem korlátozódnak az országhatárokra, **túlléphetnek a nemzeti kereteken**, például beszélhetünk európai kultúráról vagy LGBTQ kultúráról.

## 2.3. MIK AKADÁLYOZZÁK A KULTÚRÁK KÖZÖTTI KOMMUNIKÁCIÓT?

Az idegen kultúrából érkezőkkel szemben általában elvárás, hogy **alkalmazkodjanak a befogadó kultúrához**. Az új, a befogadó kultúrához történő alkalmazkodás azonban időigényes folyamat, amely sok kihívást rejt magában. Az alábbiakban ezek közül a kihívások közül veszünk számba néhányat.

### 2.3.1. A kulturális jéghegy

**A kultúra több, mint amit látunk, érzékelünk.** Képzünk el egy jéghegyet. A víz felett a jéghegynek csak a csúcsa látható, ami az egésznek csak egy igen kicsiny része. A kultúrának a látható, érzékelhető elemei pl. az üdvözlés, a nyelv, a ruhák, a tárgyak, az ételek, a művészet, a zene, a rítusok stb. A jéghegy-modell alapján, **ha a kommunikáció javítása érdekében valóban meg akarunk érteni**

1. ábra  
Kulturális jéghegy



Forrás: Saját szerkesztés

**egy kultúrát, akkor a felszín alá kell hatolnunk,** és meg kell ismernünk a jéghegy víz alatti részét: a világról alkotott elképzeléseket, hiedelmeket, vallást, döntéshozatali modelleket, hatalmi viszonyokat, a tekintélyről, az időről, az igazságosságról alkotott elképzeléseket, gondolkodási folyamatokat, az érzelmek kifejezési módjait, a kultúra alapvető értékeit stb.<sup>28</sup>

### 2.3.2. Mi az interkulturális kommunikáció, és milyen előnyei vannak a jó interkulturális kommunikációs készségeknek?

Az **interkulturális kommunikáció** legalább két, különböző kultúrából származó ember közötti kommunikáció. A hétköznapi életben, a saját kultúránkban megszokott kommunikáció az interkulturális kommunikációban nem bizonyul kellőképpen hatékonyan. Itt jön a képbe az **interkulturális kompetencia**, az a **képesség**, hogy sikeresen kommunikáljunk a miénktől eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberekkel. A sikeres interkulturális kommunikációhoz szükség van egyrészt nyitott hozzáállásra, ami magában foglalja az együtt érző készséget, az ítélezésmertességet, a kíváncsiságot, az érdeklődést, a nehezen értelmezhető helyzetek tűrésének képességét. Másrészt

szükséges tudatosítanunk, hogy mi minden akadályozza, nehezíti azt, hogy egy másik kultúrából érkező emberrel sikeresen kommunikáljunk. A következőkben az akadályokat vesszük sorra.

### 2.3.3. A kultúrák ütközése

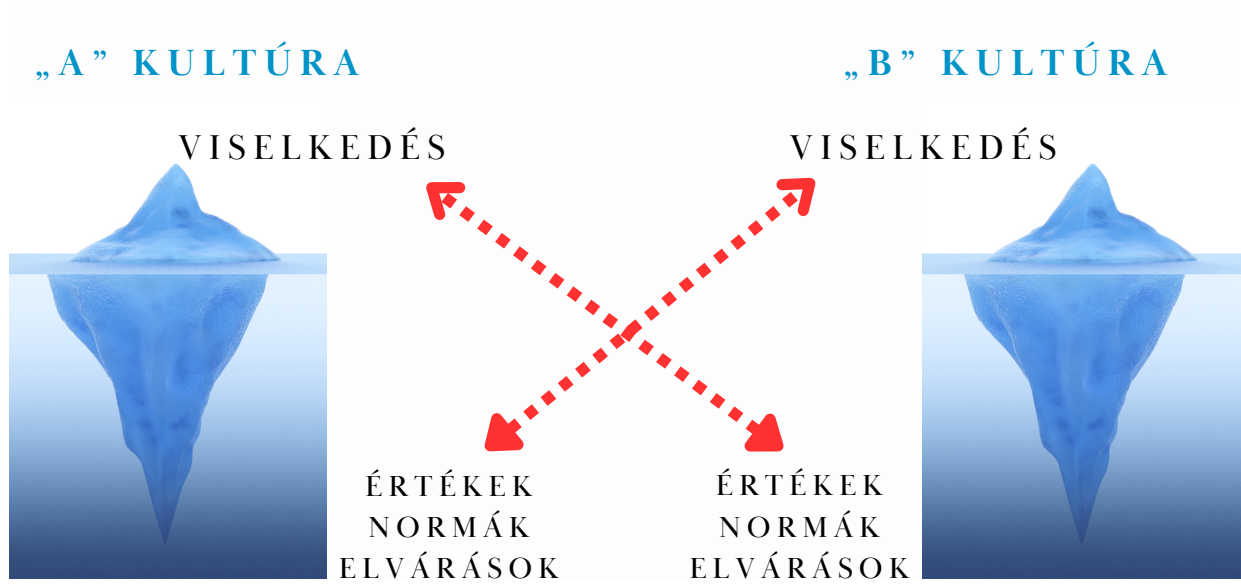
A sikeres interkulturális kommunikáció egyik akadálya lehet a kultúrák ütközése. Ez gyakran a megértés hiányából és/vagy a dolgok másik ember szemszögéből történő látásmódjának hiányából ered. Ha képesek vagyunk belehelyezkedni a másik fél nézőpontjába, az segít megelőzni vagy sikeresebben kezelni az összeütközéseket.

Ahogy az a fentiekben kifejtettük, a kulturális jéghegynek a víz feletti részét látjuk, érzékeljük. Ha két különböző kultúrából származó ember kerül kapcsolatba egymással, előfordulhat, hogy a **viselkedésük** ütközik egymással – a jéghegy látható része ütközik a jéghegy látható részével – de a háttérben valójában a mélyben, a vízszint alatt rejlő értékek, normák, elvárások rejlenek. Tehát mikor a másik kultúrából származó viselkedésével gyűlik meg a bajunk, emögött valójában az **értékek, normák, elvárások különbözőségének ütközése** húzódik meg.

Ha nem tudjuk, mi áll egy adott viselkedés háttérében, nem leszünk képesek megérteni a viselkedés okát, és előfordulhat, hogy személyes sértésként értékeljük a viselkedést, amennyiben az ütközik a saját értékeinkkel. Azonban, ha többet tudunk meg a másik kultúráról,

<sup>28</sup> A kulturális jéghegy koncepcióját Gary Weaver alkotta meg. Gary Weaver: The Iceberg Analogy. In R. Michael Paige (szerk.) Cross-cultural orientation: New conceptualizations and applications. Council on International Educational Exchange University Press of America, 1986

2. ábra  
Kultúrák ütközése



Forrás: Saját szerkesztés

talán képesek leszünk meglátni, milyen értékekből fakad a másik általunk sérelmezett viselkedése, és empátikusabbak lehetünk, vagy legalábbis megalapozott döntést hozhatunk arról, hogyan kezeljük a helyzetet. Érdeemes tehát megismerni a jéghegy alját: a viselkedést meghatározó értékeket, normákat, elvárásokat stb.

## 2.4. A KULTURÁLIS SOKK

Kalervo Oberg antropológus 1954-ben fogalmazta meg először a kulturális sokk fogalmát.<sup>29</sup> A kulturális sokk **az a bizonytalanság-, szorongásérzés, amely a számukra idegen kultúrába kerülő embereket érint.** A bizonytalanság, a szorongás jelentős stresszt okoz. Legalább egy évig tart, amíg az érintett – szerencsés esetben – alkalmazkodik az új környezetéhez. Az **alkalmazkodás folyamatát U alakú** görbeként írta le Sverre Lysgaard, norvég szociológus:<sup>30</sup>

- **Bevezető szakasz (mézes hetek):** a társas kapcsolatok még véletlenszerűek, felszínesek és szegmentáltak, konkrét és korlátozott helyzetekre vonatkoznak, amelyek nem érintik a teljes személyiséget. Az egyén még lelkes, de nem vonódik be egyetlen társadalmi csoportba sem.
- **Harag/ ingerültség:** a szociális kapcsolatok iránti, és a társadalmi csoportokban való személyes részvétel iránti igény tartósan nem elégül ki, és emiatt kialakulhat a magányosság, a kirekesztettség, kívülállás ér

zése. A helyzetért az egyén a befogadó társadalmat hibáztathatja.

- **Ráhangelődés és alkalmazkodás:** egy idő után az egyén megtanulja leküzdeni az alkalmazkodási problémákat. Barátokat szerez, társadalmi kapcsolatai kielégítőbbek lesznek – beilleszkedik valamilyen társadalmi (baráti, munkahelyi stb.) csoportba, és a közösség tagjának érzi magát.

Későbbi kutatások hangsúlyozzák, hogy az alkalmazkodás folyamata a **helyzet és a személyiség függvényében** eltérő mintázatot is mutathat.<sup>31</sup> A saját kultúrájukból csoportokban érkező vendégmunkások társas igényeik kielégítésére elsősorban saját csoportjukon belül törekednek. Ez egyrészt enyhítheti az alkalmazkodással járó mentális kihívásokat, másrészt a befogadó ország társadalmába való beilleszkedés folyamatát módosíthatja. Az alkalmazkodás kényszere valószínűleg eltérő mértékű abban a gyárban, ahol a vendégmunkás egy-két társával dolgozik a soron egy magyarokból álló csoportban, és ott, ahol egy-két magyar munkás dolgozik csak a vendégmunkások többségi csoportjában és a csoportvezető maga is vendégmunkás. (A fókuszcsoporthoz interjúk során talákoztunk olyan helyzettel, mikor a magyar munkavállalók egyes munkaterületeken kisebbségben vannak egy multinacionális vállalat magyar telephelyén.) Sajnos empirikus adataink nincsenek a vendégmunkások beilleszkedéséről, mivel egyik általunk megkeresett cég sem tette lehetővé, hogy beszéljünk a náluk dolgozó vendégmunkásokkal.

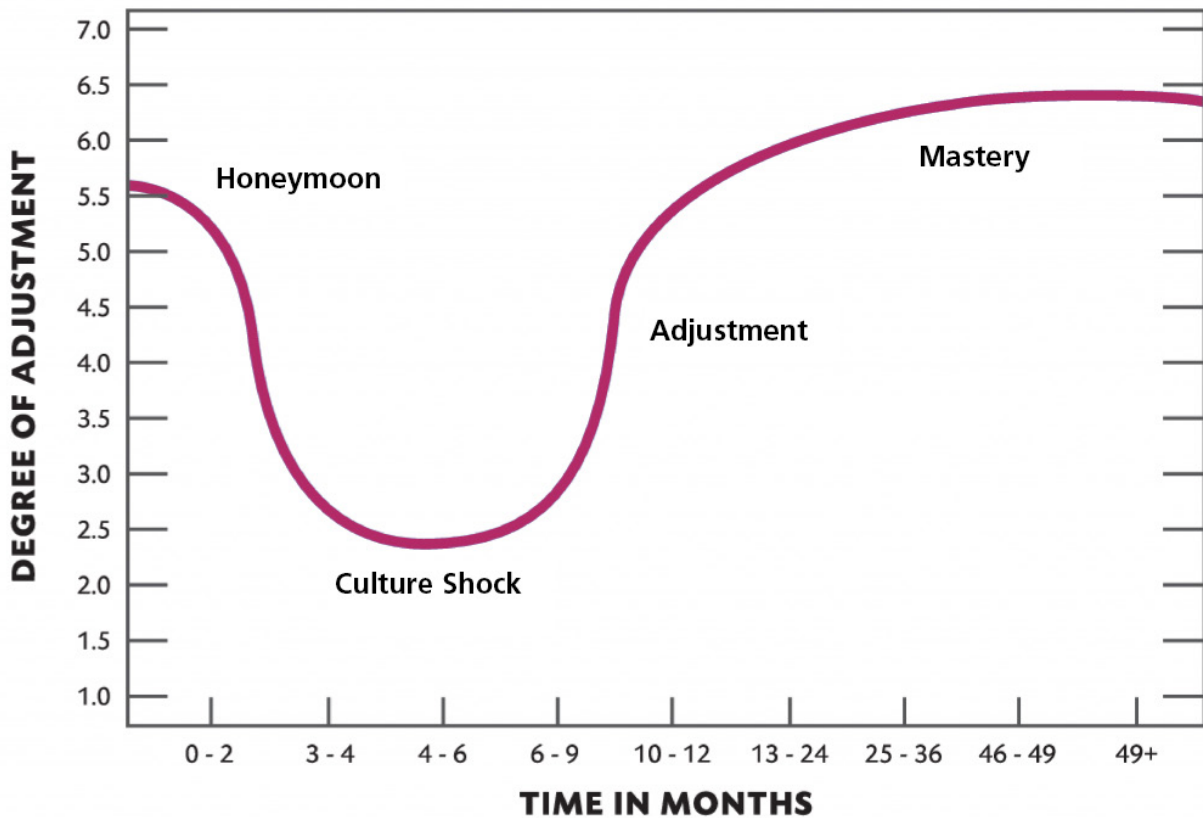
<sup>29</sup> Kalervo Oberg: Culture Shock. Bobbs-Merrill 1954

<sup>30</sup> Lysgaard, Sverre. "Adjustment in a Foreign Society: Norwegian Fulbright Grantees Visiting the United States." International Social Science Bulletin 1955 7:45–51. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000033837>

<sup>31</sup> Black – Mendenhall: „The U-curve Adjustment Hypothesis Revised: A Review and Theoretical Framework” Journal of International Business Studies 1991 22(2):225-247 [https://www.researchgate.net/publication/5222549\\_The\\_U-Curve\\_Adjustment\\_Hypothesis\\_Revisited\\_A\\_Review\\_and\\_Theoretical\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/5222549_The_U-Curve_Adjustment_Hypothesis_Revisited_A_Review_and_Theoretical_Framework)

3. ábra

A kultúrák közötti alkalmazkodás U alakú görbéje

Forrás: Black & Menendhall<sup>22</sup>

A **kulturális sokk** általában a „mézeshetek” lecsengetése után, kb. **három hónap elteltével jelentkezik**, és **legalább egy év kell ahhoz, hogy az egyén elég jól alkalmazkodjon az új viszonyokhoz**. Szélsőséges esetben olyan erős is lehet a szorongás, hogy az érintett nem tudja, nem meri elhagyni lakhelyét, nem tud kimenni az utcára. Az idegen kultúrába kerülőnek számos **gyakorlati kihívással** kell megküzdenie, pl. eltérő higiénés viszonyok és követelmények (mosdóhasználat), számára ismeretlen baktériumok okozta tünetek, idegen ízek, idegen alapanyagokból főzés vagy ilyenekből készült ételek fogyasztása, gyógyszerek- és hatóanyagok beazonosításának nehézségei, a közlekedés megtanulása (hogyan kell a buszra felszállni, leszállni, hova kell állni a buszon) stb.

**Pszichésen** az alábbi kihívások terhelhetik az idegen kultúrába kerülőt:

– **Az odatartozás érzésének elvesztése**

Ahogy korábban említettük, a kultúra közös. A kultúrához tartozás az odatartozás érzését adja számunkra, mivel közös értékeken, normákon, elvárásokon osztozunk a csoportunkhoz tartozókkal. Ha egy idegen kultúrában kisebbségben vagy egyedül vagyunk, megjelenhet az elszigeteltség érzése bennünk.

– **A szociális háló elvesztése**

Ha egyedül maradunk egy idegen kulturális környezetben, és magunk mögött hagyjuk a családjunkat, barátainkat, akkor újra kell építenünk a szociális hálónkat. Ez azoknak a vendégmunkások esetében is így van, akik honfitársaikkal együtt érkeznek ugyan, de azokat korábban nem feltétlenül ismerték.

– **A normák ismeretének hiánya**

Erős stresszforrás lehet, ha nem tudjuk, hogyan kell viselkednünk bizonyos helyzetekben.

– **Kommunikációs akadályok**

Erős stresszforrás, ha nem ismerjük a helyiek nyelvét és testbeszédének kódrendszerét.

– **Eltérő értékek**

Mivel az értékek az élet fontos dolgairól alkotott meggyőződéseink, sokkoló lehet, ha azt tapasztaljuk, hogy a saját értékeink és a körülöttünk élő emberek értékei nagyban különböznek.

– **A társadalmi identitás elvesztése**

Ha más kulturális környezetbe kerülünk, előfordulhat, hogy már nem ugyanazt a helyet foglaljuk el a társadalomban, mint korábban, és a körülöttünk élő emberek másképp látnak minket. Lehet, hogy státuszunk az otthonihoz képest alacsonyabb lesz (például azé a magyar középiskolai tanáré, aki Angliában mű-



körmös lesz). Ez hatással lesz az önazonosságunkra, identitásunkra.

### 2.4.1. Etnocentrizmus és rasszizmus

**Etnocentrizmusnak** nevezzük azt a jelenséget, mikor más kultúrákat a saját kultúránk szempontjából értelmezünk vagy értékelünk. Etnocentrizmus például, mikor egy brit megkérdezi, hogy ezer forint mennyit ér „valódi” pénzben, értsd angol fontban. A legtöbb ember a saját kultúráját – életmódját, értékeit, erkölcsait, szokásait – magasabb rendűnek, fejlettebbnek véli más népek kultúrájánál. Nemcsak arról van meggyőződve, hogy a saját kultúrája magasabb rendű, hanem arról is, hogy az igazabb, jogosabb is. Bár az etnocentrizmus megnehezíti az interkulturális kommunikációt, a kultúrák közötti megértést, ugyanakkor egyfajta kötőanyagként is működik, ami összetartja az egy csoporthoz, kultúrához tartozókat, segíti megkülönböztetni a csoporttagokat a csoporton kívüliektől. Annak függvényében, hogy milyen mértékben akadályozza a kultúrák közötti hidak épülését, mennyiben „jogosít fel” a más kultúrához tartozók elleni fellépésre, tekinthetjük alkalmazkodónak, azaz **adaptívnak**, a túlélés szempontjából hasznosnak vagy rosszul alkalmazkodónak, azaz **maladaptívnak**, károsnak az etnocentrizmust.

A maladaptív etnocentrizmus és a **rasszizmus** között keskeny mezsgye húzódik. A **rasszizmus**, az a meggyőződés, hogy az embereket különálló és kizárólagos biológiai egységekre, úgynevezett „fajokra” lehet osztani; hogy okozati kapcsolat van az örökölt fizikai tulajdonságok, és a személyiség, az értelem, az erkölcs és más kulturális és viselkedési jellemzők között; és hogy egyes fajok eredendően felsőbbrendűek másokkal szemben. Mivel a közgondolkodásban a „faj” az emberek közötti fizikai különbségekhez kapcsolódik, és a fizikai jellemzőket, – mint például a fehértől eltérő bőrszín – sokszor az alacsony státusz jelzőinek tekintik, egyes szakértők úgy vélik, hogy a rasszizmust nehéz felszámolni. A gondolkodásmódot valóban nem lehet törvényekkel megváltoztatni, de az emberi különbségekről alkotott hiedelmek változtathatóak és változnak is, mint a kultúra többi eleme is. Fókuszcsoporthoz interjúinkban nem talákoztunk rasszista megnyilvánulásokkal, és nem feltételezzük, hogy szakszervezeti körökben terjednének rasszista nézetek, megnyilvánulások. Ugyanakkor a vendégmunkások testi megjelenésükben, – bőrszín, magasság, fizikai erő – különböznek a magyaroktól, így a képzés során a rasszizmus veszélyeinek tudatosítása megkerülhetetlen.

### 2.4.2. Sztereotípiák, előítéletek és diszkrimináció

A **sztereotípiá** (felszínesen általánosító vélemény) lényegének megértéséhez szemléletes segítséget nyújt az, hogy a XVIII. századtól sztereotípiának nevezték a nyomdászatban „azt az eljárást, mellyel a mozgatható betűk-

ből készült szedéstömb lemezzé alakítható át, hogy az – ugyanúgy, mint eredetije – nyomtatás céljaira felhasználható legyen”.<sup>33</sup> Lehetővé tette az újságok nagy példányszámban történő kinyomtatását. Előnyei közé tartozott, hogy az után-nyomtatás idejéig nem kellett az eredeti szedést megőrizni, elegendő volt az arról készíthető, lényegesen olcsóbb papíros-anyagú **matrica** elraktározása, melyről lemez kívánságra bármikor készíthető volt. Könyvek esetében a szerzői jog eladásával együtt a sztereotípiákat is gyakran eladták, így a szöveget változatlan formában – ugyanazokkal a nyomdai hibákkal együtt – lehetett reprodukálni.<sup>34</sup>

**Pszichológiai** értelemben a sztereotípiá – a nyomdai hasonlatra utalva, – az a „matrica”, amelyben elraktározzuk a **rögzült, túlzottan leegyszerűsített és gyakran elfogult hiedelmeinket egy-egy embercsoportról**, amelyeket aztán újra és újra előveszünk, és használunk a korábban belekerült hibákkal együtt. Nem vizsgáljuk meg, hogy mennyi az igazság bennük. Feltételezzük, hogyha egy csoport tagjai egy valamiben azonosak (pl. a hajszínükben a szőke nők), akkor más dolgokban is azonosak. A sztereotípiákkal kategorizáljuk az embereket, és a hovatartozásuk alapján bizonyos tulajdonságokat tulajdonítunk nekik. Általában az életben gyors döntéseket kell hoznunk emberekről és dolgokról, nincs energiánk és időnk arra, hogy elemezzük a konkrét helyzetet. A sztereotípiák segítenek nekünk a gyors, és kevés energiabefektetést igénylő döntések meghozatalában.

A sztereotípiák jellemzően **racionálisan megalapozatlan** általánosítások. Ezek az általánosítások a kultúrában gyökereznek. Már gyermekkorunkban elkezdjük elsajátítani a matricákat, megtanuljuk, mely társadalmi csoportok jelentenek feltehetően megfelelő célpontot egyéni frusztrációink enyhítésére. Egyéni tapasztalataink, a médiából származó hírek, ismerőseinktől hallott történetek életben tartják a sztereotípiákat. Néha történelmi okai lehetnek annak, hogy miért alakult ki egy sztereotípiá,<sup>35</sup> de ez nem jelenti azt, hogy egy adott kultúrából származó minden egyén ugyanúgy vélekedik, vagy hogy a dolgok nem változhatnak.

<sup>33</sup> „Stereotípiá” címszó In Bíró Miklós–Kertész Árpád–Novák László (szerk.): Nyomdászati lexikon. A szedés, gépszedés, betűöntés, sztereotípiá... és sok-sok egyéb tudnivalók összefoglalása. Budapest, 1936 <https://mek.oszk.hu/09100/09152/09152.htm>

<sup>34</sup> Kép és leírás az ún. Stanhope sztereotípiáról: <https://www.stationers.org/news/archive-news/the-stanhope-stereotypes>

<sup>35</sup> A magyarországi svábokról 1913-ban így vélekedett Czirbusz Géza író, földrajztudós: „Külsejére nézve a sváb férfi domború magas és széles homlokával, majdnem holdképű arcával, vastag csontjaival, erősen kiugró orrával, bozontos szemöldökével, nagy lábával és csontos kezeivel, kurta nyakával határozott, kitaró és egészséges vérű ember típusát mutatja. Igazi kemény paraszt-typus [...] A sváb hosszú végtagjai, nehézkes járása miatt Németországban éppúgy céltáblája az élcelődésnek, mint nálunk, ahol mulyának csúfolják [...] a paraszt mindenütt erkölcsös, mert ez a nemzet gerince. Ez tartja fenn adójával az országot, vérével a városi népet.” Idézi Csiki Tamás: „A magyarországi németekről alkotott etnikai sztereotípiák a dualizmus korában” *Publicaciones Universitatis Miskolcensis, Sectio Philosophica Tomus XXIV, Fasc. 1 (2020), pp. 80–89.* [https://www.matarka.hu/koz/ISSN\\_1219-5448/tomus\\_24\\_fas\\_1\\_2020/ISSN\\_1219\\_5448\\_tomus\\_24\\_fas\\_1\\_2020\\_080-089.pdf](https://www.matarka.hu/koz/ISSN_1219-5448/tomus_24_fas_1_2020/ISSN_1219_5448_tomus_24_fas_1_2020_080-089.pdf)

A sztereotípiák lehetnek pozitívak és negatívak is. Például az ázsiaiakat tanulékony és szorgalmas embereknek tartjuk, vagy az olaszokat nagyszerű szakácsoknak. Fontos látnunk, hogy még a pozitív sztereotípiák is károsak lehetnek, ha embereket csak a kulturális identitásuk alapján beskatulyázunk.

Negatív sztereotípiák például, hogy az amerikaiak felszínesek. Ha hiszünk ebben és így viszonyulunk az amerikaiakhoz, akkor soha nem próbálunk meg mélyenszántó beszélgetést kezdeményezni egy amerikaival. Ellenpróba nélkül, viselkedésünk megerősíti a sztereotípiába vetett hitünket. Ha egy konkrét emberrel kapcsolatos viselkedésünket sztereotípiára alapozzuk, akkor az egészen biztosan félrevezet minket.

