

Dr. Koncz Katalin egyetemi tanár
Budapesti Corvinus Egyetem

Diszkrimináció a munkahelyen és az érintettek magatartása¹

Az esélyegyenlőség követelménye az általános emberi és állampolgári jog része, az emberi méltóság tiszteletben tartásának kifejezésre juttatása. Az *esélykülönbség* a társadalmi kirekesztés elsődleges forrása, amely a mai magyar társadalomban és munkahelyeken egyaránt fennáll. Oka *társadalmi eredetű*, a munkaerő-piaci integrálódás általános feltételeinek hiánya, mint alacsony iskolázottság, fogyatékoság és rossz egészségi állapot, társadalmi szerepből származó kettős terhelés, előítéletek miatt nem lehetnek az érintett rétegek a társadalom egyenrangú tagjai. A kirekesztés/kirekesztődés társadalmi eredete miatt a társadalom kötelessége, hogy az önhibájukon kívül kirekesztettek számára megteremtse a társadalmi integrálódás lehetőségét (Koncz-Kozma, 1999).

Az Európai Unió döntéshozatali mechanizmusaiban az *esélyegyenlőség eszméje központi szerepet tölt be*, közvetlen és közvetett módon egyaránt megjelenik az irányelvekben, döntésekben. Közvetett módon jut kifejezésre a foglalkoztatási kérdések prioritáskénti kezelésében: a foglalkoztatás bővítése és a munkanélküliség csökkentése a leghatékonyabb eszköz ugyanis a társadalom tagjai *esélyegyenlőségének* megteremtésében, a szegénység és a társadalmi ellehetetlenülés elleni küzdelemben. Közvetlen módon megjelenik a követelmény a különböző irányelvekben; a foglalkoztatási stratégia alappillére, horizontális elvként működik. Számon kéri a pályázatokban.

Az alapelvek fenntartása mellett *a hangsúlyok folyamatosan változnak*. 1998-ban az esélyegyenlőségi követelmények célcsoportjaként az egészségkárosodottak és rokkantak kerültek az intézkedések középpontjába. 1999-től erőteljesebben hangsúlyozták a nemek közötti esélyegyenlőség igényét. Ekkor került előtérbe a *"családbarát" társadalompolitika*, amely a gyermek és idősgondozás fejlesztését szorgalmazta. A nemek mellett kiszélesítették a foglalkoztatási esélyegyenlőség követelménye által érintettek körét, a *"mindenki előtt nyitott munkaerőpiac" elvét* fogalmazták meg (European Commission, 1998:8). Az időskorúak foglalkoztatási esélyeinek javítása céljából a korai nyugdíjba vonulás rendszerének felülvizsgálatát javasolták (European Communities, 1999). A nemek közötti esélyegyenlőség követelményének kiterjesztését szolgálja a *társadalmi nem főáram* („*Gender mainstreaming*”) politika, amely azt az igényt fogalmazza meg, hogy a nemek esélyegyenlősége a politikai döntéshozatali szervek döntéseinek, akcióinak szerves részévé váljék.²

Az Európai Unió esélyegyenlőségi elvárása akkor valósulhat meg a gyakorlatban, ha a döntéshozatali és cselekvési tér mindhárom szintjén - *nemzeti, szervezeti és családi szinten* - megjelenik követelményként; a jogi szabályozás felkarolja, valamint nemzeti és szervezeti szinten kiépülnek az esélyegyenlőséget megvalósítani képes személyi és infrastrukturális feltételek. Nemzeti szinten a *Köztársasági Esélyegyenlőségi Program* fogalmazza meg a teendőket. „Célja, hogy az élet valamennyi területén megelőzze a hátrányos megkülönböztetést és elősegítse egyes társadalmi csoportok tagjainak esélyegyenlőségét.” (2003. CXXV. törvény 31. §). A Program hangsúlyt fektet a társadalmi szemlélet alakítására, a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek munkaerő-piaci helyzetének javítására. Megjelöli a feladatok ellátásához szükséges pénzügyi feltételeket, állami intézkedéseket sürget. Az

¹ A tanulmány egy korábbi változata megjelent „Munkahelyi diszkrimináció.” címen: *Munkaügyi Szemle*, 50. évf. 2006. I. rész: 1. sz. 11-14. l., II. rész: 2. sz. 16-19. l.

² Részletesebben lásd Koncz (1999b).

intézkedések az információs társadalom szolgáltatásaihoz való hozzáférés elősegítését, a köz- és felsőoktatásban való bekapcsolódás elősegítését, a szükséges jogalkotási feladatok meghatározását célozzák.³ 2005. februártól működik az **Egyenlő Bánásmód Hatóság**. Elvileg az infrastrukturális feltételek nemzeti szinten adottak, kérdés, hogy a kereteket miként töltik meg tartalommal a cselekvésre jogosult illetékesek.

Intézményi szinten az esélyegyenlőség megvalósításának sikere attól függ, hogy a munkaerő-piaci szereplőket – munkáltatókat és munkavállalókat – sikerül-e az elérendő cél teljesítésének szolgálatába állítani, és rendelkezésre állnak-e az érdekérvényesítéshez szükséges eszközök és kellékek. Az esélyegyenlőségi követelmények szervezeti megvalósítását az Európai Unió a **szervezetek társadalmi felelőssége** részének tekinti, amely akkor válik tényleges gyakorlattá, ha az esélyegyenlőség követelménye beépül a szervezeti kultúrába, a vezetési stílus szerves részévé válik. A társadalmi felelősség személyi lenyomatai, az alkalmazottakkal és a vezetőkkel szembeni etikai követelmények, amelyet az Etikai Kódex fogalmaz meg (Koncz, 2004).

1. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról

A hazai esélyegyenlőségi követelményeket elfogadó szemléleti elmozdulás jele a „**2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról**” elfogadása. A törvény két – jellegében és feltételeiben különböző – elvárást fogalmaz meg:

- az egyenlő bánásmód követelményét minden munkatárs számára
- az esélyegyenlőség előmozdításának követelményét a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok számára.

Figyelemre méltó a törvény alapállása, amely „elismeri minden ember jogát, hogy **egyenlő méltóságú személyként** élhessen”. Tiszteletre méltó a szándéka, miszerint „**hatékony jogvédelmet** biztosítson a hátrányos megkülönböztetést elszenvedők számára” (2003. CXXV. törvény, preambulum). A törvény szellemét és betűjét követve a foglalkoztató szervezetek feladata, hogy tiszteletben tartsák a munkatársak emberi értékeit, méltóságát, egyediségét. A szervezetek feladata, hogy érdekeiket a munkatársak érdekeivel összhangban fogalmazzák meg. Olyan munkafeltételeket, munkakörülményeket, munkahelyi légkört alakítsanak ki, amely a szervezeti kultúra részeként a törvényben megfogalmazott alapvető értékeknek a kialakításához, megőrzéséhez és megerősítéséhez hozzájárulnak.

A törvényi elvárások teljesítése azért is aktuális és fontos, mert a **munkahely veszélyes üzem**, ahol az alkalmazottak fizikai és lelki támadásoknak vannak kitéve (Mihály, 2003)⁴. Ez megbetegít, és valószínűleg hozzájárul a nemzetközi viszonylatban kedvezőtlen hazai mortalitási mutatók fennmaradásához. Az egyénre ható káros következmények mellett igen nagy szervezeti és társadalmi költséget okoz, elsősorban a munkából való kiesés költségei formájában⁵. A **fizikai terror** mellett egyre gyakrabban figyelnek fel a szakértők a **lelki terror** (pszichoterror, mobbing) különböző formáira. A lelki terrort „személyek és szerepek közötti viszonylatok egyfajta szociális deformációjaként értékelik, ami – egyebek között – a célszemély megalázásában, megfélemlítésében, zsarolásában, és különféle kínzásokban nyilvánul meg.” (Mihály:2003:9) A pszichoterror általában csoportfellelés útján működik, célja a kiszemelt áldozat „munkahelyi szociális kapcsolatainak szétszaggatása, környezetétől való izolálása, kirekesztése, önbizalmának megtépázása.” (Uott) A pszichoterror funkciója -

³ 2003. évi törvény... 8. l.

⁴ Eredei forrás ILO (1998): ILO Communication: Violence at work. Szeptember-október.

⁵ Amerikai számítások szerint a munkahelyi interperszonális kapcsolatok megromlása az elmúlt évtizedben 4 billió dollárba került, német becslések 1000 főre vetítve évi 110 ezer dollárra becsülik a kiadásokat (Mihály:2003:9).

egyéb összetartó és motivációs eszközök hiányában - a csoportkohézió kialakítása és fenntartása.

A törvény tilt minden olyan **közvetlen és közvetett hátrányos megkülönböztetést**, amely egy személy vagy csoport valós, vagy vélt jellemzői alapján hátrányos helyzetbe hoz. **Közvetlen hátrányos megkülönböztetésről** van szó, ha a hasonló helyzetben levő személyhez képest az egyén valamely jellemzője, tulajdonsága miatt kedvezőtlen bánásmódban részesül⁶. Ezek a jellemzők az egyén „neme, faji hovatartozása, bőrszíne, nemzetisége, nemzeti vagy etnikai kisebbséghez való tartozása, anyanyelve, fogyatékosága, egészségi állapota, vallási vagy világnézeti meggyőződése, politikai vagy más véleménye, családi állapota, anyasága (terhessége) vagy apasága, szexuális irányultsága, nemi identitása, életkora, társadalmi származása, vagyoni helyzete, foglalkoztatásának jellege, érdekképviselési szervhez való tartozása, és egyéb helyzete, tulajdonsága vagy jellemzője” (2003. CXXV. törvény 8. §).⁷ **Közvetett a megkülönböztetés**, ha látszólag érvényesül az egyenlő bánásmód elve, de az adott csoportban nagyobb arányban érvényesül a hátrányos helyzet⁸. A törvény tiltja **a zaklatás⁹, jogellenes elkülönítés és megtorlás¹⁰** alkalmazásának minden formáját.

A törvény kiemelten foglalkozik az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítésével **öt területen**: a foglalkoztatás, a szociális biztonság és egészségügy, a lakhatás, az oktatás és képzés, valamint az áruk forgalma és szolgáltatások igénybevétele terén. A foglalkoztatás terén az egyenlő bánásmód követelményének sérelme a munkahelyi életpálya bármely szakaszában előfordul, az emberi erőforrás menedzsment minden funkcióját érinti (Koncz, 2004). A munkához való hozzájutásban erőteljes a romák, a nők, és a 40-45 éven felüliek nehézségei. A bérkülönbségekben a nők hátránya a világon mindenütt jellemző. Az előmenetel tekintetében a nők számára működik az üvegplafon jelenség, és a női elhelyezkedés piramissal jellemezhető (Koncz, 1999a). Romák esetében az elmúlt években felszínre került a jogellenes elkülönítés az oktatási rendszerben és a lakhatás terén.

