



Közzolgálati Nemzetközi Képzési Központ

DIPLOMÁCIAI PROTOKOLL

– Zsigmond Edina –

Oktatási segédanyag

Nemzeti Közzolgálati Egyetem

2013.

Nemzeti Közzolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.

Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

DIPLOMÁCIAI PROTOKOLL

1. Bevezetés a diplomáciába

a. Mi az a diplomácia?

A diplomácia, mint tevékenység az állam külpolitikai céljainak békés eszközökkel való megvalósítását jelenti. A modern diplomácia alapjait, céljait és elveit a napóleoni háborúkat lezáró Bécsi Kongresszus fektette le (1815). Jogszabályi alapját pedig az 1961. évi Bécsi egyezmény adja. Ennek alapján a diplomácia:

- 1) Az államok nemzetközi kapcsolatainak ápolására irányuló kormányzati tevékenység,
- 2) a nemzetközi kapcsolatok folytatása professzionális diplomatákon keresztül a háború, a béke, a gazdaság, a kultúra és a szakpolitikák kérdéseiben, valamint
- 3) tárgyalások folytatásának művészete és gyakorlata.

A diplomácia nem csak tevékenység, hanem szervezetet jelent, amely az állami külpolitika érvényesítésének intézményrendszere. Mint szervezet, a diplomácia diplomáciai testületből, vagyis a diplomatákból, Központból és külképviseletekből áll.

Mit csinál egy diplomata? A diplomata

- képviseli a küldő államot nemzetközi szinten és különösen a fogadó államban;
- védelmezi a fogadó államban a küldő állam, valamint a küldő állam polgárainak érdekeit a nemzetközi jog által megengedett keretekben;
- tárgyal a fogadó állam kormányával és nemzetközi szereplőkkel;
- tájékozódik minden megengedett módon a fogadó államban lévő viszonyokról és fejleményekről, és ezekről jelentést tesz a küldő állam kormányának;
- aktívan közbenjár azért, hogy előmozdítsa a baráti kapcsolatokat a küldő és a fogadó állam között, és fejlessze a gazdasági, kulturális és tudományos kapcsolataikat (kormány, KÜM, parlament, államfő szerepe).

A konzuli tevékenység a következő részfeladatokból áll:

- a küldő állam természetes és jogi személyei érdekeinek védelme a fogadó államban, számukra segítségnyújtás a nemzetközi jog által megengedett keretek között;
- a kétoldalú kereskedelmi, gazdasági, kulturális, tudományos és baráti kapcsolatok fejlesztése;
- útlevelek, vízumok és egyéb okmányok kiállításának a küldő állam polgárai, illetve a küldő államba utazó külföldiek számára;
- közigazgatási és hatósági feladatok elvégzése.

b. Kik a diplomaták?

Korunk államközi kapcsolataiban a szakértői szinten folytatott egyeztetéseket követően, a kétoldalú (politikai, kulturális, gazdasági) kapcsolatok fejlődésének demonstrálása vagy a kapcsolatok előmozdításának kifejezett szándéka, a regionális vagy multilaterális kapcsolatokon alapuló közös érdekek közös képviselőjére való törekvés motiválja a személyes államfői, kormányfői diplomácia alkalmazását. Az állami, hivatalos látogatások ünnepi pillanatai a nemzetközi kapcsolatoknak, más alkalmakra az államfők, kormányok képviselőket bízhatnak meg, akik nevükben felhatalmazásuk alapján tárgyalnak.

Ezek a képviselők általában a nagykövetek, akiknek a munkáját a diplomáciai személyzet segíti, közös nevükön ők a diplomaták.

A diplomáciai képviselők, azaz diplomaták a küldő állam érdekeit képviselik a fogadó állam hatóságai előtt. Kellő felhatalmazással bírnak ahhoz, hogy a küldő állam kormánya nevében szóljanak, eljárjanak, közvetítsenek és egyúttal hivatalos forrásul is szolgálnak a hazájukkal kapcsolatban. A diplomaták további feladata, hogy védelmezzék saját állampolgáraikat és képviselik érdekeiket a fogadó államban. A hagyományos diplomáciában a nagykövet ismerteti, megérteti és elfogadtatja országa általános politikai törekvéseit a fogadó ország kormányával vagy annak képviselőivel.

Hazafelé pedig tájékoztatási kötelezettségük van a diplomatáknak, amelyeket elsősorban jelentések formájában tesznek meg. Jelentésekben tájékoztatja kormányát a fogadó ország viszonyairól, értékelve mindazt, amit a történelemből lát, illetve előre lát. A nagyköveti tárgyalások szerepe csökkenőben van a hagyományos kétoldalú kapcsolatokban, míg központi szerepet játszik a multilaterális diplomáciában.

A diplomata akkor lehet sikeres, ha széleskörűen művelt, és jól tájékozott a történetben, politikatörténetben, a gazdaságban és a mindenkori globális politikai és gazdasági folyamatok területén. Gyors észjárású, tárgyilagos, nyitott, visszafogott, körültekintő és megfontolt kell, hogy legyen. Viselkedése fegyelmezett, beszédmódja kiegyensúlyozott kell, legyen, jó nyelvtudással kell bírnia, társasági ember kell, hogy legyen, udvarias, jó beilleszkedő képességgel rendelkező. Legfontosabb a taktikai érzék, a tapintat, mely segít és eligazít a formák, formaságok betartásában. Az udvariasság lényege, hogy belülről fakadva emlékeztessen minket és másokat a méltányosságra, a belső fegyelmünkre, erkölcsi mércénkire.

A diplomáciai rangok csökkenő rangsorban:

- **nagykövet,**
- **követ-tanácsos, rendkívüli követ és meghatalmazott miniszter,**
- **II-I. osztályú tanácsos,**
- **III-I. osztályú titkár,**
- **attasé,**
- **segédattasé.**

2. A protokoll fogalma és részei

Amint azt előbb láthattuk, a diplomáciai feladatok ellátásához különleges képességek és fegyelem kell. Mindazonáltal az összetett feladatok eredményes teljesítését egy kiegyensúlyozott, erkölcsileg szilárd légkör is kell, segítse, valamint bizonyos technikai-dologi feltételek. E körülmények biztosítása a szertartásrend és a protokoll feladata.

a. Mit jelent a protokoll és miért van rá szükség?

A protokoll szó mai értelmében elsősorban a diplomáciai érintkezés formáira vonatkozó szabályok összességét jelenti, amelybe beleértjük az illető állam hivatalos személyiségei közötti érintkezési formákat, szabályokat is. Mint a hivatalos alkalmak etikettje, tartalmazza a helyes és elvárt viselkedés szabályait és szokványait, amelyeken a szertartásrend alapul.

A „protokoll” tágabb értelemben jelenthet egy olyan viselkedési normarendszert is, amely az egy csoporton, szervezeten vagy szakmán belüli helyes vagy elvárt magatartást szabályozza.

A diplomáciában a cél az, hogy valamennyi szereplő megkapja mindazokat az előjogokat, kiváltságokat és mentességeket, amelyek megilletik. Mindezek biztosítják a nemzetek jogi egyenlőségét, ami lehetővé teszi számukra, hogy szabadon hallassák hangjukat.

A szertartásrend és a protokoll meghatározza a tárgyalások kereteit, a nemzetközi szerződések kötésének és életbe léptetésének módozatát, átszövik a diplomaták mindennapi életét.

A szertartásrend, amely a nemzetközi események kereteit rendezi, igen nagy fontossággal bír. a kormányok kiemelt figyelmet fordítanak arra, hogy egy-egy nagy nemzetközi csúcstalálkozót megfelelően előkészítsenek, hiszen a találkozót övező külsőségek jelentősen befolyásolhatják az esemény sikerét, vagy hozzájárulhatnak annak sikertelenségéhez.

Az a figyelem, mellyel az egymás országában látogatást tevő államfő, kormányfő, miniszter fogadásának körülményeit, a kapott polgári és katonai tiszteletadást, a különféle figyelmeztetéseket, a szerződések aláírását, különféle közös rendezvények szintjét kíséri, mutatja, hogy a kormányok mekkora jelentőséget tulajdonítanak a szóban forgó kapcsolatnak, illetve mennyire szeretnék a kapcsolatot adott esetben javítani vagy akár háttérbe helyezni. A ceremóniák ünnepélyessége, a látogatás tiszteletére adott díszítkezések, a viszont fogadások mértéke és fénye, a pohárköszöntők barátságossága és elmondásuk körülményei, a kitüntetések cseréjénél mutatott nagyvonalúság mutatja meg annak mértékét, hogy az adott államok mennyire kívánják közzétenni egyetértésüket, barátságukat és együttműködésüket. Ezek azok a bizonyos pontok és mérhető elemek, amelyeket a szakértők és az egyes országok népei is nagy figyelemmel kísérek.