Ha egyszer hozzászokunk a sztereotíp gondolkodáshoz, **elveszítjük képességünket, hogy az egyéneket olyannak lássuk, amilyenek ők valójában. A sztereotípiák megteremthetik azt az érzetet, téves elképzelést, hogy jogosan vagyunk ellenségesek egy egész embercsoporttal szemben, jogosan használjuk őket frusztrációink csökkentésére.**<sup>36</sup>

Míg a sztereotípiák lehet pozitív vagy negatív, **az előítélet mindig negatív.**

Míg a **sztereotípiák arról szólnak, hogy mit gondolunk** másokról, milyennek látunk más embercsoportokat, addig az **előítéletek inkább arról szólnak, hogyan érzünk** egy bizonyos embercsoporttal kapcsolatban. És ez az érzés mindig negatív. **Az előítélet elutasító vagy ellenséges viszonyulás egy csoporttal vagy annak egyes tagjaival szemben. Észszerűtlen,** bizonyíték nélküli, vagy nehezen bizonyítható sztereotíp hiedelmek jellemzik. A társadalomtudományokban a kifejezést gyakran használják etnikai csoportokra (olyan csoportokra, amelyek közös kulturális identitástudattal rendelkeznek) utalva, de az előítélet **bármilyen személy vagy csoport iránt** létezhet olyan tényezők alapján, amelyeknek egyáltalán semmi közük az etnikai hovatartozáshoz. Ilyen pl. a testsúly, a fogyatékoság, a vallás, a szexuális irányultság, a nemi hovatartozás (szexizmus, nőgyűlölet, testszegyenyítés).

Amikor az előítélet megjelenik a viselkedésben, és személyek, intézmények, cégek egy személlyel vagy embercsoporttal, társadalmi csoporttal azok általánosított tulajdonságai alapján eltérő módon bánnak, mint másokkal, akkor

**diszkriminációról** beszélünk. A diszkrimináció legtöbbször kárt, hátrányt, sérelmet okoz elszemvedőjének. Diszkrimináció például, mikor egy romát a származása miatt nem engednek be egy szórakozóhelyre a biztonsági őrök.

A közvetlen, nyílt diszkrimináció mellett meg kell említenünk az ún. **strukturális vagy közvetett diszkriminációt**. A fogalom olyan politikák folytatását jelöli, amelyek szándékukban és végrehajtásukban ugyan semlegesek, de ennek ellenére potenciálisan veszélyesek egy embercsoportra nézve. Az államoknak kötelességük, hogy mindenki számára egyenlő életesélyeket teremtsenek, ami azzal jár, hogy egyes intézmények kompenzálják a kisebbségek által a múltban tapasztalt vagy a társadalmi rendszerben továbbra is tapasztalható egyenlőtlen bánásmódot.

A diszkrimináció szociálpszichológiai magyarázatai szerint az emberek identitásának meghatározásában alapvető szerep jut a csoportnak, amelyhez tartoznak. A másoknál tekintélyesebb és erősebb csoporthoz való tartozás növeli az egyén önbecsülését. Az a diszkriminatív tett, amely a csoporton kívüliek lealacsonyításával és gyengítésével, vagy az erőforrásokhoz való hozzáférésük korlátozásával, megtagadásával jár, azt a célt szolgálja, hogy megerősítse az egyén saját csoporton belüli pozícióját, és közvetve növelje önbecsülését.

### 2.4.3. Mit tehetünk a negatív sztereotípiák és előítéletek ellen érdekviseleti tisztviselőként?

Nem szükséges, hogy a téma szakértői legyünk. Nem szükséges ismernünk minden tényt és ellenérvet. A **megelőzésben** segítségünkre lehetnek az alábbiak:

- időben történő felismerés, a probléma tudatosítása,
- empátikus viszonyulás a többiekhez,
- szélsőséges attitűdök kerülése,
- a versengés helyett az együttműködésre való törekvés,
- kapcsolatok kialakítása tőlünk különböző emberekkel, és ezeknek a kapcsolatoknak az elmélyítése,
- pozitív befogadó légkör kialakítása,
- az előítéletes megjegyzésekre, megnyilvánulásokra adott azonnali reakció, hogy elkerüljük azok jóváhagyását és megerősítését,
- kérdés, visszakerdezés anélkül, anélkül hogy cáfolnánk a sztereotíp megnyilvánulásban szereplő adatot

<sup>36</sup> Frustráció-agresszió hipotézis: az agresszív viselkedés pszichológiai magyarázata, amely feltételezi, hogy az agresszió a célok frusztrációjából ered. (Dollard et al: Frustration and Aggression. Yale University Press, 1939) A hipotézist a **bűnbak-keresés** és gyűlölet-bűncselekmények tanulmányozásában alkalmazták, amely azt mutatta, hogy a frusztráció forrásainak felhalmozódásával – például egy gazdasági válság során – a frusztrált csoportok agressziójukat egy társadalmi célpontra, gyakran egy kisebbségi csoportra szabadítják rá. Későbbi kutatások azonban azt mutatják, hogy a **gazdasági körülmények és a gyűlölet-bűncselekmények közötti összefüggés nem olyan egyértelmű**, mint azt a frusztráció-agresszió kutatók korábban feltételezték.

kat, tényeket, feltételezéseket. A kérdések önmagukban világítják meg a sztereotíp állítások abszurditását.<sup>37</sup>

### Ha konfliktus alakul ki:

- A tényeken, érvelésen alapuló meggyőzőési kísérletünk buktatója, hogy oda-vissza kezdünk majd dobálózni tényekkel, érvekkel, és mivel itt érzelmekről, értékekről, meggyőződésekről van szó, a vita ezen a módon nem lesz megoldható. Értékvitát nehéz, ha nem lehetetlen megnyerni.
- **Kérdezzünk** inkább! A beszólásra is reagáljunk kérdéssel! A jól feltett kérdésekre adott válaszok megmutatják, hogy az előítéletes álláspont téves, logikátlan, észszerűtlen, alátámaszthatatlan.
- Mindig maradjunk a **józan ész** talaján!
- Találjuk meg a közös érdeket és a **közös érdekek mentén** próbáljuk megoldani a konfliktust!
- Ha eszkalálódott a konfliktus, hívjunk pártatlan **szakembert** a rendezéséhez!
- A humor jó eszköz lehet, de nagyon ügyesen kell tudni használni ahhoz, hogy a határokat védjük meg, és ne bántsuk meg a másikat, vagy ne bagatellizáljuk el a fontos kérdést.

## 2.5. KULTURÁLIS ÉRTÉKEK

### 2.5.1. Kulturális értékek és kommunikáció<sup>38</sup>

Különböző kultúrákban eltérő módokon használják a teret és a testbeszédet a kommunikáció során. Ha nem ismerjük azokat a mintákat, szabályokat, amiket a másik használ, kínos helyzetek adódhatnak. Mely területek azok, ahol különbségekre számíthatunk, és amelyekre különösen érdemes figyelniük? A következőkben a kulturális jéghegy tetején észlelhető viselkedéseket vesszük számba, utána pedig a jéghegy mélyén meghúzódó értékeket, normákat és elvárásokat.

<sup>37</sup> Jó példa egy sztereotíp kijelentésektől hemzsegő posztra adott reakcióra. Az eredeti poszt és az arra adott válasz között néhány óra telt el mindössze:

A sztereotípiákat tartalmazó Telex poszt szövege: "A 39 éves énekesnő megpróbált visszatérni, helyette bakit bakira halmazva kiadta karrierjének legrosszabb lemezét. Katy Perry képtelen lesz harcba szállni a Z generáció kedvenceivel."

Mérő Vera reakciója a Telex posztjára nem sokkal a poszt megjelenése után: "39 = végleg (!) leáldozott = képtelen LESZ = ? Halál? Zárda? Kaloda? Pince? Vasszűz? Meséljétek, [Telex.hu](http://Telex.hu), ha egy 29 éves ember ad ki sz.r albumot, akkor neki még van esélye, hogy egyszer, mondjuk legközelebb „képes lesz” arra, amire korábban is képes volt? És ha f...a van? Megannyi kínzó kérdés!"

A [Telex.hu](http://Telex.hu) 2024. október 12-én megjelent posztja: [https://www.facebook.com/story.php?story\\_fbid=1024553846023706&id=100054073007151](https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=1024553846023706&id=100054073007151) Mérő Vera reagálása néhány órával később: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=520060377427838&set=a.114283944672152>

<sup>38</sup> A fejezet témájára való ráhangolódást célozza a 3. sz. függelékben található kvíz, amelyet csapatokban játszanak a képzés résztvevői.

### A nem-verbális viselkedések

A nem-verbális – nem szóbeli – viselkedések közé tartoznak:

#### – Arckifejezések

Egyes kultúrák arra ösztönzik az embereket, hogy kifejezőek legyenek, így előfordulhat, hogy sokat mosolyognak még olyan emberekre is, akiket nem ismernek. Más kultúrák inkább a visszafogottabb megnyilvánulásokat tartják elfogadhatónak.

#### – Gesztusok

Ugyanaz a gesztus eltérő jelentéstartalommal bírhat két különböző kultúrában. A nálunk helyeslést, tetszést kifejező felfele mutató hüvelykujj sértő a Közel-Keleten, ahol ez a középső ujj felmutatásával megegyező jelentést hordoz. A heavy metal rajongók számára ismerős szarv jel (a mutatóujj és a kisujj nyújtva, a többi behajlítva) súlyos sértésnek számít néhány mediterrán országban, így Olaszországban és Spanyolországban. Azt jelzi, hogy a partnered felszarvaz. A mutató- és a középső ujj keresztezésével kívánnak szerencsét Angliában és néhány skandináv országban, míg ez a jel Vietnámban a női nemi szervre utal. Érdemes tisztában lenniük a gesztusok jelentésével...

#### – A tér és a távolság használata (proxemika)

Mindannyiunk körül van egy képzeletbeli tér, amibe aszerint engedünk be mást, hogy az illetőt mennyire ismerjük, mennyire érezzük kapcsolatunkat közelinek-távolinak vele. Minél jobban ismerünk valakit, annál közelebb kerülhet hozzánk a térben. Edward T. Hall kulturális antropológus és kultúraközi kutató<sup>39</sup> négyfajta távolságot határolt el: intim (ölelés, érintés, sutogás), személyes (barátok, családtagok), közösségi (ismerősök), nyilvános (nyilvános beszéd). E képzeletbeli terek mérete kultúránként változik, van ahol szűkebb, míg más kultúrákban tágasabb. Kulturális hova-tartozásunktól függ, milyen távolságot érzünk komfortosnak például a kollégánkkal folytatott munkahelyi beszélgetésünk során. Kényelmetlen helyzetet idézhetünk elő, ha önkéntelenül hátralépünk egy Közel-Keletről érkezett emberrel való beszélgetés közben, mert azt érezzük a másik ránk nyomult, holott nem nyomulni akart, hanem mindössze annyi történt, hogy kulturálisan számára ez a komfortos távolság.

#### – Szemkontaktus

A nyugati kultúrákban nagyon fontos a szemkontaktus, amikor egy másik emberrel beszélgetünk vagy hallgatjuk őt. Ha egy állásinterjúban nem álljuk az interjúkészítő tekintetét, akkor az önbizalomhiányunk

<sup>39</sup> Edward T. Hall: *The Silent Language*. Doubleday & Co., Inc, Garden City, New York 1959 című könyvében írta le, hogyan játszik szerepet a tér a kulturális kapcsolódásokban, hogyan használják a kultúrák egymástól eltérően a teret. [https://monoskop.org/images/5/57/Hall\\_Edward\\_T\\_The\\_Silent\\_Language.pdf](https://monoskop.org/images/5/57/Hall_Edward_T_The_Silent_Language.pdf)



előnyben, és nagyobb valószínűséggel kérdőjelezi meg a tekintélyt. Például egy alacsony hatalmi távolságú irodában, ha egy munkát el kell végezni, akkor azt bárki, a szervezeti rangsorban elfoglalt helyétől függetlenül elvégzi, ha azt a helyzet megkívánja. Ha a vezető történetesen a nyomtató közelében van, és a nyomtatóból kifogy a festék, szívesen kicseréli a patron. Ezzel szemben egy magas hatalmi távolságú kultúrában a vezető soha nem fog olyan munkát elvégezni, amelyet a rangja alattinak tart, nem fogja kicserélni a festékpatron.

## 2. Nőies kontra férfias

Ez a dimenzió két dologra utal: egyrészt arra, hogy egy társadalomban milyen mértékben szabályozottak a nemi szerepek, másrészt hogy egy kultúra mennyiben részesíti előnyben az úgynevezett nőies vagy férfias tulajdonságokat. Egy túlnyomórészt férfias kultúrában nagyobb értéket tulajdonítanak a dominanciának, az aszertivitásnak vagy az anyagi javak megszerzésének. Fontos a pénz és a hatalom. Kevés, vagy egyáltalán nincs nő a vezetésben, a kudarcot katasztrófának tekintik. Ezzel szemben egy túlnyomórészt nőies kultúrában nagyobb értéket tulajdonítanak a gondoskodásnak, az életminőségnek, mások segítségének, a munka és a magánélet egyensúlyának. Több nőből lesz vezető, a kudarcnak kisebb a súlya.

## 3. Az egyén (individualizmus) kontra a közösség (kollektivizmus) előtérbe helyezése

Az individualizmus az egyén jogát tartja értéknek. Az egyéneknek elsősorban önmagukról és a legközelebbi családtagjaikról kell gondoskodniuk. A kollektivizmus ezzel szemben a közösség javát helyezi előtérbe az egyéni érdekekkel szemben. A kapcsolatok fontosabbak, mint az egyén jóléte, és a kultúra tagjaival szemben elvárás, hogy gondoskodjanak egymásról és legyenek lojálisak a csoporthoz. Egy kollektivisták társadalomban a szülőknek nagyobb valószínűséggel lesz beleszólásuk abba, hogy a gyermekeik kívül házasodjanak, mint az individualista társadalmakban, és a gyerekek nagyobb valószínűséggel fogadják el a szüleik javaslatait.

## 4. A bizonytalanság kerülése

Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy az emberek mennyire tartanak attól, mit hoz a jövő. Mennyire érzik fenyegetőnek a bizonytalanságot, és hogyan reagálnak arra. Az alacsony bizonytalanságkerüléssel jellemezhető társadalmak jobban elviselik a bizonytalanságot. Ennek eredményeképpen hajlamosabbak kockázatot vállalni, tolerálják a kétértelműséget, szabályaik száma korlátozott és elfogadják az eltérő véleményt. Az erős bizonytalanságkerüléssel rendelkező társadalmak ezzel szemben fenyegetésként érzékelik a kétértelműséget. Ezért burjánzó szabályozásra és előírásokra van szükségük, türelmetlenek az eltérő véleménnyel szemben.

## 5. Élvezetek megengedése kontra visszafogottság

A kényeztető, az élvezeteket megengedő kultúra arra ösztönzi az embereket, hogy szórakozzanak és élvezzék az életet. Ezzel szemben a visszafogottságot előnyben részesítő kultúra arra ösztönzi az embereket, hogy fékezék szórakozás iránti vágyukat, az élvezetek iránti vágyat szigorú társadalmi normákkal szabályozzák. Egy megengedő kultúrában az elégedetlen munkavállaló hajlamosabb felmondani, hasonló külső adottságok (pl. munkaerő-piaci, gazdasági helyzet stb.) mellett, mint az a munkavállaló, aki a visszafogottságot értékelő kultúrában nőtt fel. Ez utóbbi inkább marad a helyén és kitart.

## 6. Hosszútáv kontra rövidtáv

A hosszútávú értékdimenziójú kultúra a hosszútávú tervezést és a szükségletek késleltetett kielégítését helyezi előtérbe, a jövőre összpontosít, így többet fektet az oktatásba, értékeli a kitartást és a takarékoságot. A rövidtávú kulturális irányultság az azonnali eredményeket, és az azonnali sikereket értékeli. Jobban törődik a múlttal és a jelennel, és a szükségletek azonnali kielégülésére összpontosít. Így kisebb hangsúlyt fektet a megtakarításra, befektetésre. Egy rövidtávban gondolkodó vállalkozás például az azonnali pénzszerzésre összpontosít, míg egy hosszútávban gondolkodó cég a piaci pozíciójára, és a tíz év múlva várható nyereségességére.

Érdekes felismeréseket hozhat számunkra a világ országainak a fenti hat dimenzió alapján történt összehasonlításáról készített világtérképek tanulmányozása a geerthofstede.com oldalon.<sup>45</sup>

## 7. Gyenge (alacsony) kontra erős (magas) kontextusú kommunikáció

A kontextus a szövegösszefüggést, a szövegkörnyezetet jelenti, és mindazt a körülményt, amelybe helyezve megértünk egy eseményt, helyzetet. A gyenge kontextusú kommunikációt értékelő kultúrákban az üzenetek egyértelműek és közvetlenek. Az üzenet jelentését teljes egészében a használt szavak közvetítik, és a szavakat nagyon gondosan választják meg. A kommunikáció sikere azon múlik, hogy a lehető legvilágosabban és legközvetlenebbül tudja-e az ember kifejezni, amit gondol. Ezzel szemben az erős kontextusú kommunikációt előnyben részesítő kultúrákban az emberek legalább annyira figyelnek arra, amit nem mondanak ki, mint arra amit kimondanak. Nagyon fontos az a kontextus, amelyben a kommunikáció zajlik, és az emberek folyamatosan a sorok között olvasnak. Az erős kontextusú kultúrákban közvetett módon beszélnek, hogy elkerüljék a közvetlen konfrontációt.

Erős kontextusú kultúrára példa Japán és Kína, Brazília, Argentína, Spanyolország, valamint Afrika és

<sup>45</sup> <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

a Közel-Kelet számos országa. Az Amerikai Egyesült Államok ezzel szemben a gyenge kontextusú kultúra talán legjobb példája. Fontos megjegyezni, hogy közvetlen környezetünkben, pl. egy családi összejövetelen az erős kontextusú kommunikáció jellemző még a gyenge kontextusú kultúrákban is.

### 8. Érzelmek kifejezése: semleges kontra kifejező

Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy a kultúrában milyen mértékben megengedett az érzelmek kifejezése. A semleges vagy nem kifejező kultúrában az érzelmek feletti ellenőrzést értékelik, azt az önuralom pozitív jelének tekintik, az észérvek uralmát preferálják. Az érzelmeket visszafogják, nem fejezik ki. Helytelenítik az erős érzelmi megnyilvánulásokat, élénk gesztusokat, és sokatmondó arckifejezéseket. Ez nem azt jelenti, hogy a semleges kultúrából származó személy ne élne át érzelmeket, hanem csak azt, hogy az ő kultúrájában az érzelmileg visszafogott viselkedést díjazza. Ezzel szemben a kifejező kultúrák bátorítják az érzelmek nyílt kifejezését arckifejezésekkel, gesztusokkal, sőt, más személyek megérintésével. Az érzelmek kifejezése nemcsak elfogadható, hanem szükséges is a bizalom kialakításához.

### 9. Egyetemesség kontra részlegesség

Az egyetemességet előnyben részesítő kultúrában a szabályok mindenkire egyformán vonatkoznak, erős erkölcsi hivatkozási alapot jelentenek. Az emberek hajlamosak a szabályok betartására, és keresik az „egyetlen legjobb módot” arra, hogy minden esetben – még akkor is, ha barátokról van szó – egyformán és igazságosan járjanak el. A részlegességet előnyben részesítő kultúrában viszont elfogadott a szabályok alól kivételt tenni a körülmények, és az érintett személyhez való kapcsolat jellegétől függően. A kapcsolatok – család, barátok – kötelékei erősebbek, mint bármilyen elvont szabály, ezért gyakran tesznek kivételt a szabályok alól. A 8. és 9. dimenzióról készített világtérképeket is érdemes tanulmányoznunk, hogy lássuk az egyes országok hol helyezkednek el ebben a két dimenzióban.<sup>46</sup>

### 10. Időfelfogás: egyenes vonalú (monokronikus, lineáris) kontra körforgásos (polikronikus, ciklikus)

Ez a dimenzió egy kultúra időhöz való hozzáállására utal. A körforgásos arra utal, hogy az emberek egyszerre több dolgot is csinálhatnak. Az egyenes vonalú kultúrában ezzel szemben az emberek általában egyszerre csak egy feladatot végeznek. Az ilyen kultúrák az időt végesnek tekintik, ami előre halad. Az időre, mint egy árucikkre tekintenek, amelyet például jól el lehet tölteni vagy el lehet pazarolni. Az emberek szeretnek pontosak lenni, az eseményeket ütemezni, valamint a személyes- és a munkaidőt elkülöníteni. Ezzel szemben körforgásos kultúrák az időt nem olyan

gondolják, ami halad előre, hanem rugalmasnak. Ezek a kultúrák a személyes interakciókat többre értékelik, mint az időbeosztást. Az emberek rugalmasan kezelik, ha a személyes interakciók több időt igényelnek az eredetileg tervezettnél. Az időt bőségesen rendelkezésre állónak érzékelik. A kapcsolatokat előnyben részesítik a napirendekkel, határidőkkel szemben, és nem sietnek. Még ha úgy tűnik is, hogy már eljutottak egy következtetésre, előfordulhat, hogy úgy döntenek, hogy még egyszer átgondolják a lehetőségeket, mivel értékelik a mérlegelést. Egy olyan kultúrában, ahol az időt ciklikusnak tekintik, nem a napirendek, a határidők, hanem az élet eseményei irányítják az időt. Azok, akik az egyenes vonalú kultúrában nőttek fel a körforgásos rendet idegesítőnek és nehezen kezelhetőnek találhatják. Neheztelnek a késések miatt, neheztelnek a határidők átlépése miatt. A körforgásos kultúrában nevelkedettek viszont nehezen viselik az időhöz kötöttséget, és inkább az aktuális feladatok elvégzésére összpontosítanak. Európában a körforgásos kultúrára példa Görögország, Olaszország, Portugália, Románia, Horvátország, az egyenes vonalúra Svájc, Németország.

### 2.5.3. Az Erin Meyer-féle kulturális térképek

Erin Meyer nyolc kulturális dimenzió alapuló kulturális viselkedési skálát dolgozott ki.<sup>47</sup> A dimenziók:

- gyenge (alacsony) kontra erős (magas) kontextusú kommunikáció,
- egyenes vonalú (lineáris) kontra rugalmas (körforgásos) időfelfogás,
- közvetlen (direkt) kontra közvetett (indirekt) visszajelzések adása,
- egyenlőségelvű kontra tekintélyelvű vezetés,
- döntéshozatal közös megegyezéssel kontra felülről lefele adott utasításokkal történik (ez utóbbi két kategória a fenti rendszerezésben a hatalmi távolságnak felel meg),
- feladatalapú kontra kapcsolatalapú (a fenti kategóriák közül ez az egyetemesség kontra részlegesség kategóriáknak felel meg),
- konfrontatív kontra konfliktuskerülő,
- elvekre kontra praktikumra alapozott meggyőzés.

Négy online eszközt kínál a honlapján, amelyekből mi hármat emelünk ki.

#### Személyes jellemzés készítése

Huszonnégy, a kommunikációra, a csapatvezetésre és a kapcsolatok építésére vonatkozó kérdésre adott válaszunkat elemzi, az eredményeink megmutatják, hol helyezkedünk el a nyolc dimenzió szerinti viselkedési skálán, hogyan

<sup>46</sup> <https://www.thtconsulting.com/culture-factory/culture-explore/>

<sup>47</sup> <https://erinmeyer.com/>

viszonyulunk saját kultúránk és más, a szolgáltatás adatbázisából kiválasztott ország eredményeihez, jellemzőihez.

### Csapattérkép készítése

A csapattérkép lehetővé teszi, hogy személyes eredményeinket összehasonlítsuk a csapat többi tagjainak eredményeivel a nyolc kulturális dimenzió mentén.

### Országterkép készítése

Az országterképpel ránézhetünk, hogy két (vagy több) kultúra hogyan helyezkedik el a nyolc dimenziójú kultúrtérkép-skálán, összehasonlítva, hogy az egyes kultúrák hogyan építenek bizalmat, hogyan adnak visszajelzést és hogyan hoznak döntéseket. Minden eszköz esetében grafikonon ábrázolják az egyes dimenziókhoz tartozó értékeket.

