

Szegedi Péter

GONDOLATOK A MAGYAR HONVÉDSÉG SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK FONTOSSÁGÁRÓL

BEVEZETÉS

A 21. században a kommunikációs társadalmak és lehetőségek korában a hétköznapi beszélgetéseink gyakori témáját a televízióból, rádióból látott–hallott reklámok, a valóságshow–k „hírei”, a nem is ismert helyszíneken történt események ránk zúduló áradata adja. Szinte lehetetlen bemenni egy üzletbe, vagy utazni valamilyen tömegközlekedési eszközön, hogy ne szóljon hozzánk a háttérből valamilyen kereskedelmi rádió és öntse magából a számunkra „nélkülözhetetlen” eszközökről, szolgáltatásokról, történésekről szóló „információkat”. Körülöttük óriásplakátok, táblák, kirakatok üzenetei olvashatók, amelyeket mellesleg lehetetlen nem elolvasni, hiszen épp az a terve a készítőjüknek, hogy megragadják a figyelmet. Az elkészített szórakoztatóipari termékek, filmek, videók, számítógépes játékok stb. is hozzásegíthetnek a vélt vagy valós szükségleteink meghatározásában és céljaink kialakításában. A termékek, szolgáltatások megismertetése, elfogadtatása a fogyasztás ösztönzése érdekében végzett munkaeredményeként létrehozott „ismeretterjesztés” átszövi életünket.

A felnövekvő generációk folyamatosan növekvő információéhsége, a közvélemény befolyásolhatósága, egyfajta versenyfutásra kényszeríti a média, illetve az intézmények (szervezetek) külső és belső kommunikációjáért felelős szakembereit. Az alaptermékek/szolgáltatások jellege egyre kevésbé különbözik egymástól. Az ismertség és elismertség, valamint a versenyképesség alapfeltétele a termék/szolgáltatás megkülönböztethetősége. Ezt nem csak az előállított alap termék/szolgáltatás adja, hanem a hozzáadott különleges „funkció” is, amely a társadalom tagjai számára járulékos értéket képviselő tudás/érzés beépítésével érhető el.

A szervezetek számára a humán erőforrás felértékelődött, egyik legfontosabb befektetéssé vált. Szükséges, de nem elégséges a tehetséges dolgozók kiválasztása, kiképzése, alkalmazása, de fejleszteni és megtartani is kell őket. A dolgozókba investált tőke, energia megtérüljön, a társadalmi szervezet elismert és vonzó legyen szükséges, hogy a munkahely munkaerő–megtartó képességét maximalizáljuk az anyagi ösztönzés/elismerés mellett a munkahely foglalkozási hierarchiában¹ elfoglalt helyének jó pozicionálásán túl, az ott dolgozók elkötelezettségének megteremtésére, identitásuk kialakítására is hangsúlyt kell fektetni. *„Sok különleges kommunikációs és üzleti cél*

¹ Tóth Sándor alezredes: A magyar honvédség imázsának aktuális kondíciói és arculatának néhány stratégiai dimenziója, Doktori (PhD) értekezés, 2002. ZMNE. 50 oldal

*érdeemes reklámozásra.*² Ehhez a kommunikációs stratégiák változatos kialakítására, s a bennük megfogalmazott célokhoz, rendelt feladatok időbeli és tökéletes kivitelezésére van szükség.

Egy 21. századi intézmény szervezeti kultúrájának részeként a történelmi identitásának meghatározása, vállalása, megjelenítéséhez egységes vizuális arculat (szimbólumrendszer használat) kialakítása elfogadott. Jelentőséggel bír a szervezet története, annak tudatos ápolása, a múlt példává tétele a jelen számára. Ahhoz, hogy kultúránk, szervezeteink, társadalmunk fennmaradjon, fejlődhessen a megszerzett tudás, tapasztalat, példa ismeretére is szükség van, mert nélkülük nem volna eszközünk arra, hogy a tanulságokat és a tapasztalatokat az egyik generációtól a másiknak átadjuk. Ha ismerjük és tudatosultak bennünk a szervezet erősségei és gyengeségei, akkor ezek birtokában olyan stratégiát alakíthatunk ki, amely a célcsoport körében pozitív képet képes kialakítani. A valós tulajdonságok, képességek, szolgáltatások mellett fontosak azok a lélektani hatások, szubjektív szellemi értékek, amelyeket a társadalom tagjai az intézményben felfedeznek, hozzá kapcsolnak. Így van ez egy több mint 160 éves múltra visszatekintő nemzeti történelmi szervezetnél, a Magyar Honvédségnél is.

A TÁRSADALOM ÉS A HONVÉDSÉG KAPCSOLATA

A társadalom fennmaradása fejlődése megköveteli tagjaitól, hogy különböző feladatokat lássanak el képzettségüknek, végzettségüknek, illetve érdeklődési körüknek, vagy lehetőségeiknek megfelelően. Az elvárt eredmények biztosítása más–más minőségű és jellegű tevékenységek végzését teszi szükségessé. Az emberek a bennük kialakuló vagy kialakult értékrendszerüknek, képességüknek, elvárásainak megfelelően érzéseik által vezérelve választják ki saját szerepüket. Életük során a külső ingerek és belső értelmezések alapján (szimbólumok, üzenetek hatására) megerősítik, módosítják vagy akár megváltoztatják elképzeléseiket.

A feladatok teljesítéséhez kapcsolható foglalkozási hierarchia az a viszonyrendszer, amely segítségével a foglalkozások népszerűsége, egymáshoz viszonyított helyzete meghatározható. Ez egy folyamatosan az igények és elvárások szerint változó rendszer képes arra, hogy rangsorolja a foglalkozásokat, hozzárendeljen „értékeket”, amelyet a társadalmi és egyéni megítélés jellemez. Ennek rendszernek képezi a részét a katonai hivatás is. Ahhoz, hogy a honvédség el tudja látni feladatát, hatást kell gyakorolnia (mind a bemenetén, mind a kimenetén) az emberekre, szervezetekre az információs korszak jellemző eszközrendszerével, a tudással és az információval.

A köztudatban ma is jelen vannak azok a szimbólumok, amelyeket az emberek összekapcsolnak a „katonasággal”, mint például a pénz, a dicsőség, a megbecsülés, (társadalmi előmenetel), zászló, a sok utazás, a kaland, önvédelem képessége, egyenruha, stb. ezek vonzzák az embereket. Léteznek ellenszimbólumok, mint például az erőszak, a fegyelem, a halál, a kényszer, ami miatt el kell hagyni a szülőföldet, a szeretteinket, stb. ezek azok, amelyek még a létjogosultságát is megkérdőjelezzik,

² Philip Kotler: Marketing management, elemzés, tervezés végrehajtás és ellenőrzés, Műszaki Könyvkiadó Budapest, 4., változatlan kiadás, 1991, p. 625. ISBN 963 10 8626 7 (első kiadás), ISBN 963 16 0084, 521. oldal

valamint szülők, ismerősök körében vannak katonaviselt emberek, volt sorkatonák, akiknek személyes tapasztalataik a mérvadók. Füleki Mihály: „A tisztek kommunikációs kultúrájáról és imázsáról”³ cikkében teszi fel a következő kérdéseket:

„... Azt a szerepmintát kövesse-e a tisztikar, amelyet a Varsói Szerződés idején a magyar hivatásos katonák elé állítottak? Az idealizált „öntudatos” szovjet tiszt legyen-e a követendő példa? Avagy a Magyar Királyi Honvédség tiszti modelljét vegyük elő? A katonai, erkölcsi, kulturáltságbeli igényességgel megfogalmazott, a tiszt társadalmi rangját mindenkor szem előtt tartó normarendszert, mely alól azért olykor-olykor előbújít a dzsentri léhaság, a krakélerség? Avagy ne törődjünk az anakronizmus vádjával, s–az eddig is gyakran emlegetett erkölcsi, hazafiúi minták mellett–vegyük elő a végvári harcosok, kuruc vitézek, a 48–as honvédek példáját, s ültessük azt a harmadik évezred viszonyai közé?...”

A változatos minták közül nem hagyta ki:

„*azt a professzionista katonát, aki, ha megfizetik a legkegyetlenebb szörnyűségeket is elköveti, s aki a legjobb indulattal sem tekinthető az erkölcs és a kulturáltság számunkra követendő példaképének.*”

vagy:

„... *az a parancsnoktípus sem, aki szemébe az a jó katona, aki kemény „Vigyázz! – t vezényel az előljáró érkezésekor, majd katonásan tud jelenteni, s akinél a megmérettetés első számú szempontja az alakosság, ...”*

A médiából ismerhetjük azt a képet is, amikor árvízi munkákban a gátakon dolgoznak a katonák, vagy a közelmúlt katasztrófa helyzetében (vörösiszap) segítenek (hidat építenek, életet mentenek).