2. A munkahelyi diszkrimináció hazai jellemzői

2005. szeptember közepén a főműsoridőben sugárzott TV híradó női műsorvezetőivel szemben elkövetett megkülönböztetés borzolta a diszkriminációra érzékeny közvélemény figyelmét. A médiaszemélyiségek jó érdekérvényesítő képessége nyomán az ügy előkelő helyet kapott médiában, a MÚOSZ Nők a Médiában szakosztály tagjai tiltakoztak, az állampolgári biztos elítélően nyilatkozott és ajánlás megfogalmazását helyezte kilátásba.

⁶, 8. § „Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt... a-t) pont alatt felsorolt tulajdonságok „miatt részesül más, összehasonlítható helyzetben levő személyhez vagy csoporthoz képest kedvezőtlenebb bánásmódban.” (2003. évi törvény.. 2-3. l. Kiemelés tőlem: KK)

⁷ Gondot okoz az eljárás során, hogy a diszkrimináció alapjául szolgáló tulajdonságot a diszkriminációt elszenvedőnek kell megjelölni. Többten jelezték vizsgálódásaim során, hogy nem tudják, milyen tulajdonságot jelöljenek meg, hiszen ezzel az információval nem ők, hanem a jogsértést elkövető személy rendelkezik. A diszkrimináló tudja, hogy milyen tulajdonsága miatt különbözteti meg a sértettet.

⁸ „9. § Közvetett hátrányos megkülönböztetésnek minősül az a közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek nem minősülő, látszólag az egyenlő bánásmód követelményének megfelelő rendelkezés, amely a 8. §-ban meghatározott tulajdonságokkal rendelkező egyes személyeket vagy csoportokat más, összehasonlítható helyzetben lévő személyhez vagy csoporthoz képest lényegesen nagyobb arányban hátrányosabb helyzetbe hoz.” (2003. évi törvény.. 3. l.)

⁹ „10. § (1) Zaklatásnak minősül az az emberi méltóságot sértő magatartás, amely az érintett személynek a 8. §-ban meghatározott tulajdonságával függ össze, és célja vagy hatása valamely személlyel szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszegényítő vagy támadó környezet kialakítása.” (2003. évi törvény.. 10. l.)

¹⁰ „10. § (3) Megtorlásnak minősül az a magatartás, amely az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt kifogást emelő, eljárást indító vagy az eljárásban közreműködő személlyel szemben ezzel összefüggésben jogsérelmet okoz, jogsérelmet okozására irányul vagy azzal fenyeget.” (2003. évi törvény.. 10. l.)

A munkahelyi diszkrimináció tekintetében Magyarország az európai élvonalban található. Egy 2006-ban végzett felmérés szerint 28 ország közül a negyedik, 16 európai ország közül a második legmagasabb diszkriminációs indexszel rendelkezik.¹¹ Különösen magas a nemek és a kor szerinti diszkriminációs index. Míg a nemek szerinti diszkrimináció az utóbbi években nagyobb hangsúlyt kapott, a kor szerinti diszkrimináció elleni fellépés alig kap teret. A munkahelyi diszkriminációs ügyek jó része, még becsülni sem tudom milyen hányada, azonban *rejtve marad*, az érintettek nem adják nevüket, arcukat a panaszhoz.¹² A Menedzsment Fórum körképe szerint „a munkavállalók ... csak elvétve próbálják érvényesíteni jogait” (Körte, 2005:2. Kiemelés: KK).¹³ A hátrányos megkülönböztetést elszenvedők jó része el sem jut a panasz megfogalmazásáig. A munkavállalók retorzióktól tartanak, állásvesztés félelme korlátozza a munkahelyi diszkrimináció nyílt vállalását. „Az emberek kiszolgáltatottnak érzik magukat. Félnék az esetleges elbocsátástól, ráadásul ha híre megy, hogy beperelték alkalmazójukat, nem sok esélyük marad a munkaerő-piacon.” (Gádor, 2005:1). A kedvezőtlen következményekkel szemben ugyanis a dolgozók védtelenek. A munkaerő túlkínálattal és strukturális feszültségekkel terhelt munkaerő-piaci viszonyok, valamint a munkavállalói érdekvédelem gyengesége miatt (is) a nagy többség munkaerő-piaci pozíciója kedvezőtlen. A munkavállalók kiszolgáltatottsága, a munkahelyi demokrácia fogyatékoságai, az emberi méltóság tiszteletben tartásának hiánya a munkahelyeken korlátozza az egyéni érdekérvényesítést. Pedig a diszkriminációs esetek száma növekvő (Körte, 2005:2). Az Egyenlő Bánásmód Hatósághoz 2005-ben 491 beadvány érkezett, 2009-ben 1087 ügyben fordultak az intézményhez panasszal.¹⁴

A szervezetek többségének *nincs tapasztalata* a diszkriminációs ügyek kivizsgálása, és kezelése szempontjából. Nem készült fel a törvény megvalósítására. Az esélyegyenlőségi követelmény *nem épült be a szervezeti kultúrába*, nem jelenik meg a *vezetőkkel szemben támasztott elvárásokban*. A szervezetek nagy hányada nem rendelkezik Etikai Kódexszel. Bár egyre több - elsősorban a tervekészítési kötelezettséggel rendelkező - szervezet készít esélyegyenlőségi tervet,¹⁵ gyakori a formális teljesítés, a gyakorlati megvalósítás ellenőrzése hiányzik. Vizsgálataim során elenyészőnek tűnt azoknak a szervezeteknek a száma, ahol a törvényben megfogalmazott követelményeket a szervezet összes szabályzatában átvezetik. Egy általam vizsgált diszkriminációs ügy tapasztalata szerint még egy nagy presztízsű, magasan kvalifikált munkaerő-állománnyal rendelkező szervezet kivizsgálásra megjelölt és érintett tagjai sem tudták értelmezni a törvény szellemét és betűjét. Gyors és a diszkriminációt megállapító, azt elítélő döntés hiányában a diszkrimináció zavartalanul folytatódhat a munkahelyeken.