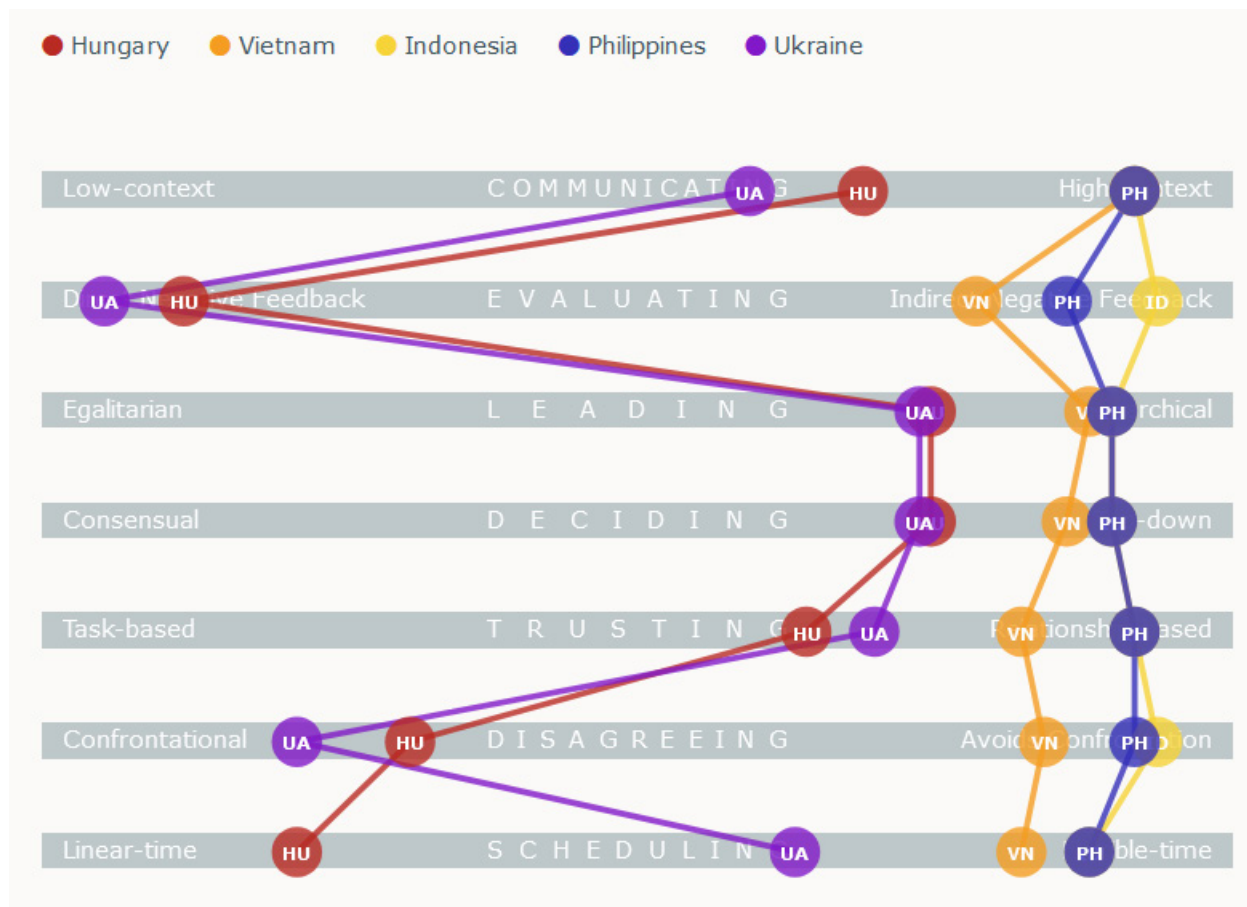
Elvégeztük négy ország – Vietnám, Indonézia, Fülöp-szigetek, Ukrajna – összehasonlítását Magyarországgal az Országterkép eszközzel. A 4. ábra mutatja az összehasonlítás eredményét.

A magyar kultúra **filippínó, vietnámi** és **indonéz** kultúrával történő összehasonlítása hasonló eredményeket mutat: a magyar kultúra dimenzióira vonatkozó értékek sehol nem metszik a másik három ország grafikontjait. A Fülöp-szigetek, Vietnám és Indonézia kultúrája egyaránt erős kontextusú, tekintélykövető, konfliktuskerülő, rugalmas időfelfogású, a felülről adott utasítások, a közvetett visszajelzésadások, a kapcsolatalapúság jellemzik. A magyar értékek négy dimenzióban közel állnak a három ázsiai ország értékeihez: az erős kontextus, a tekintélyelvűség, a kapcsolatalapúság, valamint a tekintélyelvű vezetés. A mi kultúránkat is ezek a vonások jellemzik, csak a mértékben van különbség. Különösen nagy a különbség az időfelfogások között, ami nálunk körforgásos, flexibilis, nálunk egyenes vonalú, valamint abban, hogy mi közvetlen módon adunk visszajelzést és inkább konfrontálunk, mint kerüljük a konfliktust.

A magyar és az **ukrán** kultúra grafikon értékei viszont szinte teljesen fedik egymást. Jelentős eltérés csak az időfelfogásban található, ami az ukrán kultúrában inkább rugalmas, mint egyenes vonalú (de kisebb mértékben rugalmas, mint a három ázsiai ország esetében).

4. ábra

Országterkép. A magyar kultúra összehasonlítása az ukrán, indonéz, filippínó és vietnámi kultúrával



Forrás: Erin Meyer Culture Map

**Figyelmeztetés!** A fenti kulturális értékdimenziók olyan modellek, amelyek csak általános útmutatást adnak arra vonatkozóan, hogy mire számíthatunk, amikor egy másik kultúrából érkező emberekkel találkozunk. Nem szabad túlzottan támaszkodnunk ezekre az általánosításokra, mivel ez az emberek sztereotipizálásához vezethet. Nem szabad elfelejtenünk, hogy léteznek szubkulturális különbségek – amiket ezek a térképek és dimenziók nem vesznek figyelembe – valamint, hogy **minden ember egyedi**. Az értékek, amelyeket az egyes emberek követnek, nem csak az egyén származási kultúrájától függenek, hanem a személyiségétől, személyes tapasztalataitól (munka, utazás stb.), ismereteitől.

Miután áttekintettük a kulturális különbségeket és azt, hogy hogyan kommunikálunk, most arra összpontosítunk, hogy mit tehetünk a kultúrák közötti kommunikációs készségeink fejlesztése érdekében.

## 2.6. TETTEK ÉS HELYES HOZZÁÁLLÁS AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ELŐSEGÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

### 2.6.1. Mit tehetünk egyénileg?

#### **Fejlesszük a tudásunkat, szerezzünk ismereteket!**

Az első dolog, amit tehetünk, hogy ismereteket szerzünk arról a kultúráról, amelyből azok az emberek származnak, akikkel kommunikálni szeretnénk. Megtanulhatjuk a nyelvéket, megismerhetjük a hagyományaikat, szokásaikat, értékeiket és a munkához való viszonyukat. Megnézhetjük a jegyzetben megadott linkeken, hogy az egyes kulturális dimenziókban hol helyezkedik el származási országuk. Olvashatunk könyveket, nézhetünk dokumentumfilmeket, az interneten kereshetünk információkat és mindenekelőtt időt tölthetünk az adott kultúrához tartozó emberekkel.

**Találjuk meg a motivációnkat!** Mi az, ami miatt érdemes foglalkoznunk ezzel? Ahhoz, hogy valaminek a javításán dolgozzunk, a motiváció a kulcs, és ez a kultúrák közötti kommunikáció képességének a fejlesztésével kapcsolatban is így van. Belső motivációnk lehet például, ha szeretünk új dolgokat, kultúrákat megismerni, kíváncsiak vagyunk azokra az emberekre, akikkel – nem saját döntésünk alapján ugyan – de összehozott az élet. Ha nem találunk magunkban ilyen motivációt, akkor keressünk külső ösztönzőket. Milyen előnnyel járhat számunkra, vagy az érdekképviselőnk számára, ha foglalkozunk a kérdéssel? Például szakszervezeti tisztviselőként növelhetjük a szakszervezetünk létszámát, nagyobb erőre, befolyásra tehetünk szert ezáltal. Ha mi vagyunk azok, akik „szót értenek” a vendégmunkásokkal, fontosabbá válhatnak.

Mivel olyan kultúrából származó emberekkel igyekszünk kommunikálni, amelyeket nem ismerünk, eleinte mindannyian követünk el hibákat, de ez nem baj, hiszen a hibákból tanulunk. A legfontosabb, hogy legyen önbizalmunk folytatni, és ne hagyjuk, hogy a hibáink elriasszanak bennünket. Idővel az önbizalmunk is nőni fog.

**Legyen stratégiánk!** A stratégia megléte azt jelenti, hogy interkulturális tudatossággal rendelkezünk, és képesek vagyunk tervezni a jövőbeli interkulturális interakcióinkat. Emellett jelenti azt is, hogy képesek vagyunk az általánosításokat meghaladva gondolkodni. Lehet, hogy ismerünk bizonyos kulturális normákat és értékeket, de nem szabad megfélemednünk arról, hogy minden ember egyedi, és előfordulhat, hogy az általánosítás nem érvényes egy személy esetében.

A stratégia megalkotásának három lépése:

#### – **Tervezés**

Ez azt jelenti, hogy időt kell szánni a felkészülésre. Hogyan fogjuk megszólítani az embereket a kulturális különbségeket és a helyzetet figyelembe véve?

#### – **Tudatosság**

Ez azt jelenti, hogy tudatában kell lennünk annak, mi történik körülöttünk, hogyan érzünk, és hogy valószínűleg mi zajlik mások fejében. Először is végig kell gondolnunk a helyzetet, és időt kell szánnunk annak végiggondolására, hogy mi a várható kimenetel. Ne vonjunk le elhamarkodott következtetéseket. Ezután megalkothatjuk a hipotézisünket, és eldönthetjük, mi a legjobb cselekvési mód.

#### – **Ellenőrzés**

Az ellenőrzés abból áll, hogy összehasonlítjuk tapasztalatainkat előzetes elvárásainkkal, és ennek megfelelően módosítjuk elképzeléseinket.

A kultúrák közötti kommunikációs készségek fejlesztéséhez hasznos, ha az alábbi módokon közelítünk a problémához:

#### – **A többértelműség túrése**

Arra a képességünkre utal, hogy képesek vagyunk nyugodtan viselkedni olyan helyzetekben, amelyekben sok minden ismeretlen (mint például amikor egy új kultúrával, ismeretlen kultúrából érkezett személlyel van dolgunk).

#### – **Együttérzés, empátia**

Ez az a képességünk, amely lehetővé teszi, hogy a világot egy másik ember szemszögéből szemléljük. Az interkulturális kommunikációban figyelembe kell venni a másik személy kultúráját. Nem az a lényeg, hogy „úgy bánj vele, ahogyan **te** szeretnéd, hogy veled bánjanak”, hanem az, hogy „úgy bánj vele, ahogyan **ő** szeretné, hogy vele bánják”.

#### – **Ítélezés-mentesség**

Ez az a képességünk, hogy képesek vagyunk NEM ítélezni mások felett a saját kulturális vonatkoztatási keretünk szerint. Például egy olasz – aki egy kifejező kultúrából származik – egy finn emberrel kommunikál, aki egy semleges, nem kifejező kultúrából származik: az olasz nagyon szűkszavúnak találhatja a finnt, és azt feltételezheti, hogy a finn unatkozik, nem kedveli őt, és aztán megsértődik a finnre. Valójában lehet, hogy



a finn boldog és elkötelezett, csak nem úgy fejezi ki az érzelmeit, ahogyan azt egy olasz tenné.

- **Kíváncsiság**  
Ez a lelkesedés az új és számunkra érthetetlennek tűnő dolgok felfedezése iránt.

## 2.6.2. Mit tehet a munkavállalói érdekképviselet az interkulturális kommunikáció elősegítése érdekében?

- **Képzés** biztosítása az érdekképviseleti tagok számára a sokszínűségről és a kommunikációról, például részvétel ezen a képzésen;
- **Tudásmegosztás:** ismeretterjesztő anyagok, írások, szórólapok, Facebook posztok stb. készítése és megosztása, akár a HR-rel együttműködésben a közös érdekek megtalálása mentén;
- **Lehetőség** teremtése arra, hogy **pozitív interakciók** jöjjenek létre az idegen kultúrákból érkezett vendégmunkásokkal. Közös programok szervezése: sportprogram, kirándulás, főzés, bemutatkozási lehetőség felkínálása számukra (tolmács segítségével);
- Alapértékeként a **kíváncsiság, a nyitottság és az empátia kultúrájának** erősítése az érdekképviseletben.<sup>48</sup>

## 2.7. INTERKULTURÁLIS KONFLIKTUSOK ÉS KEZELÉSÜK

### 2.7.1. A konfliktus

A **konfliktus** szó a latin con-fligere szóból származik, amely összecsapást, összeütközést jelent. Legfontosabb jellemzői:

- több, mint nézeteltérés,
- a **szükségletek, értékek és/vagy érdekek** tényleges vagy vélt **ellentéte**,
- egymástól valamilyen módon **függő emberek**,
- **veszélyt** (fizikai, érzelmi, hatalmi, státuszbeli stb.) érzékelnek a jólétükre nézve, amit
- nem képesek sikeresen kezelni, és emiatt
- **stresszt, feszültséget** érzékelnek.

Egy **munkahelyen**, érdekképviseletben a konfliktusok több **típusa** is megjelenhet, akár párhuzamosan, egyidőben. Ezek közül néhány:

- **Adatkonfliktus:** hiányoznak a döntéshez szükséges adatok, vagy nehéz eldönteni, melyik adatot érdemes figyelembe venni, vagy tévesek az adatok, információk;

- **Érdekkonfliktus:** ütköznek az érdekek, kialakul az a vélelem, hogy a saját szükséglet kielégítéséért fel kell áldozni a másik fél szükségleteit; érdekkonfliktus jöhet létre anyagi erőforrások (pénz, idő), eljárási kérdések, az érdekek kifejezésének biztosítása miatt;
- **Strukturális konfliktus:** a szervezeten belüli feladatok, eljárási rendek, erőforrások nem megfelelő elosztása, rossz szervezeti struktúra okozhatja; a strukturális konfliktus felismerése sokszor nehéz, mivel a konfliktust az egyének nem azon a strukturális szinten élik meg, ahol az keletkezik, ahol az megoldható; fontos a külső okok felismerése és a közös fellépés;
- **Értékkonfliktus:** véltén vagy ténylegesen összeegyeztethetetlen hitrendszerek okozzák (eltérő meggyőződések arról, mi a jó, a rossz, az igazságos, az igazságtalan, a helyes, a helytelen); ebben az esetben a közös érdek megtalálása és a másik értékeinek a tiszteletben tartása hozhat megoldást;
- **Csapatkonfliktus:** kialakulhat a **feladatok** elosztása, mennyisége, teljesíthetősége, a döntések, ötletek és a **folyamatok** mentén, pl. hogyan kell ellátni a feladatokat, delegálás, feladatok- és erőforrások elosztása stb.

### A rejtett konfliktusok

A rejtett, ún. látens konfliktusok a lappangó, ki nem mondott, közvetlenül nem észlelt konfliktusok. A látens konfliktusok kezelése igen nehéz, mivel jelenlétükre jelekből következtethetünk csak. Konfliktusra utaló jel lehet, hogy változik az érintettek viselkedése, például a munkahelyi látens konfliktus esetén megnőhet a betegállományban töltött idő, nőhet a fluktuáció. A látens konfliktus megoldásának első lépése, hogy láthatóvá tesszük, kifejezzük, ami addig nem volt kimondva.

### 2.7.2. Az interkulturális konfliktus jellemzői:

- a **kulturális értékek, normák, célok, orientációk, meggyőződések, életmódok/modellek**,
- észlelt vagy valódi **összeegyeztethetlensége**, amely
- **személyes** interakcióban vagy valamilyen **kommunikációs csatornán** keresztül nyilvánul meg,
- legalább két **eltérő kulturális** háttérű **fél** között a **tartalomra, identitásra, kapcsolatra** vagy **folyamatra** vonatkozóan.
- Nem megfelelő vagy nem hatékony kezelése esetén nagyon könnyen komplex, polarizált interkulturális **konfliktusspirál** alakul ki.<sup>49</sup>

A munkahelyi és az interkulturális konfliktusok megkülönböztetése néha meglehetősen nehéz. Milyen konfliktustípusnak tekinthetjük például azt az esetet, amikor egy szakszervezeti tagunk azzal keres meg minket, hogy ő már

<sup>48</sup> Az Interkulturális kommunikációs ellenőrzési lista (3. sz. függelék) segít annak felmérésében, hogy egy választott kultúra esetében a képzés résztvevői felmérjék, az adott kultúrára vonatkozó mely ismeretekre kell még szert tenniük ahhoz, hogy sikeresebben kommunikáljanak az onnan érkező emberekkel.

<sup>49</sup> Ting-Toomey, S (2012) valamint Ting-Toomey, S: Communicating across Cultures, New York: Guilford 19999

megint kiszorult a túlórakeletőségből, bezzeg a filippínók mind túlórázhatnak? Ez érdekkonfliktus vagy kulturális konfliktus?

Ebben a konfliktusban magyar és filippínó munkavállalók érintettek. Ettől már interkulturális a konfliktus? Ha megnézzük az interkulturális konfliktus meghatározását, akkor azt látjuk, hogy a konfliktus szereplőinek eltérő kulturális háttere szükséges, de önmagában még nem elégséges feltétele annak, hogy egy konfliktust interkulturálisnak tekintsünk. A konfliktus típusának eldöntéséhez meg kell vizsgálnunk, mire vonatkozik a konfliktus, miben nincs egyetértés. A túlórázás lehetőségéhez való hozzáférés a munkavállaló gazdasági érdeke és valójában nincs köze a másik fél identitásához, kulturális értékeihez stb. Ebben az esetben érdekkonfliktusról van szó, aminek történetesen különböző kultúrákhoz tartozó emberek az érintettjei. Jártunk olyan gyárban, ahol külföldi munkavállaló ugyan nincs, de a túlórák körül gyakoriak a konfliktusok a magyar munkavállalók között.

Fontos tudatosítani, hogy egy munkáltatói, vezetői intézkedés okozta érdekkonfliktus, csapatkonfliktus vagy strukturális konfliktus NEM interkulturális konfliktus, de megjelenhet abban az interkulturális elem, illetve megjelenhet interkulturális konfliktus köntösben, ami egészen biztosan nem fog a megoldás felé vinni, hiszen a megoldás az ilyen esetekben a munkáltatóval való tárgyalás az ütköző érdekekről.

A külföldi munkavállalók konfliktus során könnyen bűnbakká válhatnak. A **bűnbakképzés** „egy személy vagy csoport hibáztatása olyan kedvezőtlen események miatt, amelyekről az adott személy vagy csoport nem tehet. A bűnbakképzés pszichológiai háttere a sztereotípiáknál felbukkanó eltolás mechanizmusa, mikor **az ellenségeség vagy a harag érzését a valódi forrásai helyett valami más tárgyra vetítjük rá. A bűnbakképzés gyakori jelenség, amikor két hátrányos helyzetű csoport verseng egymással bizonyos gazdasági előnyökért.**”<sup>50</sup> Azon túl, hogy a bűnbakképzés erkölcsileg nem elfogadható, **el is terel a konfliktus valódi megoldásától**, eltereli a figyelmet a lényegről. A példában a munkáltató feladata, hogy a túlórázási lehetőségekhez való hozzáférést a dolgozók számára transzparensten és méltányosan tegye lehetővé. Ha a magyar munkavállaló azért esik el a túlóra lehetőségétől, mert annak időpontját a családjával egyeztetnie kell, és ez időigényes, ellenben a vendégmunkás egyből tud jelentkezni a túlórára, mert neki nincs ilyen problémája, akkor a munkáltató úgy jár el méltányosan, ha nem a jelentkezési sorrend alapján osztja el a túlóra lehetőségeket, hanem pl. bevezet egy rotációs rendszert. A munkáltató a felelős, nála van a megoldás kulcsa. **Ha a dolgozók a kulturális hovatartozásuk alapján megosztottak, az a munkáltatót erősítheti.**

50 Közzolgálati online lexikon <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/bunbakkepzes/>

### 2.7.3. Az interkulturális konfliktusok kezelése

Egy, az amerikai űrhajózási hivatal, a NASA munkatársai körében végzett kutatás, – amelynek célja annak megálapítása volt, hogy a kulturális különbségek befolyásolják-e a küldetések sikerességét az űrhajósok és a földi személyzet körében, – azt az eredményt hozta, hogy még a nagyon jól kiképzett emberek is **bizonytalanság, stressz és konfliktusok hatására inkább a saját kulturális programozottságuk által vezérelten viselkednek**, semmint a sokéves kiképzésük során elsajátított protokollok szerint.<sup>51</sup>

#### Konfliktuskezelő stílusok kulturális különbözősége

**Konfliktuskezelő stílusunk** azokra a mintázatokra utal, amelyekkel konfliktusos helyzetekben reagálunk, ahogyan megpróbáljuk megoldani nézeteltéréseinket, és kezelni zaklatottságunkat. Ezzel összefüggésben több modellt is alkottak az elmúlt ötven évben a kutatók. Ezeknek az osztályozásoknak közös jellemzője, hogy két személyes cél-dimenzióra összpontosítanak. A modellek közül az egyik legismertebb a **Thomas-Kilmann** konfliktuskezelő eszköz<sup>52</sup>, amely a viselkedést két dimenzió mentén írja le. Egyrészt az **asszertivitás / önérvényesítés** mentén, amely azt mutatja, hogy az egyén milyen mértékben törekszik saját érdekeit érvényesíteni, és az **együttműködés** mentén, amely azt mutatja, hogy mások érdekeit milyen mértékben igyekszik kielégíteni. A két dimenzió mentén összesen öt konfliktuskezelési stílust különböztet meg: elkerülő, alkalmazkodó, kompromisszumkereső, versengő, együttműködő. Ha elvégezzük a tesztet<sup>53</sup>, látni fogjuk, hogy egyes stílusok jobban jellemzőek ránk, mint mások. A legtöbb ember képes rugalmasan, a szituációnak megfelelően váltani a stílusok között, egy interakció során akár több stílust is alkalmazva. A stílusok ütközhetnek egymással, eskalálhatják a konfliktust, például ha egy versengővel egy másik versengő stílus kerül szembe. Munkahelyi környezetben az önérvényesítés – együttműködés dimenziókat behelyettesíthetjük a feladat elvégzése – kapcsolat megőrzése dimenziókkal.

### 2.7.4. Az interkulturális konfliktus-stílus modell

Interkulturális konfliktusok során az imént említett konfliktus-kezelő modellek félrevezetőek lehetnek. A egyént előtérbe helyező nyugati kultúrában az elkerülő stílusú személyről feltételezzük, hogy nem érdeklik sem a másik,

51 NASA Behaviour and Performance Laboratory, 1989. *Space shuttle intercultural crew debrief study*. Houston, TX: NASA Center. Idézi Hammer, M.R. (2009 p 220-2021)

52 Kenneth W. Thomas – Ralph H. Kilmann: Thomas-Kilmann conflict mode instrument. *Group & Organization Studies*, 1976, 1, 249-251. [https://www.researchgate.net/publication/265565339\\_Thomas-Kilmann\\_conflict\\_MODE\\_instrument](https://www.researchgate.net/publication/265565339_Thomas-Kilmann_conflict_MODE_instrument)

53 A Thomas-Kilmann teszt elérhetősége: <https://kilmanndiagnostics.com/>

sem a saját céljai. Ezzel szemben a közösséget előtérbe helyező ázsiai kultúrákban az elkerülő viselkedés mögött a harmónia visszaállítására, fenntartására irányuló törekvés, a másik fél céljai iránti magas fokú figyelem állhat, és semmiképpen nem az érdektelenség. Fontos, hogy **helyesen kódoljuk a másik viselkedése mögötti szándékot**, különben a konfliktust a viselkedés félreértelmezése elmélyíti.

**Michell R. Hammer** megalkotott egy interkulturális konfliktus-stílus modellt, amely a korábbi modellek dimenzióitól eltérő új dimenziókat vezetett be:

- a nézeteltérésekkel, érdemi kérdésekkel kapcsolatos **kommunikáció** milyen mértékben **direkt** (közvetlen) vagy **indirekt** (közvetett),
- az érzelmileg felzaklatott állapottal való megküzdés során milyen mértékben lehet **kifejezni** az **érzelmeket**, illetve milyen mértékben kell **visszafogni** azok kifejezését.<sup>54</sup>

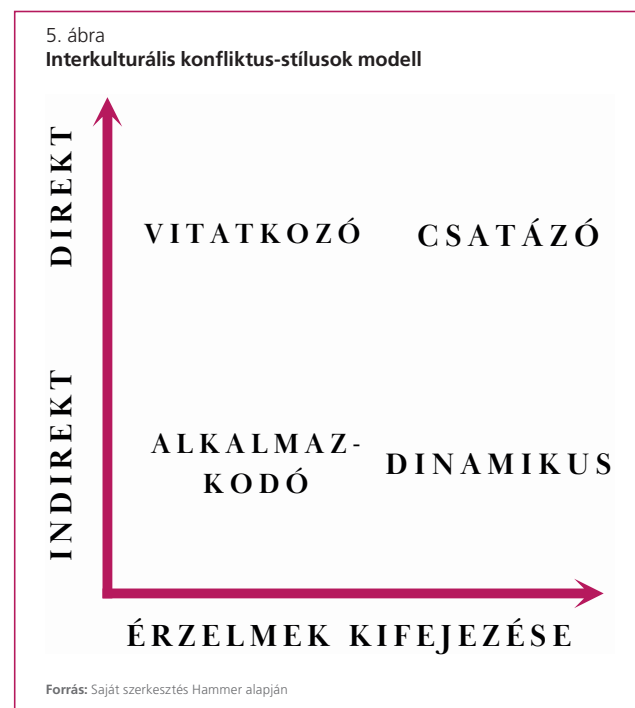
A **direkt kultúrákban** a pontos, világos nyelvhasználatra (gyenge kontextus) helyezik a hangsúlyt, hogy ezzel segítsék a kérdések, problémák megértését. Minden félnek felelőssége, hogy megfogalmazza saját aggályait és nézőpontját, és vitatkozzon a téves nézetekkel, felhívja a figyelmet a félreértésekre, amelyek a vita során felmerülhetnek. A közvetlen, szemtől-szembeni konfliktusmegoldási módszereket részesítik előnyben. Nagyobb esély van a párbeszédre és a nézeteltérés megoldására, ha a felek leülhetnek és beszélhetnek egymással. Értékelik a vélemény nyílt megfogalmazását, a meggyőzést, az ellenőrizhető tényekkel alátámasztott érvelést. Elhangzanak ajánlások, a vitát igyekeznek megoldással lezárni. A direkt kultúrák megoldás-központúak.