A honvédséggel, a katonával szembeni elvárások kor- és helyzetfüggőek. A történelemben mindig alá voltak és vannak rendelve a társadalom által fenntartott katonai rendszertől elvárt követelményeknek, a haderő nemzetközi szerepvállalásának és az adott társadalmon belül betöltött funkcióinak, de a személyes példamutatás minden történelmi időben közös követelmény. Jelen korban a 2003–ban kiadott honvédelmi miniszteri utasítás⁴, amely *Katonai etikai kódex* néven határozza meg a társadalom és a katonai szolgálat által elvárt magatartási mintákat, a honvédség társadalmi presztízsének, a közbizalom megnyerésének és megtartásának fontosságát, a katonákkal szemben elvárt társadalmi és a szolgálati erkölcsi felelősséget, érték- és normakövetést. A 67/2003. (HK 18.) HM utasítás 1. számú mellékletében a következő olvasható:

„*A Katonai Etikai Kódex összefoglalja és rögzíti mindazon társadalmi elvárásokkal összhangban lévő katonai értékeket, erkölcsi, magatartási normákat, melyek egységes rendszere a szolgálatot vállalók számára útmutatóul szolgál mindennapi cselekedeteik és viselkedésük során, és amelyek segítik a katonát abban, hogy:*

- *megfeleljen a haza, a társadalom, elvárásainak, a szolgálat és a hivatás értékrendjének;*
- *javítsa a katonai szolgálat megítélését a társadalomban;*

³ Füleki Mihály: A tisztek kommunikációs kultúrájáról és imázsáról, Új honvédségi szemle, A Magyar Honvédség Központi Folyóirata, LIX. évfolyam, 2005/6 szám, 113. oldal;

⁴ A „Katonai Etikai Kódex” közzétételéről, a „Honvédségi Etikai Tanács” létesítéséről és feladatairól szóló 67/2003. (HK 18.) HM utasítás

- mindenkor helyes döntéseket hozzon, és állásfoglalásokat alakítson ki;
- olyan személyes eligazodást szolgáló támpontokat találjon, amelyek szilárdságot, következetességet, biztonságot képesek nyújtani számára az erkölcsös életvitelhez, illetve a katonai szolgálat teljesítéséhez;
- adjon útmutatást, és teremtsen szilárd alapot a követésre ajánlott és a kifogásolható magatartásformák felismeréséhez, azok egyéni és közösségi megítéléséhez, minősítéséhez”

A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú tagjai, a katonai hivatás gyakorlását önként választják, pályájuk kezdetétől erős szervezeti függésbe kerülnek. Mindennapi életük, tevékenységük jelentős részét a közösség elvárásaiból eredeztethető⁵, honvédség által megkövetelt kompetenciák kialakítása, folyamatos fejlesztése és a velük szemben támasztott mindenkori követelmények teljesítése teszi ki. A Magyar Honvédség alapértékeit: A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017)⁶ fogalmazza meg: „A Magyar Honvédség – a közszolgálatba szervesen beépülő, specifikus funkcióval rendelkező szervezetként – a társadalom fontos része, annak alkotóeleme. A haderő alapértékei között szerepel az emberi élet és a személyiség tisztelete, valamint más kultúrák és szokások tiszteletben tartása. Fontos szempont a szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának megteremtése, a feladat végrehajtása során a kiemelkedő teljesítmények elvárása és elismerése, az egyértelmű követelménytámasztás és az objektivitásra törekvő értékelés.

A katonai kultúra alapját jelentő teljesítményelvnek és versenyszellemnek megfelelően, a katonai pályára kerülés teljes esélyegyenlőséggel, a rendfokozatban történő előrehaladás a különböző beosztásokban nyújtott teljesítmény alapján történik. Ennek érdekében a Magyar Honvédség szervezeti és működési folyamataiban hangsúlyosan jelenik meg a professzionális etika.”

A szervezet számára „nemcsak” a törvényi kötelezettségeiből eredő feladatok magas színvonalú teljesítése fontos, hanem jogos elvárásként fogalmazható meg a jó hírnév, kedvező kép, tekintély, erkölcsi súly biztosítása. Az, hogy a társadalomban milyen kép alakul ki, milyen fogalmak, elképzelések, képzetek és érzések fogalmazódnak meg a honvédségről elsősorban nem a feladatok végrehajtásából (sok esetben nem ismeri/ismerheti, illetve nem érti/értheti azokat), hanem számos más tényezőtől függ, mint például személyes tapasztalat, történelmi múlt, hallomás, előítélet, emberi motivációk, politikai és egyéb manipulációk. A kialakult képet nem csupán az objektív képességek, adottságok befolyásolják, hanem hatnak a szervezetről, a feltételezett helyzetekről, viszonyokról, tevékenységekről kialakított, leegyszerűsített, szubjektív, előítéletekkel terhelt képzetek is, így a közvélekedés alakításában fontos szerepe van a tömegkommunikációs eszközök alkalmazásának, mint például⁷: „imázs– és szimpátiareklám, amely felkészíti az igénybevevőt a szolgáltatás igénybevételére, és meggyőzi annak különleges előnyeiről”. [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

⁵ Nemzeti katonai stratégia, http://www.hm.gov.hu/files/9/11132/nemzeti_katonai_strategia_feher_konyv.pdf, letöltve 2010-12-28,

⁶ A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017)

http://www.hm.gov.hu/files/9/8110/2008_2017_humanstrategia_hun.pdf, letöltve: 2011-01-06, 14. oldal

⁷ Veres Zoltán: szolgáltatásmarketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998, 54. oldal, ISBN 963 16 3011 0;

A SZERVEZETI KULTÚRA, A SZERVEZETEK IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉG

Az új, egyre inkább speciális tudáson alapuló infokommunikációs és egyéb technológiák megjelenése (a globalizálódó világunk „összeszűkülése”) miatt a szervezetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az emberi tényezőre, mint a versenyben maradás és versenyelőny egy lehetséges forrására.

A társadalmakat létrehozó és benne élő embert szüleitől örökölt, közvetlen környezetétől tanult vonások, majd az elfoglalt helyéről, szerepéről alkotott elképzelései, tapasztalatai, félelmei, kötődései és elköteleződési jellemzők, formálják jellemét, irányítják cselekedeteit. Az emberi létünket felfoghatjuk választások sorozatának, amelyek során a meglévő ismereteink birtokában hozzuk meg döntéseinket. A döntéshez ismeretekre van szükség, az ismeretek elfogadására/elutasítására minden tudatosan cselekvő ember minden pillanatban rákényszerül. A döntéshozónak előfordulhat, hogy felül kell kerekednie hajlamain, ösztönein, öröklött és szerzett tulajdonságain egyaránt, mert bármennyire is szabadon cselekvő lény, egy közösség, egy, vagy több szervezet és kultúra⁸/szervezeti kultúra részeként elszámolással tartozik a saját tetteiért.

A szociológiai értelemben vett totális szervezet, mint amilyen a Magyar Honvédség is, amely globalizálódott világunkban, multikulturális környezetben végzi feladatát, a szervezeti kultúra, amelyet meghatároz története, mérete, technológiája stb.⁹, mint kohéziós erő hangsúlyozhatja tagjai számára az identitástudat jelentőségét, biztosíthatja a hovatartozást, morálisan és pszichésen segíthet feldolgozni a környezetből érkező hatásokat, elkerülni az irányvesztettség érzését, és biztosíthatja a feladatok elvégzésének minőségét.

A szervezet

A szervezet¹⁰, mint munkalehetőség, mint feladatgazda mindennapi életünkben, létünk minden pillanatában befolyásolja tetteinket, kihasználjuk létezésüket, szerepet játszunk céljai megvalósulásában/megvalósításában. A szervezet, mint fogalom meghatározása, számos szempont alapján tehető meg, a társadalomtudományok és a természettudományok egyaránt vizsgálják felépítését, működését. A szakirodalomban¹¹ szereplő definíciók részletessége, mélysége más és más.

⁸ Barakonyi Károly: Stratégiai menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 2000, ISBN 963 19 0782 1, 130 oldal

⁹ Klein Balázs–Klein Sándor: A szervezet lelke, EDGE 2000 kiadó, Budapest, 2006, ISBN 963 86927 3 1, ISSN 1418–6586, 719. oldal;

¹⁰ Szeles Péter: Public relations a gyakorlatban, Geomédia Kiadói Rt., Budapest, 1999, p. 312. ISBN 963791062X, ISSN 1585–3160, 12. oldal

¹¹ dr. Szvitacs István: Menedzsment mérnököknek II. Szervezettan, Pécsi Tudományegyetem Pollack Mihály Műszaki Főiskolai Kar Mérnöki Menedzsment Tanszék, Pécs, 2000, <http://kgk.bmf.hu/sites/kgk.bmf.hu/files/Szervezetan.pdf>; 4. oldal; Varga Szabolcs: Alternatív konfliktusmegoldási lehetőségek a szervezetek gyakorlatában, doktori (PhD) értekezés, Nyugat–magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás– és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron, 2009, http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2009/2009_VargaSzabolcs_d.pdf, letöltve: 2010-12-28; 14. oldal; Dr. habil. B. Nagy sándor: Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Zsigmond Király Főiskola, 2008, http://5mp.eu/fajlok/bnagysandor/szervezetfejlesztes_bnagys_www.5mp.eu_.pdf letöltve: 2010-12-23, 19., 24. –35. oldal.

Tartalmi kérdésekben is van közöttük eltérések, amelyek elsősorban a fogalomértelmezés megközelítésének következménye.

Vannak olyan szervezeteket, amelyek hatékonyan, megbízhatóan és kiszámíthatóan rutin–szerűen működnek, mint egy gép, de teljes mértékben kizárják a humán tényezőt, az emberek tehetségét, képességét. Ezek a bürokratikus szervezetek eredményesek, ha a környezet stabil, kiszámítható, illetve eredménytelenek, ha a környezet kiszámíthatatlan, folyamatosan változó.

Az amerikai és angol szerzők műveiben¹² elsődleges az a megközelítés, amely szerint a szervezetek alapelemei az egyének, akik megfelelő (kommunikációs és kooperációs) készségekkel rendelkeznek, illetve a belőlük kialakuló/kialakult együttműködésre képes, hatékonyan működő csoport/csoportok. Ehhez az elmélethez csatlakozik Dr. Szvitacs István: „Menedzsment mérnököknek II. Szervezettan”, című művében, ahol a következőt írja: „*A szervezet kulcselemei maguk az emberek, a konkrét egyének, akiknek kölcsönhatásai révén jön létre a szervezet. A szervezet sikerét vagy kudarcát alapjában véve ezen kölcsönhatások minősége szabja meg.*” Az idézet szerint, a szervezetek minőségét, működését az organizációban tevékenykedő egyének, mint biológiai, pszichológiai lények kompetenciái, elkötelezettségei, illetve az emberek munkaközössége alapvetően befolyásolják.

A közreműködők a bennük kialakult képeknek, képzeteknek megfelelően környezetükkel kölcsönhatásba viselkedésükkel, képzettségükkel, alkalmazkodásukkal, emberi pszichéjükkel, szükségleteik alakításával folyamatosan formálják, fejlesztik a szervezeteket.