A protokoll szerepe az, hogy eligazítást nyújt úgy a fentebb ismertetett különleges látogatási szertartásrend egyes elemeinek részleteit illetően, mint a diplomáciai misszió mindennapi élete eseményeiben. Biztosítja az idegen államok állandó és eseti képviselőinek azokat a kiváltságokat és mentességeket, amelyek lehetővé teszik számukra feladatuk akadálytalan teljesítését, azokat az előjogokat, amelyek garantálják a fogadó ország hatóságainak és lakosainak tiszteletét. A protokoll határozza meg azokat a szabályokat, melyek rendezik az adott ország területén rezidáló diplomaták rangsorát.

A protokoll szabályi szigorúak és alkalmazásukban csekély lehetőség van a rugalmasságra. Pontos betartásuk azért fontos, mert megsértésük azt jelenheti, hogy a szabályt nem alkalmazó ki akarja magát vonni a konszenzussal, a résztvevők közös érdekeinek szem előtt tartásával kialakított kötelezettségek alól. A szabályok mellőzése akaratlagos tiszteletlenségként sértésként értelmezhető.

3. A protokoll írásbeli eszközei

A diplomáciai érintkezés a személyes találkozásokon kívül legtöbbször írásban történik. Az írott diplomáciai levélváltásnak, az egyes események bejelentésének, kérések, javaslatok közvetítésének stb. mind megvannak a saját írásbeli formai követelményei. Tekintsünk át néhányat ezek közül!

i. Agrément

A küldő állam újonnan érkező misszióvezetője működéséhez előzetes hozzájárulást kér, agrément-t kér a fogadó államtól, és amíg ezt meg nem kapja, a misszióvezető jelölését mindkét fél bizalmasan kezeli. Az agrément megadásával a fogadó állam kormánya biztosítja a küldő állam kormányát, hogy a diplomáciai képviselőjét „persona grata”-nak tekinti, vagyis hogy személye ellen nem emel kifogást, valamint hogy a kijelölt misszióvezető a fogadóállam jogszabályi feltételeinek teljes körűen megfelel.

ii. Megbízólevél

A nagykövet és követ számára az államfő megbízólevelet (lettre de créance) állít ki, amit az államfő aláír és ellátja pecsétjével. A nagykövet első, bemutatkozó látogatása alkalmával adja át megbízólevelének másolatát a fogadó állam külügyminiszterének.

iii. Note Verbale (szóbeli jegyzék)

A szóbeli jegyzék a diplomáciában egyik leggyakrabban használatos hivatalos írásbeli forma. A szóbeli jegyzéket harmadik személyben szövegezik, ami objektívvá, személytelené, hűvössé, szárazzá teszi hangját. Udvariassági bevezetővel kezdődik pl.:

„Magyarország nagykövetsége tiszteletét fejezi ki a ... Külügyminisztériumának és van szerencséje az alábbiakat közölni...”

és udvariassági záradékkal végződik:

„A Nagykövetség megragadja az alkalmat, hogy a Külügyminisztériumot mély nagyrabecsüléséről biztosítsa.”

A jegyzéket a Külügyminisztérium, illetve a diplomáciai képviselőlet nyomtatott fejlécű papírára írják. Nincsen megszólítás, és nincsen feltüntetve a tárgy sem. A címzettet a lap alján tüntetik fel.

Kollektív jegyzék

A kollektív jegyzék egy olyan szóbeli jegyzék, amelyet több állam képviselője közösen intéz egy állam kormányához. Ez egy különösen ünnepélyes forma. Általában egy példányban készül, amelyet minden résztvevő misszióvezető aláír.

Azonos jegyzék

Az azonos jegyzék egy kevésbé ünnepélyes forma. Az azonos jegyzéket azonos, egyeztetett tartalommal küldi el valamennyi misszió, saját jegyzékeként.

iv. Memorandum

A memorandum olyan részletes ténymegállapítás, vagy érvrendszer, amelyet megbeszéléskor személyesen adnak át, vagy jegyzék kíséretében küldenek el. Általában az államfőhöz intézik.

v. Emlékeztető

Az emlékeztető egy megbeszélést összegez, vagyis lényegében a szóbeli közlések írásos rögzítése.

vi. Manifeste (kiáltvány)

A kiáltvány egy olyan jegyzék, amelyet széles körben terjesztenek.

vii. Ultimátum

Az ultimátumot az a kormány adja ki, amely elhatározta, hogy az abban felsorolt követeléseinek erővel is érvényt szerez. Általában háborús cselekményt előz meg.

viii. Üdvözlő táviratok

Általánosan bevett gyakorlat, hogy az államok felsőszintű üdvözleteket küldenek egymásnak az ország nemzeti ünnepe, az újév, az államfő megválasztása, a miniszterelnök és a külügyminiszter kinevezése alkalmából. Az üdvözlő táviratok általában egy mondatból állnak, pl.:

„...nemzeti ünnepe alkalmából kérem, fogadja ... Úr az Ön személyes jólétére és a ... nép felvirágoztatására irányuló legőszintébb jókívánságaimat.”

ix. Meghívók

A hivatalos meghívón a vendéglátó magát nem nevével, hanem hivatali állásával jelöli meg, pl.: „Magyarország Miniszterelnöke”. A meghívókat lehet kézzel, vagy nyomtatva, vagy vegyes megoldással elkészíteni. A használatos rövidítések közül tekintsünk át néhányat!

Save the date: Vagyis jelöljük a naptárba, hogy egy eseményre sor fog kerülni. Ezt általában a hivatalos meghívó előtt szokták megküldeni.

R.S.V.P.: Répondez s'il vous plaît, vagyis a küldő visszajelzést kér a részvételről.

Regrets only: Csak lemondás esetén kér visszajelzést a meghívó.

P.M.: Pro memoria, vagyis csak egy emlékeztető, amit akkor írnak rá a meghívóra, amennyiben azt előzetesen személyesen vagy telefonon már megbeszélték.

4. A rangsorolás és az ültetés

a. Rangsorolás elméletben

A protokoll egyik alapvető, központi kérdése a rangsorolás. A rangsorolási hely, amelyet egy testület vagy személyiség egy hivatalos ünnepségen elfoglal, igen érzékeny kérdés tud lenni, sokan túl nagy jelentőséget tulajdonítanak ennek, illetve a rangsorolás és a presztízs közötti párhuzamnak. A rangsorolás éppen ezért kötelező, és pontosan szabályozott, a protokoll nem ad helyet rögtönzéseknek e területen sem. A legrégebbi idők óta a rangsorolás az az előjog, hogy

egyik hivatalos személyiség, testület megelőzze a másikat. A rangsorolási alapelvek a következők:

- az azonos funkciót régebben betöltő személy rangsorol előbb
- a polgári személy – azonos rang vagy beosztás esetén előzi a katonai személyt,
- a külföldiek irányába előzékenységet kell mutatni, tehát rangegyezőség esetén övék az elsőbbség,
- nemzetközi eseményeken a külügyminiszter előz más kormánytagot.

A rangsorolás szempontjából különbséget teszünk álló (fogadás, „cercle”, repülőtéren, pályaudvari fogadtatás, megjelenés dísztribünön, szerződés ünnepélyes aláírása stb.) és ültetett alkalmak között (ebéd, vacsora, tárgyalások, díszünnepségek, színházi előadás stb.), külföldi és belföldi személyek között és saját (magyar) ház és idegen ház között.

Az egyéni rangsorolás rendje a következő:

- apostoli nuncius
- rendkívüli és meghatalmazott nagykövetek, nunciusok, főbiztosok
- az államfők mellé akkreditált rendkívüli követek és meghatalmazott miniszterek és az internuncius
- a külügyminiszter mellé akkreditált állandó ügyvivők,
- a nagykövetségek ideiglenes ügyvivői hivatalba lépésük dátuma szerint
- a nemzetközi szervezetek képviselővezetői
- tiszteletbeli konzulok, érdekképviselői hivatalvezetők
- nagykövetségi tanácsosok,
- nagykövetségi I. titkárok, stb.

