

Sásik Csaba alezredes:

# A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK SZEREPE A HADERŐ MODERNIZÁCIÓJÁBAN

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.1

*ÖSSZEFOGLALÓ: A tanulmány szerzője a szervezeti kultúra haderőfejlesztésben betöltött meghatározó jelentőségű szerepére, fejlesztési lehetőségeire világít rá, amelyhez felhasználja a szociológiai értelemben véve bürokratikus, totális szervezatként funkcionáló hadsereg működésére, belső természetére, fejlődéstörténetéből eredő speciális sajátosságaira vonatkozó ismereteket, tapasztalatokat.*

*KULCSSZAVAK: haderőfejlesztés, szervezeti kultúra, bürokratikus szervezet, totális szervezet, parancsnoki attitűdök, vezetési filozófia, vezetési stílus, szervezetikultúra-elemek, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

## BEVEZETÉS

Az elmúlt harminc év során a Magyar Honvédség számos, kisebb-nagyobb volumenű átalakításon ment keresztül. A rendszerváltást követően a szovjet típusú tömeghadsereg szervezeti és létszám-racionalizálása, a haderő nemzeti jellegének visszanyerése, valamint civil kontrolljának kiépítése, 1999-ben a NATO-tagsággal járó követelményrendszerhez történő felzárkózás, 2004-ben az önkéntes haderőre való áttérés voltak azok a mérföldkövek, amelyek meghatározták a különböző reformtörekvések főbb irányait.<sup>1</sup>

E három évtized alatt a reformok nem tudtak kialakítani egy olyan koherens, a szervezet egészét átszövő, pozitív és előremutató szervezeti kultúrát, amely a hatékony szervezeti működéshez elengedhetetlenül szükséges lenne. A gyakorivá váló, mélyreható szerkezeti átalakítások és szervezési hullámok nem hagytak időbeni kifutást a kialakított struktúrák, működésmódok konszolidációjához, működési hatékonyságuk gyakorlati alkalmazás során történő megmérettetéséhez, visszacsatolásához. Az aktuálisan kialakított új struktúra szerinti működését megkezdő szervezet még el sem érte az optimális teljesítményhez szükséges „üzemi hőfokot”, de gyakorta már azzal szembesült, hogy újabb „racionalizálás”, szervezeti átalakítás vár rá. A külső szemlélő számára ezek a változások sokszor kapkodást, improvizatív, kaotikus szervezeti működést tükröztek, s ezek a percepciók negatív irányba terelték a személyi állomány morális állapotát, szervezet iránti lojalitását, jövőképét, összességében véve a honvédséggel szembeni általános attitűdjét.

A hektikus szervezeti működés által okozott egyéni és csoportos frusztrációk – az újabb átszervezések, szervezeti racionalizálási törekvések irányába ható – ellenállást, általános bizalmatlanságot eredményeztek az állomány körében, s ez az attitűd a helyzet időbeli elhúzódásának, állandósulásának hatására jelentősen konzerválódott. Ennek az elhúzódó, kudar-

<sup>1</sup> Dr. Szabó János: Önkéntes haderő – Szervezeti kultúraváltás. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2006.

cokkal terhelt szervezeti működésnek a mai napig érzékelhető negatív öröksége, lenyomata, illetve az okozott „sebek begyógyítására” irányuló adekvát intervenciós lépések megtalálása, gyakorlati érvényesítése jelentős pluszterheket, erőfeszítéseket ró a jelenlegi – aktuálisan szintén mélyreható változásokon, modernizáción keresztül menő – magyar haderőre. A feladat nehézségét csak fokozza, hogy az ebben a szervezeti működésben szocializálódott állomány többnyire csak a különböző területeken jelentkező szervezetikultúra-deficiteket érzékeli. Ennek a sajátos érzékelésnek a megszüntetése, illetve kitágítása csak kellő figyelemráirányítással, az egyes deficitelemek kijavítására irányuló szisztematikus munkával válik lehetővé, amelynek eredményeként az egyes állománycsoportok, illetve ezen túlmenően a teljes állomány megtapasztalhatja a szervezeti kultúrának a szervezeti hatékonyság növelésében betöltött multiplikáló szerepét.