A társadalom által létrehozott konstrukció, amelyet az elvek, az értékek (minőség, pontosság, egymás iránti tisztelet, bizalom, tolerancia, szorgalom, teljesítmény, stb.), a normák és elvárások, a rituálék, hitek, feltételezések, jelképek, mítoszok legendák, innovatív gondolkodás tisztelete (kutatás, fejlesztés, képzés, munkavállalók érdekeltté tétele) stb. tartanak össze. A felsorolt tényezők felhasználásával a szervezetek működtetése, irányítása befolyásolható (pl.: szervezeti célok megismertetése és elfogadtatása a szervezet iránti teljes elkötelezettséghez, alacsony fluktuációhoz vezethet, vagy akár sok generációs, stabil munkaerő–állomány jöhet létre). [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]

A szervezeti kultúra

A kultúra megfogalmazása az idegen szavak és kifejezések szótára¹³ szerint: „*az emberi társadalom által létrehozott anyagi és szellemi javak; ennek egy adott korszakban való jellegzetes állapota*”. A megfogalmazás értelmében tárgyi, (például: épületek, élelmiszerek, jelképek, öltözködés, viseletek, ceremóniák, szertartások, logók, stb.) és szellemi, (például: a katonairodalom, regények és versek, történetek, legendák, mítoszok, regék, katonazenék, indulók, festmények, –a magyar romantikus–historikus festészet egy külön ágává vált a katonábrázolás– közösen megünnepelt

¹² Ld. pl. Kreitner, Robert–Kinicki, :Angelo: Organizational Behavior, International Student Edition, 2. kiadás, Richard D Irwin, Inc., Burr Ridge (Ill.), p. 810. 1992, ISBN 0-256-11394-7, vii. oldal; Mullins, Laurie J: Management and Organisational Behaviour, 3. kiadás, Pitman Publishing, Singapore, p. 730., 1994, ISBN: 0 273 60039 7, 2. oldal;

¹³ Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések kéziszótára, kilencedik, ismételt átnézett és függelékkal bővített kiadás, Budapest, Akadémia Kiadó, 1989

események stb.) termékek összességére gondolhatunk. Beletartozik a szakzsargon, a speciális, vagy adott környezetben használt kifejezések, rövidítések, amelyekkel a katonai szervezetek is jellemzően rendelkeznek, mint a hadikultúrát¹⁴ művelő szervezetek.

Az idézett definíció alapvetően a kultúra közvetlenül érzékelhető, időben változó részeire utal, amelyek elősegítik az azonosulást, a beolvadást, a közösségi érzés kialakulását, tanítást, értékrend és a szervezeti értékrend mintaadó személyiségek megismerését. Látványosan jelenítik meg az elvárt magatartásformákat, a kívánatos értékek szerinti cselekvést, nyelvezetet stb. A látható jegyekből következtethetünk a kultúra tartalmára, ami nem jelenti azt, hogy azonnal értetődővé válnak a mögöttes értékek, hiedelmek, feltevések, beállítódások. Ahhoz, hogy a „szemnek láthatatlan” tartalmat is megértsük az adott kultúrában elfogadott és használt értékrendszer, illetve az ennek megfelelő viselkedésformák elsajátítási mechanizmusának megértése, gyakorlása is szükséges. Az időben és térben meglévő kölcsönhatások miatt folyamatosan változnak, újak jönnek létre, régiak válnak feledésbe. Az értékesnek ítélt tartalom kiválasztása, megőrzése közös felelőssége az egyéneknek, mindegy, hogy ez a felelősségvállalás tudatos-e. Ez a belső tartalom segítheti a közösség identitástudatának, önismeretének, belső kohéziójának, fegyelmének, stb. fenntartását a zavartalan működésének biztosítását. Az egyéneken egyidejűleg több szubkultúra (család, munkahely, baráti kör, stb.) jellemzőit (külső és belső jegyeket), azok egyedi nem feltétlenül összetartozó elemeinek elegyét ismerhetjük fel. A szubkultúrák, mint pl.: a nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra, stb.¹⁵ egymástól elkülöníthető kultúrák, vagy akár egymást átfedő, kiegészítő „részkultúrák” is lehetnek.

„A vállalati kultúra múltbéli tradíciók és jelenlegi rendszerek informális integrációjaként működik és alapot szolgáltat a jövőbeli innovációknak.”¹⁶ A vállalati kultúra és a szervezeti kultúra fogalmakat, többnyire azonos értelemben használják. „A szervezeti kultúra fogalom tágabb értelmű, kifejezve azt, hogy a kultúra fogalma nem csak a profit-orientált vállalatok, hanem a nonprofit szervezetek esetében is értelmezhető.”¹⁷ A szervezeti kultúra¹⁸ kialakulását a társadalom, értékrendje, történelme, a kialakult hitek,

¹⁴Forgács Balázs: A hadikultúra fogalmának historiográfiája I., Hadtudományi Szemle, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem KLHTK Tudományos Online kiadványa, 2009, 2. évfolyam, 2. szám, HU ISSN 2060-0437, http://hadtudomanyiszemle.zmne.hu/files/files/2009/1/fb_0.pdf , Forgács Balázs: A hadikultúra fogalmának historiográfiája II., Hadtudományi Szemle, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem KLHTK Tudományos Online kiadványa, 2009, 2. évfolyam, 3. szám, HU ISSN 2060-0437, <http://hadtudomanyiszemle.zmne.hu/files/2009/1/1fb.pdf>

¹⁵Kiss Gabriella: Interkulturális kihívások és kommunikációs kompetenciák koordinálása a NATO és egyéb katonai missziók tevékenységében, Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Kossuth Lajos Hadtudományi Kar Hadtudományi Doktori Iskola, 2009, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2009/kiss_gabriella.pdf, 17. oldal, letöltve: 2011-01-03

¹⁶Kovács Zoltán: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján, doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2006, p. 285. http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/ertekezések/2007/de_3603.pdf, letöltve: 2011-01-20, 30. oldal,

¹⁷Kovács Zoltán: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján, doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2006, p. 285. http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/ertekezések/2007/de_3603.pdf, letöltve: 2011-01-20, 30. oldal,

¹⁸Langer Katalin: Karriertervezés–Személyiségmarketing, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2008, ISBN 978-963-269-043-8, 143. oldal.

szokások, stb.¹⁹, mint komplex hatások befolyásolják. Ezek a hatások a tér és idő függvényei, (vezetők és beosztottak által is folyamatosan alakított) így minden szervezetnek egyedi, csak rá jellemző szervezeti kultúrája van, amely kisebb vagy nagyobb hasonlóságot mutathat más szervezetek kultúrájával.

Szervezetként a fegyveres erők is rendelkeznek egyedi kultúrával, amelyet Hajós Dezső²⁰ így fogalmazott meg: „*A katonai szervezetekhez tartozó szervezeti kultúra nem más, mint a haderő működés meghatározó belső komplex jelenség együttese, amely a katonai szervezetre adott fejlődési periódusában jellemző viselkedés- és gondolkodásmódot, érintkezési és konfliktus megoldási szokásokat, a külső hatásokat adaptáló és a belső integrációs igényeket kielégítő eljárásokat közös értékrend alapján működteti, s ezzel lehetővé teszi a katonai szervezet azonosságának folyamatos fenntartását, tagjainak személyes és csoport identifikációját.*”

Az értékrendek és normák megjelenítésnek fontos elemei azok a szokások, történelmi hagyományok, amelyek a szervezet minden tagja számára ismert, írott vagy íratlan módon, kötelező és követendő erényeket, eszményeket, mintákat jelentenek a mindennapi életük során. A szervezet élete során testet öltenek saját ünnepei, jelképei, mintaképei, hősei és kialakul történelméhez és környezetéhez való viszonya, amelyek érvényesülnek, viselkedési formákat, normákat, elvárt emberi cselekedeteket és értékeket testesítettek meg a szervezet tagjai számára akár már a taggá válás pillanatától a szervezeti tagság végéig.

A katonák számára a honvédség kultúrája, mint szervezeti kultúra²¹ tartalmaz számos olyan, történetileg kialakult „állandónak tekinthető” alaki, formai, ugyanakkor mögöttes tartalmat hordozó elemeket, mint például a zászló, az egyenruha, a hierarchiából eredő és megkerülhetetlen viselkedés normák és katonai etikai szabályok, a hagyományápolás, stb., és feladata, hogy biztosítsa az egyén számára a történelmileg kialakult értékrendszer és a jelenkor értékei mentén a tudatos elköteleződést. Az erős és flexibilis szervezeti kultúra képes a dolgozók erőfeszítéseit a szervezeti célok teljesítésére egyesíteni, akár szükségtelemé téve a részletes irányítást, aprólékos feladatszabást. [3, 7, 11, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26]

Külső PR

A magán, az üzleti, és a társadalmi kapcsolatokat, elköteleződések ismerkedéssel az „első benyomással” kezdődnek, így fontos, hogy milyen a megjelenésünk, arculatunk és hogy milyen képet alkotunk mások képzeletében. Az emberek ismerkedésénél az öltözködés, a megjelenés, a „belső kisugárzás” adja az első benyomást, amely alapján meghozzuk első ítéletünket²².

¹⁹ Klein Balázs–Klein Sándor: A szervezet lelke, EDGE 2000 kiadó, Budapest, 2006, ISBN 963 86927 3 1, ISSN 1418–6586, 718. oldal;

²⁰ Hajós Dezső: A védelmi szektor kommunikációjának megváltozott kihívásai és lehetséges válaszai az önkéntes haderőre történő áttérés időszakában, doktori (PhD értekezés), Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2005/hajos_dezso.pdf, 31. oldal, letöltve: 2011-01-05

²¹ A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017) http://www.hm.gov.hu/files/9/8110/2008_2017_humanstrategia_hun.pdf, letöltve: 2011-01-06, 21. oldal

²² Rosengren, Karl E.: Kommunikáció, Typotex, Budapest, p. 259., 2004, ISBN 963 9326 98 4, 52-57. oldal; Gallagher, W.–Wilson, O. R. –Levinson, J. C.: Gerilla Üzletkötés, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, p. 224., 1992, ISBN 963 7423

A külsővel lehet palástolni hiányosságainkat, ám később szavaink (verbális elemek az illető beszédstílusa, hangsúlya, hanglejtése (intonációja), hangfekvése, hangközei, hangmenete, hangereje, stb.), tetteink és mozdulataink (a nem verbális komponenseken a kommunikáció során az üzenetek hatása 80–90%–ban a múlik) sokat elárulnak megerősítve, kiegészítve vagy megváltoztatva az első benyomást²³.