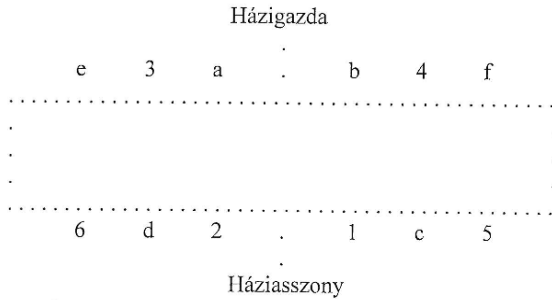
b. Rangsorolás a gyakorlatban: ültetési rend

Hivatalos és magánrendezvényeken a rangsor és a kapcsolódó formaságok tiszteletben tartása alapvető fontosságú. A rendezvény akkor hivatalos, ha a résztvevők kizárólag hivatalos mivoltukból kapnak meghívást. A hivatalos rendezvény addig nem kezdődhet el, amíg a legmagasabb rangú személyiség el nem foglalja a helyét – ezért is, ő az, aki legkésőbb érkezik és legkorábban távozik. Amennyiben több beszéd is van, a legalacsonyabb rangú személy beszél először.

Az ültetésnél a legalapvetőbb rendezőelv, hogy a legmagasabb rangú személy foglalja el a díszhelyet, és a csökkenő rangok egyenletesen távolodnak ettől a helytől.

i. Néhány ültetési minta

Vegyes ültetési rend:



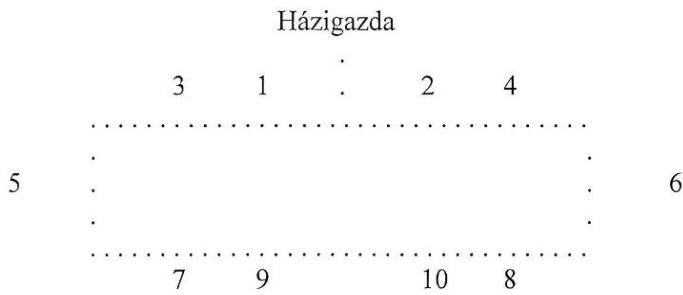
Jelmagyarázat:

1,2,3: férfiak
a, b, c: nők

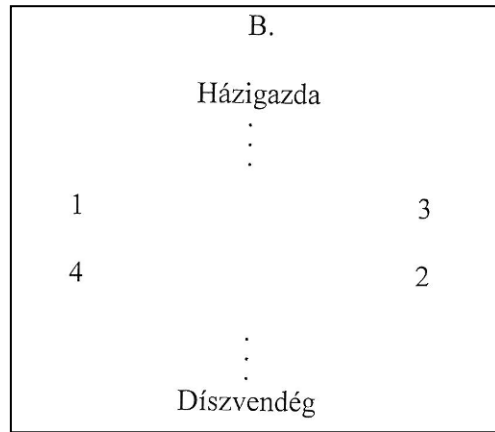
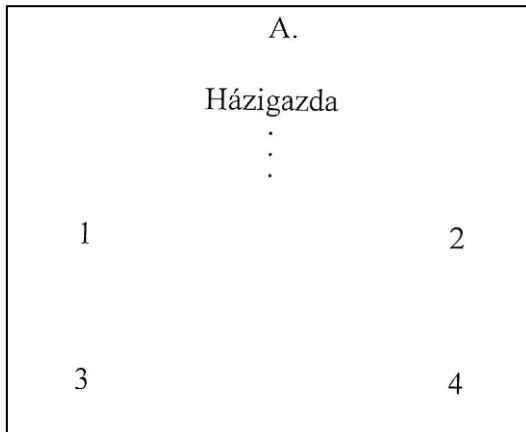
Ültetési rend csak férfi résztvevőkkel (a díszvendég a házigazdával szemben foglal helyet):



Ültetési rend csak férfi résztvevőkkel (nincsen díszvendég):



Ültetési rend kerek asztalnál (bár kerek asztalnál nem kötelező ültetési rendet készíteni):



Ültetési rend a gépkocsiban

A gépkocsi jobb hátsó ülése a főhely, a bal hátsó a 2. számú hely, jobb oldalt elöl a 3. számú hely, illetve ezen a helyen ül a tolmács, ha van.

5. Magas szintű látogatások előkészítése

A magas szintű látogatások előkészítésénél, megszervezésénél számtalan kisebb-nagyobb részletet kell észben tartani. A legfontosabb részelemek a következők:

- **Hivatalos program, kulturális program, hölgy program**
- **Delegációlisták, rangsorok**
- **Útvonaltervezés (városi, házon belüli)**
- **Terem-elrendezés**
- **Étkeztetés**
- **Hivatalos és munkanyelvek, tolmácsolás**
- **Jegyzőkönyvek és határozatok**
- **Sajtó**
- **Fogadtatás, kíséret, részletes beosztás**

A látogatások előkészítése és egyeztetése diplomáciai úton történik: az érintett nagykövetek, külügyminiszterek közreműködésével állapotodnak meg a felek a látogatás kívánatos voltában. Amint az elvi döntés megszületett, kezdetét veszi a látogatás aprólékos előkészítése. Ez egyrészt történik kétoldalúan, a felek bevonásával (kétoldalú egyeztetés), másrészt a szervező külügyminisztérium belső szervezeti egységeinek részvételével (koordinációs értekezlet). Az előkészítés akkor jó, ha a látogatás gyakorlatilag minden percére vonatkoztatva pontosan tudjuk előre, hogy ki hol és mit csinál, kinek mi a feladata, így a hibalehetőségek minimálisra csökkennek. Természetesen szinte valamennyi felsőszintű látogatásban előfordulnak változtatások – mint például a delegáció megváltozása, a repülőgép késése, a főmeghívott hirtelen támadt igénye egy kulturális stb. rendezvény megtekintésére stb. –, amelyekhez akkor lehet a leggyorsabban alkalmazkodni, ha az előkészítés egy nyugodt lebonyolítást irányoz elő. A bizonytalan lefolyású programok nem csak idegfeszítőek a magukban hordozott hibalehetőségek miatt, hanem mozgásteret sem engednek az esetleges változtatásra.

A magas szintű látogatásokon kívül a protokoll feladata, hogy előkészítse az alábbi hivatalos eseményeket:

- **Konferenciák**
- **Megbízólevél átadása**

- Nemzetközi szerződések aláírása
- Ratifikáció
- Nemzeti ünnepek
- Kitüntetések átadása
- Gyász
- Kiállítás megnyitása

6. A protokollfeladatok végrehajtásának felelősei

a. Állami és diplomáciai protokoll Magyarországon

Magyarországon a protokollfeladatokért elsősorban a Külügyminisztérium a felelős, de önálló protokoll főosztállyal rendelkezik a Miniszterelnökség és a Köztársasági Elnöki Hivatal is.

A budapesti magas szintű látogatásokat elsősorban a Külügyminisztérium protokoll főosztálya készíti elő, a Miniszterelnökség és a Köztársasági Elnöki Hivatal protokollját csak a miniszterelnököt és a köztársasági elnököt érintő programpontokon vonják be. Az előkészítés szoros együttműködésben történik az érintett Budapestre akkreditált nagykövetséggel és a meghívott államba akkreditált magyar külképvisellel.

A protokoll-feladatok ismerete és ellátása szempontjából igen jelentős különbséget jelent, hogy egy diplomata Budapesten vagy éppen külföldön teljesít szolgálatot, ugyanis míg Budapesten elsősorban a protokoll főosztály végzi el a teendőket, a külképvisleteken valamennyi diplomatának tisztában kell lenni egy látogatás és egy hivatalos rendezvény protokolláris részleteivel, lebonyolítási szabályaival.