2.1. A jogsérelmet elszenvedő helyzete

¹¹ <http://www.kellyservices.hu/web/hu/services/en/pages/worforceoctoberrelease.html>. Letöltés: 2010-05-09.

¹² Ezt támasztják alá előadói tapasztalataim az ország különböző részeiben tartott konferenciák és képzések során elhangzó vélemények, eseteleírások alapján. Például „Az Európai Unió esélyegyenlőségi politikájának terjesztése. Debrecen, Esélyek háza, 2004. április 21-22.,” Budapest, Esélyház, 2004. április 29-30.” „Szervezeti esélyegyenlőségi stratégia – előírások, elvárások, megoldások. Budapest, 2004. december 16.” „Nők munkaerő-piaci helyzete és esélyegyenlősége az Európai Unió csatlakozás után Magyarországon. Várpalota, 2005. szeptember 27.” „A kommunikáció és az érdekvédelem.” Kommunikáció szerepe a munka világában. Eger, 2007. október 19-21., A nők munkaerő-piaci helyzete Magyarországon és az Európai Unióban. Miskolci Városi Önkormányzat, Miskolc, 2008. november 3. Ezt tapasztalom szakszervezeti vezetőként és a szakszervezeti vezetők számára tartott képzések során a résztvevők hozzászólásai nyomán. „Szakszervezeti nők képzése. Friedrich Ebert Stiftung, 2005. szeptember 30.”

¹³ A Menedzsment Fórum oldalain számtalan diszkriminációs ügy található. Forrás: <http://www.mfor.hu/dossziek/1052.html>. Letöltés: 2010-05-09.

¹⁴ Forrás: <http://www.egyenlobanasmod.hu>. Letöltés: 2010-05-09.

¹⁵ Az önkormányzatok pályázatának ma már kötelező kelléke az esélyegyenlőségi terv.

A **munkavállalói érdekvédelem** gyermekcipőben jár és nem csupán a gyenge szakszervezeti jogosítványok terén. A munkahelyi egyéni érdekvédelem szokatlan, gyakran panaszkodásként, összeférhetetlenségként interpretálják az érintett vezetők. Az egyéni érdekvédelem el lehetetlenítő jelenlegi munkahelyi környezetben **három lehetséges stratégiát** követhetnek a munkavállalók:

- eltűrik a megkülönböztetést
- feladják munkahelyüket
- a hivatalos érdekvédelem csatornák felhasználásával megpróbálják érvényesíteni érdekeiket.

A választott stratégia az egyén hatalmi pozíciójától, önbizalmától és küzdőképességétől függ, következményei eltérőek.

- Az **érdeksérelem passzív eltűrése** előbb-utóbb leépíti a személyiséget, önbizalomvesztéshez, önértékelési problémákhoz, kommunikációs zavarokhoz vezet, végeredményében csökkenti a teljesítményt. Ezzel az önmagát beteljesítő jóslat igazolja a munkatárs alkalmatlanságát.
- Jellemző gyakorlat a jelenlegi munkahelyi viszonyok között, hogy a jogsérelmet elszenvedett személy **feladja állását**. A vezetői diszkrimináció ugyanis gyakran párosul a munkatársi kirekesztéssel, a jogsérelmet elszenvedett személy teljes el lehetetlenítésével, ami miatt a diszkriminált munkatárs kénytelen más munkahelyet keresni.
- Hasonló következmények veszélye merül fel a **hivatalos érdekvédelem csatornák** igénybe vétele esetén is. Az eljáró személy gyenge hatalmi pozíciója, az eljárási rend hiányosságai, az eljárásra jogosultak felkészületlensége, a vezetői összefogás miatt, az érdekvédelem sikere kétes. A munkahelyeken többnyire nem érvényesül a munkatársi szolidaritás, a jelenlegi munkaerő-piaci viszonyok, az individualizálódott munkahelyi és társadalmi közeg a diszkriminációt elkövető vezetővel való azonosulásnak kedvez. A munkatársak jól felfogott érdekeiket követve, a panaszt tevő ellen fordulnak, hacsak nem a vezető szervezett megbuktatása a cél. A diszkriminációt elkövetőnek kedvez a győzteshez húzás, a győztesrel való azonosulás igénye is. A tágabb munkahelyi környezet értékítélete követi „az ellopott kabát eseteként” leírt jelenséget, miszerint a jogait érvényesítő egyén kerül abba a helyzetbe, mintha ő sértett volna jogot. A munkatársak nem szeretik a sikertelen, a problémákkal küzdő, a meglévő viszonyokat kikezdő, konfliktust teremtő személyeket. Ez a passzív hozzáállás fenntartja a diszkriminációt megengedő viszonyokat, ami előbb vagy utóbb minden, az érdeksérelem elszenvedő és az ellene fellépő munkatársat utolérhet.