A személyes kapcsolatokhoz hasonlóan, a társadalmi és gazdasági szervezetek ismeretségének megteremtéséhez is fontos a megfelelő „megjelenés kialakítása” és a korrekt pozitív arculat létrehozása. Dr. Szeles Péter: „A hírnév ereje Image és arculat”²⁴ című munkájában a következő felsorolást tette: „*A vállalatról kialakult összképet az alábbi objektív tényezők befolyásolják:*
„... G.) a vállalat kommunikáció–politikája (reklám public relations tevékenységei).”

A kommunikáció–politika a szervezet teljes kommunikációs tevékenységét tartalmazza, ezek teljes egésze befolyással bír a szervezetről kialakuló vélemények és nézetrendszerek alakulásában az image tartalmának formálásában.

Mindenkiben él egy kép a katonaságról, amit valamilyen emlékre alapoz. Ez az emlék a társadalom tagjainak nagy többségében nem személyes tapasztalaton alapul, hanem ismerősök véleménye, vagy amit a különböző médiumok sugalmaznak róla.

A Magyar Honvédségnek, mint történelmi szervezetnek „vállalatnak” arra kell törekednie, hogy egyedi, megnyerő image–re, és pozitív, a társadalom tagjai számára elfogadott arculatra tegyen szert, illetve tartson fenn. [27, 28, 29, 30, 31, 32, 33]

Imázs és szervezeti arculat

Egy–egy adott dologról, tevékenységről, folyamatról, intézményről, szervezetről szakemberek tudnak csak hiteles képet alkotni, ők is csak akkor, ha megfelelő mennyiségű és minőségű információ áll a rendelkezésükre. A társadalom tagjai emberek, akik kevés idővel rendelkeznek, korlátozott mennyiségű információ feldolgozására képesek, illetve eltérő érdeklődésűek, más–más attitűddel, belső tulajdonságokkal, kulturális szinttel/érdeklődéssel, értékrenddel stb. rendelkeznek, ők többségében laikusok, akiket valamilyen érdek vezérel. Általában számára „megbízható” forrásból, könnyen megszerzett információkból alakítja ki véleményét.

A szervezetek számára fontos a jó megítélés kialakítása és fenntartása, amely közvetve vagy közvetlenül hozzájárul céljai teljesüléséhez, teljesítéséhez, a sikerhez. Az intézmény számára fontos pozitív véleményt közéleti szereplésén, kommunikációján, stb., vagyis minél inkább egyediséget sugárzó arculatán keresztül tudja elérni. Ennek az arculatnak kedvező és hiteles képet kell mutatnia ahhoz, hogy bizalmat, elfogadottságot ébresszen az emberekben.

45 l, 54ff. oldal; Bettger, Frank: Üzletkötés a gyakorlatban, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, p. 240., 1994, ISBN 963 7423 36 2, 40. oldal;

²³ Pease, Allan–Pease, Barbara: A testbeszéd enciklopédiája, 2. kiadás, Park Kiadó, Budapest, p. 358., 2006, 15ff. oldal; Pease, Allan: Testbeszéd, 19. kiadás, Park Kiadó, Budapest, , p. 223., 1989, ISSN 0865-0705, 5. oldal;

²⁴ Dr. Szeles Péter: A hírnév ereje Image és arculat STAR PR Ügynökség, 1998., p. 467., ISBN 96304 85 60 5, 99. oldal

Sokan, az arculatot és az image-t szinonimaként értelmezik, pedig az image érzékelése egy folyamat, míg az arculati (identitás) jegyek azonnal észlelhetők.

Arculat alatt azt értjük, amit mond, amit tesz a szervezet tudatosan, és közvetít a közvéleménynek, illetve, azt, hogy milyen magatartást mutat környezetének, hogyan építi fel külső és belső környezete felé irányuló önábrázolását.

Az imázs pedig nem más, mint az emberekben a szervezetről kialakuló benyomások, meggyőződések és gondolatok összegződése, érzések és attitűdök összessége, amelyet egyesek valóságon alapulónak, mások képzelgésnek tartanak. Az imázst valójában a szervezet arculata határozza meg. Az image, a másokban kialakult kép, addig az identitás azt jelenti, hogy milyenek is vagyunk valójában. Dr. Szeles Péter: „A hírnév ereje Image és arculat” című könyvében ezt egy idézettel szemlélteti²⁵: *„Az Identitás a naphoz hasonlít. Egy szilárd tömegeből sugároz energiát. Az Image viszont olyan, mint a léggömb: csak felülete van, és rengeteg időt tölt azzal, hogy elkerülje a tűszúrásokat”*

Legegyszerűbben talán úgy lehet szemléltetni, hogy az arculat a pecsét, a nyoma, amit a papíron hagy (az emberek fejében) azaz image. A külső PR a kéz, amely létrehozza a pecsét lenyomatát a „papíron”, vagyis formálja az arculatot. Nem a szervezet saját magáról vagy szolgáltatásairól akarva vagy akaratlan kiadott/kiadatott információk reflexiójáról van szó, hanem azokról az „információképekről”, amelyeket és ahogyan a környezet befogadja. Az üzenetek megfogalmazásához figyelembe kell venni, hogy az emberek többsége laikusként alakítja ki véleményét honvédelemről, katonaságról.

A szervezeti (honvédségi) image kialakítása és folyamatos karbantartása fontos, mert azt a képet jelenti, amely a szervezetről kialakul egy emberben a hozzá eljutó valamennyi üzenet és információ alapján, vagyis egy elképzelés vagy vélemény a társadalmi szervezetről.

A szervezet nem csak akkor kommunikál, amikor akar, hanem mindig, mindennel kommunikál, amit mond, tesz, vagy éppen nem tesz. Az üzenetek akarva–akaratlan, de mindig eljutnak az emberekhez, és gyakran „átírva” a kommunikáció nyilvánvaló, tudatos formáin, például reklám– és PR–kampányokon (amelyek célja, hogy formálja az emberek véleményét a termékről/szolgáltatásról, illetve a szervezetről) közvetített üzeneteket. Tehát a kívánt imázs elérése nem ér véget a reklám– és PR akciók megtervezésével, megszervezésével és lebonyolításával, ez egy mindenre kiterjedő, soha véget nem érő feladat.

Az identitás pszichológiai és kommunikáció–elméleti megközelítésből egy komplex fogalom. Több mint, szervezeti (vállalati) érzés, elkötelezettség, képezi a hírnév alapját, a cég fizikai, tárgyi eszközeinek (irodái, épületei, stb.), képezi a hírnév alapját, logójának megjelenése, más formai elemeinek létrehozása, vagy szlogenek, frázisok gyűjteménye, illetve a szervezet valamennyi tette, (pl.: hogyan viselkedik dolgozóival, vele kapcsolatba kerülőkkel, stb.) az identitást erősíti, vagy gyengíti. A pozitív hatás eléréséhez valamennyi előzőekben felsorolt tételnek, valamint a dolgozóknak és tetteiknek az identitást kell erősítenie. A vállalati (szervezeti) arculat a szervezeti stratégia eszköze, amelynek célja a cég (intézmény) külső és belső megítélésének, minősítésének, értékelésének

²⁵ Dr. Szeles Péter: A hírnév ereje Image és arculat STAR PR Ügynökség, 1998. ISBN 96304 85 60 5, 61. oldal

folyamatos, tervszerű építése. Szeles Péter: „A hírnév ereje Arculatelmélet” könyvében a vállalati arculat²⁶:

- „szerkezet – tudatos vállalatazonosság, amely egyedi, összetéveszthetetlen jegyeket mutat fel
- stratégia – amelynek a cég összes kommunikációs intézkedése alá van vetve, illetve amely az összes vállalati aktivitást összefogja a vállalat egységes fellépése érdekében
- folyamat – cégen belüli és kívüli vélemény–és hangulatalakítás
- eredmény – a kép, amelyet a vállalat kialakított magáról belső és külső ügyfelei, közönsége felé.
Fontos, hogy a dolgozó ennek a képnek ne csak alkotórésze legyen, hanem azonosuljon is vele”

A szervezeti arculat stratégiai jelentőségű, szűkebb és tágabb értelmezése²⁷ ismert, illetve két azonos súlyú és jelentőségű részre bonthatjuk (tartalmi és formai oldal²⁸). A formai résznek (logo, zenei azonosító, épületek, irodák berendezésének színvilága, stílusa, a vállalnál alkalmazott levélpapír, toll designja, stb.), az arculat tárgyi elemeinek, egységes minőségűnek és jellegűnek kell lenniük, elsődleges céljuk, hogy ha valaki meglátja az elemek bármelyikét, azonnal a szervezetre asszociáljon. A formai elemekre vonatkozó elvárásokat, standardokat az Arculati kézikönyv összegzi.

A tartalmi oldal nem látható, mégis a dialektika szabályait követve a meghatározó, domináns szerepkör. A kimondatlan és le nem írott szabályokról (filozófia, kultúra, stílus, stb.) van szó, amelyeket mégis be kell tartani, a viselkedési minták azok felé, akikkel kapcsolatot létesít.

Dr. Szeles Péter: „A hírnév ereje Image és Arculat” című művében a jobb szemléltetés érdekében, a matematika nyelvén a következő képletet²⁹ írta fel:

$$A = K_{\epsilon} \cdot (K_o \cdot T \cdot F) \cdot (S + K_u)$$

A: arculat; K_{ϵ} : a belső közönségcsoportoknak a szervezetről és annak környezetben való szerepléséről alkotott képe; $K_o \cdot T \cdot F$: a szervezet szavakban (K_o : kommunikáció) tetteiben (T : tettek, tevékenységek) és fizikai jelenlétben (F) megnyilvánuló nyilvános szereplése; $S \cdot K_u$ a szervezet felépítésbeli (S : strukturális) és (K_u : kulturális) jellemzőinek sora.