Budapesten különbséget teszünk állami protokoll és diplomáciai protokoll között is. Az állami protokoll elsősorban a magyar államfő és más magyar közjogi méltóságok protokolláris ügyeivel és így elsősorban a kiutazásokkal foglalkozik, míg a diplomáciai protokoll pedig elsősorban a Budapestre akkreditált nagykövetekkel, és így a budapesti programokkal törődik. A protokoll feladatok összességét és komplexitását jól mutatja a Külügyminisztérium szervezeti és működési szabályzatának a protokoll főosztályra vonatkozó része:

A Külügyminisztérium protokoll főosztálya funkcionális feladatai körében

1. ellátja az államfő, valamint a Minisztérium vezetői hivatalos külföldi utazásaival, továbbá az előbbieket által Magyarországra meghívott külföldi személyiségek és küldöttségek tartózkodásával kapcsolatos, reá vonatkozó protokolláris és szervezési feladatokat;
2. ellátja a Miniszterelnökséggel együttműködve ellátja a kormányfő, a miniszterelnök-helyettesek (ebben a minőségben megvalósított), hivatalos külföldi utazásaival, továbbá az előbbieket által Magyarországra meghívott külföldi személyiségek és küldöttségek tartózkodásával kapcsolatos, reá vonatkozó protokolláris és szervezési feladatokat;
3. ellátja a nemzeti és állami ünnepek, valamint kiemelt fontosságú rendezvények szervezésével kapcsolatban előkészíti, és lebonyolítja a számára előírt feladatokat;

4. közreműködik a Minisztérium és más szervek, valamint a Magyarországon működő diplomáciai és más képviseletek közötti érintkezésben, segítséget nyújt a képviseletek zavartalan működésének biztosításához;
5. javaslatot tesz az állami rendezvények egységes protokoll gyakorlatára és szertartásrendjére, valamint a hivatalos protokoll listára, állást foglal az állami protokollal összefüggő szertartásrend és rangsorolás kérdéseiben;
6. ellátja az állami kitüntetésekkel kapcsolatos, számára előírt feladatokat;
7. diplomáciai protokolláris ügyekben ellátja a szaktanácsadói feladatokat és közreműködik a kihelyezésre kerülők felkészítésében;
8. gondoskodik az állami protokoll feladatok ellátására üzemeltetett, ágazati célú gépjárművek beszerzéséről, üzemeltetéséről és értékesítéséről, a kapcsolódó dokumentáció elkészítéséről;
9. ellátja a miniszterelnök, a miniszterelnök-helyettesek hasonló funkciójú meghívottja által vezetett külföldi delegációk, valamint a miniszterelnök által egyéb okból magas szintűnek minősített külföldi delegációk érkezésével, magyarországi tartózkodásával és elutazásával kapcsolatos feladatokat, valamint megszervezi a miniszterelnök, a miniszterelnök-helyettesek által (ilyen minőségben) vezetett küldöttség külföldi látogatását, beleértve nevezettek hivatali idejének lejártát követő külföldi protokolláris utazásait;
10. ellátja a köztársasági elnök meghívottja által vezetett külföldi delegációk, valamint az egyéb okból magas szintűnek minősített külföldi delegációk érkezésével, magyarországi tartózkodásával és elutazásával kapcsolatos feladatokat, valamint megszervezi a köztársasági elnök által vezetett küldöttség külföldi látogatását, beleértve nevezettek hivatali idejének lejártát követő külföldi protokolláris utazásait;
11. a Köztársasági Elnöki Hivatal, a Miniszterelnökség és a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, illetve a Minisztérium területi főosztályainak felkérésére intézi az állam- és kormányfőkkel való érintkezéssel járó ügyeket;
12. a nemzeti és állami ünnepek, valamint kiemelkedő fontosságú rendezvények szervezésével kapcsolatban előkészíti és lebonyolítja az Állami Protokollra háruló feladatokat;
13. részt vesz a Diplomáciai Testületnek a legfőbb közjogi méltóságok által vagy jelenlétükben szervezett rendezvények előkészítésében, szervezésében és lebonyolításában;
14. közreműködik a köztársasági elnök és a miniszterelnök újrakezdésének elkészítésében és kiküldésében;
15. üzemelteti az Ajándékraktárt, az 1. és 2. pontokban meghatározott események kapcsán ellátja az Ajándékraktárt érintő feladatokat, gondoskodik a szükséges ajándékok beszerzéséről, valamint gondoskodik a külképviseletek speciális irodaszer, valamint reprezentációs célú ajándék és ital ellátásáról;
16. ellátja a miniszter és az államtitkárok külföldi látogatásainak, valamint a partnerei magyarországi látogatásainak protokolláris és szervezési teendőit;
17. intézi a Magyarországon rendezendő külügyminiszteri szintű többoldalú tanácskozásokat, illetve a nemzetközi szervezetek magyarországi üléseinek protokolláris és szervezési teendőit;

18. intézi a Minisztérium helyettes államtitkárai külföldi látogatásainak, valamint partnereik látogatásának a Minisztérium protokoll-keretét érintő eseményeit;
19. többoldalú nemzetközi tanácskozás alkalmából – külügyminisztériumi költségviselés esetén – részt vesz a rendezvények szervezésében;
20. előzetes jóváhagyás esetén – segítséget nyújt más minisztériumok, országos hatáskörű szervek rendezvényeinek szervezésében;
22. végzi az állam- és kormányfői szintű konferenciák szervezésével, valamint egyéb nemzetközi eseményekre meghívott hazai, illetve vendég állam- és kormányfővel, védett vezetőkkel kapcsolatos protokolláris feladatokat;
23. előkészíti és lebonyolítja a nemzeti és állami ünnepek, valamint egyéb kiemelkedő fontosságú rendezvények Protokoll Főosztályra háruló feladatait;
24. közreműködik a Minisztérium és más szervek, valamint a külképviseletek közötti érintkezésben. Segítséget nyújt a képviseletek zavartalan működésének biztosításához;
25. intézi a Magyar Köztársaságba kijelölt nagykövetek agrément kérését, a katonai attasék és a főkonzulok működési engedélyét;
26. intézi a magyar nagykövetek és katonai attasék agrément kérését, a kinevezendő főkonzulok működési engedélyét, a pátensek, valamint a megbízó- és visszahívó levelek elkészítését;
27. a Budapestre akkreditált nagykövetek részére megszervezi a megbízólevél átadását, valamint a végleg távozó nagykövetek búcsúlátogatását a köztársasági elnöknel;
28. megszervezi a Budapestre akkreditált nagykövetek hivatalos érkezését, a közjogi méltóságoknál és a Minisztérium felső vezetőinél teendő látogatásait, budapesti, valamint vidéki programjait;
29. a Külképviseleteket jegyzékben, illetve körjegyzékben tájékoztatja mindarról, amit a Minisztérium, illetve a Kormány ezen az úton kíván tudomásukra hozni;
30. folyamatosan ellenőrzi a DT lista adatainak helyességét;
31. a repülőtéri hatóságoknál eljár a repülőtéri belépő és a kormányváró lefoglalása ügyében;
33. intézi és koordinálja a kitüntetési ügyeket;
34. végzi a Magyarországon működő Diplomáciai és Konzuli Testület és a diplomáciai mentességet élvező nemzetközi szervezetek magyarországi képviseletei személyzetének nyilvántartását. Elbírálja és kiadja a személyzet tagjai részére beérkezett igazolvány kérelmeket, a külképviseletek és munkatársaik adó- és illetékmentességét, az általános forgalmi és jövedéki adó visszatérítésre vonatkozó jogosultságát;
35. a Diplomáciai és Konzuli Testület részére végzi a vámmentességi igazolások, behozatali és kiviteli engedélyek kiállítását és az ezzel kapcsolatos ügyintézését. Eljár a Diplomáciai és Konzuli Testület és a külképviseleti alkalmazottak gépkocsi forgalmi rendszám igénylése ügyében;
36. a Nemzetközi Jogi Főosztály állásfoglalása alapján intézi a külföldön működő magyar és Magyarországra akkreditált diplomáciai és konzuli képviseletek személyzetének tagjai és

családtagjaik, valamint a nemzetközi szervezetek és tisztviselőik mentességeivel és kiváltságaival összefüggő szabálysértési ügyeket.

A Protokoll főosztály egyéb feladatai körében

1. figyelemmel kíséri a nemzetközi protokolláris szertartásrend alakulását, és szükség szerint javaslatot tesz a magyar gyakorlat módosítására;
2. minisztériumi költségvetés tervezésekor összeállítja a szervezeti egység költségvetési igényeit;
3. gondoskodik az állami protokoll-keret előírászerű felhasználásáról, végzi az ezzel kapcsolatos elszámolásokat;
4. nyilvántartja a tevékenységi körébe eső látogatásokra, rendezvényekre vonatkozó adatokat; országonként és nemzetközi szervezetenként dokumentálja és nyilvántartja a tevékenységi körébe eső rendezvényekre vonatkozó iratokat.