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programmal, illetve a mögötte álló kormányzati támogatással a honvédelmi szektor egy olyan történelmi esélyt kapott, amelynek sikeressége hosszú távon meghatározza országunk biztonságpolitikai helyzetét, nemzeti szuverenitását, valamint a Magyar Honvédség szervezetének jövőjét.<sup>2</sup> „A cél: egy, a 21. század kihívásaira 21. századi eszközökkel reagálni képes Magyar Honvédség kialakítása, amely a térség meghatározó haderejeként garantálja az ország szuverenitását és a magyar emberek biztonságát.”<sup>3</sup>

A haderőfejlesztésre vonatkozó elgondolások gyakorlati megvalósítása rendkívül széteágzó, a haderő minden szegmensét érintő, komplex feladatrendszer jelent. A különböző fejlesztési irányoknak megfelelő részfeladatok sikerének azonban egy közös nevezője biztosan van: a szervezeti kultúra. A szervezet egészét behálózó és az alapvető működési folyamatokat meghatározó, ezáltal a szervezet kohézióját, működési hatékonyságát nagyban befolyásoló (kvázi „kötőanyagként” funkcionáló) szervezeti kultúra megújítása nélkül nem képzelhető el egy modern, hatékonyan működő, az állomány szakmai felkészültségére, kreativitására és nem utolsósorban lojalitására építő, korszerű haderő. Amíg a technikai fejlesztésekkel párhuzamosan nem tapasztalható e téren is jelentős előrehaladás, úgy könnyen előállhat az a helyzet, hogy a korszerű technikai eszközök működtetéséhez, karbantartásához, logisztikai biztosításához stb. nem áll majd rendelkezésre elegendő számú és/vagy minőségű humán erőforrás, és/vagy a meglévő állomány alacsony hatékonysággal, motiválatlanul végzi a munkáját. Ez a negatív előjelű folyamat pazarló, illetve hosszú távon nehezen vagy egyáltalán nem fenntartható szervezeti működéshez vezethet, amely végső soron veszélyeztetheti a kormányzat, illetve a haderő által kitűzött fejlesztési célok megvalósítását.

A 20. századból „örökölt” gondolkodásmód alapján, régi „beidegződések” szerint nem lehet egy mai kihívásoknak megfelelő, modern, képességalapú, relatíve kis létszámú, ámde ütőképes, kreativitásra és innovációra építő haderőt létrehozni, illetve működtetni. A „hardverhez” ez esetben is meg kell találni a hatékony működést biztosítani képes, megfelelő „szoftvert”, amely – a korábban leírt negatív történelmi örökséget is figyelembe véve – jelentős kihívást jelent a Magyar Honvédség számára.

<sup>2</sup> Lt Gen Ferenc Korom: Hungarian Defence Forces Capability Transformation: Balancing Acquisition and Innovation. Hungarian Defence Review, Special Issue 2019, Vol. 147, Nr. 1–2. <https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2019/12/Lt-Gen-Ferenc-KOROM-HUNGARIAN-DEFENCE-FORCES-CAPABILITY-TRANSFORMATION.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.)

<sup>3</sup> Benkő Tibor: A Magyar Honvédség jelene és jövője. Hadtudomány, XXIX. évf. 2019/1–2., 149. [http://real-j.mtak.hu/12795/1/HADTUDOMANY-2019\\_1-2.pdf](http://real-j.mtak.hu/12795/1/HADTUDOMANY-2019_1-2.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.) DOI 10.17047/HADTUD.2019.29.1-2.149

## A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK JELENTŐSÉGE

„Soha nem volt kétséges, hogy a haderő szervezeti kultúrája, az ún. katonai kultúra, a katonai hatékonyság alapvető eleme.”<sup>4</sup> Az állítást elfogadva egyértelművé válik, hogy a haderő modernizációja során a szervezeti kultúra vizsgálata, fejlesztése megkerülhetetlen, egyben meghatározó tényezőt jelent.