Dr. Szeles Péter a fent említett művében az identitás minőségéből adódóan 3 tipikus esetet különböztet meg³⁰:

1. *”Ha a szervezet ön–image–dzse, imágója, struktúrája és kultúrája között sok közös vonás van, akkor erős identitásról beszélhetünk.,*
2. *Ha csak kis átfedés van a szervezet ön–imege–e, imágója, struktúrája és kultúrája között, akkor ez gyenge identitáshoz vezet.,*
3. *Ha a szervezet ön–image–e, imágója, struktúrája és kultúrája között egyáltalán nincs közös vonás, akkor meghasadt identitás jön létre. Az utóbbi jelenségnek jó példái a hidegháború*

²⁶ Szeles Péter: A hírnév ereje Arculatelmélet, Alapítvány a Public Relations fejlesztéséért kiadó, II. kiadás, Budapest, 2001, 136.o.

²⁷ Dr. Szeles Péter: A hírnév ereje Image és Arculat, STAR PR Ügynökség, ISBN 96304 85 60 5, 1998, 159.o

²⁸ Dr. Szeles Péter: A hírnév ereje Image és Arculat, STAR PR Ügynökség, ISBN 96304 85 60 5, 1998, 161.o

²⁹ Dr. Szeles Péter: A hírnév ereje Image és Arculat, STAR PR Ügynökség, ISBN 96304 85 60 5, 1998, 150.o

³⁰ Dr. Szeles Péter: A hírnév ereje Image és Arculat, STAR PR Ügynökség, ISBN 96304 85 60 5, 1998, 151.o

idején csaknem minden nyugati országban működő ernyő-szervezetek, nevezetesen a szovjet–orosz kémszervezetet, a KGB-t álcázó kereskedelmi képviselőket.”

[3, 27, 28]

A KATONAI TRADÍCIÓ, HAGYOMÁNYÁPOLÁS³¹

A 67/2003. (HK 18.) HM utasítás megfogalmazza a katonákkal szemben elvárt társadalmi és a szolgálati erkölcsi felelősséget, érték- és normakövetést. Az alapelvárások között fogalmazza meg, hogy: „*A katona:*

... tisztelje és kövesse a magyar és az egyetemes emberi kultúra egyéni és közösségi értékeit, a katonai hagyományokat...”

A szövetségeseink, a NATO tagállamok haderői is elsődlegesen nemzeti hadseregek, nemzeti múltjukban gyökereznek, és fontos kérdésként kezelik a haderő tudati megalapozottságát, elkötelezettségét. A hagyományápolás³² mind az egyén, mind a közösség számára stabilizációs tényező, a közösségi lét fontos eszköze. Alaprendeltetése, hogy sajátos eszközeivel hozzájáruljon a Magyar Honvédség és alakulatai nemzeti jellegének, identitásának és szellemiségének kialakításához, a társadalmi elfogadottságának és legitimációjának növeléséhez. Helgert Imre³³ a katonai hagyományápolásról így ír: „*...a lényegyet tekintve nem más, mint a nemzeti kultúrába beépült szokások, viselkedésszabályok, jelképek megőrzése, gondozása és továbbvitele. A katonai hagyományápolás kifejezi a magyar katonaeszmét, bátorságra és erkölcsösségre nevel.*” A Honvédség elismertségének növelésében nagy jelentőséggel bír történelme, a történetének tudatos ápolása, a múlt példává tétele a jelen számára. Nemcsak a modern társadalmakban, hadseregekben a szervezeti politika kiemelt része a szervezeti történet ápolása, a „nagy emberek” kultusza, a szervezeti hősök nimbuszának ápolása, a közösségbetartozás erősítése, hanem a történelmünk része. Dr. Oroszi Antal³⁴ így ír erről: „*A két világháború között elemi erővel újjult meg a szinte nemzetvallássá váló hősi katona-mítosz ápolása az 1848–49-es emlékművek, honvédszobrok mintájára. A szinte országos mozgalomban a lakosság, az ifjúság, a hivatalos politika, az egyház, a művészvilág, a hadsereg, a társadalmi szervezetek, a propaganda-szervek nagy aktivitással vettek részt. A hagyományápolás nemzeti ügyé vált.*” A jelenről is elmondható, hogy népszerű a katonai tradíció ápolása, Magyarországon és a földrajzi határunkon túl számos hagyományörző egyesület, társulás³⁵ működik és

³¹ A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017)

http://www.hm.gov.hu/files/9/8110/2008_2017_humanstrategia_hun.pdf, letöltve: 2011-01-06, 21.–22. oldal

³² A 2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 146§ 1. bekezdése rendelkezik a hagyományápolásról. letöltve: 2011-01-06

³³ Helgert Imre: Katonai hagyományörzés, Hadtudományi Tájékoztató, 2001/5, 58. oldal,

³⁴ Dr. Oroszi Antal: A katonai hagyományápolás rendszerének kialakulása és szerepe a Magyar Királyi Honvédség felkészítésében, Új Honvédségi Szemle, a Magyar Honvédség központi folyóirata, XLVI. évfolyam 12. szám, 1992, 88. oldal

³⁵ http://katonai.hagyomany.lap.hu/magyar_katonai_hagyomanyorzes_hungarian_military_historical/11262770, letöltve: 2011-01-06

fontosnak érzik a katonai hagyományok életbetartását. Kiragadva egy célkitűzést³⁶ a többi hasonlóból: „Célkitűzéseink között első helyen szerepel a végvári élet és harci kultúra hagyományainak, emlékeinek összegyűjtése, rendszerezése, megőrzése és továbbadása. Ezek gyakorlati és kísérleti módszerekkel, modellezésekkel történő továbbfejlesztése. Olyan komplex harci felkészítési rendszer és szemlélet kidolgozásán fáradozunk, amely megfelel az ősi hagyaték szellemiségének, beépíthető a katonai kiképzésbe és megfelel a modernkor kihívásainak.”

A modern hadseregekben a korszerű haditechnika és a harceljárások ismerete mellett a hazafiság, a becsület, a bátorság, a tolerancia, a szakképzettség, a bajtársiasság klasszikus erkölcsi értékek maradnak. A katona életében a felsorolt erkölcsi szempontok meghatározóak kell, hogy legyenek, mivel szolgálata szorosan összefügg az ország (a Haza) biztonságával, védelmével és NATO tagként vállalt nemzetközi kötelezettséggel. [47, 48, 49, 50]

A MAGYAR HONVÉDSÉG, MINT TÖRTÉNELMI SZERVEZET

„Az 1790. évi törvények, különösen a X. törvénycikk kikötötte, hogy Magyarország kapcsolt részeivel együtt szabad és egész törvényes kormányára nézve független ország, mely semmi más országtól vagy néptől nem függ és törvényesen megkoronázott királyai által saját törvényei, szokásai szerint, nem pedig más tartományok módjára kormányozandó és igazgatandó.”³⁷

Az idézetben megjelölt törvényben kimondták Magyarország és hadügyének önállóságát, ennek ellenére Magyarország nem rendelkezett hadügyi önállósággal 1848 előtt³⁸.

Az 1848. március 15.-től szerveződő nemzetőrségről elfogadott 1848: XXII. tc. 35. paragrafusa is az új magyar honvédelmi rendszer és az önálló nemzeti hadsereg megteremtését segítette elő. Ez a törvény teremtette meg a törvényes lehetőségét az önálló magyar hadsereg legfontosabb alapösszetevői, a honvédszászlóalj felállításának. E törvény 21. törvénycikke, szimbolikus jellegű a nemzeti tradíciók szempontjából fontos, intézkedett arról, hogy minden középületen és közintézetnél, minden magyar hajón a nemzeti zászlót és címert kell használni. Törvényesen is megjelenhettek olyan nemzeti jelképek, amelyek az emberek identitásának kifejezésére használhatók és szimbólumként képesek voltak mozgósítani, közös célokat kijelölni és elfogadni.

Az 1848. május 7.-i királyi rendelet kitért arra is, hogy főparancsnokságok pecsétjein a magyar címert és köriratot kell használni, a „császári,” szó elhagyásával. Batthyány Lajos miniszterelnök 1848. május 16. felhívása és rendeletei alapján megkezdődött a toborzás a zászlóalj megalakítása. Ács Tibor³⁹ így fogalmaz: „... A magyar hadügyi rendszer és a haderő fejlődésében radikális átalakító

³⁶ http://haditorna.zmne.hu/main/bemutat_hzse.php, letöltve: 2011-01-06

³⁷ Ács Tibor: Batthyány Lajos a hadügy gyökeres átalakításáért– 1848. március–október, http://www.regiment.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/batthyany_lajos_a_hadugy, letöltve: 2010-12-27

³⁸ A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla–Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, Hermenn Róbert Hadsereg és politika 1848–1849-ben, 159. oldal.

³⁹ Ács Tibor: Batthyány Lajos a hadügy gyökeres átalakításáért– 1848. március–október, http://www.regiment.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/batthyany_lajos_a_hadugy, letöltve: 2010-12-27

hatást gyakorló, minőségileg új csapatnem és katonai összetevőelem, az önkéntes honvédsereg tíz zászlóaljának toborzását és szervezését az Országos Nemzetőrségi Haditanácson keresztül maga a miniszterelnök irányította. A hadseregszervezés újkori európai történetében először a magyar hadügyi rendszerben jelent meg ilyen tisztán – az ezred és féldandár köteléken kívül – alapvető harcászati egységként az önállóan működni képes gyalogzászlóalj, a honvédzászlóalj formájában. ...”