7. Protokoll, etikett és a jó magatartás

a. A diplomaták hivatalos és informális társadalmi érintkezéseinek szabályai

i. Öltözködés

A diplomatáknak szigorúan tiszteletben kell tartaniuk az öltözködésre vonatkozó szabályokat. Ezen előírásokat az adott alkalom jellege határozza meg, és a meghívó személy dönti el. Alapvetően négy viseletet különböztetünk meg: smart casual (közönséges alkalom, hétköznapi viselet, középtónusú öltöny, fehér vagy világos ing, nyakkendő), dark suit (sötét öltöny, hétköznapi hivatali viselet, nyakkendő), black tie (szmoking, csokornyakkendő), white tie (frakk), de egyes, különösen az afrikai országok körében elfogadott a nemzeti öltözet viselete is.

A hivatali megjelenés a diplomaták esetében nem magánügy, hanem elvárt a méltó megjelenés, hiszen a diplomata folyosón bármelyik percben „belebotolhat” egy idegen állam miniszterelnökébe. Vagyis folyamatosan „on show” kell lenni. Ez külszolgálaton még inkább igaz, hiszen a diplomata munkahelyén kívül is, éjjel-nappal szolgálatban van, képviseli, hírét viszi küldő államának. A hivatali megjelenés alapvetően öltönyt jelent, világos tónusú inggel, nyakkendővel, a nadrágnál árnyalattal sötétebb (és nem fehér!) zoknival (amely elég hosszú ahhoz, hogy a „husika” nem látszik ki még keresztbe tett lábaknál sem) és bőrcipővel. A megjelenéshez hozzátartozik az ápoltság, az arcszőrzet, a haj, a körmök és a fogak ápoltsága, tisztasága. E részleteknek egy tárgyaláson vagy a nemzetközi megítélésben óriási szerepe tud lenni.

ii. Köszönés, kézfogás

Találkozáskor, vagy amikor egy terembe belépünk, természetesen mindenkit üdvözlünk, ha és nem ismerünk mindenkit, udvarias bemutatkozni, szituációtól függően akár egyesével minden jelenlévőnek. A diplomáciában az azonos nemű felek minden további nélkül kezet fognak egymással, a nők tekintetében már eltérnek a helyi szokások, bár a nyugati diplomáciában egyre gyakoribb a nők „elférfiasítása” e téren. A nők tekintetében a „Női protokoll” fejezet mutatja be a kívánatos magatartást.

Találkozás és társalgás közben is, megszólításnál mindenkinek meg kell adni a neki járó rangot, címet, annak használatát bátorítja az etikett.

iii. Névjegyszerhasználat

A diplomata személyes érintkezésében fontos szerepe van a névjegynek, ugyanis egyes alkalmakkor előfordulhat, hogy több tucat emberrel ismerkedik meg a diplomata. Tárgyaláskor segít az először látott partnerek megszólításában, elősegíti a későbbi kapcsolatfelvételt, egyes esetekben pedig magát a látogatást pótolja.

A névjegyeknek különböző fajtái vannak, alapvetően a közölt adatok részletességében van különbség.

A névjegyek alkalmasak rövid üzenetek közlésére is pl. egy ajándék vagy virág kíséretében. Ez esetben számos rövidítést alkalmazhatunk a névjegyben: pl. p.r. – köszönettel, p.f. – gratulációval, p.f.f.n. – szerencsekívánattal nemzeti ünnep alkalmából, p.p.c. – búcsúlátogatás helyett, p.c. – részvétnyilvánítás stb.

iv. Illemtan

A diplomata minden szituációban országát képviseli, ezért elengedhetetlen, hogy illedelmesen, előzékenyen, tapintatosan viselkedjen. Fontos, hogy a diplomata legyen jó modorú, udvarias, beszélgetés közben ne vágjon mások szavába, ne emelje föl a hangját, ne gesztikuláljon túl erősen és udvariassággal, tisztelettel bánjon a rangjánál alacsonyabb beosztású diplomatákkal is. Fontos, hogy magabiztos, de ne nagyképű, visszafogott, de ne szégyenlős legyen.

A pontosság országonként eltérően fontos, illetve eltérő jelentőséggel bír. Ezt minden esetben föl kell térképezni, hiszen egyes helyeken éppen a pontos érkezés számít olyan udvariasságnak, mint máshol a késés.

v. Telefonálás

A diplomáciai életben fokozottan érvényesülniük kell az udvariasság szabályainak a telefonálás terén is. Alapszabály, hogy sürgősségi eseteken kívül, ne hívjuk föl diplomata-kollégánkat lakásán, csak hivatalában, szolgálati mobiltelefonján, és csak munkaidő alatt. Az elmúlt évtizedben, a mobiltelefonok elterjedésével a telefonálási szabályok sokkal rugalmasabbak lettek. A multilaterális diplomáciában például egy nagy többszámú delegációt magába foglaló találkozáson a diplomata – bár suttogva – rendre fölveszik a mobiltelefonjukat, ami a klasszikus kétoldalú diplomáciában rendkívül sértő lenne.

vi. Dohányzás

A dohányzás egyre kevesebb nyilvános helyen engedélyezett – legalábbis a fejlett országokban. Mégis fontos hangsúlyozni, hogy amennyiben dohányozni szeretnénk, minden esetben győződjünk meg arról, hogy azzal senkit nem zavarunk. Az a tapasztalat, hogy ha nemdohányzó társaságban vagyunk, még engedélyt kérni sem illendő, hiszen még ha udvariasságból engedélyezi is partnerünk a dohányzást, könnyen előfordulhat, hogy kellemetlenséget okozunk ezzel neki.

8. Protokoll nőknek – és férfiaknak női társaságban

i. Köszönés, kézfogás

Bár számos nyugati országban elkopott már ez a szabály, mégis, alapvető, hogy a férfi köszön előre a nőnek, viszont kézfogás csak abban az esetben történik, amennyiben a nő kezét nyújt. Utcán, liftben stb. üdvözléskor vagy távozáskor a férfi mindig leveszi a kalapját és kesztyű nélkül fog kezet. A nőkre ezek a szabályok nem vonatkoznak.

ii. Illemtan, udvariassági gesztusok

Míg a legtöbb szituációban a férfi előre engedi a nőt, nyilvános helyre a férfi lép be előbb. Az ajtót mindkét esetben kinyitja a nőnek. Lépcsőn fölfelé a nő halad elől, lefele pedig a férfi, így az amennyiben a nő megbotlana, a férfi segítségére tud lenni. Amennyiben széles a lépcső, a nő halad a korlát mellett. Járdán a nő halad a férfi jobbján, ellenben ha túl keskeny vagy veszélyes a járda, mindig a nő megy a védettebb oldalon. Asztaltársaságba érkező nőt a férfiak felállva fogadják, még akkor is, ha emiatt többször is föl kell állni. Az asztalnál a hölgyek foglalnak először helyet, a széket a férfiak segítik betolni. Amennyiben kevesebb szék van, mint a létszám, egyetlen férfi sem foglalhat helyet, amíg nem ült le minden nő. A hölgyeket nem szokás az asztal szélére ültetni. Gépkocsiba szálláskor is az ajtót ki kell nyitni a hölgyeknek, és kezet kell nyújtani segítségre. Vacsora, színház után kísérő nélkül jött hölgyeknek felajánljuk az autónkat. A ház elé érve meg kell várni, míg a hölgy belép az épületbe, csak azután szabad továbbindulni. A kabátot érkezéskor le kell segíteni a hölgyekről, induláskor a férfi veszi föl először a sajátját, majd utána segít a hölgynek.

iii. Tegezés, magázás

Tegezést csak a nő kezdeményezhet. Amennyiben a férfi mégis engedélyt kér a tegezésre, a visszautasítás nem számít sértésnek.

iv. Öltözködés, ékszerek, smink és kiegészítők

A diplomata nők esetében is igaz, hogy szigorúan tiszteletben kell tartaniuk az öltözködésre vonatkozó szabályokat. Ezen előírásokat az adott alkalom jellege határozza meg, és a meghívó személy dönti el. A nők öltözködése lényegesen változatosabb lehet, mint a férfiaké, mégis, bizonyos alapvető iránymutatásokat be kell tartani.