Ezzel szemben az **indirekt kultúrákban** a másik fél kijelentései és cselekedetei mögötti jelentésre figyelnek (erős kontextus), arra, ami a szavakon túl van. Jobban figyelnek a (szóveg)környezetre és a nem-verbális viselkedésre. A szóbeli megnyilvánulásokkal inkább a társadalmi vagy szituációs elvárásoknak akarnak megfelelni, semmint saját véleményüket, igényüket kifejezni. A közvetlen személyes találkozásokat kerülik konfliktushelyzetben, mivel úgy ítélik meg, hogy ezek tovább növelik a feszültséget. A személyes találkozás helyett szívesebben vonnak be közvetítőket. Nagyra értékelik a diszkréciót, a közvetlen, nyílt véleménynyilvánításról úgy gondolják, hogy az veszélyezteti a harmóniát. Ehelyett szívesebben célozgatnak, hoznak fel történelmi példákat, analógiákat, beszélnek szóképekben. A vita ténybeli alapjainak kisebb súlyt tulajdonítanak. A bizonyítékokat inkább sugallják, semmint állítják.

Az **érzelmeket kifejező kultúrákban** értékelik az érzelmeket, és megélések nyílt kimutatását a konfliktus során. Az érzelmi zaklatottságot az érzelmeik kiengedésével kontrollálják. Ha megpróbálják kontrollálni vagy elrejtteni az érzelmi zaklatottságot, az inkább ront, mint javít a helyzeten. Rosszul élik meg, ha az érzelmeik kifejezését (testbeszédet, hangerőt, hangszínt stb.) korlátozni kell. Ronthat a helyzeten, ha jó-szándékkal „tartsunk szünetet, hogy mindannyian megnyugodhassunk” javaslatot teszünk, mikor a mi észlelésünk szerint túl hangosan, túl nagy hévvel vitatkoznak. Az érzelmeiket kifejező kultúrában az érzelmeiknek az érdemi kérdésekről való leválasztására tett kísérlet azt jelenti, hogy nem őszintén akarjuk megoldani a konfliktust. Az érzelmi hitelesség központi szerepet játszik a megoldás szempontjából. A kapcsolati bizalom és a hitelesség az érzelmileg kifejezett elkötelezettség révén alakul ki. Az érzelmileg kifejező kultúrákban a konfliktus kioldódik, miután mindkét fél személyes hitelességét és őszinteségét érzelmileg kifejező megnyilvánulásokkal bizonyította.

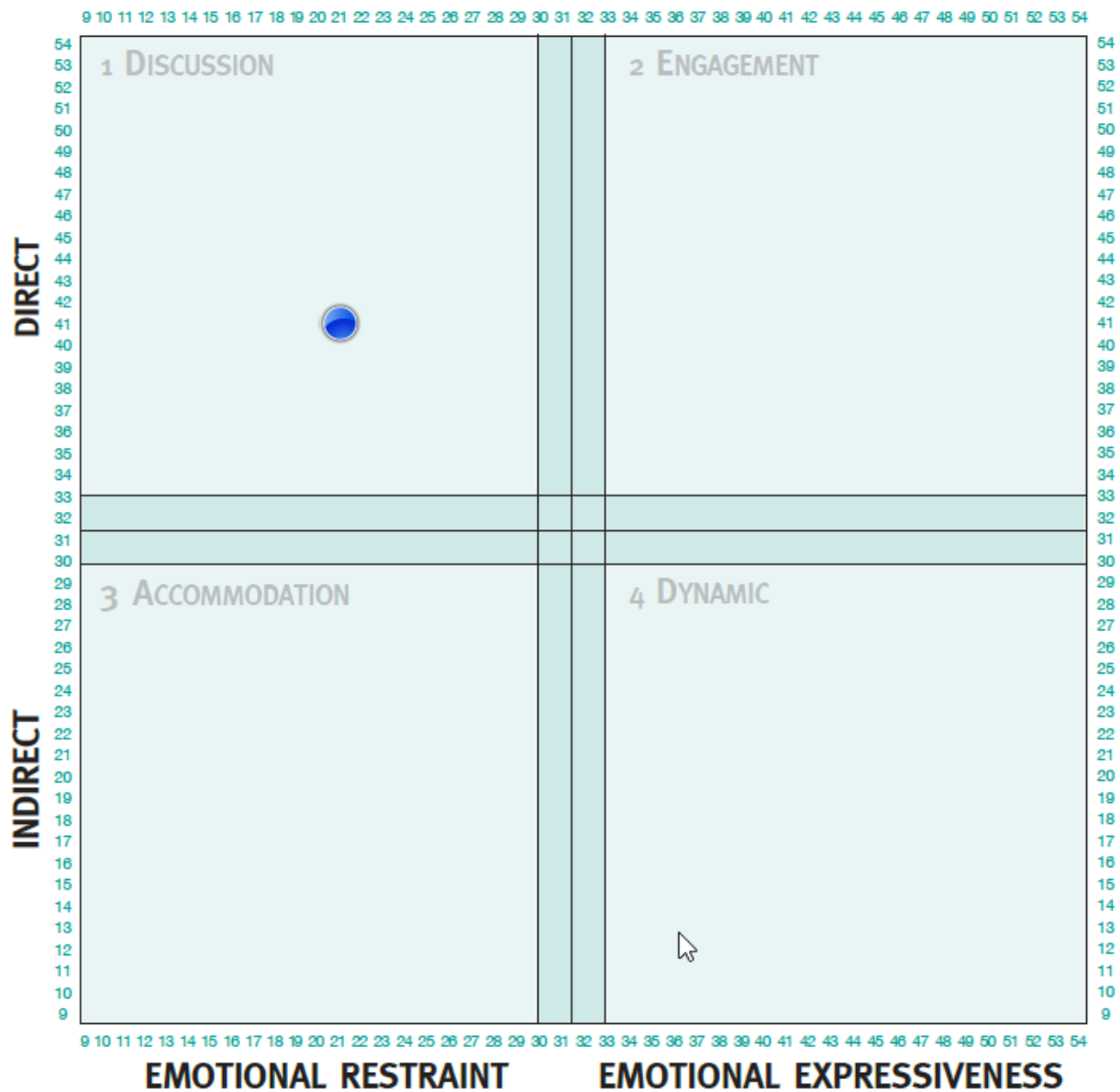
Az **érzelmileg visszafogott kultúrákban** a hangsúly az érzelmi kontroll fenntartásán van, még akkor is, mikor valaki feldúlt. Az erős érzelmeiket el kell rejtteni, hogy a másik felet ne zaklassák fel, ne hozzák kényelmetlen helyzetbe. Az érzelmileg kifejező kultúrákkal ellentétben, ahol a humor jó stratégia a feszültségek enyhítésére, a humor itt kockázatos lehet. Értelmezhetik úgy, hogy a humorizáló fél nem veszi elég komolyan a helyzetet, vagy a másik felet. A kapcsolati bizalom és a hitelesség az érzelmi kontroll révén alakul ki, és marad fenn. A nyugalom megőrzése jelzi az őszinteséget. Az érzelmeik nyílt megnyilvánulásai a bizonytalanság, a megkérdőjelezhető szándékok és a gyanús indítékok üzenetét közvetítik.

A két dimenzió mentén **Hammer négy interkulturális stílust** különböztetett meg (5. ábra).



<sup>54</sup> Mitchell R. Hammer: Solving Problems and Resolving Conflict Using the Intercultural Conflict Style Model and Inventory. In M.A. Moodian (szerk.) Contemporary Leadership and Intercultural Competence. Thousand Oaks, CA: Sage 2009 (pp. 219-232) <https://icsinventory.com/resources/mr-hammer-2009-ics-moodian-article>

6. ábra

Az ÉTOSZ-ban kitöltött interkulturális konfliktus-stílus online teszt grafikus eredménye<sup>55</sup>

A **vitakozó konfliktus-stílus** direkt stratégiákat használ és érzelmileg visszafogott. A problémákat célzott problémamegoldó folyamat révén oldja meg, amelyben objektív tények és információk kerülnek bemutatásra logikus érveléssel. „Mondd, amit gondolsz, és gondold komolyan, amit mondasz!” Más stílusok szemszögéből nézve logikusnak, de érzéketlennek tűnhet. Jellemző pl. az Amerikai Egyesült Államokban, Ausztráliában és Észak-Európában.

A **csatázó konfliktus-stílus** a vitakozótól annyiban tér el, hogy a tényekre alapozott és logikus érvelés mellett érzelmileg intenzívebb a párbeszéd. A vita megoldásához szükséges, hogy mindkét fél kimutassa az érzelmeit. „Ami a száj-

hoz legközelebb van, az van a szívhez is.” Erősségei közé tartozik a részletes tájékoztatás, a magyarázatok nyújtásának képessége, valamint a másik fél iránti őszinteség és elköteleződés. Más stílusok szemszögéből nézve úgy tűnhet, hogy nem törődik mások nézeteivel és érzéseivel, túl domináns és durva. Jellemző pl. az USA afroamerikai népessége körében, Dél-Európában, Oroszországban, Nigériában.

Az **alkalmazkodó konfliktus-stílus** közvetett stratégiákat használ a viták megoldására, érzelmileg visszafogott megközelítéssel párosítva. Kommunikációja kétértelmű, szóképeket, történeteket használ, a megoldáshoz harmadik felet von be. A kapcsolati harmóniát a saját érzelmek elfedésével, kontrolljával tartja fenn. „Hallgass meg egyet és érts meg tízet!” Más stílusok szemszögéből nézve a vitapartnerrel feltételezhetik, hogy nehézségekkel küzd a saját vélemény alkotása, kifejezése terén, hiányzik belőle

<sup>55</sup> A teszt az ICS oldalán keresztül rendelhető meg <https://icsinventory.com/>

a hajlandóság az elköteleződésre, esetleg tiszteletlen. Jellemző pl. az amerikai öslakosok körében, Mexikóban, Szómáliában, Thaiföldön, Japánban.

A **dinamikus konfliktus-stílus** közvetett üzeneteket használ a lényegi nézeteltérések megtárgyalására, érzelmi- leg intenzív és kifejező módon. Olyan elemeket használhat, mint a stratégiai túlzások, a saját álláspont ismételtetése, a kétértelműség, a történetek, a szóképek és a humor, valamint a harmadik félre való támaszkodás a konfliktus eszköztárából nézve a dinamikus stílusú vitapartneret észszerűtlennek, túlságosan érzelmesnek, lobbanékonyan tekinthetik, aki kerüli a lényegét. Jellemző pl. Pakisztánban és a közel-keleti arab országokban.

Hol helyezkedünk el, mi **magyarok** ebben a koordináta-rendszerben a munkahelyeken történő konfliktusok rendezésének módja szempontjából?

Az **ÉTOSZ-ban** kitöltöttük Hammer interkulturális konfliktus-stílus tesztjét és a **6. ábrán** látható eredményt kaptuk.

A teszt eredménye természetesen nem reprezentálja a magyarok közös konfliktus-stílus kultúráját, mi az ÉTOSZ-on belüli konfliktusaink rendezési módjait szem előtt tartva töltöttük ki a tesztet.

Ez a teszteredmény mindazonáltal összhangban van az Erin Meyer-féle kulturális térkép eredményeivel (**6. ábra**). Az interkulturális konfliktus-stílus tesztben a mi eredményünk a **vitatkozó konfliktus-stílus tartományban** (bal felső negyedben) van, a negyednek pedig a jobb alsó részében. A jobb alsó rész azt mutatja, hogy **sem a kommunikáció közvetlensége, sem az érzelmek visszafogottsága tekintetében nem szélsőséges az eredmény.**

Az interkulturális konfliktus-stílusokban természetesen léteznek egyéni különbségek egy kultúrán belül. Például különbözhetünk abban, hogy mennyire húzzuk fel magunkat azon, ha a másik fél nem mondja meg közvetlenül nekünk, mi a baja velünk, hanem a „hátunk mögött panaszkodik”, és erről a hír egy közvetítő révén jut el hozzánk. De abban valószínűleg egyetértünk a vitatkozó konfliktus-stílusú kultúrában egymással, hogy ez a viselkedés elítélendő. **Fontos tudatosnak lennünk a kulturális különbségekre!** Egy alkalmazkodó kulturális konfliktus-stílusú ázsiai kollégánk például nagy valószínűséggel így fog eljárni és akkor eszünkbe kell jusszon, hogy ez nála nem jellemhiba, hanem abban nőtt fel, hogy ez a kapcsolatok harmóniája megőrzésének az útja. Az ő kultúrájában így helyes a konfliktus rendezése. Amit megélünk a konfliktus során ebben az esetben az **két kulturális konfliktus-stílus ütközése**, és nem a jellemekről, hanem a kultúrákról szól!

Abban is lehetnek egyéni különbségek közöttünk, hogy mennyire sértődünk meg azon, ha valaki felemeli a hangját velünk szemben, de nálunk, a vitatkozó konfliktus stílusú kultúrában abban egyetértés van, hogy a másikkal való üvöltözés nem elfogadható egy vita során. Nem hangerő-

vel, hanem érvekkel kell meggyőzni a másikat mifelénk. Egy portugál ezzel szemben azzal hitelesíti az álláspontját, hogy beleteszi a vitába az érzelmeit és felemeli a hangját, erősen gesztikulál. Ha mi nem emeljük fel a hangjunkt, az ő szemében ez azt jelenti, hogy nem vagyunk teljesen őszinték. Itt is tudatában kell lennünk, hogy a portugál kolléga nem megijeszteni és lenyomni akar minket, hanem arról van szó, hogy az ő kultúrájában a csatázó konfliktus-stílus az elfogadott, és ő azt várja, hogy a vitában mi is bátran fejezzük ki az érzelmeinket. Nem baj, ha visszakiabálunk neki, sőt...

### 2.7.5. Túl a kultúrán

A kulturális különbségek ismerete segít abban, hogy jobban megértsük az interkulturális konfliktusmegoldási viselkedés rejtélyeit. Ugyanakkor szem előtt kell tartanunk, hogy a legtöbb társadalom inkább prototípusok keveréke, mint egy-egy tiszta példája egy típusnak. Ráadásul az egyének dönthetnek úgy, hogy nem követik kultúrájuk normáit és eszményeit.

A vitarendezés során hiba lenne egy vitapartnerre úgy tekinteni, mint kultúrájának élő megtestesítőjére. A felek a másik fél kultúrájához igazíthatják saját stílusukat, ami zavart és félreértéseket eredményezhet. Fókuszcsoportos interjúink során találkoztunk egy esettel, mikor a HR felkészítette a magyar munkavállalókat a gyárba várt külföldi munkavállalók kulturális szokásaiból. A vendégmunkások is felkészítést kaptak érkezésük előtt a magyar szokásokról, különösképpen az üdvözlési, köszönési szokásokról. Így az első találkozáskor már a másik fél üdvözlési szokásait alkalmazták mindkét oldalon, amin mindkét fél kellemesen meglepődött.

Ahelyett, hogy a tárgyalópartnereket kulturális csoportjuk képviselőinek tekintenénk, inkább arra figyeljünk, hogy viselkedésükben van-e „családi hasonlóság” származási kultúrájukkal. **Tekintsünk a kultúrán túlra**, és törekedjünk arra, hogy **mint egyént, személyiséget ismerjük meg a másikat.**<sup>56</sup>

### 2.7.6. A konfliktusok szakaszai

A konfliktus „fejlődésének” folyamatával azért érdemes itt foglalkoznunk, mert hiába teszünk szert interkulturális kommunikációs és konfliktuskezelési készségekre, ha nem ismerjük fel, meddig tart a mi kompetenciák a viták rendezésében, és mikor nő túl rajtunk a konfliktus.

A konfliktus előrehaladtával „beszűkülünk”, ami azt jelenti, hogy az élesedő helyzetben a valóságot torzítjuk, egyes elemeket kiemelünk, másokat figyelmen kívül hagyunk. Elkezdjük fekete-fehérben látni a dolgokat, az árnyalatokkal nem törődünk. Ha a konfliktust nem tudjuk

<sup>56</sup> Ehhez a részhez kapcsolódik a „Legközelebb” című gyakorlatunk, ami a 5.sz. függelékben található.

saját erőből megoldani, vagy úgy megoldani, ahogyan azt szeretnénk, akkor szövetségeseket kezdünk keresni, akiknek panaszkozhatunk, akiket megpróbálhatunk a saját oldalunkra állítva bevonni a konfliktusba. A konfliktus – akár csak egy fertőzés – elkezd terjedni. „Elkapják” olyanok is, akiket az eredetileg nem érintett. Ezt a jelenséget **szociális fertőzésnek** hívjuk. Ahogyan terjed a konfliktus, úgy fog csökkenni a konfliktusba bevonódott emberekben az empátiára – a mások érzéseinek megismerésére, átélésére, az együttérző reagálásra – való képesség.

A konfliktust, ha időben „elcsípjük”, nagyobb eséllyel tudjuk saját erőből rendezni. Idővel **beszűkülnek a saját rendezés lehetőségei**. Ilyenkor külső segítséget – szakértőt – célszerű bevonunk. Ez a szakértő ért az ún. **alternatív vitarendezés módszereihez**, lehet **közvetítő vagy döntőbíró**.

A konfliktus első, **lappangási szakasza** után a második, az **észlelési szakaszban** tudatosodik bennünk, hogy konfliktus van. Azonosítjuk a vitában érintettek körét és a konfliktus tárgyát. Megjelennek bennünk a konfliktust kísérő érzelmek, a méreg, a düh.

A konfliktus következő szakaszában **jelezzük**, egymás tudomására hozzuk, hogy konfliktusban állunk egymással. Ez történhet közvetlenül: megmondjuk a másinak, hogy mi a bajunk. Közvetett módon is kifejezhetjük, hogy valami nem tetszik: pl. a testbeszédünkkel, vagy megváltoztathatjuk korábbi kommunikációs stílusunkat, korlátozhatjuk kommunikációnkat.

A **vita szakaszában** megfogalmazzuk álláspontunkat, érdekeinket, szükségleteinket, ezeket ütköztetjük a másik féllel, meghallgatjuk a másik felet és jó esetben meg is halljuk, amit mond. Ebben a fázisban van utoljára esélyünk arra, hogy a saját magunk erejéből, harmadik személy bevonása nélkül rendezzük a konfliktust.

A **polarizáció** (két ellentétes végpont kialakulásának) **szakaszában** már csak szakember segítségével tudjuk rendezni a konfliktust. Ilyenkor bemerevednek az álláspontok. A pozíció tartása, megvédése nagy fontosságra tesz szert, akár az érdekek rovására. Már nem akarjuk meghallani a másikat, a másik álláspontjából leginkább csak a számunkra elfogadhatatlant halljuk meg, de még szóba állunk a másik féllel. Játszázunk, öngigazolásokat gyártunk, elbeszélünk a másik mellett.

Ha a konfliktus eljut a **szegregációig** (elkülönülésig), akkor megszűnik a felek közötti kommunikáció. Ez az a fázis, mikor már nem tudunk egy levegőt szívni a másikkal, látni sem bírjuk, nem vagyunk hajlandóak leülni vele tárgyalni. Ebben a szakaszban a közvetítő ún. sétáló mediáció tud segítséget nyújtani.

A **mérkőzés** gyűlölködéssel teli, romboló szakasz. A felek egyetlen célja a másik megsemmisítése, ennek a célnak az eléréséért semmi sem túl drága, nem bánják, ha anyagi, erkölcsi kár éri őket, ha a másinak ártani tudnak, annak

személyét okozhatnak, megsemmisíthetik egzisztenciálisan, vagy morálisan. Szélsőséges esetben a másik fizikai megsemmisítése a cél. Ebben a szakaszban nem lehetséges a konfliktus rendezése, külső segítséggel sem. Ilyenkor lép a színre a hatóság, a rendőrség, a bíróság.

A mérkőzés rengeteg energiát emészt fel, a feszültségnek ez a magas foka nem tartható fent sokáig, a felek kimerülnek. Beléphetnek külső fékek, pl. a jog. A **kimerülés** szakaszában külső segítség – mediátor – bevonásával újra esély nyílhat a konfliktus rendezésére.

### 2.7.7. Empirikus kutatásunk tapasztalatai az interkulturális konfliktusokkal kapcsolatban

Kutatásunk során egy alkalommal találkoztunk olyan esettel, mikor **fizikai erőszakká eszkalálódott** a konfliktus, egy soron dolgozó magyar és külföldi dolgozó összeverekedett. Az előzményekről nem tudtunk meg sokat, így a konfliktus típusát sem ismerjük. Annyit tudunk, hogy a verekedést mutogatás előzte meg. A verekedés következménye mindkét munkavállaló azonnali elbocsátása lett.

Két olyan konfliktusról értesültünk, amikor az **érdekkonfliktus kulturális köntösben jelent meg**. Két cégtől érkezett érdekképviselői vezetők is említették, hogy a cégvezetésnek szándékában állt, hogy a muszlim munkavállalóknak lehetővé tegyék az imát munkaidőben. A „kulturális köntös” ebben a konfliktusban a munkavállalók vallásában és vallásgyakorlási szokásaiban levő eltérés. Az alatta levő konfliktus azonban érdekkonfliktus: a muszlim munkavállalókat a tervek megvalósulása esetén munkaidőben olyan fizetett mentesülés illetné meg a munkavégzés alól, ami a magyarokat nem.

A másik konfliktus egy Nyugat-Magyarországon működő cégnél alakult ki, mikor egy leépítés során külföldi vendégmunkásokat, valamint magyar és magyar nyugdíjas dolgozókat küldtek el, majd kicsivel később egy külföldi vendégmunkást visszavettek az elküldöttek közül.<sup>57</sup> Ez a konfliktus is kapott kulturális színezetet, holott valójában itt is **érdekkonfliktusról**, és az **egyenlő elbírálás, bánásmód sérelméről van szó**. Ha a külföldi dolgozó helyett egy magyar nyugdíjast vettek volna vissza, akkor az a magyar aktívkorú munkavállalók szempontjából ugyanúgy érdeksérelmet okoz. Érvelhetek volna úgy, hogy a nyugdíjasnak megvan a biztos ellátása hat hónappal később is, míg az aktívkorú magyarnak nincs. Valószínűnek gondoljuk, hogy ebben az esetben a nyugdíjas lett volna a magyar aktívkorú munkavállalók csoportjához (ingroup) képest az a kívülálló, akire a csoporttagok (outgroup) miatt haragudni lehetett volna.

Interjúalanyaink beszámoltak a **mosdóhasználatról és tömegközlekedési eszközön történő utazással** kap-

<sup>57</sup> [https://uzemiszemle.blog.hu/2023/02/18/multi\\_sztori\\_735](https://uzemiszemle.blog.hu/2023/02/18/multi_sztori_735)

csolatos konfliktusokról. Ezek mögött valóban az eltérő **kulturális szokások**, eltérő viselkedési elvárások állnak. A HR és az érdekképviseletek – akár közösen – az **itteni elvárások, szokások világossá tételével** segíthetik elő, hogy a harmadik országokból érkezők alkalmazkodni tudjanak a szokásokhoz és megelőzhetőek legyenek a konfliktusok.

Empirikus kutatásunk során több érdekképviseleti vezető számolt be egymáshoz nagyon hasonló híresztelésekről, amelyek hátterében **látens konfliktus** húzódik meg. Erről a következő fejezetben írunk.

## 2.8. ESETANULMÁNY – HÍRESZTELÉSEK, RÉMHÍREK

### 2.8.1. Bizonytalan helyzetre adott reakció: rémhírek terjedése

Ha egy közösségben, munkahelyen

- **szorongást** keltő események történnek,
- **tartós a feszültség** egy közösségben,
- a **helyzet** nehezen áttekinthető, **kétértelmű, bizonytalan**<sup>58</sup> és
- nem állnak rendelkezésre megfelelő **információk**, amelyek kellően **kielégítő magyarázatot** adnak a helyzet megnyugtató rendezéséhez,

akkor olyan **állítások, híresztelések, rémhírek** kapnak szárnyra, amelyek **kiszolgálják** és egyben **jelzik** a közösség **szükségeit** a kialakult helyzetben.

**Ha az emberek kollektívan elégedetlenek, akkor a megszokott megoldások megkérdőjeleződnek, az érintettek fokozottan érzékennyé válnak mindenre, ami esetleg elégedetlenségük tárgyával azonosítható.**<sup>59</sup>

A híresztelésekre a szakirodalomban használt fogalom (rumour) magyar fordítása **rémhír**. A rémhír kifejezés megtévesztő lehet, mivel a szó hétköznapi értelmében a rémhírek megrázóak (rémesek) és nincs igazságtartalmuk. A rémhírekkel foglalkozó kutatások azonban arra jutottak, hogy a rémhírek nem feltétlenül rémesek, sőt akár ki is derülhet róluk, hogy igazak. **A rémhírt olyan nem hivatalos forrásból származó információnak tekintjük, amelyet a csoport vagy a társadalom által hivatalosnak elismert források még nem cáfoltak, vagy erősítettek meg hivatalosan.**<sup>60</sup> A hamis információ nem elengedhetetlen kritériuma a rémhírnek. Néhány rémhírről beigazolódhat, hogy igaz. Egy kívülálló számára vadnak, bizarrnak tűnő rémhír nagyon is elfogadható

lehet annak a közösségnek a szempontjából, amelyben megszületett. Az információ és a rémhír közötti határvonal szubjektív, saját meggyőződésünk eredménye. Ha az információt igaznak véljük, továbbadjuk. A rémhír és az információ közötti határ, ha azt az üzenet igazságtartalma alapján akarjuk megvonni igen bizonytalan és homályos.<sup>61</sup>

A rémhír erejét Rosnow<sup>62</sup> szerint két tényező: egy érzelmenként alapuló (emocionális) és egy gondolkodáson (kognitív) alapuló tényező határozza meg. Az érzelmi tényező olyan szükségletekből, igényekből, elvárásokból ered, amelyeket **szorongást okozó események** serkentenek. A kognitív tényező olyan állapotból ered, amelyet a bizonytalan, kiszámíthatatlan eseményekből származó **kétély** hoz létre. Minél több stresszel, szorongással jár, minél kiszámíthatatlanabb egy helyzet, annál több rémhír keletkezik és fordítva: minél kevésbé szoronganak az emberek, minél kiszámíthatóbb a helyzet, annál kevesebb rémhír reppen fel. **A szorongás és bizonytalanság felerősítetik egymás hatását.** A bizonytalanság növeli a szorongást, stresszes körülmények között viszont nehezebb elviselni a bizonytalanságot, nő a szorongás. Előállhat a helyzet, amelyben emberek rémhírek továbbadásával, új rémhírek kitalálásával igyekeznek csökkenteni feszültségüket, szorongásukat.