Az önálló nemzeti tömeghadsereg a magyar honvédsereg 1848. december 1. alakult meg. A hadtudományi lexikonban⁴⁰ a Magyar Honvédség címszó alatt olvashatjuk: „*Magyar Honvédség: Az elnevezés az 1848–49-es forradalom és szabadságharcban megszerveződött honvédsereg névben gyökerezik, dicső teteivel beírta magát a magyar történelembe. ...”*

Gróf Batthyány Lajos miniszterelnök történelmi érdeme, hogy személyes kezdeményezésére, vezetésével, az ország erőforrásait mozgósítva, megteremtette az önálló országvédelem, a honvédelem, a hadügy alapjait és létre hozta a magyar honvédsereget. Ács Tibor⁴¹ a következőket írja: „*...Az első magyar miniszterelnöknek főszerepe volt abban, hogy személyes kezdeményezésével, vezetésével, szervezésével a kiharcolt vívmányok védelmére, az ország erőforrásait mozgósítva, a nemzet olyan gyökeresen új honvédelmi rendszert és hadsereget, a magyar honvédsereget hozott létre, amely az 1848–49-es szabadságharc alatt Magyarország tekintélyét növelve a világban sikeresen kiállta a nehéz katonai próbát. ...”*

A fiatal magyar hadsereg sikerei, Görgey, Klapka, Damjanich (és a többi dicső tábornok) valamint beosztottaik tettei⁴²: „*A szegedi harcosok szuronyt szegezve rohantak az ágyúknak. Ekkor jelent meg egy merőben új vezényszó: a Feküdj! Az ágyúkból kilőtt kartácstűz ugyanis egyszerre 52 ember halálát okozta. Az osztrák tüzekek a negyedik lövésre már nem tudták kiadni a vezényszót.*

A roham az osztrák ágyúk ellen egy olyan bátor tett volt, amelyet még a napóleoni hadjáratban sem mert megtenni senki. A 3. zászlóalj nagy riválisának számító „Vörös sipkások”, a 9. Kassai Honvéd Zászlóalj honvédei –látván a szegediek hőstettét– szuronnal támadtak az osztrák lovasságra. Azok pedig jobbnak látták a visszavonulást, mintsem, hogy szembeálljanak egy ilyen örült csapattal.” a kor európai katonai iskoláiban tananyaggá vált. A magyar honvédség születésének pillanatától jelen van és a honvédséghez szorosan kapcsolható személyes példamutatás, kultusz.

Az 1900-as évek első évtizedében haderő–fejlesztési program indult az Osztrák–Magyar Monarchiában. A haderő első vonalát a hadsereg (a császári és királyi (K. und K.) közös hadsereg) és haditengerészet, második vonalát a magyar királyi honvédség és az osztrák császári és királyi honvédség (Landwehr) alkotta.

⁴⁰ Hadtudományi Lexikon M–Zs (II.kötet), Főszerkesztő: Szabó József, Magyar Hadtudományi Társaság, ISBN 963 04 5228 6 Budapest, 1995

⁴¹ http://www.regiment.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/batthyany_lajos_a_hadugy letöltve 2010-12-27, Ács Tibor Batthyány Lajos a hadügy gyökere átalakításáért – 1848. március–október;

⁴² Polareczki László: A dicső múlt kötelez, Honvéd altiszti folyóirat, a Magyar Honvédség negyedévenként megjelenő zászlósi, tiszthelyettesi kiadványa, XXI. évfolyam, 2. szám, 2009, 9. oldal

A hadsereg fejlesztéséhez szükséges forrásokat az országgyűlés hagyta jóvá, így a nemzeti haderő iránti társadalmi igény erősödése az ellenzéki honatyákat arra készítette, hogy cserébe nemzeti vívmányokat harcoljanak ki, mint pl⁴³: minden magyar katona a honvédséghez kerüljön, minden magyar kiegészítésű közös hadseregbeli ezredben a vezényleti és szolgálati nyelv a magyar legyen, és ezekben használják a magyar zászlót és rangjelzéseket.

A magyar politikusok a nemzeti haderőnek (önálló magyar hadsereg magvának) tekintett magyar királyi honvédség szervezeti minőségi javítására, és létszámmának emelésére törekedtek. 1906-ban vezették be a magyar ezrednyelvet azokban az ezredekben, ahol a legénység legalább 20%-a magyar anyanyelvű volt. Ezek az intézkedések lehetőséget teremtettek a fegyveres erő számára a társadalmi elfogadottságának javítására.

A Monarchián belül megindult nemzeti önállósodási folyamatok és a hadsereg háborús katasztrófája következtében 1918. október végére Magyarországon forradalmi válság alakult ki⁴⁴. Október 25.-én megalakult a Magyar Nemzeti Tanács, október 30–31.-én a forradalmi katonatanács segítségével győzött az „öszirózsás forradalom” és Károlyi Mihály demokratikus forradalmi kormányt alakított. Hamarosan elkészült egy utasítás, ami intézkedett az új haderő hadrendjéről, feladatáról és demokratikus szellemének kialakításáról is. December közepére a katonatanácsok befolyása alá került az 50000 fős katonaság nagy része. A kialakuló új társadalmi berendeződés igyekezett saját elképzelése szerint átformálni haderejét.

A Forradalmi Kormányzótanács 1919. márciusi megalakulása után az elsők között alkotta meg a hadsereg felállításáról szóló rendeletét. A Tanácskormány elrendelte egy új típusú, elsősorban toborzás útján felállított szovjet mintára alakítandó forradalmi hadsereg felállítását. Az önkéntes jelentkezés rendszerét a mozgósítás váltotta fel, amely biztosította a modern háborúban eredményesen működő tömeghadsereget.

1921 novemberében a Nemzetgyűlés megalkotta a honvédségről szóló XLIX. törvényt, amely intézkedett az 1922 januárjától felállítandó a nemzet függetlenségét tükröző magyar királyi Honvédségről. Helgert Imre⁴⁵ cikkében olvashatjuk: „Az 1928-ban, Berkó István szerkesztésében megjelent *„A magyar királyi Honvédség története”* a következőképpen ír a honvédszászlóról.

„Az egyesülés szent szimbóluma, a zászló, mindenkor nagy tiszteletben tartott és megbecsült szentsége volt a katonának. A magyarságnak a honvédség felállításával magvalósult óhaja nem lett volna teljes, ha nem látja annak csapatai élén a nemzeti hadilobogót is ...”

1948 végén megkezdődött folyamat Szovjetunió második világháborús típusú fegyverzetével és technikájával felszerelt Néphadsereget hozott létre, amelyben a szakmai vezetés helyett a politikai tisztek irányítása érvényesült. A nemzeti hagyományok háttérbe szorultak, szovjet egyenruha viselésére kötelezték a néphadsereg állományát.

⁴³ A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla–Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, Balla Tibor, Magyar katonák a dualizmus korabeli haderőben, 205. oldal.

⁴⁴ A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla–Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, Horváth Csaba–Lengyel Ferenc, Az 1918–1919-es forradalmak hadügye, 225. oldal.

⁴⁵ Helgert Imre: Katonai hagyományörzés, Hadtudományi Tájékoztató, 2001/5, 61. oldal;

A Magyar Néphadsereg 1956 októberi tevékenységéről, megosztottságáról Király Béla tanulmányában⁴⁶ olvashatjuk: „Az ellenforradalmi tevékenységet folytató katonatanács jelképezte a tisztikar megosztottságát, ami azt okozta, hogy bár a fokozatosan honvédséggé váló néphadsereg állományának nagy része érzelmeiben a nemzet fegyveres ereje volt, mégsem válhatott a konszolidáció fő fegyveres védelmezőjévé. Ez a küldetés az újonnan alakuló milíciákra hárult, amelyek a Nemzetőrségben egyesültek. ...

1959 végétől új fejlesztési ciklus indult, amelynek keretében hazánk katonaföldrajzi helyzetének megfelelő szárazföldi, honi légvédelmi haderőnemek arányos fejlesztését jelölték meg célként. A 80-as évek elejére a törekvés egy kisebb, de korszerűbb az ország méretének jobban megfelelő hadsereg építése lett, és „Különös gondot jelentett, hogy 1945-óta szinte folyamatosan csökkent a tiszti, tiszthelyettesi pálya presztízse”⁴⁷.

1990 március 25.-én a demokratikusan választott kormánynak ismételten új alapokra kellett helyeznie az ország biztonsági- és védelempolitikáját. A haderőt egy a magyar nemzeti célokat és érdekeket szemelőt tartó, az országgyűlés által választott kormány irányítása alatt, törvényekben rögzítetten, civil kontrol mellett működő kis létszámú, kisebb költség-ráfordítású és megváltozott feladatrendszerű szervezetté alakította, és rögzítették a Magyar Köztársaság Honvédelmi Alapelveit⁴⁸.

A tömeghadsereg elveit követő, sorozott állományra épülő haderőről mára önkéntes munkavállalók és hivatásos katonák, alkotta, képességalapú szervezetté alakult át, hivatásos és szerződéses tisztek, tiszthelyettesek és szerződéses legénységi állománnyal rendelkező szervezetté vált⁴⁹.

1999. március 12.-én Magyarország NATO tagságok nyert, majd 2004. május 1.-én az Európai Unió tagjává vált. Döntés született a haderő képesség alapú újjászervezésére, kialakultak a feltételei a NATO műveletekben való részvételnek.

„A katona hazájának különleges állampolgára, akitől bármit elvárhatnak, de ő semmit nem követelhet. Ettől nem lesz kisebb másoknál, éppen a sajátosan fokozott követelmény teljesítése teszi naggyá a maga szerepében: a felkészülés nehéz terhének elviselése, szükség esetén áldozatok vállalása, és ezeknek várható eredménye a haza javára. Ez nem önfeladást jelent –magam nem érzem annak–, hanem az egyéni kiteljesülés sajátos lehetősége –ami megtisztelőnek tekintettem.”⁵⁰

A 162 éves Magyar Honvédség történetében és a magyar társadalom történelmi örökségében jelen vannak a védelem és annak megvalósítói, a katonák iránti ellenszenv közelmúltra visszanyúló tényei, de megtalálhatók a hazavédelemének, a fegyveres erő biztonságot adó, nemzettudatot erősítő,

⁴⁶ A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla–Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, Király Béla, Az elvetélt és az első valóságos háború szocialista országok között, 331., 332 oldal.

⁴⁷ A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla–Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, Szanyi Ferenc, A Magyar Néphadsereg, 375. oldal

⁴⁸ A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla–Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, Szántó Mihály, Hazánk NATO–csatlakozásának menetrendje, 379. oldal.