A szervezeti kultúra fejlesztése során egy olyan, részben látható, de nagyobb – a szervezeti működést leginkább meghatározó – részét tekintve láthatatlan, összetett jelenségre, illetve jelenségcsoportra kell pozitív előjelű hatást kifejtenünk, amelynek már a beazonosítása, vizsgálata is nehezen megfogható, bonyolult feladat, nem is beszélve a pozitív irányú megváltoztatást célzó beavatkozási stratégia kidolgozásáról és végrehajtásáról.

A szervezeti kultúra „látható”, mindenki által viszonylag könnyen megismerhető, a szervezet által már létrehozott és/vagy kinyilvánított (explicit) részeit képezi a szervezet infrastruktúrája; technikai felszereltsége; arculati elemei; erkölcsi, etikai hitvallását tartalmazó dokumentumai; normatívái, rögzített eljárásrendjei; strukturális szerkezete; a humán erőforrás minősége (kvalifikációja). Ezek az explicit tényezőkön túl léteznek a szervezet kultúrájának olyan implicit, kvázi „láthatatlan” tényezői is (pl. a személyi állomány morális állapota, szervezet iránti lojalitása és attitűdjei; a munkavégzéssel kapcsolatos ügyek gyakorlati elintézésének mindennapokban követett módozatai stb.), amelyek a valódi működést a mindennapokban a leginkább meghatározzák.

A szervezet által vallott, kinyilvánított (explicit) és a személyi állomány által követett (implicit) faktorok közötti távolság a szervezet működésének hatékonyságát jelentősen meghatározza. A vallott és követett szervezeti kultúra-elemek nyilvánvalóan sosem fogják fedni egymást, sosem lesznek teljes összhangban, valamilyen mértékű távolság minden esetben tapasztalható lesz közöttük. A lényeg a távolság mértékén van.

Ha ez a távolság csekély, a vezetés és a beosztott állomány céljai nagyrészt megegyeznek, harmonizálnak. A vezetés ebben az esetben az állományt a maga helyén, azaz a legfontosabb erőforrásként értékeli, megbecsüli, az állomány pedig a szervezet céljait, működési alapelveit elfogadva, belsővé téve (internalizálva) lojálissá válik a szervezet iránt. A szervezeti működés nagyrészt a hivatalos, átlátható eljárásrendeken, ügyintézési csatornákon keresztül történik, nem pedig szokásjog alapján, a hivatalos utak megkerülésével, „okosban”, kvázi „láthatatlanul”. A szervezeti tagok kommunikációja, viselkedése (a közös célok internalizációjából eredően) kongruens, tartalmilag egy irányba mutató. Ez a pozitív, konstruktív szervezeti állapot idővel a prosperitás irányába mozdítja el a szervezet működését, a szervezeti tagok döntő többségét a teljesítménymaximalizálás és a kollektív érdekek fontos értéként történő kezelése felé orientálja. Ezek a kedvező előjelű folyamatok a kimeneti teljesítmények folyamatos monitorozásával, elemzésével, az ok-okozati összefüggések feltárásával és megértésével makroszinten is jól figyelemmel követhetők.

Ha az explicit és az implicit szervezeti kultúra-faktorok közötti távolság túlságosan nagy, úgy a szervezet vezetése által preferált szervezeti kultúra irányai, mintázatai, valamint a személyi állomány által a mindennapokban (sokszor „láthatatlanul”, rejtett módon, rutinszerűen, esetleg nem is tudatosan) követett szervezeti kultúra manifesztációi (pl. munkahelyi viselkedés verbális és metakommunikatív jelei, preferált ügyintézési módozatok

<sup>4</sup> Molnár Ferenc: Testületi szellem – Kincs, ami nincs? Társadalom és Honvédelem, X. évf. 2006/2., 21.