A diszkriminációs ügyek tapasztalatai rámutatnak a **vezetői visszacsatolás** fontosságára és a visszacsatolás hiányának következményeire. Mindenki igényli a visszacsatolást, főként a pozitív visszacsatolást a végzett tevékenységéről. A visszacsatolás irányt jelöl és motivál, biztosítja a célirányos cselekvést. A visszacsatolás erősíti az önbizalmat és fejleszti az énképet, nélküle az ember elbizonytalanodik a hierarchia minden szintjén. A visszacsatolás a vezető alapvető kötelezettségei közé tartozik, eszköztárában a visszacsatolás számtalan lehetősége szerepel: a javadalmazás, a kitüntetés, a fegyelmi, az előléptetés, az elbocsátás, a teljesítményértékelés, és a metakommunikációs jelek sokasága (mosoly, kézzorítás, csend, stb.). A visszacsatolással szemben támasztott követelmények között fontos szempont, hogy folyamatos legyen, konstruktív, azaz a fejlődést szolgálja, és a „tett” elkövetése után a lehető legrövidebb időn belül megtörténjen. Amennyiben a helyteleníthető munkahelyi viselkedést követően a vezető nem ad visszajelzést, a több év elteltével megfogalmazott kritika nem tekinthető hitelesnek. Gyakori, hogy a diszkriminációs ügy kapcsán „derül ki”, hogy a hátrányos megkülönböztetést elszenvedő munkatárssal „mindig probléma volt”, ami alkalmas védekezésre és a munkatárs lejárására.

2.2. Az objektív tényfeltárást korlátozó jelenségek

A TV Híradó női munkatársaival szemben elkövetett hátrányos megkülönböztetés több szempontból is tanulságos:

- a média szerepe kiemelkedő a munkahelyi diszkrimináció elleni fellépésben
- a fellépés sikerét az egyéni/csoport érdekérvényesítő képesség nagymértékben meghatározza
- a civil szervezetek kellő hatékonysággal tudják hangjukat hallatni és fellépésük eredményes lehet
- a nőmozgalmi és civil jogvédő szervezeti háttér, valamint ezek összefogása nélkülözhetetlen az esélyegyenlőségi szemlélet társadalmi szintű elterjesztésében.

A zárt munkahelyi viszonyok által elszigetelt, átlagos, vagy ennél gyengébb érdekérvényesítő képességgel rendelkező munkatársak nehezebb helyzetben vannak, **az objektív tényfeltárást számtalan tényező korlátozza**. Ezek közül a legfontosabbak:

- a hatalmi viszonyok aszimmetriája
- az együvé tartozás dominanciája a kívülállókkal szemben
- a kognitív disszonancia jelensége
- az öngazolási kényszer
- az érzelmi viszonyulás.

a) A **hatalmi viszonyok aszimmetriája** minden diszkriminációs panasz esetében fennáll, mégpedig kettős értelemben. Egyrészt diszkriminálni a hierarchia magasabb szintjén álló képes, ő rendelkezik azokkal a jutalmazási és büntetési eszközökkel, amelyeket használhat arányosan, igazságosan, érdem szerint, vagy megkülönböztető módon. Másrészt a jogsérelmet elszenvedő személy a csoporton belüli hatalomforrás szempontjából kedvezőtlen helyzetben van. „...a hátrányos megkülönböztetés sértettjei általában perifériára szorult emberek, akiknek sem tudása, sem fellépése, érdekérvényesítő képesség nincs meg ahhoz, hogy a törvény szerinti jogaikat kikényszerítsék ...” (Lehoczkyné, 2004:1) Az erős hatalmi pozícióban levő személyt általában nem diszkriminálják, az érdekei védelmére rendelkezésére álló hatékony eszközök miatt a diszkrimináció nem kecsegtet sikerrel.

Az egyén csoporton belüli helyzetét felkészültsége/kompetenciái,¹⁶ a csoportfeladatok ellátásában vállalt szerepe, személyisége, külső és a belső kapcsolati tőkéje, ez utóbbin belül a vezetőhöz való viszonya döntően meghatározza. A munkahelyi viszonyokról áttekintéssel rendelkezők előtt jól ismert, hogy a főnök kedvence egyúttal csoport kedvenc, megkülönböztetett bánásmódban részesül a csoporton belül, amíg a főnök hatalomban van. A vezetőnek tett szívességek javítják az egyén csoporton belüli helyzetét.

A beosztott szellemiségét és magatartását a **vezető hozzáállása** lényegesen befolyásolja. Esélyegyenlőséget és humánus szemléletet nélkülöző munkahelyi viszonyok közepette azonosulnak a vezető viselkedésével, átveszik a diszkriminációs, elutasító, megtorló magatartást, főként, ha erre a vezetőtől verbálisan és metakommunikatív módon biztatást kapnak. A formális hatalommal nem rendelkező beosztott gyakran ekként tesz szert informális hatalomra, amely a tényleges beosztási hierarchiát átszeli. Azért is érdemel figyelmet ez a jelenség, mert a vezetői diszkrimináció esetén a diszkriminációs magatartás tovagyűrűzik, fennáll a munkatársi diszkrimináció, kiközösítés, megtorlás veszélye.

¹⁶ A kompetencia szervezethez kötött, értéke a szervezet megítélésétől függ (Sveiby, 2001), ezáltal hatalmi viszonyokat tükröz és szubjektivitást is tartalmaz.

b) Együvé tartozás dominanciája a kívülállókkal szemben. Az együvé tartozás tudata bármely csoportképző ismérv alapján létrejöhet, és annál erőteljesebb, minél több a kockázat a privilégiumok elvesztése terén. Az együvé tartozás deklarálása a kívülállókkal szemben ölthet enyhébb formát (informális kapcsolatok szervezése), és eljuthat egészen a kirekesztésig.