A rémhírek (híresztelések)

- a nekik ellentmondó bizonyítékok hiányában **informális csatornákon terjednek**, felkeltik az érdeklődést,
- nagy mértékben pontatlanok és ki vannak téve a **torzulásnak**,
- idővel a torzulások következtében elérnek egy „optimális” formát,
- mindig **jelen idejűek**, meg kell őrizzék frissességüket (még a visszatérő híresztelések is),
- függenek a továbbadók memóriájától, ezért a „sikeres” rémhírek **rövidek, egyszerűek**,
- mindig egy **különleges eseményről, személyről vagy körülményről** szolgáltatnak információt,
- **pótolják (megalkotják) a hiányzó információ(ka)t, segítik betömni az információs réseket**,
- **kifejezik és kielégítik a közösség emocionális szükségleteit**,
- jelzik a csoport, a közösség **bizonytalan helyzetét és pszichés állapotát** (van amikor ez az egyetlen funkciójuk<sup>63</sup>),
- elferdített, eltorzított módon **tükrözik** annak a **mikro- vagy makroközösségnek a viszonyait, problémáit**, amelyben létrejöttek.<sup>64</sup>

<sup>58</sup> Shibutani, Tamotsu: *Improvised News: A sociological study of rumor*. Bobbs\_Merill Company Inc., New York 1966

<sup>59</sup> Hann Endre: *Egy rémhír nyomában. Esettanulmány. Tanulmányok*, Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest, 1976

<sup>60</sup> Kapferer (1990)

<sup>61</sup> Kapferer, Jean-Noel: *Rumours: Uses, Interpretations and Images*. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 1990

<sup>62</sup> Rosnow, Ralph: „Psychology of Rumor Reconsidered.” *Psychological Bulletin* 1980 87:578-591

<sup>63</sup> Lienhardt, Godfrey: „Interpretation of Rumor in Social Anthropology” In *Essays in Memory of Sir Evans-Pritchard*. Lienhardt, P. (szerk.), Oxford University Press, Oxford 1975 pp. 105-131

<sup>64</sup> Shibutani (1966)

A rémhír továbbadásának motivációi változatosak. Elindítóját felesleges keresni, mivel a rémhír a **közösség közös kommunikációs terméke**. A továbbadó indítéka lehet, hogy:

- saját feszültségét akarja csökkenteni,
- figyelmeztetni akarja a többieket egy veszélyre, fenyegetésre,
- szórakoztatni akar,
- fontosnak akar látszani: a továbbadás egyet jelent a rémhír értékéből történő részesedéssel,
- jól értesültnek akar tűnni,
- erősíteni akarja kapcsolatát azzal, akinek elmondja a hírt, hiszen a fontos hír megosztásával bizalmába fogadja a másikat,
- megerősítést, vigaszt vár a másiktól stb.

A rémhíreket Knapp<sup>65</sup> három típusba sorolta:

- **Ábránd**-rémhírek: az emberek vágyait, reményeit fejezik ki.
- **Rémkép**-híresztelések: félelemből fakadnak, és pánikreakciót válthatnak ki.
- **Éketverő**-rémhírek: megosztják a csoportokat, más csoportok, vagy saját csoporttagok és/vagy szövetségesek ellen irányulnak.

A nevek, helyek, számok a rémhírek legváltozatosabb pontjai. Bármely forrásból is származzék is az információ, azt előbb-utóbb megbízható forrásnak fogják tekinteni. A hír továbbadása során a forrásként megjelölt személy mindig a **barát barátja, az ismerős ismerőse, aki bennfentes**. E **hitelesítés presztízst ad** a rémhírnek. A rémhír a továbbadása során összhangba kerül annak a csoportnak a kulturális hagyományával, amelyben terjed. Adaptálódik a csoport viszonyaihoz. Az információs részek betömésével segíthet egy olyan értelmezés megszületésében, amelyben a világ újra rendezettnek tűnik. A rémhír kollektív gondolkodás azért, hogy a többértelmű helyzetnek jelentést adjanak. A rémhír olyan eszközként is felfogható, amely **segíti a változásokhoz való alkalmazkodást, megkönnyíti, elősegíti a társadalmi kontroll működését a problematikussá vált helyzetekben**.<sup>66</sup>

Minél inkább elterjed egy híresztelés, annál valószínűbb, hogy már nemcsak jelezni fogja a csoport érzéseit, véleményét, morálját, hanem **formálni** is fogja. A rémhír **mozgósítja** a csoport érdeklődését: továbbadása során a szétterjedezett darabokból a csoport megpróbál összerakni egy teljes képet.

A feltételezett titkok kiszivárogtatásával, feltételezések felállításával a rémhír **arra kényszeríti a hatalmat, hogy megszólaljon, ugyanakkor verseng** is vele. Kétségbe vonja, hogy a „hivatalos” lenne az egyetlen forrás, amely-

nek joga van nyilatkozni, megszólalni. „A rémhír a **hatalom ellenőrzésének egyfajta módja, ellen-hatalmat** teremt.”<sup>67</sup>

Tipikus rémhír, ami arról szól, hogy X tett (T) valamit. X és a tette (T) megítélése négyféle lehet: X+ és T+. Ebben nincs semmi izgalom. Egy jó ember tett valami jót. X+ és T–: meglepő információ, emlékezni fognak rá, esetleg megváltoztatják az X-ről kialakított képet negatívra. X– és T+ ez fájdalmas belső feszültséget okoz, leginkább hallgatni fognak róla. X– és T–: ennek van igazán hírértéke! Létfonosságú dolog tudni a közösséget veszélyeztető dologról, muszáj továbbadni, figyelmeztetni a veszélyre! Az ilyen rémhír igazolja, **megerősíti a negatív előfeltevéseket, előítéleteket, feljogosít az agresszió kifejezésére, egyben erősíti a csoport összetartozását, azzal hogy a közös ellenség elítélendő tetteről szól**.<sup>68</sup> A rémhír az emberek között **kritikátlan**, át nem gondolt **egyetértést teremt, az érzések síkján egyesít, kizárja a gondolkodást**.<sup>69</sup>

**Ha érdekképviseleti vezetőként találkozunk rémhírel el kell gondolkodnunk annak rejtett vagy másodlagos üzenetén!**

### 2.8.2. Hogyan cáfoljuk a rémhírt?

A **cáfolatok** a rémhírekkel szemben számos hátránnyal indulnak az információs piacon. Nem igazi hírek, számítani lehet rájuk. Elnyomják a képzeletet, visszarángatnak a valóságba. A cáfolatok gyakran tartalmaznak közhelyeket. Többször meg kell őket **ismételni** ahhoz, hogy hassanak. Az emberek viszont nem akarnak újra és újra tegnapi vagy régebbi hírekről értesülni. Ha egy információ olyan dolgot érint, ami az egyén számára érzelmileg nagyon fontos, akkor az illető hajlik arra, hogy elkerülje, mellőzze az információt. Miután egy konkrét dologra könnyebb visszaemlékezni, mint egy absztraktra, egy cáfolatból lehet, hogy pont a tagadásra nem fognak emlékezni, hanem csak arra, ami utána következik. Tehát például pont arra nem fognak emlékezni, hogy az igazgató „nem mondta azt, hogy”. A „hogy” utáni rész viszont megmarad a fejekben. A félresikerült cáfolat gerjesztheti a rémhírképződést, megerősítheti azt az információt, amit cáfolni akar. Minden cáfolatnak meg kell küzdenie azzal, hogy ahhoz, hogy valamit cáfolni lehessen, magára a cáfolni kívánt információra is hivatkozni kell. A cáfolat a rémhír felfrissítésére készíti a befogadót és ezáltal megerősíti a képzettségét aközött a két dolog között, amely közötti kapcsolatot a cáfolat tagadni próbál. Ha a befogadás körülményei kedvezőtlenek (például felületes a figyelem) akkor fennáll a bumeráng-hatás veszélye. Az üzenetnek csak egy része jut el a befogadóhoz, aki azt éppenséggel a rémhír megerősítéseként is értelmezheti.

<sup>65</sup> Knapp, Rbert H.: „Psychology of Rumor” *Public Opinion Quarterly* 1944 8:22-37

<sup>66</sup> Hann (1976)

<sup>67</sup> Kapferer 1990:14

<sup>68</sup> Kapferer (1990:135)

<sup>69</sup> Lienhardt (1975)



Így törekedjünk arra, hogy a **cáfolatban NE ismételjük meg a rémhírben szereplő információt!** A bumerághatás megelőzéséhez „minden cáfolatnak **tömörnek, határozottnak, tárgyyszerűnek kell: lennie**”.<sup>70</sup>

A sikeres cáfolat feltétele, hogy a cáfolat **hiteles forrásból** származzon. A hivatalos források nem mindig számítanak egyben hiteles forrásnak is.

A hitelesség mellett megfelelő **időzítésre** is szükség van. A rémhírt legkönnyebb csírájában elfojtani, mielőtt még elkezdene terjedni. Ez csak ritkán lehetséges, mert a rémhírről általában mindig az érintettek szereznek legkésőbb tudomást.

A legtöbb rémhír érzelmi alapú, az ellene való küzdelemben gyakran alkalmaznak olyan stratégiát, melyek nem a tények, nem a valóság alapján veszik fel a küzdelmet. Ezek támadó stratégiák. Megváltoztatják a rémhír identitását, hogy azzal ne lehessen azonosulni. Ez a módszer visszaüthet, éket verhet.

A sztereotípiák esetében alkalmazott **kérdezés** a rémhír cáfolása során is beválhat. Jól megfogalmazott kérdésekkel azonnal sikeresen rámutathatunk a rémhírben rejlő ellentmondásokra.

### 2.8.3. Esetleírás: „A vendégmunkások emelt összegű cafeteriát kapnak”

Fókuszcsoportos interjúink során három különböző munkáltatónál dolgozó érdekvéviselői vezetők számoltak be arról, hogy elterjedt a hír a gyárban, miszerint a vendégmunkások a magyaroknál magasabb összegű cafeteriában részesülnek. Egyik esetben sem erősítette meg a hírt a munkáltató. Azokban az esetekben, mikor erről megkérdezték, cáfolta a híresztelésben szereplő információt.

A fenti híresztelés egy színesebb változatával is találkoztunk, ami szerint a munkáltató „kulturális támogatás” címen külön juttatást ad a vendégmunkásoknak azzal a céllal, hogy havonta egy alkalommal prostituáltak szolgáltatásait tudják igénybe venni.

**Elemezzük ezt az esetet a rémhírekről tanultak alapján!**

**Hogyan jellemezhető az a helyzet, amelyben a híresztelés elindult hódító útjára?**

A fókuszcsoportos interjúk során elmondták az interjúalanyok, hogy a munkáltatók általában nem fektettek megfelelő energiát, időt arra, hogy előzetesen informálják a magyar munkavállalókat az érkező vendégmunkásokról. Egy pozitív kivétellel találkoztunk, mikor munkásgyűlést tartottak, ahol a munkáltató a magyar munkavállalókat

az érkező vendégmunkásokról kellőképpen tájékoztatta. Ebben az esetben még az érkezők kommunikációs, kulturális jellemzőire is felhívták a figyelmet (pl. az üdvözlés sajátosságaira). Máshol vagy elmaradt, vagy e-mailben, vagy az utolsó pillanatban a műszak elején történt csak meg a tájékoztatás.

Nem oszlatták el a munkáltatók a magyar munkavállalók előzetes aggodalmait, így például a túlórák elosztására vonatkozókat. Az is aggodalmat kelthetett, hogy a médiában időről időre megjelennek hírek arról, hogy magyar munkavállalókat küldtek el olyan gyárakból, ahova külföldi vendégmunkások érkeztek.<sup>71</sup>

A vendégmunkások pontos keresetét sem ismerik a magyar munkavállalók, ezekről is csak találgatni lehet.

A helyzetet tehát az információhiány, és a feszültség jellemzi, amely a rémhírek táptalaja.

**Milyen szükséglet húzódik meg emögött a rémhír mögött?**

Az a rémhír egy **érdeksérelemre** mutat rá. A vendégmunkásokkal kivételezett módon bántanak, magasabb a jövedelmük. Az érdeksérelem mögött meghúzódó szükséglet a megbecsültség (amit kifejez a jövedelem), az egyenlő bánásmód, az egyenlő munkáért egyenlő bért elvénél érvényesülése iránti szükséglet.

**Milyen típusba sorolhatjuk ezt a rémhírt?**

Egyértelműen éketverő-remhír. A munkavállalók között származás szerint tesz különbséget, a vendégmunkások csoporton kívüliek (ŐK), akik a csoportunknak (MI) a munkáltatóval (ŐK) karöltve érdeksérelmet okoznak. A hír virulens voltát magyarázza, hogy a negatív szereplőként érzékelt munkáltató olyasmit tett, amit nem lett volna szabad (X- és T-), és ez olyan veszélyt jelent, amire figyelmeztetni kell a közösséget.

**Mi a másodlagos jelentése ennek a rémhírnek? Milyen következtetéseket vonhatunk le belőle?**

Szakszervezeti vezetőként látnunk kell, hogy ez a rémhír egyszerre árulkodik arról a feszültségről és információhiányról, ami a vendégmunkások érkezése miatti helyzetet jellemzi, és hogy ezt nehéz kezelniük a magyar munkavállalóknak. Árulkodik a helyzet feletti kontrolljuk hiányáról, a kialakult helyzettel sodródni. Sérül ezáltal az a szükségletük is, hogy beleszóljanak saját sorsuk irányításába. Elégedetlenségüket valószínűleg nem tudják a rendelkez-

<sup>71</sup> Például: <https://propeller.hu/itthon/4111656-magyar-embereket-kuldik-csak-el-magyar-dolgozokat-rugtak>  
<https://forbes.hu/uzlet/elkuldik-a-makoi-continental-gyarbol-a-magyar-dolgozokat-akik-az-indonez-munkavallalok-betanitasat-vegeztek/>  
<https://merce.hu/2024/10/18/szeptemberben-meg-ukranul-kinaltak-allast-oktoberben-mar-tobb-mint-szaz-helyi-munkast-kuldtel-el-salgotarjanban/>

<sup>70</sup> Hankiss (1981:17)

zésre álló utak igénybevételével, megnyugtató módon kifejezni.

Azt is észre kell vennünk, hogy a hír egyszerre ellenséges a munkáltatóval és a vendégmunkásokkal szemben. A magyar munkásokat érzelmileg mozgósítja, és formálja a csoportösszetartást a körükben. Az összetartást a vendégmunkásokkal és a munkáltatóval szembeni ellenérzés erősíti.

A rémhír prostituáltak igénybevételéről szóló változatának szórakoztató értéke is van, a fókuszcsoportban résztvevőket is megmosolyogtatta, mikor hallották. A „sima” cafeteriai rémhírről szemben, amiben a vendégmunkások „csak” egy gazdaságilag ellenérdekű csoport tagjaként jelennek meg, a prostituáltakról szóló verzió megmozgatja a fantáziát, egyben le is értékeli a vendégmunkásokat. A hír továbbadói magukat a vendégmunkások fölé helyezhetik: ők nincsenek rászorulva arra, hogy prostituáltakhoz járjanak, ilyen erkölcsileg, egészségügyileg legalábbis kétes gyakorlatot folytassanak.

#### 2.8.4. Mit tehet az érdekképviselői tisztségviselő, ha elterjed egy rémhír a munkahelyen?

A fókuszcsoportjainkban résztvevő szakszervezeti tisztségviselők megpróbálták ellenőrizni az információt úgy, hogy megkérdezték a munkáltatójukat. Ez logikus lépés és mindenképpen javasoljuk ennek megtételét. Fontos azonban megismételni, hogy a rémhír **másodlagos jelenségei** szempontjából nem számít, hogy a hír igaz-e vagy sem!

Ebből következik, hogy a munkáltatói tájékoztatás kérésével nem merülnek ki a lehetőségek és a teendők. A hír kapcsán fel lehet és fel is kell hívni a munkáltató figyelmét a hír mögött meghúzódó szükségletekre. Arra, hogy a vendégmunkásokkal kapcsolatos tájékoztatása, eljárása nem kielégítő, feszültséget okoz. Ha nem szeretné, hogy a helyzet elmérgesedjen, értsen ebből a jelzésből és lehetőség szerint mielőbb tegye meg a megfelelő lépéseket a munkabéke megteremtése érdekében. Ne halasszuk el ezt a lehetőséget!

A munkáltató válaszáról lehet szakszervezeti tájékoztatást adni, a rémhírt nem megismételve közölni a valós információkat (lásd a rémhír cáfolatáról szóló részt). A cáfolat szólhat akár így is: „Megkérdeztük a munkáltatót a cafeteria összegeről, aki azt a tájékoztatást adta, hogy minden munkavállaló egyforma összegű cafeteria-t kap.”

Amennyiben a munkáltatót a munkavállalók nem tartják hitelesnek, úgy a cáfolatot sem fogják annak tartani. Ebben az esetben a szakszervezet nehéz helyzetbe kerül, mert azt sem engedheti meg magának, hogy ne keresse meg a munkáltatót, de azzal sem jár jól, ha a hiteltelen munkáltató szócsövévé válik. A hitelesség hiánya miatt a cáfolat nem fogja elérni a kívánt hatást. Ebben az eset-

ben célszerű felhagyni azzal, hogy tényekkel próbáljuk cáfolni a rémhírt.

A másodlagos üzenetekre kell fókuszálnunk, amelyekkel akkor is foglalkozni kell, ha sikeres a rémhír tényekkel történő cáfolata. **Kérdezzünk**, ahogyan az a sztereotípiák esetében is javasolt. **Térképezzük fel az igényeket**, csatornázzuk be azokat, és közvetítsük a munkáltató felé. **Tegyünk azért, hogy a szükségleteket kielégítse a munkáltató!**

A magyar munkavállalók közötti összetartás erősödésének szakszervezeti tisztségviselői nézőpontból akár örülni is lehetne. A probléma ebben az esetben az, hogy ez az összetartás egy másik munkavállalói csoport kárára erősödik. A helyzet elmérgesedhet. Ennek megakadályozása érdeke a szakszervezetnek, hiszen **a két munkavállalói csoport közötti konfliktus végső soron a munkáltató pozícióját erősíti, aki akár ki is játszhatja egymással szemben a két csoportot.**

## 2.9. KÖZÖS ÉRDEKEK AZONOSÍTÁSA

### 2.9.1. Munkavállalói félelmek

A vendégmunkásokkal kapcsolatban a magyar munkavállalók legfontosabb félelmei, hogy elveszik a magyarok munkáját (erre vonatkozóan a makói Continental-ból érkeztek hírek<sup>72</sup>), letörlik a béreket, mivel a pénzkereset a legfőbb ok, amiért Magyarországra jönnek. Nem fogják figyelemmel kísérni a túlórázásra vonatkozó törvényi előírásokat. Ugyanezen okokból számukra másodlagos kérdések lesznek a munkakörülmények, és ezek együttesen visszahatnak a magyar munkavállalók foglalkoztatásának színvonalára.

A munkavállalói csoportok megkülönböztetésére Meszmann T. Tibor egy vele készült riportban „hajtósok” (első-sorban fiatalok) és az „öreg gárda” kifejezéseket használta, akik másban érdekeltek és emiatt egymás ellen fordulhatnak. „A fiatalok rövid idő alatt sokat akarnak dolgozni, hogy sok pénzt keressenek. Az öregek kollektív alkuban gondolkodnak, ők nem akarják engedni mondjuk a 12 órás műszakot, hanem közösen szeretnék kikövetelni, hogy vegyenek fel több embert és inkább az alapter legyen magasabb. Ugyanez a képlet projektálható az akkugyári vendégmunkásokra is. A magyar munkavállalóknál legalább közös volt a nyelv, a kultúra. Itt a nyelv se lesz meg a gyorsabb kölcsönös tájékoztatásra, a vendégmunkások kaphatóak lesznek az önkiszármányolásra, mert érdekeltek abban, hogy sokat dolgozzanak, sok pénzt keressenek és hamarabb hazamehessenek. A cégek pedig erre sokszor tudatosan rájátszanak.”<sup>73</sup>

<sup>72</sup> <https://rtl.hu/hirado/2023/11/29/mako-continental-50-dolgozo-felmondas>

<sup>73</sup> lásd fent említett Telex.hu cikket

Nyilatkozatában a **modern rabszolgáság** kifejezésével illetve azt, ahogy az akkugyári és más vendégmunkásokkal bánik és tervez bánni a jövőben Magyarország. De használható-e ez a kifejezés, ha ezek az emberek hajlandók az önkizsákmányolásra, hogy veszélyes üzemekben, hosszú műszakokat dolgozzanak, hogy aztán egy elszeparált munkásszállón éljenek, és mindezt évekig csinálják?

Mindezek olyan területek, amelyek kihathatnak a magyar munkavállalók munkáltatására is és emiatt a szakszervezeteknek elemi érdeke, hogy részt vegyenek e kérdések rendezésében. (Erről később még szó lesz.)

## 2.9.2. Szakszervezeti szempontok

Megítélésünk szerint a szakszervezetek tevékenységének társadalmi szinten legfontosabb területei: saját gazdaságpolitika, foglalkoztatáspolitikai és jövedelempolitika megfogalmazása. Vagyis ezeken a területeken stratégiai célokat kell kidolgozniuk, és a kormánnyal, ill. a munkáltatók szervezeteivel, vagy az egyes munkáltatókkal folytatott érdekegyeztetésük során ezekre a területekre vonatkozó célokat kell érvényesíteniük, kollektív megállapodásokba foglalniuk.

A **gazdaságpolitika** terén feltétlenül állást kell foglalniuk olyan, a munkavállalókat érintő kérdésekben, mint pl., hogy hogyan viszonyulnak az extenzív gazdaságpolitikához. Ellenőrzés alatt kellene tartaniuk a digitalizációból, az automatizációból, a robotizációból adódó jövőbeni munkavállalói problémákat.

A **foglalkoztatáspolitikában** foglalkozniuk kell olyan munkaerőpiaci kérdésekkel, mint például a munkaerő képzése, átképzése, továbbképzése, a munkaerő-tartalékok bevonása, a vendégmunkás problematika stb.

A **jövedelempolitika** legfontosabb kérdései pedig pl., hogy hogyan lehet megélni a keresetektől, milyen családi fogyasztói kosár és életszínvonal biztosítható a bérekből stb.

A magyarországi munkaerőhiány, a vendégmunkások megjelenése a munkaerőpiacon, a munkáltatásukkal kapcsolatos kérdések mindhárom stratégiai irányt érintik.

A kormányzati tényezők által előrevetített munkaerő-igény, és az ezt meghatározó beruházási elgondolások (lásd akkumulátor- és autógyártás) a **gazdasági fejlődés extenzív irányát** vetítik előre. Ennek következménye az összeszerelő-üzem jellegű, alacsony hozzáadott értékkel járó munka. Társadalmi következménye, hogy pl. nem teszi szükségessé a magas színvonalú oktatást, (aminek hatása beláthatatlan), továbbá a társadalomról, a politikáról való gondolkodás, a kultúra alacsony szintjét eredményezi, lassul és nehezebb a társadalmi mobilitás stb.

A jelenlegi folyamatok foglalkoztatáspolitikai következményei: a magyar munkaerő elvándorlása az Európai Unió

gazdagabb országaiba (lásd az Ausztriában foglalkoztatott magyar munkavállalók számának alakulását<sup>74</sup>). Így a vendégmunkásigényt kettős tényező mozgatja: a) az új beruházások munkaerőigénye és b) az elvándorolt magyar munkavállalók pótlása. (Nem beszélve arról az érzékelhető tendenciáról, hogy megjelenésük módját ad a „drágább” magyar munkaerő lecserélésre „olcsóbb” vendégmunkásokkal, lásd a makói Continental-ban történetet.)

Szakértői vélemények szerint a vendégmunkások megjelenése, hozzáállása (minél több pénzt keresni bármi áron) negatív hatással lehetnek a magyar munkavállalók munkafeltételeire, és így a jövedelmi viszonyaikra is. (Lásd erről a fent írtakat.)

Sajnos úgy tűnik, hogy **általános szakszervezeti stratégia nem született** ezekre a kérdésekre, így a **vállalati szakszervezetek egyedül maradnak a helyi problémáik, konfliktusaik megoldásával és nem érvényesül ezekben az ügyekben egy általános, átfogó, egységes szakszervezet stratégia és cselekvés**. Ennek kialakítására vonatkozó szakszervezeti konföderációs kezdeményezésekről nem hallottunk.