és döntési mechanizmusok stb.) között nagy eltérés tapasztalható. Az ilyen állapotban kis túlzással már „ellenérdekelt” feleknek is nevezhető csoportok – azaz a menedzsment és a munkavállalók – alapvető érdekei, motívumai ekkor már jelentős eltérést mutatnak. Például a vezetés alapvető érdeke továbbra is a deklarált szervezeti célok teljesítése, a beosztott állomány domináns érdeke viszont az egyéni „túlélés”, a minimális erőbefektetéssel elért „életben maradás”, vagyis a szervezeti érdekekkel szembe menő teljesítmény- és energia-befektetés-minimalizálás, amely a helyzetből következően hipokrita, hiteltelen, helytelen munkahelyi viselkedéssel és kommunikációval párosul.

*A szervezet vezetésének tehát alapvető érdeke, ennek megfelelően alapvető célja kell hogy legyen a két kultúraelem közötti távolság csökkentése, minimalizálása.*

A humán erőforrásról való gondoskodás;<sup>5</sup> a parancsnoki attitűdök és vezetési stílus;<sup>6</sup> a belső és külső kommunikáció jellege; az ügyek intézésének módja; a követendő értékek meghatározása, közvetítése és gyakorlatba való átültetése a szervezeti kultúrának mind olyan tényezői, melyek megkerülhetetlenül meghatározzák a haderőfejlesztés sikerességét, így a velük való foglalkozás a fejlesztési folyamat egyik fő beavatkozási iránya. *A szervezeti kultúra megújításához szükséges az aktuális helyzet multidiszciplináris alapú tudományos elemzése, a meghatározott célokhoz vezető fejlesztési irányok kijelölése, valamint a konkrét feladatok sikeres gyakorlati megvalósítása.* E komplex feladat eredményes végrehajtása feltételezi az érintett szakterületek hatékony együttműködését, egymást segítő, támogató kooperációját. A sikeres együttműködés alapfeltételei: hatáskörök tiszteletben tartása, egyéni vagy szűkebb értelemben vett szakmai érdekek háttérbe szorítása és a kollektív (szervezeti, közösségi) érdekek előtérbe helyezése, dominanciája.

## A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK JELENTŐSÉGE

A szervezeti kultúra formálása terén mindenekelőtt figyelembe kell venni az adott szervezet szociológiai, szociálpszichológiai jellemzőit (struktúra, működésmód, munkahelyi kapcsolatok rendszere, döntéshozatali mechanizmusok stb.). A Magyar Honvédség egyrészt bürokratikus,<sup>7</sup> másrészt speciális feladataiból adódóan totális jellegű parancsuralmi szervezet, ahol a merev, hierarchikus felépítmény szintjein kialakított szerepek (beosztások, munkakörök) pontosan körülhatároltak, szigorúan kijelölve a beosztást betöltő személy mozgásterét, eszközrendszerét, hatáskörét, jogait és kötelezettségeit. Az ilyen jellegű uniformizált szer-

<sup>5</sup> A humán erőforrásról való gondoskodás komplex rendszere egyes szakterületeinek bemutatását, azok specifikumait, kapcsolódási pontjait lásd bővebben Sásik Csaba: Humán gondoskodás a haderőben. In: Lóderer Balázs – Stohl Róbert (szerk.): Fegyver nélküli műveletek és háttértényezők: Tanulmánykötet. Honvéd Tudományos Kutatóhely, Budapest, 2019, 158–182.

<sup>6</sup> „A parancsnoki gyakorlatban figyelemmel kell lenni arra az érzékeny határvonalra, amely elválasztja: az alárendeltséget az alávetettségtől, a katonás keménységet a durvaságtól, a szolgálatot a kiszolgáltatottságtól, a követelménytámasztást a megalázástól, a racionális érdeket a kollektív egoizmustól.” Harai Dénes: Szakértelem, szolidaritás, bajtársiasság. Társadalom és Honvédelem, X. évf. 2006/2., 82.