Az együvé tartozás ismérveként a szokásos kemény változókon túl, mint a demográfiai és foglalkozási ismérvek, az összetartozás tudatát hozza létre az egyazon intézmény, egyazon évfolyamán, egyazon csoportban szerzett végzettség, az azonos lakóhely, azonos kollégium, azonos szoba birtoklása, az azonos hobbi, az azonos vallási, párt, érdekvédelmi, civil csoporthoz tartozás, az azonos sors, és kialakulhat az azonos értékek és azonos érzelmek talaján. Témánk szempontjából meghatározó jelentőségű szervező erő a hierarchikus elrendeződés a szervezetben. A hazai szervezetekben erőteljes érvényesül a **vezetői összetartás**, amit a közmondás jól tükröz: a „holló a hollónak nem vájja ki a szemét”. Az Európai Unió versenyszférájában működő eredményes szervezetekben szokatlan ez a vezetői összekacsintás, főként diszkriminációs ügyekben nem jellemző. Sőt a vezetők maguk közösitik ki a diszkriminációs szemléletet követő és alkalmazó társukat. **Rontja ugyanis a szervezet eredményességét és hatékonyságát, ha a szervezet az értékek mentén történő döntés helyett a kapcsolati viszonyokra épít.**

A vezetői összefogás részben racionális okokkal magyarázható, a vezetők úgy vélik, hogy többet profitálnak vezető társaikból, mint a beosztottjaikból, akinek többségét nem is ismerik. A **kritikát** megfogalmazó beosztott, pedig potenciális „ellenség”. A vezetők egy része nem veszi szívesen a kritikát, de még az egyet nem értést és a más véleményt sem. A véleménykülönbség az emberi kapcsolatokat befolyásoló fontos tényező. „Ha valaki nem ért egyet velünk...ezt ..büntetésként éljük meg; emiatt nem szeretjük azt, aki nem ért egyet velünk.” (Aronson, 1978:235. Kiemelés: KK) Nagy hagyományokkal rendelkező, erős munkahelyi demokrácia hiányában a vezetők egy része nem tudja asszertíven kezelni és a maga javára fordítani a kritikát, a másfajta véleményt. És ha valakit ellenséggként kezelünk, ellenszenvvel viseltetünk iránta, nem szeretjük, akkor vele kapcsolatban nehéz az egyenlő bánásmód etikus magaslatára emelkedni.

c) A kognitív disszonancia jelensége. Az egyenlő bánásmód megvalósításában a hazai nemzeti és szervezeti kultúra jellemzői mellett számolni kell a **kognitív disszonancia** hatásával, amely minden etikus, humánus, elvárható, magasabb szintű (pl. európai uniós) követelménynek meg nem felelő gyakorlat esetén fellép. Az egészséges személyiség ugyanis akkor érzi jól magát, ha a helyesnek vélt cselekvést követi. Az emberi viselkedésben azonban igen gyakori, hogy nincs összhang az ember megkívánt és tényleges cselekvése között, Festinger szóhasználatában inkonzisztencia/disszonancia áll fenn a tudás/vélemény és a döntés/cselekvés között. A disszonanciát a személyiség nehezen viseli, mert az a személy önmagáról kialakított képét rombolja. Ezért a konzisztencia helyreállítására, a disszonancia csökkentésére törekszik (disszonancia-redukciós folyamat). „Ha van disszonancia, akkor az érintetteknek ... próbálkozások történnek a disszonancia mérséklésére.” (Festinger:1973:83. kiemelés: KK) Ha cselekvés már nem változtatható meg, akkor az egyén igyekszik igazolni döntését, cselekvését.

Az esélyegyenlőség követelményének megsértése terén egymás mellett létezik a két összeegyeztethetetlen tudattartalom (Aronson, 1978:110): mit illik tenni, és mi történik a gyakorlatban. A vezetők többsége tudja, hogy indokolatlanul megkülönböztetni nem illik, nem szép dolog, nem humánus, sőt törvényellenes. Eközben azonban a munkahelyi viszonyok megengedik, eltűrrik, és újratermelik a diszkrimináció táptalaját. A munkavállalók gyenge érdekérvényesítő képessége, a szociális partnerek valódi beleszólásának szűk tere, a visszacsatolási csatornák és gyakorlat hiánya, a munkahelyek masculin normarendszere, az

esélyegyenlőség szellemiségének hiánya kínálja a teret a vezetői szubjektivitás érvényesülésére. Az esélyegyenlőség érvényesítéséhez erős kulturális, szervezeti falakat kell áttörni, miközben az áttöréshez szükséges eszközök hiányoznak.

A kognitív disszonancia feszültséget teremt, rombolja az énképet¹⁷, miközben fellép „a disszonancia csökkentésének szükséglete (vagyis az a szükséglet, hogy meggyőzzük magunk arról, hogy igazunk van).” (Aronson, 1978:111). **A kognitív disszonancia csökkentésének egyik lehetősége** a diszkrimináció megszüntetése. Erre a diszkriminációt fenntartó és újratermelő társadalmi-szervezeti feltételek mellett csekély az esély. A disszonancia csökkentésének második módja a bizonyítékok eltorzítása vagy elutasítása.¹⁸ (Uott:113) Egy harmadik lehetséges válasz a tények bagatellizálása, vagy egy összeegyeztethető tudattartalom beépítése: „megérdemli a megkülönböztést, mert összeférhetetlen; indokolt a megkülönböztetés, mert...és számtalan indokot fel lehet sorakoztatni.

d)Az önigazolási kényszer. Döntés után az emberek külső és belső igazolást keresnek a döntés helyességére. Ez az önigazolás, az ön-megnyugtatás része, amit szintén Festinger és követői bizonyítanak. „Az emberek szeretnék megfelelő megnyugtatást kapni arról, hogy döntésük helyes, ezért keresik azt olyan információkat, amelyről biztos, hogy minden körülmények között megnyugtatókra szolgálnak.” (Aronson, 1978:118) Az emberek énképük védelme érdekében igazolni igyekeznek cselekedeteiket, döntéseiket. **„Értsük meg az egész iróniáját: ha én szenvedést okozok neked, akkor éppen azért kell az hinnem, hogy rohadt dög vagy, mert én jó embernek tartom magam.** Vagy másképpen: éppen, mert *olyan rendes tagok, mint én vagyok, nem szoktak ártatlan embereket bántani, ezért kellett, hogy megérdemeld mindazt a disznóságot, ami veled műveltem.*” (Uott:140). Az önigazolást, az ön-megnyugtatást szolgálja tehát, amikor az érdekeiért síkra szálló beosztottat vezetője – esetenként munkatársai – összeférhetetlennek minősítik. Az önigazolást célozza az információk megválasztása is. Az emberek azokat az információkat választják, amelyek igazolják álláspontjukat. A döntés gyakran megelőzi az információk kiválasztását, amely ezt követően már a döntés jogosságának igazolását szolgálja.