A hivatali megjelenés a nő diplomaták esetében sem magánügy, hanem elvárt a méltó megjelenés, hiszen a diplomata nő is a folyosón bármelyik percben „belebotolhat” egy idegen állam miniszterelnökébe. A nőknek sem szabad elfeledniük, hogy folyamatosan a küldő államot képviselik, így jó vagy rossz hírét viszik saját országuknak. A hivatali megjelenés alapvetően szoknyát vagy ruhát és blézert jelent. Kerülendők a feltűnően színes minták, a rövid szoknyák, a mély dekoltázsok és a szűk, kidomborodó, vagy átlátszó ruhadarabok. A klasszikus protokoll szerint a szoknya térd alá vagy maximum térd közepig érhet, így még ülő pozícióban sem vonzza a figyelmet a hölgyek combjára. A könyök alá érő blézer elég hosszú, a rövid ujjú felsők a hivatalos eseményeken nem elfogadottak. A cipőre – akárcsak a ruházat és a kiegészítők egészére – nézve a visszafogottan elegáns stílus az optimális. Ez nem zárja ki az élénk színeket, az ízléssel társított színek és minták tökéletesen elfogadottak.

A protokollban teljeséggel elfogadott, hogy a hölgyek finom, visszafogott „láthatatlan” sminket használnak, ízléses kiegészítőket, ékszereket, persze mindezeket úgy, hogy a külsőségek ne tereljék el a figyelmet a szakmai tartalomról.

A megjelenéshez hozzátartozik az ápoltság, a haj, a körmök és a fogak ápoltsága, tisztasága, rendezettsége. E részleteknek egy tárgyaláson vagy a nemzetközi megítélésben óriási szerepe tud lenni.

A négy alapvető viselet női megfelelői: smart casual (hivatali viselet), dark suit (koktél ruha, kosztüm), black tie (kisestélyi, térd alá érő vagy háromnegyedes ruha), white tie (nagyestélyi).

Minden esetben jó irányadó a következő négy szempont:

- 1) alkalom,
- 2) környezet és helyi szokások,
- 3) divat,
- 4) alkat.

9. Pohárköszöntők és szónoki beszédek világa

A diplomáciai életben a társadalmi rendezvényeknek megvan a maguk értelme, célja és feladata. Ezek a rendezvények teszik lehetővé, hogy a diplomaták rendszeresen, viszonylag kötetlen formák között találkozhassanak. A fogadásokon, koktélokon, vacsorákon való részvétel a diplomaták számára állandó munkaalkalom, amelyet ki kell használniuk. Az eredményes munkához elengedhetetlen a felkészültség, a jó modor és a társasági készségek. A társadalmi alkalmakat két kategóriába sorolhatjuk: Álló alkalmak (pl. fogadás, „garden party”, táncestély, filmbemutató stb.) és ültetett alkalmak (pl. villásreggeli, ebéd, vacsora, díszebéd, díszvacsora, büfé-vacsora, teadélután stb.).

Mind az álló mind az ültetett alkalmak során bevett szokás pohárköszöntőket és válaszbeszédeket mondani. Elsősorban a házigazda és a díszvendég feladata ez, de az alkalomtól függően vagy előzetes megbeszélés alapján, vagy – ha az alkalom ezt megengedi – ad hoc jelleggel a diplomáciai testület tagjai közül bárki mondhat beszédet.

a. A pohárköszöntő

A pohárköszöntőnek az alábbi elemeket kell tartalmaznia:

- 1) A díszvendég, a többi vendég, és a többi jelenlévő vendég és a háztartás megszólítása
- 2) a díszvendég üdvözlése,
- 3) az alkalom méltatása,
- 4) jókívánságok kifejezése, esetleg megemlékezés a vendég küldő államának államfőjéről (ez monarchiák esetében kötelező).

Koccintás után a válasz pohárköszöntő a következőket kell, tartalmazza:

- 1) a házigazda és a többi jelenlévő megszólítása,
- 2) köszönet kifejezése a fogadtatásért, vendéglátásért,
- 3) válasz az előző pohárköszöntőben elhangzott méltatásokra,
- 4) jókívánságok kifejezése hasonlóképpen, mint az előbb.

b. A beszéd és a szónoklat

A szónoklat általában nagy nyilvánosság előtt, fontosabb, közérdekű ügyben elmondott beszéd, melynek célja a hallgatóságot meggyőzni álláspontunkról, rokonszenvet ébreszteni benne, és/vagy megindítani, biztatni.

Fajtája szerint a beszéd lehet: politikai, gazdasági, alkalmi, emlék és gyászbeszéd. Célja szerint a beszéd lehet tanácskozó, ünnepi vagy javalló és magasztaló.

A beszéd előkészületeinek fontos elemei:

- 1) a tárgy, vagyis a téma tisztázása,
- 2) tájékozódás a hallgatóság felől, és
- 3) nagyon fontos a cél tisztázása.
- 4) Ezt követően történhet az anyaggyűjtés,
- 5) az érvek, bizonyítékok átgondolása, összegyűjtése, logikai sorrendbe rendezése, és
- 6) az idézetek, példák, törvények, tanúk, sztorik összegyűjtése.
- 7) A beszéd felépítésénél végig kell gondolni a „tömegelekre” való hatásgyakorlás lehetőségeit.

A beszéd anyagának elrendezése:

- 1) Bevezetés (a jóakarát biztosítása, figyelemfelkeltés, tájékoztatás),
- 2) Tárgyalás (kifejtés, alapvetés, bizonyítás),
- 3) Ajánlás, akarat megindítása (rövid, új szempontú összefoglalás, érzelmekre, akaratra való ráhatással, csattanós befejezéssel).

A beszéd előadásánál kétféle stílus létezik: az egyszerű stílus és a szép stílus. Az egyszerű stílus világos és könnyen követhető, alapvetően az értelemhez szól, a szép stílus inkább az érzelmekre hat.

Az előkészítésnél, a beszéd megtervezésénél kiemelt figyelemmel kell lenni a beszéd hosszára is!

A szónoki beszéd előadásánál fontos a téma magabiztos ismerete, de kezdő szónokoknak javasolt a beszéd alapos begyakorlása is. A fellépésnél, előadásnál fontos a magabiztos de szerény fellépés, a tiszta kiejtés, megfelelő hangsúly és a kellő szünetek.

10. Kitüntetések, nemzeti ünnepek, zászló- és címerhasználat

Az állami kitüntetések adományozását általában az államfő gyakorolja a miniszterelnök előterjesztésére, de átadásukat delegálhatja a miniszterekre és a nagykövetekre is. Az egyes szakminiszterek, így a külügyminiszter pedig saját jogán adományozhat miniszteri kitüntetésekkel. Külföldi kitüntetés viseléséhez, sőt elfogadásához a kitüntetettnek saját államfője engedélyét kell kérni.

a. Kitüntetések

Jellegük szerint a kitüntetések lehetnek a) érdemrendek, b) érdemkeresztek, c) érdemérmék.

A Magyar Köztársasági Érdemrend fokozatai a következők:

- nagykereszt a láncsal
- kereszt
- középkereszt a csillaggal,
- középkereszt,
- tisztikereszt,
- lovagkereszt,
- magyar érdemkereszt (arany, ezüst és bronz)

A nemzetközi gyakorlat általános iránymutatást ad arra vonatkozóan, hogy mely diplomáciai rangú személynek mely kitüntetés adható.

A nem engedélyezett kitüntetések viseletét a törvény bünteti. A kitüntetések alapvetően csak ünnepélyes öltözetben szokás viselni. A meghívó fél a meghívón általában fel is tünteti, kívánja-e a kitüntetések viselését.

Két ország kormánya gyakran megegyezik abban, hogy egymás állampolgárainak kitüntéseket adományoz. Különösen államfői, kormányfői vagy más magas szintű látogatások alkalmával történik ez így. Magyar állampolgár előzetes engedélykérés nélkül elfogadhat külföldi kitüntetést. Külföldi állampolgár kitüntésekor igen körültekintően kell eljárni, megfelelően kell tájékozódni az illető háttéréről. Egyes országok előzetes jóváhagyáshoz kötik más állam kitüntetésének elfogadását.

b. Nemzeti ünnepek

Általánosan bevett szokás a nemzeti ünnepnapok megünneplése nem csak a fővárosokban, hanem a külképviseleteken egyaránt. Ezen ünnepekre a külképviseletek rendszerint fogadást tartanak, amelyre meghívják a diplomáciai testületet, illetve a külhoni magyarok képviselőit.

Általánosan bevett szokás, hogy a közjogi méltóságok és a külügyminiszterek és a nagykövetek is ezen alkalmakból üdvözléseket, jókívánságokat, ajándékokat küldenek egymásnak.

11. Kultúraközi kommunikáció és protokoll

a. A nemzeti kultúrák hatása a protokolláris szabályokra I.