<sup>7</sup> A bürokrácia fogalmát nem a hétköznapi szóhasználatban elterjedt – inkább negatív konnotációt tartalmazó – értelmében, hanem szociológiai értelemben használom. Max Weber (1864–1920) bürokráciaelméletének értelmezését, elemzését, aktualitásának vizsgálatát lásd bővebben Jenei György: Max Weber bürokráciaelmélete és a neoweberianus szintézis. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2016/3., 42–55. <https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/max-weber-burokraciaelmellete-es-a-neoweberianus-szintezis.original.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.)

vezeti környezetben az egyéni kezdeményezés, kreativitás – a működésmód objektív feltételeiből, illetve az ezek talaján kialakuló szervezeti kultúrából adódóan – a decentralizált, demokratikusabb működésű, a munkavállalók egyéni meglátásaira, kezdeményezéseire építő rendszerekhez képest kevésbé hangsúlyos. A szervezetben megvalósuló tevékenységek szinte kizárólag rögzített eljárásrendek, illetve felülről jövő utasítások (parancsok) alapján történnek, háttérbe szorítva ezzel az egyéni felelősségvállalást, illetve a személyes „komfortzóna” elhagyását eredményező egyéni kockázatvállalást.

A bürokratikus szisztémák kevésbé nyitottak a változásra, illetve az arra irányuló törekvésekre, változások esetén mind makro-, mind pedig mikroszinten nagy lehet a szervezet ellenállása. Ezek a rendszerek sokszor tudattalanul is igyekeznek konzerválni magukat, a szervezeti változások nehézkeseek és lassúak. Igaz ez a folyamat egyéni szinten is. Az itt dolgozók tevékenységi és felelősségi körüket tekintve jól „körülbástyázott” munkakörökben, a nem, vagy csak kismértékben bürokratizált szervezetekben (pl. a versenyszféra bizonyos szervezeteiben, gazdasági társaságaiban) dolgozókhöz képest relatíve kiszámíthatóbb jövőképpel végzik a munkájukat. Tekintettel arra, hogy a honvédség parancsuralmi szisztéma alapján működik, és a szervezet tagjai – végső soron – kizárólag parancs, utasítás alapján cselekedhetnek, az egyéni felelősség minimalizálása érdekében relatíve könnyű a döntési helyzetek alól „kibújni” és a kapott parancsot mechanikusan, hozzáadott érték nélkül, személytelenül végrehajtani. Sokan „biztonsági játékosként” nehezen lépnek ki a „komfortzónájukból”, kockáztatva az ismeretlen, új helyzetbe való belépést, mely adott esetben újabb adaptációs erőfeszítéseket, kihívásokat, megújulást kíván. Ez a jelenség makroszinten konzerválja az aktuálisan fennálló szervezeti működést, a változtatási törekvéseknek, az innovációnak pedig markánsan ellenáll.

Tudomásul kell vennünk azonban azt is, hogy a mai modern világ folyamatos, egyre gyorsuló mozgásban van, amelyhez a hatékony adaptáció is hasonlóan dinamikus működést, innovációt, ellenálló képességet (rezilienciát<sup>8</sup>) igényel a szervezet egésze, alrendszeri, illetve minden egyes tagja részéről. Ezt csak tovább erősíti az a tény, hogy a hadsereg béke-, de különösen háborús alkalmazása megköveteli a vezetés, az egységek, alegységek szintjén is a gyors és élesen változó helyzetekhez való alkalmazkodást, az önálló döntéshozatalt, kezdeményezőkézséget, ésszerű kockázatvállalást.

Tekintettel a haderő speciális feladataira, működésére, illetve az ezekhez szükséges struktúrákra, döntéshozatali mechanizmusokra, aligha képzelhető el azonban, hogy a hadsereg az előzőekben bemutatott makroszintű szervezeti felépítéstől, illetve nagybani működésmódtól a jövőben jelentősen eltérhet, és átválthat egy időben jóval gyorsabb reagálásra, illetve szervezeti adaptációra képes dinamikusabb struktúrára. Ezt elfogadva nem marad tehát más választás, mint e determinációkon belül, ezen nagybani szervezeti struktúrában gondolkodva elérni jelentős változásokat a szervezet működése, illetve a szervezeti kultúra fejlesztése terén.