A konfliktust teremtő „összeférhetetlen” magatartás a jelenlegi gyenge érdekérvényesítési esélyek, az érdekérvényesítés jogát elvitató, azt panaszként értelmező munkahelyi gyakorlat mellett akár meg is állja a helyét. Az érdekeit – akár jogosan védő – munkatárs konfliktust teremt, megzavarja a kialakult viszonyokat, hatalmi összefonódásokat, megkötött alkukat, pszichológiai szerződéseket, felszínre hozza a munkaszervezés hiányosságait, vezetési gyengéket. **A vezetők nem szívesen hallják, vagy látják, hogy az általuk működtetett rendszer nem jól funkcionál, mert ez az ő kudarcuk.** Nem szeretik tudni, hogy homokszem került a gépezetbe. A diszkriminációs eljárás minden vezetőnek kellemetlen, akik ezekkel az ügyekkel kénytelenek foglalkozni. Színt kell vallani, állást kell foglalni, felelősséget kell vállalni, ami kínos. A vezetők többsége nem szeret rossz híreket hallani, a rossz hír hozóját ősidők óta büntetik¹⁹. „A „hírnök megölésének” számtalan szimbolikus formája létezik a modern társadalmakban” (Aronson, 1978:114).

e) Az érzelmi viszonyulás. A munkahelyi diszkrimináció táptalaja a csoporton belül ható **érzés kavalkád**, a szeretet és ellenszenv viszonyok szövevényes hálója. Az érzelmek döntést és viselkedést befolyásoló szerepe jelentős. Az emberi viselkedésben fellelhetők racionális elemek, amikor az egyének érdekeiket követve döntenek és viselkednek. A racionalitás azonban korlátozott, az emberek magatartásába egy sor, a közgazdasági

¹⁷ „A disszonancia-csökkentő viselkedés az ego (én) védelmét szolgálja.” (Aronson, 1978:115)

¹⁸ „E disszonancia csökkentésének többnyire a legjobb módja a bizonyíték eltorzítása vagy elutasítása.” (Aronson, 1978:113)

¹⁹ „Az emberek nem szeretnek olyasmint látni vagy hallani, ami ellentétben van mélyen gyökerező hiedelmeikkel vagy kívánságaikkal” (Aronson, 1978:114)

racionalitás jegyében nem magyarázható elem vegyül (Citovszky,1990, Miller, 1982). Ezek között fontos szerepet játszik az emberek személyiségi, strukturális és környezeti hatások erőterében formálódó, elfogadott és követett értékrendszere, és ezzel is összefüggő és egyéb elemekből táplálkozó érzelmi viszonyulása a másik emberhez. A szeretet feltétele magyarázható racionálisan is, de többnyire nem racionális elemekből táplálkozik. A racionalitás érvényesülésének alapja, hogy „Azokat az embereket szeretjük, akiktől a legkisebb költség mellett a legnagyobb nyereséget várhatjuk.” (Aronson,1978:221), Témánk szempontjából az egyet nem értés, a más vélemény megfogalmazása és annak következménye érdemel figyelmet. „Ha valaki nem ért egyet velünk....ezt ..büntetesként éljük meg; emiatt nem szeretjük azt, aki nem ért egyet velünk.” (Uott:235) És ha valakit nem szeretünk, akkor nehéz az egyenlő bánásmód etikus magaslatára emelkedni.

3. Az esélyegyenlőséget integráló szervezeti kultúra kialakulásának feltétele

A törvény szellemének és előírásainak gyakorlati megvalósítása a fentiekben érintett jelenségek miatt **lassú és vontatott**. Az esélyegyenlőség követelménye nem vált a társadalmi szereplők szemléletének, értékrendjének szerves részévé. Mint ahogy kiindulópontként megfogalmaztam, az Európai Unió esélyegyenlőségi elvárása akkor valósulhat meg a gyakorlatban, ha a döntéshozatali és cselekvési tér mindhárom szintjén - **nemzeti, szervezeti és családi szinten** - megjelenik követelményként, értékként, cselekvést vezérlő szellemiségként.