⁴⁹ Görög István: A szárazföldi csapatok humán erőforrás biztosítása, és fejlesztése a hadsereg modernizációs időszakában, különös tekintettel a szerződéses legénységi állományra, doktori (PhD értekezés), Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2009, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2010/gorog_istvan.pdf, 31. oldal

⁵⁰ Zs. Tóth Sándor: A haza hívó szavára, Budapest, 1990, 76. oldal

önérzetet nevelő büszke szereplései, harcai is. Az előzőekben bemutatott történelmi léptékkal mérve fiatal honvédség (lényegesen bővebb, történetileg és történelmileg színesebb a magyar katonai hagyomány, kultúra, hadtörténelem) bővelkedik tapasztalatokban és történelmi cselekedetekkel, amelyek alapján beszélhetünk katonai tradícióról, és szükséges a Magyar Honvédség, mint történelmi szervezet hagyományainak ápolása. Ez a rövid, de eseményekben, újrakezdésekben bővelkedő történelmi múlt méltó és érdemes arra, hogy a jelen és a jövő generáció megismerjék és a személyes és a szervezeti példák megismerése után eldönthessék részesei kívánnak-e lenni egy ilyen történelmi szervezetnek, mint a Magyar Honvédség. [22, 23, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43]

A KATONAI TRADÍCIÓ ÜZENETEI

A Magyar Honvédség számára fontos, hogy az ország közvéleménye hogyan ítéli meg a szerepét, létjogosultságát, mint ahogy ezt megfogalmazta humán stratégiájában⁵¹: „*d) A haderő önkéntes jellege szempontjából kiemelten fontos a széles körű társadalmi elfogadottság és támogatás, ...*”

Lényeges, hogy a társadalom és tagjainak tudatában a honvédségről egy reális kép éljen, az ország biztonsága érdekében végzett tevékenysége elfogadott legyen, mint ahogy ez megfogalmazódik az előző dokumentum 14. oldalán található idézet: „*A haderő humánpolitikájának központi eleme a katonai szolgálatot vállaló személyi állomány, az önkéntes alapon szolgáló „munkavállaló”; megnyerésük nagyban függ a katonai szolgálat vonzerejétől és a munkaerőpiac mindenkori állapotától.*

(A lakosság és a személyi állomány haderőhöz kötésének, az önkéntes katonai szolgálat vállalásának, a katonai hivatás hirdetésének hatásos módja lehet a katonai hagyományok, tradíciók ápolása, terjesztése és népszerűsítése.) *A személyi állomány mindenkori helyzete szoros összefüggésben van a munkaerőpiac aktuális állapotával, ezért a Magyar Honvédség a személyi állomány megszerzése és megtartása érdekében épít a hagyományos katonai értékek intézményi jellegére, ...*”

A katonai hagyományokban rejlő lehetőségeket akkor lehet a haderő számára a leghatékonyabban hasznosítani, ha a katonák és civilek számára hozzáférhetővé és mindennapivá válnak. Például: a kard, mint fegyver egykor a katona felszerelésének fontos és jellemző része volt. A jelenben az eredeti funkcióját elveszítve a kultúra részévé vált: a mindenki számára ismert „... *Kard által vész mind, ki kardot ragad.*”⁵², dal részletben a kard fegyverből a katonát, a harcot ábrázoló szimbólummá vált. A stratégiai célok elérése érdekében olyan, a társadalom számára is érthető, üzeneteket kell megfogalmazni és olyan kommunikációs eszközöket, csatornákat javasolt választani, amelyek

⁵¹ A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017) http://www.hm.gov.hu/files/9/8110/2008_2017_humanstrategia_hun.pdf letöltve: 2011-01-06, 15. oldal

⁵² Szörényi Levente–Bródy János: Az István a király rockopera szöveggönyve, rockopera Boldizsár Miklós "Ezredforduló" c. drámájának felhasználásával, <http://www.musicalmuzeum.hu/szovegek/istvan.txt>, letöltve: 2011-01-16

segítenek kapcsolatba kerülni a célcsoporttal, és biztosítják a célok teljesülését, vagyis: „Az üzenet megalkotásánál a „mit és a hogyan” mondjuk kérdésre kell választ adni”⁵³.

Egyrészt azok a szervezeti célok kommunikálhatók hatékonyan, amelyek kellőképpen szilárdak, mint például⁵⁴: „A Magyar Honvédség olyan szervezet, amely a folyamatos megújulás képességét birtokolva képes a nemzeti és szövetségi kötelezettségeknek maximálisan eleget tenni. Ezt csak magas színvonalon képzett és a feladatai végrehajtását illetően elkötelezett személyi állománnyal lehet elérni.”, másrészt a kommunikációs célokat pontosan meg kell határozni, érthető és mérhető hatású üzenettké kell alakítani, mint például⁵⁵: „... fontos szempontként szerepel a professzionális haderő követelményeinek megfelelő, korszerű állományszerkezet kialakítása, valamint a megfelelő állomány- és rendfokozati arány kialakításához a jelenlegi előmeneteli rendszerre épülő hitelesebb, átláthatóbb pályakép és életpályamodell kidolgozása.”

A szakmai kompetenciák kellő tisztelete, megfelelően harmonizált kialakítása vezethet oda, hogy egy szervezet hatékonyan működjön, fejlődjön, és képes legyen a folyamatosan változó elvárásoknak megfelelni.

A jól felkészült, professzionális jellegében erősödő önkéntes hadsereg életében is jelen vannak a „design–elemeknek”. A katonai jelképek, mint például az egyenruha (a szorosan kapcsolódó rendfokozati, fegyvernemi jelzések, jelvények, kitüntetések), a csapatzászló, a történelmi zászlók, az ünnepek, tisztii fogadalom, katonai eskü, csapat–karjelzés stb. a katonai becsület, a hősiesség, a dicsőség, a haza védelme iránti feltétlen elkötelezettség és az összetartozás megjelenítő eszközei. Ezek a szimbólum és a történelmi múltat jellemző hősök, események a hagyományok tiszteletének, megőrzésének és a közös jövő építésének szempontjából fontos szerepet játszhatnak az üzenetek kialakításánál. A társadalom nyilvánossága előtti megjelenésük hagyományápolás, illetve hagyományteremtés, a nemzeti tudat, a történelmi múlt, különösképpen a katonai múlt vállalásának és ápolásának eszköze lehet. A felépített és ismertté vált arculat a közösség, a társadalom felé növelheti a haderő ismertségét, elfogadottságát, a szervezeten belül pedig erősítheti a kohéziót a professzionalizmust és növelheti hatékonyságát. Kifejezheti a nemzeti jellegét a haza védelmére való elkötelezettségét, és a honvédség állományának a szervezeti azonosulását, identitását. [3, 44, 45, 46]

ÖSSZEFOGLALÁS, CÉLKITŰZÉSEK

Az elmúlt évtizedek társadalmi változásai befolyással voltak a védelmi szektorra is, melynek következtében átalakult a haderő szervezeti felépítése, feladatrendszere, filozófiája, de a Magyar Honvédség történelmi szervezatként rendelkezik szervezeti kultúrával, amely a nemzeti kultúra része

⁵³ Dr. Ph.D. Papp János: Integrált marketingkommunikáció Bővített változat, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Marketing Intézet, Gödöllő 2009, <http://miau.gau.hu/levelezo/topdf/IntMK2009o.pdf> letöltve: 2010-10-06. 20. oldal

⁵⁴ A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017) http://www.hm.gov.hu/files/9/8110/2008_2017_humanstrategia_hun.pdf, letöltve:2011-01-06, 13. oldal

⁵⁵ A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017) http://www.hm.gov.hu/files/9/8110/2008_2017_humanstrategia_hun.pdf, letöltve:2011-01-06, 11. oldal

hazánk több mint ezeréves történetének, benne fennmaradásunkért, nemzeti függetlenségünkért vívott harcaival és az ennek nyomán kialakult értékekkel, katonaevényekkel, és szimbólumrendszerrel. Ezen jelképek, értékek megismertetése, esetleges elfogadtatása kommunikációs célként megjelölve érdemes lehet „reklámozásra”.

Nem elég a történelmi múlt a jelenben is képesnek kell lennie megmutatnia és elfogadtatni önmagát, bizonyítani létezésének szükségességét a társadalom és saját tagjai előtt egyaránt. Az információáramlás következtében vagy spontán vélemények megjelenése alapján a köztudatban valamilyen kép alakul ki. Ennek a képnek (imázs) a kialakulására számtalan szubjektív tényező hat (a kommunikáció eszközeivel és módszereivel tudatosan tervezhető és befolyásolható), és a szervezethez való hozzáállást, lojalitást befolyásolja, akár alapvetően meg is határozhatja. Ezért fontos, hogy a kialakított (esetleg spontán kialakult) imázs pozitív és egyben „tudatos” legyen. Ennek elérése hosszú távú stratégiát kíván meg, amelyben a jól és érthetően megfogalmazott üzenetek mellett elsődleges a pontos és megbízható kommunikációs csatorna megfelelő és egyben költséghatékony használata, valamint a pontos időzítés.

A „tömegigény” kielégítésre kialakított kommunikációs csatornák lehetővé tehetik a Magyar honvédség számára fontos célcsoportok megszólítását, az intézmény kultúráját bemutató üzeneteinek továbbítását. Az információs társadalom tagjaihoz a reklámok hatásmechanizmusát követve a pozitív üzenetek is eljuthatnak, befolyásolhatják döntéseiket. A pozitív üzenetek továbbítása a reklámok hatásmechanizmusa alapján is megvalósítható.

Az előzőekben felsorolt lehetőségek vizsgálata javasolt és egy előzetes kutatás elvégzése indokolt, amelynek elvégzését tervezi a cikk szerzője.