<sup>8</sup> „A reziliencia is azon kifejezések közé tartozik, amelyeknek nincs pontos magyar nyelvű megfelelője, és ez egyúttal a fogalom hiányára vagy hiányosságára is utal. Korábban leginkább »ellenállóképeségnek« fordították, a természeti és humán eredetű káros behatásokkal, változásokkal szembeni tűrőképesség, helyreállási képesség értelmében, és ebben a kontextusban többnyire pozitív értelemben terjedt el.” Székely Iván: Reziliencia: a rendszerelmélettől a társadalomtudományokig. Replika, 2015/5., 7. [http://www.replika.hu/system/files/archivum/94\\_01\\_szekely.pdf](http://www.replika.hu/system/files/archivum/94_01_szekely.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.)

## A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK BEAVATKOZÁSI IRÁNYAI

A Magyar Honvédség szervezeti rendjében a tevékenység fő irányainak meghatározása, a főbb döntések meghozatala mindig felülről jön, így a szervezeti kultúra megváltoztatására irányuló erőfeszítéseknek is onnan kell kiindulniuk, a célok, elvárások, módszerek és eszközök minél pontosabb meghatározásával. Rendkívül fontosak a felső vezetői kör megnyilatkozásai, közlései, a vezetők nyilvános megjelenései, az ott tapasztalható metakommunikáció. A vezetésnek világos, érthető módon kell megfogalmaznia elvárásait, jövőképét, a szervezet küldetését, és ezt – elsősorban a belső kommunikációs csatornákon keresztül – hatékonyan közvetítenie kell a szervezet tagjai felé. A változásra irányuló erőfeszítéseknek minden szervezeti szinten éreztetniük kell a hatásukat. Az eredményesség szempontjából meghatározó jelentőségű, hogy ezeket a törekvéseket a vezetők minden vezetési szinten (egészen lokális, végrehajtói szintig) egységesen, összehangoltan képviseljék, illetve hatékonyan érvényesítsék a gyakorlatban.

Az intervenciók törekvéseknek tehát felülről kell indulniuk, és mintegy „lecsorogva” át kell itatniuk az egész szervezetet, annak teljes vertikumát. Amennyiben e tudatos, tervezett folyamatnak a hatására az elérni kívánt szervezeti kultúra irányába jelentős elmozdulások tapasztalhatók, és a változás eléri a „kritikus tömeget”, úgy a folyamat – makro- és mikro-szinten egyaránt – öngerjesztővé, önmagát erősítővé válik, és átbillen pozitív irányba. Ekkor már tudatos és tudattalan szinten egyaránt az új kultúra fog dominálni, amely – háttérbe szorítva a régi szervezeti kultúrát – egyre inkább teret nyer a szervezet különböző szegmenseiben, mind vertikálisan, mind pedig horizontálisan.

A szervezeti kultúra fejlesztésének főbb beavatkozási irányai a következők lehetnek: a szervezet tagjai között folyamatos, őszinte, torzításoktól mentes párbeszéd fenntartása; hiteles, korrekt, naprakész belső tájékoztatás; hatékony külső kommunikáció (a civil társadalom támogatásának megnyerése);<sup>9</sup> a szervezetbe belépők megfelelő, következetes katonai szocializációja; a szolgálati kultúra megújítása; emberközpontú, konstruktív, pozitív vezetési stílus minden vezetési szinten; új vezetési filozófia, új vezetői és szakmai kompetenciák (vezetői továbbképzések, vezetési ismeretek oktatása); a személyi állomány motivációinak megismerése, összehangolása a szervezeti célokkal, érdekekkel; feladatorientált működés helyett célorientált működésmód bevezetése (nagyobb teret kell adni a kreativitásnak, innovációnak, csapatmunkának); bajtársiasság, szolidaritás érzésének erősítése a személyi állomány körében.

A beavatkozási irányoknak megfelelő, elkülönült szaktevékenységek összességéből létrejövő intervenciók stratégia sikere – sokszínűsége, komplexitása miatt – csak az érintett szakterületek, szakmai szervezetek partnerségen alapuló, összehangolt együttműködésével képzelhető el. Egy ilyen jellegű, széles körű szakmai (és ennek megfelelően szervezeti) együttműködés kialakítása és hosszú távú fenntartása már önmagában is a szervezeti kultúra pozitív irányú megváltoztatásának irányába mutat.