Mindenknek megfelelően a vendégmunkásokkal kapcsolatos szakszervezeti tevékenységekről szóló vállalati információk meglehetősen vegyesek. Tartózkodást, várakozást és idegenkedést tapasztalunk<sup>75</sup>. Van olyan a szállítás területén érdekelt cég, ahol jelentős erőfeszítéseket tesznek szervezésük érdekében és sikeresek is; és van olyan az autóalkatrész-gyártás, beszállítás területén érdekelt vállalkozás, ahol a vendégmunkások anélkül vesznek részt szakszervezeti rendezvényeken, hogy tagok lennének. Végül van olyan cég is, ahol teljes elzárkózás tapasztalható a velük való együttműködéssel kapcsolatban.

Nézzük meg jogi szempontból, és érdekalapon a vendégmunkások és a helyi munkavállalói érdekképviseletek kapcsolatának lehetőségeit!

A kérdést a három érdekképviseleti intézmény működésének, jogainak keretében vizsgáljuk: szakszervezet, üzemi tanács, munkavédelmi képviselet.

## 2.9.3. Munkavállalói érdekek megfogalmazása, érvényesítése és védelme

Ennek legfőbb letéteményese a vállalatoknál a **szakszervezet**. A munkavállalók/szakszervezeti tagok nevében és megbízásából a munkáltatóval kollektív tárgyalás keretében

<sup>74</sup> Az idén áprilisi adatok szerint már 118 ezer magyar állampolgár dolgozik Ausztriában, ami 4,4 százalékos éves növekedést jelent: immár az alkalmazottak három százaléka magyar. Varga Jenifer „Kiderült, mennyit keresnek az Ausztriában dolgozó magyarok” 24.hu 2024. 07. 29. <https://24.hu/fn/gazdasag/2024/07/29/ausztria-magyarok-fizetes-kereset-dolgozok/>

<sup>75</sup> Az általunk szervezett fókuszcsoporthoz szervezett beszélgetéseken szerzett információk alapján.

ben köt kollektív szerződést (továbbiakban KSZ) a foglalkoztatás feltételeiről, aminek legfontosabb elemei, pl. a bér és a béren kívüli juttatások, a munkarend, a munkaviszony általános szabályai (felvétel, elbocsátás, szabadság, munkaközi szünet, napi és heti pihenőidő, általános szabálykövetés stb.). A cél az, hogy az Mt. szabályainál – a vállalati helyzetet figyelembe véve – jobb feltételeket teremtsen a munkavállalók számára.

Mivel a cégeknél csak egy KSZ köthető, a megállapodás minden munkavállalóra kiterjed, így a vendégmunkásokra is (függetlenül attól, hogy tagjai e a szakszervezetnek vagy sem). Az egyes munkaszerződéseknek általában<sup>76</sup> a KSZ szabályainak kell megfelelniük. A szakszervezetnek, mint szerződést kötő félnek, joga van ellenőrizni a szerződés munkáltató részéről történő betartását. Ez az egyik legfontosabb feladata, hiszen minden szerződés annyit ér, amennyit betartanak belőle<sup>77</sup>. A szakszervezet feladatai ellátása érdekében információt kérhet a munkáltatótól, véleményezheti annak (tervezett) döntéseit, konzultációt (tárgyalást) kezdeményezhet a munkáltatóval. Vagyis **rendelkezik minden olyan jogosítvánnyal, amely lehetővé teszi a vendégmunkások képviselőjét, és a velük kapcsolatos intézkedések kontrollját. Ez a képviselő akkor lehet a legerősebb és a legkiterjedtebb, ha a vendégmunkás belép a szakszervezetbe** (pl. bíróság és más hatóság előtt a szakszervezet a tagjait felhatalmazás alapján képviselheti). A vendégmunkásnak tehát ebben a számára új, és bizonytalanságokat, kiszolgáltatottságot tartalmazó helyzetben a szakszervezet támasz lehet. Védheti érdekeit, nyújthat számára szakszervezeti szolgáltatásokat, szervezhet számára közösségi programokat.

A vendégmunkásokról itt is két minőségükben kell szólni: a) mint a vállalat alkalmazottai, ebben a helyzetben tiszták a viszonyok, b) mint kölcsönzött munkaerő, ez utóbbi esetben is, a szabad szakszervezet-választás jogával élve, beléphet a vállalati szakszervezetbe, de a szakszervezetnek az alkalmazásának feltételeit a vendégmunkást kikölcsönző munkáltatóval kell letárgyalnia<sup>78</sup>. Ez utóbbi esetben az a helyzet áll elő, hogy a szakszervezet a KSZ tárgyalásakor, az adott vállalat alkalmazottjaira köti a KSZ-t, ami fontos területeken a vendégmunkást is érinti, pl. a munkarend, munkafeltételek, de a vendégmunkás bérét és juttatásait a saját munkáltatója, a kölcsönző cég biztosítja. A szakszervezetnek ez utóbbiakat a kölcsönző céggel kell letárgyalnia, akár többel is. Találkoztunk olyan esettel, mikor egy vállalatnál több kölcsönző cégen keresztül érkeztek a vendégmunkások, így a szakszervezetnek több kölcsönző céggel kellett tárgyalnia.

<sup>76</sup> A törvény lehetővé teszi a munkáltató és a munkavállalók közötti megállapodását

<sup>77</sup> Az Mt-ből ugyan kikerült a szakszervezetek ellenőrzési joga és átkerült az ÜT-hez, de a Ptk. alapján, mint szerződő félnek joga van az ellenőrzésre.

<sup>78</sup> Az már egy másik kérdés, hogy ebben az esetben meg kell változtatnia az alapszabályát, amennyiben a szervezési területe eddig csak az adott cég volt.

Milyen célja lehet a szakszervezetnek a vendégmunkások szervezésével? Az általános **szolidaritási** elvek érvényesítésén túl, az ő képviselőikön keresztül vezet az út a magyar munkavállalók érdekeinek védelméhez is: ha ismerjük a béreiket, megakadályozható a szociális dömping, kontroll alatt tartott munkaidő-beosztással a túlóra egyenlőtlen elosztása. Természetesen a taglétszám, és a tagdíj is több lehetőséget teremt a szakszervezet számára. Pl. a megnövekedett munkaidő-kedvezmény lehetővé teheti a szervezet professzionális vezetését, a szakszervezeti vezető függetlenítését, több munkaidő-kedvezmény juthat képzésre, szakszervezeti munkára stb.

#### 2.9.4. Üzemi tanácsi szempontok

##### A dolgozók részvételei jogait nevükben gyakorló intézmény az üzemi tanács.

Magyarországon az 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről által előírt 1993-as választásuk óta működnek a dolgozók részvételi (participációs) jogait gyakorló üzemi tanácsok. Anélkül, hogy minden fontos jogosítványukra kitérnénk, megemlítjük, hogy legáltalánosabb jogosítványuk a véleményezési jog, amelyről a törvény úgy rendelkezik, hogy a munkáltató a munkavállalók nagyobb csoportját érintő döntése előtt kikéri az ÜT véleményét, így többek között a harmadik országbeli állampolgárok foglalkoztatásáról, amennyiben az eléri a munkáltatónál munkaviszonyban álló munkavállalók létszámának öt százalékát, és minden további öt százalékos emelkedés elérésekor. A törvény előírja, hogy a munkáltató fél évente tájékoztassa az üzemi tanácsot:

- a. a gazdasági helyzetét érintő kérdésekről,
- b. a munkabérek változásáról, a bérkifizetéssel összefüggő likviditásról, a **foglalkoztatás jellemzőiről, a munkaidő felhasználásáról, a munkafeltételek jellemzőiről,**
- c. a **munkáltatónál foglalkoztatott munkavállalók számáról és munkakörüik megnevezéséről.**

Az üzemi tanács számára a törvény hathavonta tevékenységéről tájékoztatási kötelezettséget ír elő a munkavállalók számára.

Az üzemi tanács talán legfontosabb feladata, a fenti törvényi szabályok felhasználásával, egyfajta **információs csatornaként tevékenykedni a munkáltató és a munkavállalók között.** A munkavállalók véleményét becsatornázni a vállalati döntésekbe, és a vállalat tervezett döntéseit megismertetni a dolgozókkal. Jogosítványain keresztül szolgálni a dolgozói elégedettséget, informálni a munkavállalókat az őket érintő, és érdeklő kérdésekről. Ennek érdekében nagyon sok cég esetében dolgozói fórumokat szerveznek, ahol a vezetés közvetlenül találkozik a munkavállalókkal, és válaszol kérdéseikre. Mindezek a lehetőségek és technikák a dolgozók informálását szolgálják,

a bizonytalan hírek, folyosói pletykák megelőzése érdekében. Egy bizonytalan helyzetre a dolgozók többféle módon reagálhatnak, pl. elveszítik motivációjukat (csendes felmondás), több „selejtet” termelnek, betegállományba mennek, és növekedhet a fluktuáció. Ez utóbbi esettel kapcsolatban tudnunk kell, hogy először a legjobban felkészült, jól képzett munkaerő fog kilépni, jelentős „kárt” okozva a munkáltatónak. (Viszik a tudásukat, gondoskodni kell az új munkaerő felvételéről, kiképzéséről). Emiatt **elemi érdeke a munkáltatónak a dolgozói bizonytalanságok megakadályozása, informálásuk megszervezése.**

Úgy gondoljuk, hogy a harmadik országokból érkezett vendégmunkások megjelenése feltétlen olyan információ, ami nyugtalanságot, bizonytalanságot kelt a munkavállalókban, és érdemes arra, hogy **mindent megtegyünk (az ÜT és a munkáltató is) pontos informálásuk érdekében.** (A híresztelésekről szóló részben részletesen tárgyaljuk, mit tehet az érdekképviselő, ha híresztelések ütnek fel fejüket a bizonytalanság és feszültség miatt.)

Az ÜT másik fontos jogosítványa a **munkaviszonyra vonatkozó szabályok** (Mt., KSZ, belső szabályzatok, utasítások) **érvényesülésének ellenőrzése** (a törvény szövege szerint figyelemmel kísérése!). Ennek során **van módja „figyelemmel kísérni” a vendégmunkásokra vonatkozó szabályok érvényesülését (pl. munkaidő és túlóra nyilvántartását).** Ehhez további információkat kérhet a munkáltatótól és konzultációt kezdeményezhet vele.

A jóléti pénzeszközök felhasználásával (ahogy ez néhány általunk ismert esetben megvalósult, pl. sporteszközöket vásároltak a számukra) **gondoskodhatnak a vendégmunkások szabadidős tevékenységéről – sportolás, túrázás, mozilátogatás, közös főzés.**

Itt is meg kell jegyeznünk más a helyzet akkor, ha a vendégmunkás kölcsönzött munkaerő, hiszen ebben az esetben neki a saját vállalatánál működő ÜT kell, hogy biztosítsa fenti lehetőségeket.

## 2.9.5. Munka- és egészségvédelem

Magyarországon az 1993. évi XXIII. törvény biztosítja a dolgozók egészséges és biztonságos munkavégzéshez való jogait. A törvény munkavédelmi képviselők választását írja elő, akik közvetlenül a munkahelyen kell, hogy gondoskodjanak a törvény által előírt feltételekről és ellenőrizniük annak betartását.

A munkavédelmi képviselőkből alakított **munkavédelmi bizottság** a vállalati vezetés szintjén működik közre a dolgozók egészséges és biztonságos munkafeltételeinek biztosítása érdekében. Ehhez legalább három fő munkavédelmi képviselőt kell megválasztani. Van még egy fontos intézmény a munka és egészségvédelem területén, aminek megalakításához legalább két fő munkavédelmi képviselőt kell választani. Ez az ún. **paritásos testület**, amelyben

ugyanannyi munkáltatói delegált vesz részt, mint ahány munkavédelmi képviselő. A testület feladata az éves bal-eseti, egészségvédelmi eseményeket elemezni és megelőzésükre vállalati programokat kidolgozni.

A rendszer legfőbb feladata a munka- és egészségvédelem eredményeinek, intézményeinek védelme és továbbfejlesztése.

A törvény által előírt feltételeket, szabályokat a vendégmunkások esetében is érvényesíteni kell. Emiatt kérdéses, hogy megjelenésük önmagában hogyan ronthat a munkafeltételeken.

Úgy tűnik, hogy **ha a három munkavállalói érdekképviselői intézmény működik, és jól használja a jogosítványait, mindazok a munkavállalói félelmek, amelyek a vendégmunkások megjelenésével kialakultak, jelentősen csökkenthetők, és a velük kapcsolatos vállalati folyamatok kontroll alatt tarthatók.**

Rajtuk keresztül, tevékenységükkel javítható a vendégmunkások általános helyzete, lazítható a törvény által előírt sokszor embertelennek tűnő viszonyrendszer.

## 2.9.6. A fókuszcsoporthoz tartozók beszélgetései tapasztalatai érdekképviselői szempontból<sup>79</sup>

Mivel a vendégmunkásokkal kapcsolatos egységes és általános szakszervezeti stratégia hiányzik, a **vállalatoknál sokféle problémakezeléssel találkozunk.** Tapasztalunk szerint ez akár a vezetőség szubjektív megítélésén is alapulhat, azon pl., hogy, hogyan viszonyul a szakszervezet vezetője, jobb esetben vezetése a vendégmunkásokhoz. Mit gondol róluk, kíván-e velük együttműködni, avagy sem.

**Szervezésükkel** kapcsolatban tapasztalt két véglet:

- a szervezésüktől való teljes elzárkózás,
- a vendégmunkások 90 százalékos szakszervezeti tagsága.<sup>80</sup>

Noha mindkét szélső esetben érzékelhető volt a közös érdekkör, **a szervezésüktől való elzárkózás mellett elhangzott érvek:**

- kommunikációs (nyelvi) problémák,
- az együttműködés (a várható szakszervezeti tagsági idő) rövid időtávja (két-három év),
- a meglévő saját tagsággal kapcsolatos feladatok időigényessége

<sup>79</sup> A vállalati tapasztalatokat a vendégmunkás témában érintett vállalatok szakszervezeti vezetőivel szervezett fókuszcsoporthoz beszélgetésekből szereztük.

<sup>80</sup> A példaként felhozott cégnél a szakszervezeti szervezettség 70 százalékos.

- szakszervezeti erőforráshiány a szervezésre,
- a vendégmunkások sokszínű probléma-palettája: a munkaügyeken túl pl. a szállás, annak felszereltsége, az elhelyezés szűkös volta, szomszédok hangoskodása, hazautazás. Mindez újfajta tudást, munkamódszert, felelősséget és jóval több munkát igényel,
- a magyar szakszervezeti tagok ellenszenvvel fogadnák, ha elkezdenék a vendégmunkásokat szervezni.

**Magas arányú beszerzésük melletti érvek,** amelyekkel találkoztunk a fókuszcsoportban:

- A megfelelő érdekvédelemhez (KSZ-kötés, bérmegállapodás) minden egyes tagra (és minden fillér tagdíjra) szükség van.
- Ez a munka még akkor is nélkülözhetetlen, ha havi szinten 100-as nagyságrendű a fluktuáció;
- A szociális dömping megelőzésére a vendégmunkásokra is kiterjedő KSZ, bérmegállapodás szükséges, ehhez pedig megfelelő szervezettség kell.
- A kollektív megállapodások hosszútávú biztonságot, kiszámíthatóságot jelentenek a munkavállalóknak, és a létszámstabilitás fontos munkavállalói szempont is;
- „Nem engedheti meg magának a szakszervezet”, hogy ne szervezze a vendégmunkásokat.

Korábban már szóltunk róla, hogy nem mindegy, hogy a harmadik országbeli vendégmunkás milyen módon érkezett Magyarországra: munkaerő közvetítés útján (ebben az esetben a szakszervezet munkája egyszerűbb, hiszen „saját” munkáltatója fogja alkalmazni a vendégmunkást), vagy munkaerő kölcsönzőn keresztül, mikor a munkáltató a kölcsönző cég, a magyar munkavállalók munkáltatója pedig a vendégmunkásoknak foglalkoztatója. Ebben az esetben a szakszervezetnek a **munkaerő-kölcsönzővel / munkaerő-kölcsönzőkkel** kell tárgyalnia a tag érdekében, pl. a béréről, juttatásairól (ha több kölcsönzőtől van tagjuk akkor mindegyikükkel). Erre vonatkozóan a szakszervezet számára a **belépési nyilatkozat tartalmazhat egy jogi felhatalmazást.** Ez esetben is van olyan munkaviszonyra vonatkozó szabály, ami a foglalkoztatójánál érinti a munkavállalót, pl.: a munkarend, szabadidő szabályozás és a munkavédelmi kérdések.

Ezzel kapcsolatban megjegyezzük, hogy a **szakszervezetnek,** az általános érvényű szolidaritási elveken túl, **ha elfogadjuk a vendégmunkásokkal kapcsolatos magyar munkavállalói félelmeket, elemi érdeke a vendégmunkások szervezése:**

- elveszik a magyarok munkáját,
- a szociális dömping veszélye (bár a 2023. évi XC. törvény ezt kifejezetten tiltja, erre vonatkozóan a makói ContiTech Fluid Automotive Hungária Kft.-től mégis érkeztek hírek<sup>81</sup>),

- letörlik a béreket, mivel a pénzkereset a legfőbb ok, amiért Magyarországra jönnek,<sup>82</sup>
- nem fogják figyelemmel kísérni a túlórázásra vonatkozó törvényi előírásokat,<sup>83</sup>
- másodlagos kérdések lesznek a munkakörülmények,<sup>84</sup>
- mindezek együttesen visszahatnak a magyar munkavállalók foglalkoztatásának színvonalára, gazdasági érdekeikre.<sup>85</sup>

Megjegyezzük, hogy a fókuszcsoportos beszélgetések nem igazoltak minden korábbi félelmet. Ugyanakkor a mi empirikus kutatásunk – ahogyan azt jeleztük a fentiekben – nem tekinthető reprezentatívnak.

Véleményünk szerint (amit a fókuszcsoportos beszélgetésen elhangzottak megerősítettek) **a vendégmunkásokat két dolog motiválja a szakszervezeti tagságra:** a) a külföldi munkavállalással együtt járó **kiszolgáltatottsággal szembeni biztonságkeresés,** b) a szakszervezet által szervezett **programok, amelyek változatosságot jelentenek a „munkásszállói” lét elkülönültségével, sivárságával szemben.** A fókuszcsoportos beszélgetés alkalmával minden szakszervezeti vezető hangsúlyozta a vendégmunkások érdeklődését, „éhezését” az új közösség és az új környezet megismerése iránt: rendszeres résztvevői a szakszervezeti és közösségi programoknak (főzőverseny, sportrendezvények, kerékpáros túrák), aktív résztvevői a szakszervezet zárt Facebook-csoportjainak, névnapi „bulinak”, színházba és moziba járnak. Egy buszos kiránduláson előfordult, hogy magyarok maradtak le a vendégmunkások tömeges részvétele miatt.

Nem melleleg, a szakszervezeti rendezvények segítik a beilleszkedésüket, nyelvtanulásukat, a közvetlen környezet és az ország nevezetességeinek a megismerését.

**Ezek az ügyek csak a szakszervezetek közreműködésével, kontrolljával rendezhetők.** Mindezek nagyon komoly érvek a vendégmunkások szervezésére. Kétségtel-

<sup>82</sup> Meg kell jegyeznünk, hogy ezzel kapcsolatban a fókuszcsoportos beszélgetéseken nem merült fel információ. Mint a résztvevők említették a KSZ-ben rendezett bérek, juttatások ezt nem teszik lehetővé. Áttételes, hosszabb távú lehetősége mégsem kizárt, pl. vendégmunkások uralta szektorokban érvényesülő bérfeljlesztésen keresztül.

<sup>83</sup> Erre nézvést kétféle információ hangzott el a fókuszcsoportos beszélgetésen: ha egy cégnél szorosan szervezett munkavégzés van, és nincs túlóra, akkor ez nem érvényesül (ez a piaci kereslet által befolyásolt tényező); egy másik eset tapasztalata viszont, hogy a meghirdetett túlórázási lehetőségek esetén ők az első tömeges jelentkezők. Adott esetben kizorítva a körülményesebben döntő magyarokat (családi egyeztetés időigénye) ebből a lehetőségből. Nem melleleg ezzel mégiscsak jövedelemvesztést okozva a magyar munkavállalóknak. Szeretnénk megjegyezni, hogy **ez kontroll alatt tartható és befolyásolható a fentebb felsorolt szakszervezeti és az ÜT jogokon keresztül.**

<sup>84</sup> Általános tapasztalat a vendégmunkásokról, hogy nagyon fegyelmezettek, amit a főnök mond azt meg kell csinálni (adott esetben gondolkodás nélkül a rossz utasítást is.). Ugyanakkor a résztvevők nem tapasztaltak romlást a munkakörülményekben miattuk.

<sup>85</sup> A résztvevők számára (kivéve a magyar munkavállalók túlórázással kapcsolatos problémáit) ilyen folyamat nem volt érzékelhető.

<sup>81</sup> <https://rtl.hu/hirado/2023/11/29/mako-continental-50-dolgozo-felmondas>

len, hogy ez a feladat a szakszervezeti munka új dimenzióit nyitja meg, kihívást jelent, új ismereteket, új munkamódszert és új felelősséget igényel.

**A vendégmunkások szervezésére** a fókuszcsoporthoz beszélgetésen **kétféle módszer** hangzott el:

- a. a céghez történő belépésük alkalmával szervezett képzésükön (pl. munka-, és tűzvédelmi képzésükön), 15 perces tájékoztatás a szakszervezetről, majd belépési nyilatkozatok szétosztása, kitöltetése. (Tipikus tagtoborzási módszer, ahol nincs mód egymás megismerésére: a leendő tagnak a szakszervezeti munkát és a szakszervezetnek a leendő tagot).
- b. tolmácsukon vagy egyéb „bizalmi” emberükön keresztül (egy autóalkatrész beszállító cég mongol munkavállalóinál alkalmazott módszer a tolmácson keresztüli szervezés, 90 százalékos sikerrel).

Figyelemre méltó tapasztalat, hogy a fiatalok ebben a körben is nehezebben szervezhetőek, míg az idősebbek könnyebben belépnek.

**A szakszervezetbe való belépés ellen hathat:**

A **félelem**: „Ha valaki ki akar állni a jogaiért és renitenskedik. A kölcsönző ebben az esetben bármikor kirúghat bárkit, ez pedig zárójelbe tesz bármilyen munkásvédelmet vagy szakszervezeti fellépést.”<sup>86</sup> A beszélgetőcsoport résztvevői a kirgiz és az indonéz munkavállalóknál érzékelték tartózkodást (félelmet) a szakszervezeti tagságtól.

Nagyon sokukat a **tagdíj mértéke** tart vissza a belépéstől (pénzt keresni jönnek!), még a fehérgallérosok közül is. Általános tapasztalat, hogy tudják, mi a szakszervezet, még a távol-keletiek is.

A beszélgetőcsoport egy harmadik tagjánál **még nincs igazán kialakult szakszervezeti módszer és technika a megszólításukra**: nem tudják megjeleníteni, észrevétni magukat.

### 2.9.7. A vendégmunkásokkal és foglalkoztatásukkal kapcsolatos vélemények

Fókuszcsoporthoz és kérdőíves kutatásunk során az alábbi vélekedésekkel találkoztunk a vendégmunkások foglalkoztatásával kapcsolatban:

- A foglalkoztatás rugalmasságához szükség van a kölcsönzött munkavállalókra, ezért megfontolandó az állandósításuk

- Vannak a munkáltatóval hároméves szerződésben álló vendégmunkások, akiket egy esetleges létszámleépítés alkalmával legutoljára engednének el (előttük a kölcsönzött munkaerő és a magyarok kerülnének elbocsátásra);
- Nem ügyesebbek, nem kreatívabbak, de fegyelmezettebbek, motiváltabbak, nincs hiányzás;
- Egy autóalkatrész-gyártó tapasztalata, hogy egyik üzemükben, a soron kisebbségben vannak a magyarok, külföldi line leaderrel. A magyar munkavállalóknak kell alkalmazkodniuk a kommunikációhoz. Egyértelmű hátrányos helyzet, romló közérzettel és teljesítménnyel;
- Ugyanennél a cégnél elhangzott menedzsmet elképzelés: a jövőben magyar munkavállalók kerülnek előtérbe a jóval drágább harmadik országbeliekkel szemben. Ehhez akár magasabb béreket is ajánlanának a magyarok számára.

A beszélgetések tapasztalatai alapján megjegyezhetjük, hogy néhány kérdésben a résztvevők némelyike nem rendelkezett releváns információval (és a megszerzésükhöz szükséges jogosítványait sem ismerte teljeskörűen), ezek:

- pontosan mekkora létszámmal dolgoznak a vendégmunkások, és milyen területen (kékgyaléros, fehérgyaléros),
- bizonyos lényeges információkról nem lehetett egyértelműen eldönteni, hogy ezek valósak-e: mekkora cafeteria jár a vendégmunkásoknak, kapnak-e a kölcsönzött vendégmunkások a kölcsönző cégüktől valamilyen havi juttatást,
- mekkora bérrel rendelkeznek a vendégmunkások,
- kapnak-e a vendégmunkások közlekedési támogatást,
- kölcsönzött- vagy saját munkaerőként dolgoznak-e a cégnél.