Geert Hofstede holland társadalomkutató több mint 50 országra kiterjedő vizsgálata alapján létrehozott egy modellt a nemzeti kultúrák dimenzióira. A dimenziók a következők:

- Hatalmi távolság (Power Distance - PDI)
- Individualizmus kontra kollektívizmus (Individualism versus collectivism IDV)
- Férfiasság kontra nőiesség (Masculinity versus femininity - MAS)
- Bizonytalanságkerülés (Uncertainty avoidance - UAI)

- Hosszú távú orientáció (Long-term versus short-term orientation - LTO)

Az egyes nemzeti kultúrák a dimenziókon egymáshoz viszonyítva valahol a két jelzett véglet között helyezkednek el. A dimenziókban elfoglalt helyek pedig hatással vannak a verbális és a nem-verbális kommunikációra. Mik is a nemzeti kulturális dimenziók gyakorlati megnyilvánulásai?

i. Hatalmi távolság (PDI)

A hatalmi távolság dimenziója annak mértéke, hogy az adott közösség alacsonyabb beosztású, kisebb hatalommal rendelkező tagjai mennyiben fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlásának tényét. A kis hatalmi távolságú társadalmak az emberek közötti egyenlőtlenségek minimálisra való csökkentésére törekednek: (a) a szülők egyenrangú félként kezelik gyermekeiket, a gyerekek szintén egyenrangú félként viszonyulnak a szülőkhöz; (b) az oktatási rendszerben a diákok és a tanárok egyenrangú felek, a tanárok a személytelen tudás szakértő közvetítői; (c) a munkahelyi hierarchia praktikus szempontokat (pl. szerep- és funkciómegosztás) szolgál, a beosztottak elvárják, hogy véleményüket kikérjék és meghallgassák, az ideális főnök talpraesett demokrata; (d) a különböző privilégiumok és státusszimbólumok nemtetszést váltanak ki. A nagy hatalmi távolságú társadalmakban az emberek közötti egyenlőtlenségek természeteseek, sőt ezeket kívánatosnak tartják: (a) a szülők a gyerekeket engedelmességre tanítják, a gyerekek tisztelettel bánnak szüleikkel; (b) az oktatási rendszerben a diákok tisztelettel viszonyulnak tanáraikhoz, a tanárok „guruk”, akik személyes bölcsességük közvetítői; (c) a szervezeti hierarchia a különböző beosztásúak közötti egzisztenciális egyenlőtlenséget tükrözi, a beosztottak elvárják, hogy a főnök utasításai alapján cselekedjenek, az ideális főnök jóindulatú autokrata vagy „jó apa”; (d) a privilégiumok, státusszimbólumok elfogadottak és népszerűek.

Magas hatalmi távolságérték jellemzi pl. Malajziát, Venezuelát, az arab országokat, Indonéziát, Nyugat-Afrikát stb. Kis hatalmi távolságot tapasztalt Hofstede Ausztriában, Izraelben, Dániában, Írországbán, a skandináv államokban, Nagy-Britanniában, Ausztráliában stb. A kutatók szerint az alacsony hatalmi távolság a gazdasági és társadalmi fejlettség jele (kivéve Japánt és más gyorsan fejlődő ázsiai országot).

ii. Individualizmus kontra kollektívizmus (IDV)

Az individualizmus olyan társadalmakra jellemző, ahol az egyéni kapcsolatok lazák, felszínesek, mindenki elsősorban saját magát, illetve legszűkebb családját helyezi előtérbe. Az ilyen típusú kultúra az én-kultúra. Ezzel szemben a kollektívizmus az olyan társadalmakat jellemzi, amelyekben az egyén születésétől kezdve szorosan összetartozó csoportokba illeszkedik, melyek a csoport iránti lojalitásért cserébe életre szóló védelmet nyújtanak számára. Ezt a típusú kultúrát mi-kultúrának nevezhetjük. Az individualista kultúrákban az identitás az egyénre alapozott: (a) a „becsületes” emberre jellemző, hogy nyíltan kimondja véleményét, még ha az a másokra nézve sértő is; (b) az információk zöme explicit, nem implicit-szimbolikus (alacsony kontextusú); (c) az oktatás célja, hogy megtanuljunk, hogyan kell tanulni; a diploma az ember gazdasági értékét, ill. önbecsülését növeli; (d) a munkaadó és az alkalmazott viszonya kölcsönös előnyökön alapuló szerződés; (e) az irányítás egyének irányítását jelenti, a feladat és a személyes siker fontosabb, mint az emberi kapcsolatok; az előléptetés a képzettségtől és a képességektől függ. A kollektívista társadalmakban az identitás arra a csoportra, illetve társadalmi hálózatra alapul, amelyhez az ember tartozik: (a) a direkt konfrontációk, konfliktusok kerülése, a harmónia fenntartása a fő cél; (b) az információk nagy része erősen kontextus függő, implicit, szimbolikus

(magas kontextusú kultúra); (c) bűn vagy törvénytörés elkövetése szégyennel, az arculat (face) elvesztésével jár; a munkaadó és az alkalmazott viszonyát erkölcsi alapokra helyezik, mint egy családi kapcsolatot; (d) az oktatás célja, hogy megtanuljuk, hogyan kell valamit csinálni; a diploma biztosítja a magasabb státuszú körökbe való bejutást; (e) az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint a feladat és a személyes előmenetel, az irányítás csoportok irányítását jelenti, az előléptetés a belső alkalmazotti csoportok figyelembevételével történik.

Az individualizmus indexértékek elemzésekor is kimutatható a kölcsönös összefüggés egy ország gazdasága és indexértéke között: majdnem minden gazdag ország magas, és majdnem minden szegény ország alacsony értékeket mutat. A Hofstedei felmérés alapján a legindividualisabb értékrendű ország az USA, Ausztrália és Nagy-Britannia. Kollektivisták szemléletükről ismertek viszont: Ecuador, Venezuela, Kolumbia, Indonézia, Nyugat-Afrika, Malajzia. Általában van korreláció a nagy hatalmi távolság és a kollektívizmus között. Kivétel, mondjuk, Franciaország és Belgium, ahol magasnak mondható a hatalmi távolság, mégis magasak az individualizmusértékek.

iii. Férfiasság kontra nőiesség (MAS)

A maszkulin kultúrákban a társadalmi nemi szerepek élesen elkülönülnek: a férfiak magabiztosak, kemények, az anyagi sikerre összpontosítanak, a nők legyenek szerények, szelídek, és az életviszonyokra koncentrálnak. A feminin kultúrákban a társadalmi nemi szerepekben átfedések találhatók, a szerepek bizonyos mértékig összemosódnak; mind a nők, mind a férfiak legyenek szerények, szelídek, és az élet minőségére koncentrálnak. A maszkulin társadalmakban a domináns érték az anyagi siker és az előrehaladás: (a) a pénz és az anyagi javak fontosak; (b) a családban az apák az anyagi dolgokkal, az anyák az érzelmekkel törődnek; (c) a lányok sírhatnak, a fiúk nem; a fiúk, ha támadás éri őket, üssenek vissza; a lányok nem verekszenek; (d) a társadalom rokonszenve az erősek felé irányul; (e) az oktatásban a legjobb diák a norma, a sikertelenséget a tanulmányokban tragédiaként fogják fel, a tanároknak az imponáló szakmai tudást értékelik, a fiúk és a lányok különböző tantárgyakat tanulnak; (f) a munkahelyeken a teljesítményre és a kollégák közötti versenyre helyezik a hangsúlyt, a menedzserektől elvárják, hogy döntésképesek, magabiztosak legyenek; (g) a konfliktusok megoldása küzdelem árán történik. A feminin kultúrákban a domináns értékek a másokról való gondoskodás, a szolidaritás és a környezet, a természet védelme: (a) az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint a pénz és az anyagi javak; (b) a családban az apák és az anyák egyformán foglalkoznak az anyagi javakkal és az érzelmekkel; (c) a lányok is, meg a fiúk is sírhatnak, de egyikük sem verekedhet; (d) a társadalom rokonszenve a gyengék felé irányul, (e) az oktatásban az átlagos diák a norma, a tanároknak a kedvesség a legtöbbre értékelt tulajdonság, a sikertelenség a tanulmányokban „kis balesetnek” számít, a fiúk és a lányok ugyanazokat a tárgyakat tanulják; (f) a munkahelyeken az egyenlőség, a szolidaritás és a munkahelyi légkör minősége a hangsúlyos érték, a menedzserek egyetértésre törekszenek és intuícióikra is hagyatkoznak; (g) a konfliktusok megoldása kompromisszumok és tárgyalások útján történik.