A szakmai együttműködés kialakításához, beindításához jó módszer lehet a potenciálisan érintett szakterületek, szervezetek részvételével megrendezett munkaértekezletek (workshopok), tudományos konferenciák szervezése, illetve az itt körvonalazódó cselekvési

<sup>9</sup> Lóderer Balázs: CIMIC képzés – A „civil szervezetek” című oktatási témakör. Szakmai Szemle, 2013/3., 73–79. [http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.)

irányoknak megfelelő – széles körű együttműködésen alapuló – munkacsoport létrehozása. A szorosabb szakmai integrációt, együttműködést biztosítani hivatott, feladatorientált, határozott időre szóló munkacsoport feladata a már kijelölt szakmai irányoknak megfelelő konkrét cselekvési stratégiák kidolgozása, valamint azok gyakorlati megvalósításának koordinációja, monitorozása, szükség esetén korrekciója.

## GONDOLKODÁSMÓDOK ÉS ATTITÜDÖK MEGVÁLTOZTATÁSA

A vizsgált terület érdemi változásának, változtatásának mindenekelőtt a fejekben kell elkezdődnie. A gondolkodásmódok és attitűdök megváltoztatásának magával kell vonnia egy olyan széles körű paradigmaváltást is, amely a szervezet teljes vertikumát átszöve utat nyit egy újabb, a mai kihívásoknak sokkal inkább megfelelő szervezeti kultúra kialakításának. Ha ezt sikerül végigvinni, úgy elmondható lesz, hogy a beszerzendő korszerű haditechnikai eszközök olyan lojális, motivált, megújulásra képes állomány „kezébe” kerülnek, akik egy radikálisan átalakult, folyamatosan gyorsuló és változó, dinamikus technológiai környezetben hatékonyan tudják azokat alkalmazni.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Benkő Tibor: *A Magyar Honvédség jelene és jövője*. Hadtudomány, XXIX. évf. 2019/1–2., 149–155. [http://real-j.mtak.hu/12795/1/HADTUDOMANY-2019\\_1-2.pdf](http://real-j.mtak.hu/12795/1/HADTUDOMANY-2019_1-2.pdf), DOI 10.17047/HADTUD.2019.29.1-2.149
- Harai Dénes: *Szakértelem, szolidaritás, bajtársiasság*. Társadalom és Honvédelem, X. évf. 2006/2., 78–83.
- Jenei György: *Max Weber bürokráciaelmélete és a neoweberianus szintézis*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2016/3., 42–55. <https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/max-weber-burokraciaelmelte-es-a-neoweberianus-szintezis.original.pdf>
- Korom, Ferenc: *Hungarian Defence Forces Capability Transformation: Balancing Acquisition and Innovation*. Hungarian Defence Review, Special Issue 2019, Vol. 147, Nr. 1–2. <https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2019/12/Lt-Gen-Ferenc-KOROM-HUNGARIAN-DEFENCE-FORCES-CAPABILITY-TRANSFORMATION.pdf>
- Lóderer Balázs: *CIMIC képzés – A „civil szervezetek” című oktatási témakör*. Szakmai Szemle, 2013/3., 73–79. [http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf)
- Molnár Ferenc: *Testületi szellem – Kincs, ami nincs?* Társadalom és Honvédelem, X. évf. 2006/2., 21–27.
- Sásik Csaba: *Humán gondoskodás a haderőben*. In: Lóderer Balázs – Stohl Róbert (szerk.): *Fegyver nélküli műveletek és háttértényezők*: Tanulmánykötet. Honvéd Tudományos Kutatóhely, Budapest, 2019.
- Dr. Szabó János: *Önkéntes haderő – Szervezeti kultúraváltás*. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2006.
- Székely Iván: *Reziliencia: a rendszerelérettől a társadalomtudományokig*. Replika, 2015/5., 7–23. [http://www.replika.hu/system/files/archivum/94\\_01\\_szekely.pdf](http://www.replika.hu/system/files/archivum/94_01_szekely.pdf)