- A nemzeti, sőt nemzetközi szintű irányelvek és azok gyakorlati érvényesülése alakítja a szervezetek jogi gazdasági, kulturális környezetét, ezen keresztül szervezeti kultúráját. Az esélyegyenlőségi követelmények gyakorlati alkalmazásának fontos feltétele, hogy kiépüljenek és bővüljenek az esélyegyenlőséget megvalósítani képes személyi és infrastrukturális feltételek. Nem nélkülözhető, hogy a **kormányzat** és a **civil szervezetek** gondot fordítsanak az esélyegyenlőségi irányelvek gyakorlati alkalmazásának megismerésére, a káros tendenciák felismerésére és kiküszöbölésére, az esélyegyenlőségi szemlélet társadalmi elterjesztésére. A társadalmi szemlélet formálásában az **oktatás** és a **média** szerepe meghatározó.²⁰ Az Európai Unió esélyegyenlőséget forszírozó **külső kényszere még nem működik**. Az esélyegyenlőségi követelmények be nem tartását semmilyen szankció nem sújtja. Az Unió sokkal inkább a gazdasági stabilizáció (konvergencia program), semmint az esélyegyenlőség politika számonkérésében érdekelt.
- A diszkriminációs eljárások során tapasztaltak arra utalnak, hogy szervezeti szinten - mint minden humánügyet érintő rendszer bevezetésekor - megkülönböztetett figyelmet célszerű fordítani az **első számú vezető megnyerésére** és a teljes **munkatársi állomány képzésére**. Fontos követelmény, hogy vezetők és beosztottak egyaránt ismerjék meg a törvényi előírásokat, a beosztottak ismerjék meg jogait, a vezetők ismerjék meg kötelezettségeiket az egyenlő bánásmód biztosításáról és az esélyegyenlőség előmozdításáról. Megoldandó feladat, az esélyegyenlőségi követelmények teljesítésének beépítése a **vezető kiválasztás** folyamatába, és a diszkriminációs panaszt megfogalmazók munkajogi védelme.

Hazai tapasztalat, hogy **a munkahelyi eljárást célszerű részletesen szabályozni**, részletesebben, mint Európa fejlett térfelén, ahol az

²⁰ Jól jellemzi a téma fontosságának negligálását, hogy az oktatási intézmények tematikájában nem szerepel kötelező esélyegyenlőségi tantárgy.

esélyegyenlőség követelményének és szellemiségének nagyobb hagyományai vannak. Az eljárási szabályrendszer nem nélkülözheti az összeférhetetlenség definiálását, a jegyzőkönyv készítési kötelezettség rögzítését, az eljárás menetének leírását. Nagy hangsúlyt célszerű fektetni a megfordított bizonyításra teher értelmezésére.

- Az *esélyegyenlőségi szemléletet integráló családi viszonyok* segítik a munkahelyi diszkrimináció enyhítését, részben mert a vezetők többsége is családban él, és az emberi méltóságot tiszteletben tartó családi milió kedvezően befolyásolja munkahelyi viselkedésüket. A támogató családi háttér másrészt segíti a diszkriminációt elszenvedők érdekérvényesítő képességét, önbizalmát, növeli konfliktustűrő képességüket, javítja konfliktuskezelési készségüket.

Hivatkozások

Aronson, Elliot (1978): A társas lény. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 331 o.

Citovszky Tibor (1990): Az örömtelen gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 245 o.

European Commission (1998): Equal Opportunities Magazine, No. 6. Employment and Social Affairs, 27 o.

European Communities (1999): Employment in Europe 1999. Jobs in Europe: confidence amidst uncertainty. Directorate general for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Manuscript completed in 1998. Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg, 12 o.

Festinger, Leon (1973): A kognitív disszonancia elmélete. In: **Hunyadi (1973)** 75-83. o.

Gádor Krisztina (2005): Alig csökken a nők hátrányos helyzete a munkaerő-piacon. Menedzsment Fórum, 2005. január 7. <http://www.mfor.hu/cikk.php?article=17734&page=4>. Letöltés: 2010-05-09.

Green, Tristin K. (2003): Discrimination in Workplace Dynamics: Towards a Structural Account of Disparate Treatment Theory. Harvard Civil Rights – Civil Liberties Law Review, Vol. 38. No. 1. 34 l. http://www.law.harvard.edu/students/orgs/crcl/vol38_1/green.php. Letöltés: 2005-10-12.

Hunyady György (1973): Szociálpszichológia. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 434 o.

<http://www.mfor.hu/dossziek/1052.html>. Letöltés: 2010-05-09.

<http://www.kellyservices.hu/web/hu/services/en/pages/worforceoctoberrelease.html>. Letöltés: 2010-05-09.

Koncz Katalin (1999a): Nők a munkaerőpiacon a rendszerváltást követően. Munkaügyi Szemle, Vol. XLIII. 1999. 1. sz. 22-27. l.

Koncz Katalin (1999b): Esélyegyenlőség az Európai Unió prioritásai között. Munkaügyi Szemle, Vol. XLIII. 1999. 5. sz. 19-24. l.

Koncz Katalin (2002): A társadalmi kirekesztettség és a szegénységkockázat nemek szerinti különbségei. Esély, 2002. 1. sz. 59-86. l.

Koncz Katalin (2004): Karriermenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004. 516 o.

Koncz Katalin – Kozma Blanka (1999): Nők és kisebbségi csoportok megkülönböztetett támogatása az Egyesült Államokban a tapasztalatok magyarországi hasznosításának lehetőségei. Munkaügyi Szemle, Vol. XLIII. 1999. 7-8. sz. 52-58. o.

Körte Ildikó (2005): Munkahelyi diszkrimináció: velünk vagy ellenünk. Menedzsment Fórum, 2005. május 2. <http://www.mfor.hu/cikk.php?article=19216&page=5>

Lehoczkyné Kollonay Csilla (2004): Diszkrimináció a munkahelyen. A MUNKAADÓ. <http://www.datanet.hu/pharma/phorient/136/136mal2.htm>. Letöltés: 2010-05-09.

Mihály Ildikó (2003) Lelki terror a munkahelyeken. Munkaügyi Szemle, 47. évf. 10. sz. 9-10. o.

Miller, Lawrence M. (1982): A munkahelyi viselkedés befolyásolása. Mezőgazdasági Kiadó, 201 o.

Sveiby, Karl Erik (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 291 o.

2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról. (Megtekintető pl. http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV.)