A skandináv országok maszkulinitás értékei híresen alacsonyak (pl. Svédországé 5, Norvégiaé 8). A maszkulinitás bajnoka Japán, de a 2. helyen Ausztria (95), majd Venezuela, Olaszország és Svájc következik. Magyarországot bátran Ausztria mellé állíthatjuk.

i. Bizonytalanságkerülés (UAI)

A bizonytalanságkerülés azt mutatja, hogy egy kultúra tagjai milyen mértékben érznek fenyegetettséget bizonytalan, ismeretlen helyzetekben. Ez az érzés kifejezésre jut pl. a stressz állapotában, vagy az írott/íratlan szabályok, vagyis a kiszámíthatóság iránt felmerülő igényben. Az erős bizonytalanságkerülő társadalmakban az életben elkerülhetetlenül jelen lévő bizonytalanság állandó fenyegetést jelent, amivel meg kell küzdeni: (a) elfogadják az ismert kockázatokat, de félnek a nem egyértelmű helyzetektől; (b) a gyerekek számára szigorú szabályok írják elő, hogy mit szabad, és mit nem szabad csinálni, az iskolában a gyerekek a részletezett feladatokat preferálják, és mindig a helyes válasz érdekli őket, a tanárnak tudnia kell a helyes választ; (c) ami más, mint a megszokott, az veszélyes; (d) az újításokkal, új dolgokkal szembeni ellenállás a jellemző attitűd, szabályokra állandóan szükség van; (e) az állandó elfoglaltság, az állandó kemény munka belső szükséglet; a legfőbb motivációs tényezők a biztonság, a tisztelet, és a valahová tartozás érzése. A gyenge bizonytalanságkerülő kultúrákban a bizonytalanság az élet elfogadott, természetes velejárója: (a) az ismeretlen kockázatok és a nem egyértelmű helyzetek nem jelentenek problémát, a gyerekek számára rugalmasabbak a szabályok arra nézve, hogy mit szabad, és mit nem; (b) ami eltérő a megszokottól, az különös, érdekes; (c) az oktatásban a tanulók értékelik a nyitott tanulási helyzeteket, a tágran megfogalmazott feladatokat, nyílt vitákat; a tanár mondhatja, hogy „nem tudom”, ettől még a tekintélyén nem esik csorba; (d) nem kell a minimálisan szükségesnél több szabály, a természetes állapot a kényelem, a kemény munka csak ennek megteremtésére kell; (e) a megszokottól eltérő gondolkodás és viselkedés iránti tolerancia, az új dolgok könnyebb elfogadása jellemző; (f) a legfontosabb motivációs tényező a teljesítmény.

Erősen bizonytalanságkerülő kultúra a görög, a portugál, a belga, a japán és a magyar is. Ezért az aggodalom, a stressz szintje jóval magasabb nálunk, mint a gyengén bizonytalanságkerülő angolszász országokban vagy Dániában, Svédországban. Ismét van generációs különbség a magyar kultúrában: a fiatal magyar menedzseri réteg kevésbé bizonytalanságkerülő, mint az idősebb generáció. Konklúzióink tehát: a magyar kultúra inkább nagy vagy közepes hatalmi távolságú, individualista, maszkulin és erősen bizonytalanságkerülő, bár csökkenő mértékben a fiatal generációkat tekintve.

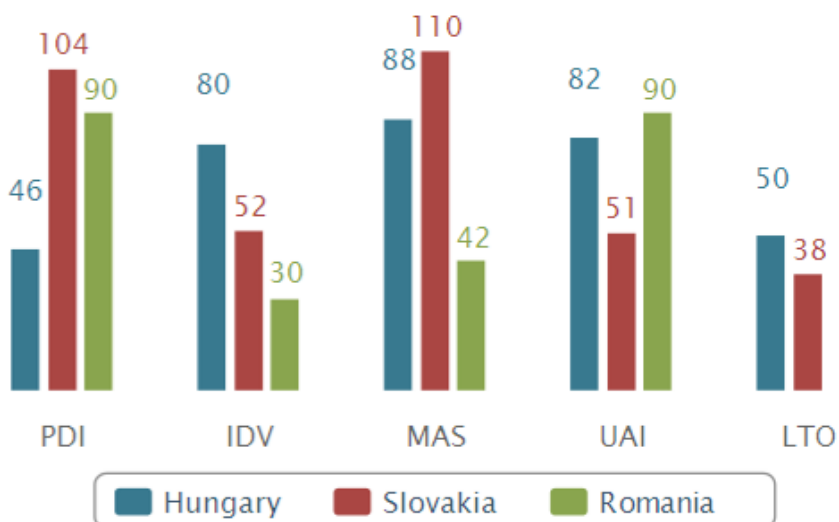
i. Hosszú távú orientáció (LTO)

A Hosszú távú Orientáció, más néven Konfuciánus Gondolkodás Indexe arra ad útmutatót, hogy egy kultúra tagjainak jellemzően milyen képe van a világról, saját életéről és sorsáról. Az index alacsony értéke arra utal, hogy az adott kultúra időorientációja jellemzően rövid távú, a jelenre – vagy maximum a közeli jövőre – koncentráló. Fontos jellemző, hogy a problémákat jellemzően a hagyományos, megszokott módon közelítik meg, sokat adva a múlt tapasztalatai alapján kialakult módszereknek, eljárásoknak, tartózkodnak a hirtelen törésektől, változásoktól. Egy ilyen társadalomban egyébként is nagyon fontos az általános stabilitás megléte, és zavarok esetén komoly erőfeszítéseket tesznek annak helyreállítása érdekében. Mindezzel szemben, az index másik végén, egy gyakorlatias, a távoli jövőre koncentráló, a napi élvezetek helyett hosszútávra befektető kultúrát találunk, amely kevésbé ragaszkodik a múlt hagyományaihoz és a stabilitáshoz, viszont könnyen és gyorsan átveszi az újításokat, vállalkozó szellemű.

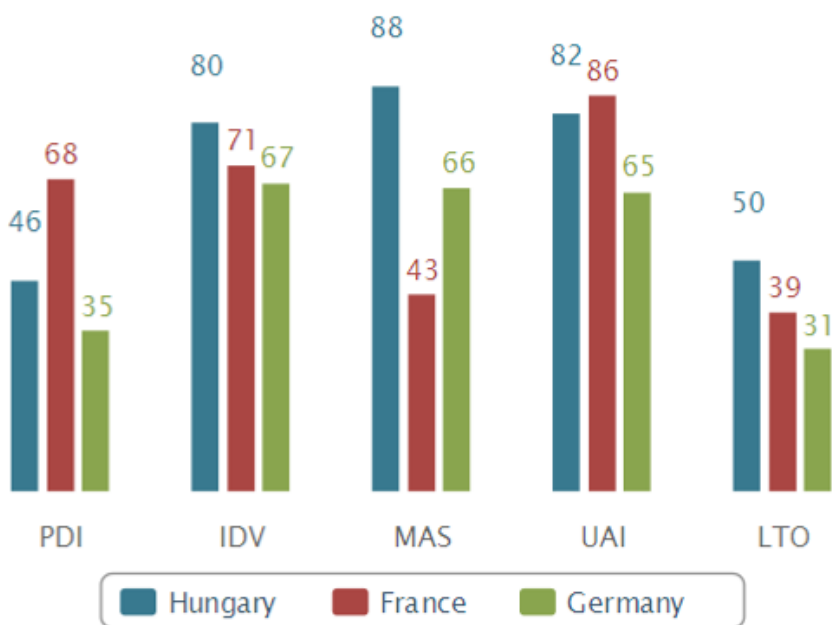
A magas indexérték, vagyis a hosszú távú orientáltság pragmatikus, hosszútávú látásmódot jelent, amelyben a társadalom résztvevői elfogadják a változást, állhatatosak, egy jövőbeli jobb beruházás érdekében hajlandók takarékoskodni. E legkiválóbb példa erre Kína. Az alacsony

indexérték hagyománytisztelő társadalmat jelöl rövidtávú látásmóddal. Az ilyen társadalom keresi a stabilitást, gyors eredményeket vár és a mának él.

Összehasonlítás szomszédjainkkal



Összehasonlítás nyugat-európai partnereinkkel



Összehasonlítás ázsiai partnereinkkel