Ahogy fentebb az ÜT jogoknál említettük, a munkáltatónak fél évente tájékoztatást kell adnia a foglalkoztatás jellemzőiről. Nem kérdés, hogy a harmadik országbeli munkavállalók megjelenése ebbe a körbe tartozik. Mégis volt olyan cég, ahol a munkáltató a vendégmunkások megjelenésével egyidőben tájékoztatta róluk az érdekképviseletet. A tájékoztatással máshol is voltak gondok (elsősorban egy nem túl jó munkaügyi kapcsolatokkal rendelkező autóbészállítóknál).

Úgy tűnik, néhány a beszélgetésben résztvevő cégnél ezeket a jogokat nem megfelelően használták. A résztvevők által elmondottakból következően megfogalmazható, hogy egyes cégeknél az **információhiány** befolyásolta a vendégmunkások negatív fogadtatását. Ebből adódóan két cégnél is felmerült, hogy ha a szakszervezet szervezné őket, régi tagokat veszítene, mert ők ebben az esetben ki lennének.

Feltételezhetjük, hogy ezeknek a jogoknak a tudatos, átgondolt és időben történő alkalmazása megelőzhetné volna az információ hiányából adódó feszültségeket. Ahogy fentebb megjegyeztük, ezeknek a feszültségeknek a megelőzése és kezelése az üzemi tanácsok egyik legfontosabb feladata.

<sup>86</sup> Tóth Judit nyilatkozata, lásd, mint fent

Az egyik cégnél az ÜT komoly összegeket fordít a vendégmunkások sportoltatására, akik élnek is ezzel, többek között városi versenyeken vesznek részt.

**A beszélgető csoportban elhangzott főbb feszültségi pontok:**

- *Drágább a vendégmunkások foglalkoztatása, mint a magyar munkavállalóké:*  
Ez a feltételezés az összes költségüket tekintve (szállás, rezsi, utazás támogatás) igaz lehet. Vélhetően ezen alapult a munkáltatói stratégia változása és a magyar munkavállalók alkalmazása a jövőben.
- *Magasabb-e a cafeteriájuk vagy kapnak-e más kompenzációt?*  
Megítélésünk szerint ez a szakszervezet és az ÜT rendelkezésére álló jogosítványokon keresztül tisztázható: információkérés után konzultáció a témában a munkáltatóval. Nem sikerült megtudni (!) a beszélgetésen, hogy kölcsönzött vagy vállalati vendégmunkásokról volt-e szó.
- *A vendégmunkásoknak nem kell fizetniük szállás és rezsi költséget:*  
Mint kiderült a cégnél magyaroknak is ingyen van a munkásszálló, ahol akkor kapnak elhelyezést, ha az állandó lakóhelyük távol van, és nem naponta ingáznak. Továbbá az albérletben élők kapnak 30.000 Ft hozzájárulást.
- *A sorok és az üzemek szervezése, ha több a vendégmunkás, mint a magyar munkavállaló.*
- *Az egyik cégnél fizetett „imaidő”, máshol ezt „megvétozta” a szakszervezet, harmadik helyen felépített ámkihasználatlan az imaszoba.*
- *WC piktogram szükséges, és egyéb tisztasági elvárások nem teljesülése okoz problémát.*
- *Munkavédelmi szempontként: gyenge fizikai adottságaik és a munka fizikai erő igénye.*  
Az egyik cégnél érkezésükkor a filippínók fizikai adottságaira hívták fel a figyelmet – egy kiadványt készítettek a vendégmunkásokkal kapcsolatos helyzet bemutatására – mint később kiderült felesleges volt az aggodalom.
- *Több-hónapos fizetés nélküli szabadság a hazautazáskor:*  
10.000 km-ről érkezett mongolokról volt szó, akiknek így biztosítottak hosszabb „szabadságot” a hazatérésükhöz.

Mindezek a magyar munkavállalók igazságérzetét sértették és az érdekképviselői vezetők pontosabb információt, kérdéseikre választ vártak volna.



### 3.

## ÖSSZEGZÉS

Az éveken keresztül zajló idegenellenes kampánnyal, és a gazdaság számára nélkülözhetetlen vendégmunkások megjelenésével a kormány csapdákkal és feszültségekkel teli helyzetbe került. Ezt a feszültséget úgy kívánta megoldani, hogy nagyon szigorú – antihumánusnak nevezhető – szabályok között tette lehetővé a vendégmunkások foglalkoztatását Magyarországon. A legfeljebb hároméves tartózkodási engedéllyel alkalmazásuk gazdasági előnyeinek maximalizálásáról is lemond, hiszen minden hároméves ciklus lejártá után előlről kezdődik a teljes körforgás: toborzás, engedélyek, utaztatás, elhelyezés, kiképzés, munkába állítás. Ha a foglalkoztatáspolitikáért felelős államtitkár, Czomba Sándor előrejelzésére alapozva (szerinte 500.000 főre lesz szüksége a magyar gazdaságnak) hároméves ciklusokkal számolunk, akkor 12 éven belül 2 millió vendégmunkás fordul meg az országban. Egyes szakértők felvetik annak veszélyét, hogy folyamatosan egyre romló minőségű munkaerővel kell számolni, hiszen a magyarországi vendégmunkás-lét nem versenyképes a szomszédok (Szlovákia, Szlovénia) által kínált lehetőségekkel. Vajon az érintett munkáltatóknak is megfelel gazdasági szempontból ez a ciklikusság, és ha nem, mikor kezdenek el lobbizni a kivételekért, a törvény módosításáért?

Alapvetően határozza meg a vendégmunkások fogadtatását az az előkészítő folyamat, amellyel az egyes munkáltatók felkészítették a magyar munkavállalókat a vendégmunkások érkezésére. Ezzel kapcsolatban nagyon sikeres és nagyon elhibázott munkáltatói megnyilvánulásokról számoltak be a fókuszcsoport résztvevői. Amennyiben az elkésett, felszínes vagy elmaradt tájékoztatás adódott hozzá a idegenellenes beállítódásokhoz, a magyar munkavállalók részéről egyfajta teljes elzárkózás, ellenséges hangulat volt tapasztalható a vendégmunkásokkal való együttműködéstől: se közös programok, se közös szakszervezet, se közös érdekképviselet. Másról – ahol a munkáltató megnyugtató módon felkészítette a munkavállalókat a vendégmunkások érkezésére – a fogadtatásuk barátságosabb volt.

A kérdőívek tanulságai szerint több esetben is az fogalmazódott meg a válaszadóknak, hogy „menjenek haza”. A kérdőívet kitöltők többsége úgy gondolta, hogy elveszik a magyarok munkáját. Az esetek döntő többségében úgy

fogalmazták, hogy nem lenne a vendégmunkásokra szükség, ha a magyarok megfelelő bérért és normál feltételek között dolgozhatnának.

Igaz, arra a kérdésre, hogy hány magyar munkavállaló dolgozik külföldön, akiket végső soron a vendégmunkásokkal kell pótolni, csak kevesen adtak jó választ. Ez mutatja, hogy többször nem racionális, hanem érzelmi alapú választ adtak a kérdésekre.

Megítélésünk szerint **nagyon hiányzik a szakszervezeti konföderációk által kidolgozott egységes koncepció a vendégmunkásokkal kapcsolatban.** A koncepció végrehajtására, a konfliktusok megelőzésére és kezelésére felkészített vállalati szakszervezeti vezetők sokat tehetnének (tehetek volna) mind a magyar, mind a külföldi munkavállalók érdekeinek érvényesítése és nyugalma érdekében. Az ehhez szükséges jogosítványokat a szakszervezetek és az üzemi tanácsok számára az Mt. biztosítja. Csak megismételni tudjuk, hogy **a szakszervezetek a vendégmunkások szervezésével kölcsönös előnyökhöz jutnak: a szakszervezetek nagyobb szervezethez, magasabb tagdíjhoz, a szakszervezeti munkára fordítható több munkaidő-kedvezményhez, kontroll alatt tartott vendégmunkás foglalkoztatáshoz; a vendégmunkások pedig érdekvédelemhez, biztonsághoz és a vendégmunkás-létet enyhítő, az integrációt, a nyelvtanulást segítő szakszervezeti programokhoz. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a magyar munkavállalók érdekvédelméhez az út a vendégmunkások szervezésén keresztül vezet.**

**Ennek elfogadásához, megértéséhez és érvényesítéshez jól felkészített szakszervezeti vezetőkre, tájékozott tagokra, munkavállalókra van szükség.** Ehhez kíván segítséget nyújtani jelen program.

**Magyarországon mindenki abban érdekelt, hogy ne legyenek súlyos konfliktusok a vendégmunkások körül, a kialakult konfliktusok gyorsan és hatékonyan kezelhetőek legyenek. Bizonyára nagyobb megértéssel gondolunk rájuk, ha számba vesszük azt a 6–700.000 magyar munkavállalót, akik külföldön keresik boldogulásukat.**

## 4.

## FÜGGELÉKEK

## 1. SZ. FÜGGELÉK – ISMERKEDÉS, GYAKORLAT

Keress olyan résztvevőket, akikre igazak a táblázatban szereplő állítások. A szempontokhoz írd be annak a nevét, neveit, akire / akikre igaz(ak)!

	Találj valakit, aki...	Név (nevek)
1	Már töltött külföldön egy hónapnál hosszabb időt. Kérdezd meg tőle, hogy mi volt a három legjobb és legnehezebb dolog ebben az élményben!	
2	Beszél idegen nyelvet, nyelveket. Kérdezd meg tőle, hogy tanult-e valamit a kulturális különbségekről az idegen nyelv tanulása során! Meséljen egy ilyen érdekes különbségről Neked!	
3	Már követett el „hibát”, érte meglepetés, váratlan helyzet egy másik kultúrából érkező emberrel kapcsolatban. Kérd meg, hogy mesélje el ezt a tapasztalatát!	
4	Élt már át „kultúrsokkot”. Kérd meg, mesélje el, milyen érzés volt!	
5	Nagyon érdekli egy konkrét idegen kultúra (hagyománya, művészete, gasztronómiája stb.) iránt. Kérd meg, mesélje el, mi keltette fel az érdeklődését!	
6	Nagyon szeret valamilyen más kultúrából származó ételt. Mi az?	
7	Tud ajánlani egy filmet, könyvet, ami jól bemutat egy más kultúrát. Mi a címe ennek a könyvnek, filmnek?	

## 2. SZ. FÜGGELÉK – „A KULTÚRA ÖT MEGHATÁROZÁSA”, GYAKORLAT

Az alábbi meghatározások közül válassz egyet vagy többet, amely szerinted a legjobban megfogalmazza, hogy mi a kultúra. (2 perc)

Ha ezzel elkészültél válassz egy párt és vele beszéljétek meg a meghatározásokat. (5 perc)

Ezek után négyfős csoportokban beszéljétek meg ugyanezt (5 perc). Válasszatok magatok közül egy szószólót, aki visszajelzést ad az egész csoport számára arról, mire jutottatok.

1. A kultúra olyan hagyományok, jártasságok összessége, mint például rituálék, babonák, mítoszok, szimbólumok, tabuk, művészetek, építészet, nyelvek, ételek, egyéb hagyományos eszközök és ismeretek, amelyek generációkon keresztül öröklődnek.
2. A kultúra az identitásról, a kapcsolatokról, az időről, a térről, a gondolkodás és a tanulás módjairól, a munkáról, a kommunikációról szóló elképzelések összessége.
3. A kultúra a csoporthoz tartozók által közösen osztott eszmék és elképzelések összessége, amelyekhez erős érzelmek kötődnek.
4. A kultúra megmondja, hogy mi számít „helyesnek”, és mi „helytelennek”. Azokat a szabályokat jelenti, amelyek irányítják az életet.
5. A kultúrával azonosulnak az embereke, és a kultúra miatt érzik úgy, hogy egy bizonyos csoporthoz tartoznak.

### 3. SZ. FÜGGELÉK – KULTURÁLIS KVÍZ, GYAKORLAT

Négyfős csoportokban válaszoljatok a kérdésekre! A győztes csapat tagjai túrórudit kapnak. Internetet nem használhattok!

<p><b>1. Indonéziában hogyan kell hivatalosan megszólítani a kollégákat?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) A keresztnévükkel.</li> <li><input type="radio"/> B) A címükkel és a vezetéknevükkel.</li> <li><input type="radio"/> C) A becenevükkel.</li> </ul>
<p><b>2. Hogyan fejezik ki általában a filippinók, ha nem értenek egyet valamivel?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Azzal, hogy nyíltan érvelnek az álláspontjuk mellett.</li> <li><input type="radio"/> B) Hallgatással.</li> <li><input type="radio"/> C) Azzal, hogy elhagyják a megbeszélést.</li> </ul>
<p><b>3. Milyen a tradicionális mongol üdvözlés?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) A fiatalabb mindkét karját az idősebb karjai alá helyezi és megfogja annak a két könyökét.</li> <li><input type="radio"/> B) Enyhe meghajlás a másik felé.</li> <li><input type="radio"/> C) Határozott kézfogás és fejbiccentés.</li> </ul>
<p><b>4. Kazahsztánban hogyan kell bánni az idősebbekkel, vagy a rangidős kollégákkal a munkahelyen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Laza bizalmaskodással.</li> <li><input type="radio"/> B) Nagy tisztelettel és megbecsüléssel.</li> <li><input type="radio"/> C) Egyenrangúként.</li> </ul>
<p><b>5. Mi az a hagyományos kazah hangszer, amely hasonlít a lantra?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Dombra</li> <li><input type="radio"/> B) Balalajka</li> <li><input type="radio"/> C) Szaz</li> </ul>
<p><b>6. Milyen népszerű ukrán étel készül erjesztett káposztából?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Varenykij</li> <li><input type="radio"/> B) Holodetsz</li> <li><input type="radio"/> C) Szirniki</li> </ul>
<p><b>7. Mi a preferált kommunikációs módszer a konfliktusok megoldására Kazahsztánban?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Nyilvános megbeszélés a kérdések nyílt megvitatására.</li> <li><input type="radio"/> B) Magánbeszélgetések a tisztelet fenntartása érdekében.</li> <li><input type="radio"/> C) A probléma figyelmen kívül hagyása, amíg az meg nem oldódik.</li> </ul>
<p><b>8. Hány etnikai csoport él Indonéziában?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Három nagy és 15 kicsi.</li> <li><input type="radio"/> B) Több, mint 1300.</li> <li><input type="radio"/> C) 100 és 200 között.</li> </ul>
<p><b>9. Mi a többségi vallás Indonéziában?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Kereszténység</li> <li><input type="radio"/> B) Iszlám</li> <li><input type="radio"/> C) Hinduizmus</li> </ul>
<p><b>10. Kirgizisztánban a kenyeret</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) nem ismerik, helyette pitát esznek.</li> <li><input type="radio"/> B) fermentált kancatejjel készítik.</li> <li><input type="radio"/> C) szentnek tartják, nem lehet egy morzsát sem elveszteni belőle.</li> </ul>
<p><b>11. Mi a Fülöp-szigetek többségi nyelve?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Tagalog</li> <li><input type="radio"/> B) Cebuano</li> <li><input type="radio"/> C) Angol</li> </ul>
<p><b>12. Milyen vallású a filippinók többsége?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Buddhista</li> <li><input type="radio"/> B) Sámánista</li> <li><input type="radio"/> C) Keresztény</li> </ul>
<p><b>13. Melyik fesztiválon ünneplik a mongol újévet?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Naadam</li> <li><input type="radio"/> B) Tsagaan Sar</li> <li><input type="radio"/> C) Ulánbátor napja</li> </ul>
<p><b>14. Mi a visszajelzésadás megfelelő módja az indonéz munkahelyeken?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Közvetlenül mások előtt kritizálni a személyt.</li> <li><input type="radio"/> B) Javaslatokat felajánlani négy szemközt és finoman.</li> <li><input type="radio"/> C) A harmónia fenntartása érdekében a problémát figyelmen kívül hagyni.</li> </ul>
<p><b>15. Melyik ünnepet ünneplik Ukrajna függetlenségének napjaként?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A) Május elseje</li> <li><input type="radio"/> B) Alkotmány napja</li> <li><input type="radio"/> C) Augusztus 24. (1991-től)</li> </ul>

## 4. SZ. FÜGGELÉK – „INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ELLENŐRZÉSI LISTA”, GYAKORLAT

Gondolj egy idegen kultúrára, és erre gondolva töltsd ki az alábbi táblázatot!

Ha a „NEM” választ adod, honnan fogod megtudni a helyes választ?

	Igen	Nem
Tudom, hogy milyen gesztusok az elfogadhatóak ebben a kultúrában, és azok mit jelentenek?		
Tudom, hogyan és mennyire nyíltan fejezik ki az érzéseiket?		
Ismerem a személyes térrel kapcsolatos szabályait?		
Ismerem az érintésre vonatkozó szabályait?		
Tudom, hogyan használják a szemkontaktust?		
Van valami különleges szabályuk a nemek viszonyával kapcsolatban, amit ismernem kellene?		
Ismerem, hogyan használják a csendet a beszélgetésekben?		
Van valamilyen szabályuk a megfelelő színek használatára vonatkozóan, amiről tudnom kellene?		
Ismerem az étkezésre vonatkozó szabályait?		
Ismerem a hierarchiához való viszonyulásukat? Vannak erre vonatkozó konkrét szabályaik?		
Tudom, hogy elfogadják-e a közbeszólást a beszélgetések során?		
Tudom, hogy mi a fontosabb számukra: a kapcsolat megőrzése vagy a feladat elvégzése?		
Ismerem a hozzáállásukat a szabályok alóli kivételekhez?		
Ismerem, hogyan „védik az arcukat”? Nyíltan és egyenesen beszélnek, vagy mindent megtesznek a nyílt konfrontáció elkerülése érdekében, hogy ne hozzanak zavarba másokat?		
Tudom, milyen számukra az udvarias megszólítás (azaz hivatalosan vagy informálisan, és milyen címetet használják)?		
Ismerem a köszöntési szokásaikat?		
Ismerem a bemutatkozási szokásaikat?		
Tudok bármilyen taburól?		
Tudom, hogy elfogadhatónak tartják-e a személyes kérdések feltevését?		
Tudom, hogy a közvetlen vagy a közvetett kommunikációt részesítik előnyben?		
Tudom, hogy milyen stílusú visszajelzést tartanak elfogadhatónak?		
Ismerem, hogyan fejezik ki az egyet nem értésüket?		
Tudom, milyen típusú érveket találnak meggyőzőnek?		
Van valami, amit tudnom kellene a csevegéshez való hozzáállásukról?		
Ismerem, hogyan kezelik a konfliktusokat?		
Ismerem a kritikához való viszonyulásukat?		

## 5. SZ. FÜGGELÉK – „LEGKÖZELEBB”, GYAKORLAT

Alkalmazott kártyacsomagok: OH és Resilio

Három fős csoportokban dolgoztok. Idézd fel magadban egy olyan múltbéli vagy aktuális interkulturális konfliktust, amivel dolgozni szeretnél most! Húzz négy képkártyát és négy szókartát véletlenszerűen. A kártyák lefele nézzenek, minden képkártyára helyezz egy nagyobb szókartát. Egyesével fordítsd fel a négy kártyapárt. A kártyapárokat rakd egymás mellé, és a párok szerinti sorrendben haladva – a képek és a szavak alapján – mondd el a felidézett konfliktusra gondolva a csoporttagjaidnak, hogy:

1. „Legközelebb, amikor hasonló helyzetbe kerülök, ahelyett hogy ..... Azt választom, hogy .....”
2. „Legközelebb, amikor hasonló helyzetben leszek, ahelyett hogy elveszteném a fejem .....”
3. „Azért kell, hogy másokkal dolgozzak ezen, mert .....”
4. „Ahhoz, hogy megoldjam ezt a konfliktust, azt kell tennem, hogy .....”

A megosztások után foglald össze, hogy milyen feladatot kaptál önmagadtól, mire szólít fel ez a gyakorlat.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Németh Lóránd – Fodor Józsa: Inspiráció az asszociációs kártyákkal való munkához. Közel 100 gyakorlat OH kártyákkal. Budapest 2017 p98, 81. gyakorlatot adaptáltuk a képzéshez

## 6/1. SZ. FÜGGELÉK – „EGYÉNI AKCIÓTERV KIDOLGOZÁSA”, GYAKORLAT

### Értékeld magad!

Fontos, hogy saját viselkedésünkre is tudatosan figyeljünk, mikor interkulturális konfliktust próbálunk megoldani. Biztos vagy benne, hogy rajtad nem múlik a megoldás sikere? Tudod úgy kezelni a konfliktust, hogy az ne súlyosbodjon?

A lenti táblázatban szereplő szempontok alapján osztályozhatod magad. Fontos, hogy:

- Legyél őszinte önmagadhoz!
- Képzeld el magad hétköznapi interakciókban!

### Értékelés

**5 = Kitűnő.** Folyamatosan jól megy, erősséged.

**4 = Jó.** Általában erősséged, kivéve, ha stresszhelyzetben vagy.

**3 = Közepes.** Egyes esetekben jól, máskor kevésbé jól találsz megoldást.

**2 = Fejlesztésre szorulsz.** Tisztában vagy azzal, hogy van hova fejlődnöd.

**1 = Nagyon gyenge.** Feltétlenül dolgoznod kell még ezen a készségeden.

A Te viselkedésed	Értékelés	Megjegyzés
Az idegen kultúrán túl, az ember meglátása.		
A más kultúrából érkezett ember viselkedésének sztereotípiák nélküli értékelése.		
Jártasság az interkulturális konfliktus-stílusok alkalmazásában, és azoknak a másik fél kultúrájához igazított alkalmazása.		
A tisztelet megőrzése a konfrontálódás során.		
Saját „nyomógombok” és félelmek felismerése.		
Tudatos reagálás a híresztelésekre.		
A másik kultúrájának egyenrangúként való elismerése.		
Pozitív befogadó légkör kialakítása az érdekképviseletben.		
Hatékony reagálás mások sztereotip megnyilvánulásaira.		
A helyzet megoldását segítő kérdés.		
A közös érdekek felismerése, és ezek alapul vétele a kultúraalapú konfliktus megoldásában.		
Az együttérés fenntartására való törekvés fenntartása a konfliktus során.		
A probléma időben történő felismerése.		
Mások bátorítása.		
Mások megnyugtatósa.		

## 6/2. SZ. FÜGGELÉK – „EGYÉNI AKCIÓTERV KIDOLGOZÁSA”, GYAKORLAT

### Cselekvési terved

A kérdőív segítségével dolgozz ki saját magad számára egy cselekvési tervet azokra a területekre, ahol még fejlődőd szükséges.

Saját akcióterved
Az előző oldalon található szempontok és eredményeid alapján sorolj fel három dolgot, amiket fejleszteni fogsz, hogy előmozdítsd munkahelyeden és/vagy érdekképviseletedben a külföldi vendégmunkásokkal való békés együttműködést.
Milyen akadályai lehetnek annak, hogy hatékonyabban kezeld a kultúraalapú konfliktusokat?
Hogyan birkózol meg ezekkel a nehézségekkel?
Mik a motivációid? Miért akarsz jobban kezelni az interkulturális konfliktusokat?
Sorolj fel három konkrét dolgot, amit a külföldi vendégmunkásokkal való kapcsolatod javítása érdekében tenni fogsz!

## 7. SZ. FÜGGELÉK – ESETJÁTÉK I.: „VENDÉGMUNKÁS BESZERVEZÉSE SZAKSZERVEZETBE”

### „A” szereplő szerepkártya

Egy vendégmunkásokat alkalmazó vállalat szakszervezeti aktivistája vagy. Mivel jól beszélsz angolul elvállaltad azt a feladatot, hogy kapcsolatba lépsz a filippínó vendégmunkásokkal, akik ugyancsak beszélnek angolul, és beszélgetni fogsz velük a szakszervezetről és az esetleges belépésükről. Első körben olyan személyt kellene kiválasztanod, aki valamilyen vezető (véleményvezér) szerepet tölt be a csoportjukban és nyitottnak tűnik a kapcsolatfelvételre.

Készíts magadnak egy beszélgetésvázlatot arról, hogy miről akarsz beszélni vele. Tervezd meg, hogy *milyen módon akarsz megismertetni vele* a szakszervezetet.

Az egyik munkaközi szünetben keresed meg, és kezdeményez vele egy beszélgetést.

### „B” szereplő szerepkártya

Fülöp-szigeti vendégmunkás vagy egy magyar cégnél. Azért jöttél, hogy minél több pénzt küldj haza a családnak, tudod, hogy ez sok munkával jár majd. Teljesen új benyomások érnek, tele vagy bizonytalansággal, frusztrációval. A szakszervezetről odahaza hallottál már, de nincsenek tapasztalataid, pontos információid róla. Az egyik munkaközi szünetben megkeres a helyi szakszervezet aktivistája, és arról akar meggyőzni, hogy lépj be a szakszervezetbe.

## 8. SZ. FÜGGELÉK – ESETJÁTÉK II.: KÖZSZEREPLÉS

Egy vendégmunkásokat alkalmazó vállalat szakszervezeti aktivistája vagy. Mivel jól beszélsz angolul elvállaltad, hogy kapcsolatba lépsz a vendégmunkásokkal és beszélni fogsz nekik a vállalati szakszervezetről, az eredményes érdekvédelmi munkátról. Célod, hogy minél több vendégmunkást szervezz be a szakszervezetbe. Sikert érned, hogy a beállításuk előtti munkavédelmi képzésükön tíz percet kapj arra, hogy beszélj velük. Legfeljebb ennyi idő áll rendelkezésedre, hogy tájékoztatást tarts a munkátról, e tevékenység fontosságáról és megpróbáld beszervezni őket. Mivel az időd rövid azt is meg kell gondolnod, hogy miről beszélj nekik, milyen – az anyanyelvükön készült – tájékoztatókat, propagandaanyagokat és egyéb eszközöket, pl. szóróajándékokat viszel magaddal, és hogyan történjen a beszélgetés utáni „utógondozás”.