Felhasznált irodalom

- [1.] FÜLEKI Mihály: A tisztek kommunikációs kultúrájáról és imázsáról, Új honvédségi szemle, A Magyar Honvédség Központi Folyóirata, LIX. Évfolyam, 2005/6 szám 113. – 125. oldal;
- [2.] VERES Zoltán: Szolgáltatásmarketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998, p. 344. ISBN 963 16 3011 0;
- [3.] TÓTH Sándor alezredes: A magyar honvédség imázsának aktuális kondíciói és arculatának néhány stratégiai dimenziója, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE, 2002, p. 182. http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2002/toth_sandor.pdf, letöltve: 2011-01-05;
- [4.] Nemzeti katonai stratégia http://www.hm.gov.hu/files/9/11132/nemzeti_katonai_strategia_feher_konyv.pdf, letöltve: 2010-12-28;
- [5.] A „Katonai Etikai Kódex” közzétételéről, a „Honvédségi Etikai Tanács” létesítéséről és feladatairól szóló 67/2003. (HK 18.) HM utasítás <http://www.uzletinavigator.hu/opten/light/torvtar/torvlist.php?twich=36433>, letöltve: 2010-11-15;
- [6.] SZELES Péter: Kommunikációs paradigmaváltás szükségessége a Magyar Honvédségben, http://www.zmne.hu/kulso/mhht/hadtudomany/2005/4/2005_4_23.html letöltve:2010.10.06.;
- [7.] A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017) http://www.hm.gov.hu/files/9/8110/2008_2017_humanstrategia_hun.pdf, letöltve:2011-01-06, 1;
- [8.] SZELES Péter: Public relations a gyakorlatban, Geomédia Kiadói Rt., Budapest, 1999, p. 312. ISBN 963791062X, ISSN 1585–3160;
- [9.] KREITNER, Robert–KINICKI, Angelo: Organizational Behavior, International Student Edition, 2. kiadás, Richard D Irwin, Inc., Burr Ridge (Ill.), p. 810. 1992, ISBN 0-256-11394-7;
- [10.] MULLINS, Laurie J: Management and Organisational Behaviour, 3. kiadás, Pitman Publishing, Singapore, p. 730., 1994, ISBN: 0 273 60039 7;
- [11.] LANGER Katalin: Karriertervezés–Személyiségmarketing, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2008, p. 227, ISBN 978–963–269–043–8;
- [12.] BARAKONYI Károly: Stratégiai menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 2000, p. 240. ISBN 963 19 0782 1,
- [13.] DR. HABIL. B. NAGY Sándor: Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Zsigmond Király Főiskola, 2008, p. 125. http://5mp.eu/fajlok/bnagysandor/szervezetfejlesztes_bnagys_www.5mp.eu_.pdf letöltve: 2010-12-23;

- [14.] VARGA Szabolcs: Alternatív konfliktusmegoldási lehetőségek a szervezetek gyakorlatában, doktori (PhD) értekezés, Nyugat–magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás– és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron, 2009, p. 214.
- [15.] DR. SZVITACS István: Menedzsment mémököknek II. Szervezetan, Pécsi Tudományegyetem Pollack Mihály Műszaki Főiskolai Kar Mémóki Menedzsment Tanszék, Pécs, 2000, p. 43. <http://kgk.bmf.hu/sites/kgk.bmf.hu/files/Szervezetan.pdf>; letöltve:2011-01-03;
- [16.] BAKOS, Ferenc: Idegen szavak és kifejezések kéziszótára, kilencedik, ismételt átnézett és függelékkel bővített kiadás, Budapest, Akadémia Kiadó, 1989, p. 955.;
- [17.] KLEIN Balázs–KLEIN Sándor: A szervezet lelke, EDGE 2000 kiadó, Budapest, 2006, p. 924. ISBN 963 86927 3 1, ISSN 1418–6586;
- [18.] KOVÁCS Zoltán: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában. A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars–modell alapján, doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás– és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém 2006, p. 284. http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/ertekezések/2007/de_3603.pdf; letöltve: 2010-12-23;
- [19.] KORONVÁRY Péter: A szervezeti kultúra és a vezetési stílus: Charles Handy, Vezetéstudományi jegyzetek, 2005, p. 3. <http://katasztrofa.hu/documents/koronvary/VT16r.pdf>; letöltve:2010-12-29;
- [20.] KARÁCSONYI András: A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében doktori, (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 2006, p. 184. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/7/1/karacsonyi_andras.pdf, letöltve:2010-12-23;
- [21.] BOKOR Attila: Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, doktori (PhD) értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástudományi Ph.D. program, Budapest, 2000, p. 237. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/158/1/bokor_attila_hu.pdf; letöltve:2010-12-31;
- [22.] GÖRÖG István: A szárazföldi csapatok humán erőforrás biztosítása, és fejlesztése a hadsereg modernizációs időszakában, különös tekintettel a szerződéses legénységi állományra, doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2009, p. 139. http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2010/gorog_istvan.pdf; letöltve: 2011-01-05;
- [23.] HAJÓS Dezső: A védelmi szektor kommunikációjának megváltozott kihívásai és lehetséges válaszai az önkéntes haderőre történő áttérés időszakában, doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005, p. 180. http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2005/hajos_dezso.pdf; letöltve: 2011-01-05;
- [24.] FORGÁCS Balázs: A hadikultúra fogalmának historiográfiája I., Hadtudományi Szemle Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem KLHTK Tudományos Online kiadványa, 2. évfolyam, 2. szám, 2009, HU ISSN 2060–0437, http://hadtudomanyiszemle.zmne.hu/files/files/2009/1/fb_0.pdf; letöltve: 2011-01-06;
- [25.] FORGÁCS Balázs: A hadikultúra fogalmának historiográfiája II., Hadtudományi Szemle Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem KLHTK Tudományos Online kiadványa, 2009, 2. évfolyam, 3. szám, HU ISSN 2060–0437, <http://hadtudomanyiszemle.zmne.hu/files/2009/1/1fb.pdf>; letöltve: 2011-01-06;
- [26.] KISS Gabriella: Interkulturális kihívások és kommunikációs kompetenciák koordinálása a NATO és egyéb katonai missziók tevékenységében, Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Kossuth Lajos Hadtudományi Kar Hadtudományi Doktori Iskola, 2009, p. 144. http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2009/kiss_gabriella.pdf; letöltve:2011-01-03;
- [27.] DR. SZELES Péter: A hírnév ereje Image és arculat, STAR PR Ügynökség, 1998, p. 467. ISBN 96304 85 60 5;
- [28.] SZELES Péter: A hírnév ereje Arculatelmélet, második, átdolgozott és bővített kiadás, Alapítvány a public relations fejlesztéséért kiadó, Budapest, 2001, p. 320. ISBN 963 853 7973;
- [29.] ROSENGREN, Karl E.: Kommunikáció, Typotex, Budapest, p. 259., 2004, ISBN 963 9326 98 4;
- [30.] Gallagher, W.–Wilson, O. R.–LEVINSON, J. C.: Gerilla Üzletkötés, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, p. 224., 1992, ISBN 963 7423 45 1;
- [31.] BETTGER, Frank: Üzletkötés a gyakorlatban, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, p. 240., 1994, ISBN 963 7423 36 2;
- [32.] PEASE, Allan–PEASE, Barbara: A testbeszéd enciklopédiája, 2. kiadás, Park Kiadó, Budapest, 2006, p. 358.;
- [33.] PEASE, Allan: Testbeszéd, 19. kiadás, Park Kiadó, Budapest, p. 223., 1989, ISSN 0865-0705;
- [34.] Hadtudományi Lexikon M–Zs (II.kötet), Főszerkesztő: Szabó József, Magyar Hadtudományi Társaság, Budapest, 1995, p. 1584. ISBN 963 04 5228 6;
- [35.] ÁCS Tibor: Haza, hadügy, hadtudomány, Hadtörténeti és tudománytörténeti írások, Honvédelmi Minisztérium Oktatási és Tudományszervező Főosztály, Budapest, 2001, p. 307. ISBN 963 7037 43 8;
- [36.] A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla–Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, p. 462. ISBN 963 206 458 5;
- [37.] Zs. TÓTH Sándor: A haza hívó szavára, Budapest, 1990, 194. oldal
- [38.] POLARECZKI László: A dicső múlt kötelez, Honvéd altiszti folyóirat, a Magyar Honvédség negyedévenként megjelenő zászlósi, tiszthelyettesi kiadványa, XXI. évfolyam, 2. szám, 2009, 8.–9. oldal
- [39.] SÁRKÁNYNÉ SZABÓ Olga: Az idegen nyelvi képzés és kommunikáció helyzete a Magyar Királyi Honvédségben 1868–1914 doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2004, p. 138. http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2005/szabo_olga.pdf; letöltve: 2010-12-27;
- [40.] ÁCS Tibor: Batthyány Lajos a hadügy gyökeres átalakításáért – 1848. március–október http://www.regiment.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsegi_szemle/batthyany_lajos_a_hadugy letöltve 2010-12-27;
- [41.] <http://www.magyarbaka.hu/p/magyar-honvedseg-tortenete.html> letöltve 2010-12-27;
- [42.] <http://www.honvedelem.hu/cikk/6/11264/vphelyorsegtorteneti.html> letöltve: 2010-12-27;

- [43.] JAKUS János: Haderő építés és/vagy átalakítás 1945–től 1956–ig, Szakmai Szemle, a Katonai Biztonsági Hivatal tudományos tanácsának kiadványa, 2006/3. szám, 5. – 25. oldal, ISSN: 1785–1181, http://www.kbh.gov.hu/publ/szakmai_szemle/2006_3_szam.pdf, letöltve:2010-12-29;
- [44.] JOBBÁGY Zoltán: A csapahagyományok és a katonai hagyományok közelítésében rejlő lehetőségek a Magyar Honvédség megtartó erejének növelése érdekében, Sereg szemle, az MH Összhaderőnemi Parancsnokság Szakmai–tudományos folyóirata VIII. évfolyam, 1. szám, 2010. január–március, 155.–159. oldal;
- [45.] DR. PH.D. PAPP János: Integrált marketingkommunikáció Bővített változat, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Marketing Intézet, Gödöllő 2009, p. 321. <http://miau.gau.hu/levelezo/topdf/IntMK2009o.pdf>, letöltve: 2010-10-06;
- [46.] SZÖRÉNYI Levente–BRÓDY János: Az István a király rockopera szöveggönyve, rockopera Boldizsár Miklós "Ezredforduló" c. drámájának felhasználásával, <http://www.musicalmuzeum.hu/szovegek/istvan.txt>, letöltve: 2011-01-16;
- [47.] HELGERT Imre: Katonai hagyományörzés, Hadtudományi Tájékoztató, 2001/5, 57. – 65. oldal;
- [48.] DR. OROSZI Antal: A katonai hagyományápolás rendszerének kialakulása és szerepe a Magyar Királyi Honvédség felkészítésében, Új Honvédségi Szemle, a Magyar Honvédség központi folyóirata, XLVI. évfolyam 12. szám, 1992, 88. – 97. oldal;
- [49.] http://haditorna.zmne.hu/main/bemutat_hzse.php, letöltve: 2011-01-06;
- [50.] A 2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, http://www.hm.gov.hu/files/9/3857/2004_evi_cv_torveny.pdf, (letöltve: 2011-01-06)