## 9/1. SZ. FÜGGELÉK – ELŐZETES IGÉNYFELMÉRŐ KÉRDŐÍV A KÉPZÉSHEZ

A kérdőív célja, hogy felmérjük az üzemi tanácsi és szakszervezeti tagok képzési igényeit a kultúrák közötti kommunikációval és konfliktuskezeléssel kapcsolatban. A kérdések célja, hogy betekintést nyerjünk a résztvevők interkulturális kapcsolatainak tapasztalataiba, felfogásába. Ez a kérdőív segít a képzési programot az érdekképviseleti tagok sajátos igényeihez igazítani, hogy hatékonyan tudjuk fejleszteni a kultúrák közötti konfliktuskezeléssel és kommunikációval kapcsolatos készségeket. A kérdőív kitöltése öt percet vesz igénybe. A beérkezett válaszokat bizalmasan kezeljük, azokat nem adjuk ki harmadik feleknek. Köszönjük, hogy segíti felkészülésünket a kérdőív kitöltésével!

<p><b>Milyen gyakran kerül kapcsolatba idegen kultúrából érkező emberekkel?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Naponta</li> <li><input type="radio"/> Hetente</li> <li><input type="radio"/> Havonta</li> <li><input type="radio"/> Ritkábban</li> </ul>
<p><b>Hogyan értékelné a kultúrák közötti kommunikációval kapcsolatos jelenlegi ismereteit?</b> (1 = alig ismeri, 5 = nagyon jól ismeri)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> 1</li> <li><input type="radio"/> 2</li> <li><input type="radio"/> 3</li> <li><input type="radio"/> 4</li> <li><input type="radio"/> 5</li> </ul>
<p><b>Az érdekképviseletben betöltött szerepe szempontjából Ön szerint mennyire fontos szerepet játszik a kultúrák közötti kommunikáció?</b> (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = nagyon fontos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> 1</li> <li><input type="radio"/> 2</li> <li><input type="radio"/> 3</li> <li><input type="radio"/> 4</li> <li><input type="radio"/> 5</li> </ul>
<p><b>Milyen kihívásokkal szembesült a kultúrák közötti kommunikációja során?</b> (Több válasz is lehetséges.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Félreértések a nyelvi akadályok miatt</li> <li><input type="radio"/> Kulturális sztereotípiák vagy előítéletek</li> <li><input type="radio"/> Más kultúrák ismeretének hiánya</li> <li><input type="radio"/> Az eltérő kommunikációs stílusok miatti nehézségek</li> <li><input type="radio"/> Egyéb (kérjük, adja meg): _____</li> </ul>
<p><b>Tapasztalt már kultúraalapú konfliktusokat munkahelyén?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Igen</li> <li><input type="radio"/> Nem</li> </ul>
<p><b>Ha igen, kérjük írjon le egy konkrét esetet, és annak megoldását:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> [Nyitott válasz]</li> </ul>
<p><b>Milyen típusú kultúraalapú konfliktusokkal találkozik leggyakrabban?</b> (Több válasz is lehetséges.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Kommunikációs félreértések</li> <li><input type="radio"/> Értékkülönbségek</li> <li><input type="radio"/> Érdekkütközések</li> <li><input type="radio"/> Egyéb (kérjük, adja meg)</li> </ul>
<p><b>Mennyire érzi komfortosan magát a kultúraalapú konfliktusok kezelése során?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Nem okoznak számomra gondot, jól érzem magam.</li> <li><input type="radio"/> Valamelyest aggasztanak, de ettől nem érzem magam rosszul.</li> <li><input type="radio"/> Semleges</li> <li><input type="radio"/> Valamelyest kényelmetlenül érzem magam.</li> <li><input type="radio"/> Nagyon kényelmetlenül érzem magam.</li> </ul>



## 9/2. SZ. FÜGGELÉK – ELŐZETES IGÉNYFELMÉRŐ KÉRDŐÍV A KÉPZÉSHEZ

**Mennyiben befolyásolják a kulturális különbségek az Ön konfliktusmegoldó megközelítését?**

- Igen, jelentősen
- Igen, valamelyest
- Nem, nem igazán

**Milyen témákkal szeretne foglalkozni a képzés során?** (Több válasz is lehetséges)

- A kulturális különbségek megértése
- A szóbeli kommunikációs készségek fejlesztése
- A nem-verbális kommunikáció tudatosságának javítása
- Konfliktusmegoldási stratégiák
- A kulturális különbségek megértése a konfliktuskezelésben
- Hatékony interkulturális kommunikációs stratégiák
- Egyéb (kérjük, adja meg)

**Életkora:**

- 25 év alatti
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 éves és idősebb

**Neme:**

- Férfi
- Nő
- Nem bináris/ egyéb

**Érdekképvisellete:** (Több válasz is lehetséges.)

- Munkahelyi szakszervezet
- Ágazati szakszervezet
- Szakszervezeti szövetség
- Üzemi tanács
- Központi üzemi tanács
- Európai üzemi tanács
- Egyéb (kérjük, adja meg)

**Érdekképviselőben betöltött pozíciója:** (Több válasz is lehetséges.)

- Tag
- Tisztségviselő
- Elnök
- Munkatárs
- Egyéb (kérjük, adja meg)

**Kulturális háttere:**

- Kérjük, adja meg kulturális hátterét (pl. nemzetiség, etnikai hovatartozás)

## 10/1. SZ. FÜGGELÉK – A KÉPZÉS ÉRTÉKELŐ KÉRDŐÍVE

Ez a kérdőív arra szolgál, hogy a résztvevőktől visszajelzést gyűjtsünk a képzés végén. Az értékelések alapján azonosíthatjuk a képzés fejlesztendő területeit és növelhetjük jövőbeli képzéseink hatékonyságát. A kérdőív kitöltése öt percet vesz igénybe. A beérkezett válaszokat bizalmasan kezeljük, azokat nem adjuk ki harmadik feleknek. Köszönjük, hogy segíti munkánkat a kérdőív kitöltésével!

<p><b>A résztvevő adatai</b>  Név (nem kötelező):  Szervezet:  Szervezetben betöltött funkció:  A képzés időpontja:</p>
<p><b>Mennyire találta általában hasznosnak a képzést?</b> (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>Mennyire felelt meg a képzés az Ön elvárásainak?</b> (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>A képzés tartalmát mennyire találta hasznosnak érdekképviselői munkája szempontjából?</b> (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>Mely készségei fejlődtek a képzés során?</b> (Jelölje be az összes választ, amelyeket igaznak érez!)  <input type="radio"/> Interkulturális kommunikációs készségek  <input type="radio"/> Interkulturális konfliktuskezelési készségek  <input type="radio"/> Empátia és a kulturális különbségek megértése  <input type="radio"/> Egyéb (kérjük, adja meg)</p>
<p><b>Kérjük, értékelje, mennyire bízik abban, hogy a képzés után alkalmazni tudja ezeket a készségeket:</b>  (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>Mennyire találja hasznosnak a prezentációs anyagokat?</b> (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>Mennyire találja követhetőnek, és érthetőnek a képzés tartalmát?</b> (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>Mennyire találja felkészültnek az oktatókat?</b> (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>Mennyire találja megfelelőnek a képzés hosszát?</b>  (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>

**10/2. SZ. FÜGGELÉK – A KÉPZÉS ÉRTÉKELŐ KÉRDŐÍVE**

**Mi volt a leghasznosabb a képzésen? Mire kellett volna több időt fordítani?**

**Mi volt a legkevésbé hasznos a képzésen? Mire kellett volna kevesebb időt fordítani?**

**Van-e olyan kapcsolódó téma, amelyről szívesen tanulna még?**

- Igen
- Nem
- Ha igen, kérjük, írja le, milyen témák érdeklík még!

**Ajánlaná a képzést a kollégáinak?**

- Igen
- Nem
- Ha igen, kérjük, írja le, miért ajánlaná!

**Kérjük, ossza meg velünk a képzéssel kapcsolatos egyéb észrevételeit:**

## 11. SZ. FÜGGELÉK – A KÉPZÉS UTÁN-KÖVETÉSI KÉRDŐÍVE

A kérdőív célja, hogy ne csak a képzés azonnali eredményeit, hanem a résztvevők szakmai interakcióira, és érdekképviseleti szervezetükön belüli kommunikációs és konfliktuskezelési stratégiáira gyakorolt hosszabb távú hatásait értékelje. A kérdőívből nyert adatok segítenek jövőbeli képzési programjaink finomításában, valamint abban, hogy azok minél jobban megfeleljenek az érdekképviseleti tagok igényeinek. A kérdőív kitöltése öt percet vesz igénybe. A beérkezett válaszokat bizalmasan kezeljük, azokat nem adjuk ki harmadik feleknek. Köszönjük, hogy segíti munkánkat a kérdőív kitöltésével!

<p><b>A résztvevő adatai</b>  Név (nem kötelező):  Szervezet:  Szervezetben betöltött funkció:  A képzés időpontja:</p>
<p><b>Mennyire volt elégedett a képzéssel?</b> (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>Mennyire találta hasznosnak a képzést?</b> (1 = egyáltalán nem, 5 = nagy mértékben)</p> <p><input type="radio"/> 1  <input type="radio"/> 2  <input type="radio"/> 3  <input type="radio"/> 4  <input type="radio"/> 5</p>
<p><b>Mely készségek elsajátítását érezte a legfontosabbnak a képzés során?</b> (Válassza ki az összes választ, amelyet igaznak gondol)</p> <p><input type="radio"/> Interkulturális kommunikációs készségek  <input type="radio"/> Interkulturális konfliktuskezelési stratégiák  <input type="radio"/> Empátia és a kulturális különbségek megértése  <input type="radio"/> Egyéb (kérjük, adja meg)</p>
<p><b>Alkalmazta-e a képzésen tanult készségeket vagy ismereteket érdekképviseleti munkája során a képzés óta eltelt időben?</b></p> <p><input type="radio"/> Igen  <input type="radio"/> Nem  <input type="radio"/> Ha igen, kérjük, írja le, hogyan alkalmazta ezeket a készségeket, ismereteket:</p>
<p><b>Hogyan változott az interkulturális kommunikációhoz való viszonyulása a képzés óta eltelt időben? Kérjük, fejtse ki!</b></p>
<p><b>Találkozott-e a képzés óta interkulturális konfliktusokkal az érdekképviseletében / munkahelyén?</b></p> <p><input type="radio"/> Igen  <input type="radio"/> Nem  <input type="radio"/> Ha igen, kérjük, írja le, hogyan kezelte ezeket a konfliktusokat!</p>
<p><b>Hogyan változott az interkulturális konfliktusokhoz való viszonyulása a képzés óta eltelt időben? Kérjük, fejtse ki!</b></p>
<p><b>Milyen témákban vagy területeken van igénye további képzés(ek)re?</b></p>
<p><b>Van javaslata arra, hogyan javítsuk a jövőben az Ön által elvégzett képzést?</b></p>
<p><b>Részt venne-e a témával kapcsolatos további workshopokon vagy megbeszéléseken?</b></p> <p><input type="radio"/> Igen  <input type="radio"/> Nem</p>

**12. SZ. FÜGGELÉK – KÉTNAPOS KÉPZÉSI PROGRAM IDŐVONAL****Első nap**

Idő	Téma	Tréner
09.00-09.20	A program ismertetése és bemutatkozás	Dura Mirjam ÉTOSZ igazgató Kisgyörgy Sándor ÉTOSZ szakértő
09.20-10.35	Vendégmunkások Magyarországon. Vonatkozó jogszabályok. Adatok	Előadás Kisgyörgy Sándor
	SZÜNET	
10.50-12.20	A kultúra fogalma, a kultúrák közötti kommunikáció és annak akadályai, kulturális értékdimenziók	Előadás és tréninggyakorlatok Dura Mirjam
12.20-13.20	EBÉD	
13.20-14.30	A kulturális kommunikációt támogató tettek és viszonyulások	Előadás és tréninggyakorlatok Dura Mirjam
14. 30.14.45	Szünet	
14.45.-16.00	A kultúraalapú / interkulturális konfliktus, interkulturális konfliktus-stílusok.	Előadás és tréninggyakorlatok Dura Mirjam

**Második nap**

Idő	Téma	Előadó
09.00-10.30	Interkulturális konfliktusok kezelése, esetfeldolgozás	Előadás és tréninggyakorlatok Dura Mirjam
10.30-10-45	Szünet	
10.45-12.20	A munkavállalók közös érdekeinek azonosítása. A szakszervezet, az ÜT és a munkavédelmi képviselet jogosítványai	Előadás Kisgyörgy Sándor
12.20-13.20	EBÉD	
13-20-14.40	Vendégmunkások beszerzése	Tréninggyakorlatok vezeti: Dura Mirjam és Kisgyörgy Sándor
14.40-15.30	Egyéni akcióterv kidolgozása	Tréninggyakorlatok Dura Mirjam
15.30-16.00	A képzés értékelése, zárása	Dura Mirjam, Kisgyörgy Sándor

## 13. SZ. FÜGGELÉK – A KÉPZÉS MÓDSZERTANA

### Képzési módszerek és eszközök

A képzés két részre osztható. Az első napon az interkulturális ismeretek és készségek átadásán van a hangsúly, a második napon ezeknek az ismereteknek és készségeknek az alkalmazhatóságán az érdekképviseleti munka során. Mindkét napon **felváltva** alkalmazzuk az ún. **deduktív** (következtető, származtató) és **induktív** (felvezető) módszereket az ismeretek átadására és a készségek fejlesztésére. A részletes programot és időbeosztást a 12. sz. függelék tartalmazza.

**Deduktív** vagy **direkt** tudásátadásnak hívjuk azt a módszert, mikor a tartalom átadása a következő sorrendben történik:

1. információ,
2. példa az információ illusztrálására,
3. a résztvevők elvégzik a kijelölt feladatot,
4. visszajelzések a résztvevők részéről.

A deduktív módszert akkor alkalmazzuk a képzés során, mikor a résztvevők nem rendelkeznek kellő mélységű, minőségű, mennyiségű előzetes tudással az adott kérdésben. A kijelölt feladat elvégzésénél például az ún. 1-2-4-All gyakorlatot alkalmazzuk. A gyakorlat során először mindenki önmagában dolgozik, gondolkodik, utána pedig két körben meg kell győznie másokat véleménye helyességéről. Emiatt a gyakorlat egyben kommunikációs feladat is, végül pedig a csoporttagok gyakorolják a csoportkonszenzus kialakítását. A feladat eredményéről a képző visszajelez, a csapat pedig levonja a konszenzusalkotással és meggyőzéssel kapcsolatos tanulságokat is amellet, hogy elsajátítja az ismeretanyagot.

Az **induktív** vagy **indirekt** tudásátadás módszerét akkor alkalmazzuk, mikor feltételezzük, hogy a résztvevők kellő mélységű és mennyiségű előzetes ismerettel, tapasztalattal rendelkeznek, amelyekre alapozva át tudunk adni új megközelítéseket, információkat, elméleteket. Ebben az esetben a sajátárgostól haladunk az általános felé. Egy példa, feladat, beszélgetés révén megfigyeléseket tesznek a résztvevők, amelyekből aztán következtetéseket vonnak le, végül a képző összegez és elmélettel egészíti ki szóban forgó kérdést.

A folyamat az alábbi a sorrendben történik:

1. példa – egy eset ismertetése,
2. gyakorlat – az eset elemzése,
3. visszajelzések – résztvevők megosztják értelmezéseiket a többiekkel,
4. információ – képző összefoglalja az elhangzottakat és kiegészíti azokat a vonatkozó elmélettel.

A résztvevők stratégiaalkotó-, és probléma-megoldó képességeinek fejlesztésére az ún. **induktív-tapasztalati módszert** alkalmazzuk, összeállítottunk egy-egy esetjátékot. Az esetjáték során a résztvevők szerepkártyák alapján játszanak, , tesznek megfigyeléseket. A gyakorlatnak fontos elemeit jelentik a játékosok észrevételei és visszajelzései. Az esetjátékok a valóságban megtörtént eseteken alapuló átiratok.

A gyakorlatokhoz a közösségi társas kapcsolatokra építve osztjuk **csapatokra** a résztvevőket. Ennek a módszernek az alkalmazása azért szerencsés, mert lehetővé teszi, hogy a csapatban mindenkinek legalább egy olyan ismerőse legyen, akivel jóban van / akivel ismerős (pl. ugyanattól a szakszervezettől érkezett), tehát nem érzi magát magára hagyatottnak, ugyanakkor a csapat sokszínű lesz, olyanokkal is együtt kell működniük a résztvevőknek a csapatban, akik nem közeli ismerőseik. A csapatok versengése kikényszeríti a **nézőpontok váltogatását**, a másik csapat stratégiájába történő belehelyezkedést. A megfigyelők bevonásával pedig az esetjáték egyben egy **akvárium gyakorlat** is. Előnye, hogy sokfélévé, sokszínűvé teszi a visszajelzéseket, növeli a megfigyelők tudatosságát, gyakoroltatja véleményük elfogadható formában történő kifejtését. A játékosok számára a társaktól érkező visszajelzés nagy jelentőséggel bír.

A gyakorlatokat ún. **terelőkérdésekkel** irányított **értékelőkörökkel zárjuk le**. Előbb a résztvevők (csapatok, majd a megfigyelők), végül a képzők adnak értékelő visszajelzéseket, értelmezik a tapasztalatokat.

A képzések során a **tanulási ciklus** összes állomását megcélizzuk. Ehhez elméleti alapnak **McCarthy 4MAT<sup>88</sup>** rendszerét alkalmazzuk, amelyben a különböző tanulási stílusokat figyelembe véve minden tanulási szakasznak, és az azok során felmerülő kérdésnek teret adunk:

1. Elköteleződés a téma iránt – Mi értelme van annak, amit tanulunk?
2. A témák – a tartalom, elméletek, szakértői vélemények, tények, bizonyítékok bemutatása.
3. Tapasztalás – a képzésben résztvevők közvetlen tapasztaláshoz, tapasztalatokhoz juttatása. Hogyan lehet jól csinálni? Hogyan működik? Hogyan lehet megvalósítani?
4. Hogyan tovább? – Mikor és hogyan tudom hasznosítani? Mik a következmények?

### A csoportfolyamatok alakítása

A képzés résztvevői különböző szakszervezetektől és üzemi tanácsoktól érkeznek, így csak néhányan ismerik egymást a csoportban. A képzések legelején ezért elengedhetetlen egy-egy **ismerkedős játék<sup>89</sup>**, amely egyben lehetőséget nyújt az oldott, jó hangulat kialakítására és a képzésre való ráhangolódásra.

Ebéd után a teli gyomor miatti elpilledést és napközépi fáradtságot ellensúlyozzák az **energizáló gyakorlatok**, amelyek jó hangulatot teremtenek, ösztönzik az együttműködést a csoporttagok között, előkészítik a terepet a komoly feladatok közös megoldásához.

A nap elején és végén alkalmat adunk minden résztvevőnek a **bejelentkezésre**, illetve **kijelentkezésre**. Ezek olyan rövid alkalmakat jelentenek, amikor megnyilvánulhatnak a csoport felé, a kért formában visszajelzést adhatnak a pillanatnyi állapotukról, megfogalmazhatnak értékelést és kérést a képzők és a csoport felé.

A csoporttá formálódást elősegítő gyakorlatok igen fontosak, mivel a képzés épít a **résztvevők együttműködésére**, közös gondolkodására és problémamegoldására. Ehhez szükség van a **bizalom-teli**, oldott légkörre.

<sup>88</sup> McCarthy, Bernice: 4MAT System: Teaching to Learning Styles With Right-Left Mode Techniques. About Learning Inc 1980

<sup>89</sup> Az ismerkedős gyakorlatot az 1.sz. függelék tartalmazza.

### Értékelés és után-követés

Az értékeléshez az ún. **négylépcsős Kirkpatrick modellt<sup>90</sup>** használjuk. Az értékelés négy szinten történik:

- a reakciók szintje: a résztvevők reakciói, mit gondolnak és hogyan éreznek a képzéssel kapcsolatban,
- a tanulás szintje: mérhető tudásgyarapodás,
- a viselkedés szintje: változott-e és hogyan a résztvevők viselkedése a képzés eredményeként,
- a hatás szintje: a képzés következtében érték-e el sikereket a résztvevők és szervezeteik?

### A reakciók értékelésének eszközei:

- a képzés során a résztvevők testbeszédének megfigyelése,
- az egyes gyakorlatok, egységek után és a napok végén szóbeli visszajelzések kérése,
- a képzés végén értékelő kérdőív kitöltése.<sup>91</sup>

### A tanulás értékelésének eszközei:

- szóbeli kérdések és válaszok formájában (a képzők nemcsak kérdeznek az értékeléshez, hanem fontosnak tartják, hogy a résztvevők adekvát kérdéseket tudjanak feltenni),
- az egyes tematikai egységek zárásakor gyors ellenőrző kérdések a résztvevők számára.

### A viselkedésváltozás értékelése:

- után-követés (follow-up) során felajánljuk a résztvevőknek, hogy a képzés után három hónappal egy online videokonferencián találkozzanak újra. Így lehetőségük nyílik a képzés után eltelt időszak eseményeinek, kihívásainak megosztására, kérdések felvetésére, visszajelzések adására. Az esemény nemcsak az értékelés miatt fontos, hanem amiatt is, mert a tapasztalatcsere révén a képzés résztvevőinek hasznára válik.

### A hatás mérése:

- **az után-követő tevékenység révén, online kérdőívet töltetünk ki hat hónappal a képzés után a résztvevőkkel.**<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for Evaluating Training Programs: Pt.1. *Reactions*. *Journal of the American Society for Training and Development*, 13(11), 3–9

Az elméletről összefoglaló: Nik Nadian Nisa Nik Nazli et al: The theory of Training Effectiveness Evaluation by Kirkpatrick. Background of theory. In *The Handbook for Management Theories*. ABRN Asia 2022 file: [///C:/Users/mdura/Downloads/CHAPIN-BOOK-AHMADSHAKANI30MAC2022.pdf](#)

<sup>91</sup> Az értékelő kérdőív a 9.sz. függelékben található.

<sup>92</sup> Az után-követő kérdőív a 11.sz. függelékben található.

## A SZERZŐKRŐL

**Dura Mirjam** az ÉTOSZ Érdekvédelmi Tanácsadó Kft. igazgatója. Munkaügyi kapcsolatok szakértő, mesteroktató a Szegedi Egyetemen, munkaügyi mediátor. Szakszervezetek, üzemi tanácsok tagjai számára tart kommunikációs, és konfliktuskezelő képzéseket. Több hazai és nemzetközi projektben vett részt, munkaügyi kapcsolatokkal foglalkozó kiadványok társszerzője.

**Kisgyörgy Sándor** szociológus, az ÉTOSZ munkatársa, közel 30 éve vesz részt a felnőttképzésben, ezen belül a munkavállalói érdekképviseletek felkészítésében. Ez idő alatt több, üzemi tanácsoknak, szakszervezeteknek, munkavédelmi képviselőknek és a felügyelőbizottságok munkavállalói képviselőinek munkáját segítő módszertani kiadvány szerzője, társszerzője.

## IMPRESSZUM

Friedrich-Ebert-Stiftung

Kiadó:

A Friedrich-Ebert-Stiftung Budapesti Irodája  
1054 Budapest | Fővám tér 2–3.

Tel.: +36-1-461-60-11 | Fax: +36-1-461-60-18

[budapest@fes.de](mailto:budapest@fes.de)

<https://budapest.fes.de/hu/>

A Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) által megjelentett és a honlapján található bármely anyagot tilos kereskedelmi forgalomba helyezni, megjelentetni a FES előzetes írásbeli engedélye nélkül.



## INTERKULTURÁLIS KONFLIKTUSOK KEZELÉSE A MUNKAHELYEN ÉS AZ ÉRDEKKÉPVISELETBEN



A magyar és harmadik országokból érkező munkavállalók érdekvédelméhez az út a vendégmunkások szervezésén keresztül vezet. Ennek elfogadásához, megértéséhez és érvényesítéséhez jól felkészített szakszervezeti vezetőkre, tájékozott tagokra, munkavállalókra van szükség.



A szakszervezetek a vendégmunkások szervezésével kölcsönös előnyökhöz jutnak: a szakszervezetek nagyobb szervezettséghez, magasabb tagdíjhoz, a szakszervezeti munkára fordítható több munkaidő-kedvezményhez, kontroll alatt tartott vendégmunkás foglalkoztatáshoz; a vendégmunkások pedig érdekvédelemhez, biztonság-hoz és a vendégmunkás-létet enyhítő, az integrációt, a nyelvtanulást segítő szakszervezeti programokhoz.



Ahhoz, hogy a munkavállalói érdekvépviseletek meg tudják valósítani ezeket a célokat fel kell ismerniük és kezelni kell tudniuk a magyar munkavállalók vendégmunkásokkal kapcsolatos előítéleteit, meg kell tudniuk különböztetni a kulturális különbségekből és az érdekek különbözőségéből származó konfliktusokat, azokat kezelni kell tudniuk, és nem utolsó sorban a kulturális különbségek ellenére hatékonyan kell tudniuk kommunikálni a vendégmunkásokkal.

További információk:  
<https://budapest.fes.de/hu/>