

Szak Andrea – Kenessey Zsolt főhadnagy:

A SZERVEZETIKULTÚRA-MODELLEK MEGJELENÉSE ÉS HASZNOSÍTHATÓSÁGA A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

DOI: [10.35926/HSZ.2023.2.4](https://doi.org/10.35926/HSZ.2023.2.4)

ÖSSZEFOGLALÓ: A tanulmány bemutatja a vállalati szférában már jól működő szervezeti kultúrákat, modelleket, technikákat, amelyek mintául szolgálhatnak a Magyar Honvédség számára is, hiszen a szervezetben jelenleg is több szervezetikultúra-modellnek találhatók meg elemei. A szerzők kitérnek arra, hogy mely modellek mintái ismerhetők fel a honvédség jelenlegi szabályozási környezetében.

KULCSSZAVAK: szervezeti kultúra, bürokratikus szervezet, változás

A SZERZŐKRŐL:

- ▶ Szak Andrea egyetemi adjunktus (NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar; ORCID-azonosító: 0000-0003-2068-5775)
- ▶ Dr. Kenessey Zsolt főhadnagy (PhD), egyetemi tanársegéd (NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar; ORCID-azonosító: 0000-0002-4048-755X)

BEVEZETÉS

A Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program kapcsán kialakult az a vezetői igény, hogy a megcélzott képességek elérése érdekében ajánlott újragondolni a Magyar Honvédség működését, működtetésének alappilléreit, szervezeti kultúráját. A tavalyi év tavaszán megrendezésre került a Magyar Hadtudományi Társaság Humán erőforrás-fejlesztési Szakosztálya¹ által szervezett szakmai konferencia, egyeztető fórum. A kerekasztal-beszélgetés egyik fontos tapasztalata a szervezeti kultúrával kapcsolatban az volt, hogy nem egy egyszerű, hanem több leágazást is magában rejtő, összetett kérdéskörrel van szó, amellyel azért is érdemes foglalkozni, mert változtatni sosem késő. A versenyszférában már jól működő technikák megismerése, átültetése a honvédségi keretek közé nem elképzelhetetlen dolog, a megfelelő irányok kijelölése után már csak az elhatározás szükséges hozzá. Az adaptációt segíti az a tény is, hogy sok elem jelenleg is felismerhető a szervezet működésében. Ennek bemutatására a 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről (továbbiakban Hvt.) és a 24/2005. (VI. 30.) HM rendelet a Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzatának kiadásáról

¹ A szervezeti kultúra fejlesztésének aktuális kérdései a Magyar Honvédségben. NKE HHK, Budapest, 2021. 03. 11.

jogszabályokban,² illetve a Katonai Etikai Kódexben³ található, szervezeti kultúrára utaló szabályozási környezetet vizsgálja a tanulmány.

A SZERVEZETI KULTÚRA ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

A szervezeti kultúra kérdésével elméleti szinten viszonylag későn, a múlt század második felétől foglalkoznak, de érdemi hatása csak az utóbbi évtizedekben vált érzékelhetővé, mivel ez egy olyan komplex működési mód, amely a szervezet mindennapi életében végbemenő működési, problémamegoldási és együttműködési folyamatok eredményeként jön létre. A kultúra lényegének egy részét azok a rejtett, nem feltétlenül tudatosuló előfeltevések alkotják, amelyek segítik a szervezetet belső integrációja kialakulásában. Nagyon fontos a munkavégzés fizikai környezete, az a tárgyi világ, ami körülveszi a dolgozókat, azok a munkaeszközök, a szervezethez köthető vizuális azonosítók, stílusjegyek, szimbólumok, amelyek természetesen jelentést hordoznak, s a külső környezet számára is láthatóak. Egy adott szervezet kultúrája azoknak a mindenki által elfogadott értékeknek az alapján szerveződik, amelyek áthatják a munkahelyi élet minden területét a köznapi tudat szintjén. Ilyenek például azok a különböző történetek egy-egy kiemelkedő munkatársról, eseményről, amelyek szájhagyomány útján terjednek a szervezetben. Ezeket az értékeket a vezetésnek a belső környezet számára nyilvánvalóvá kell tennie, és rendszeresen továbbítania kell az alkalmazottak felé is. Az etikai kódex kidolgozásával, közzétételével szándékoznak befolyásolni a dolgozók magatartását, erősíteni a belső értékrendszert, szervezeti kultúrát. Minden szervezet az etikai kódexében fogalmazza meg a követendő erkölcsi normáit, szokásait, magatartási és viselkedési mintáit. Kiemelkedő jelentőséggel bírnak a különböző példaképek, akik sokat tettek az adott szervezetért. Később ezek a példaképek viselkedési modellként is szolgálhatnak, személyükben megtestesítve a kívánt értékrendet. Minden szervezetnek szüksége van olyan rendszeresen ismétlődő rendezvényekre, szertartásokra, hagyományokra, amelyek fejlesztik a munkatársak együttműködését, erősítik a szervezethez való kötődésüket, s egyben életben tartják a kialakult értékrendet. Kiemelt szerep jut az informális kommunikációs csatornáknak, mert ezeken keresztül realizálódnak a feladatok, a változások, illetve a munkavállalók elvárásai. A szervezeti kultúra vizsgálatával, feltárásával, értelmezésével már több kutató is foglalkozott.

A szervezetek a napi működésük során sokszor találkoznak olyan problémákkal, amelyekre reagálniuk kell. Hosszú távon azok a szervezetek képesek fennmaradni, amelyek sorozatosan jó válaszokat adnak ezekre a kihívásokra és ezáltal képesek túlélni a külső-belső forrásból származó problémás helyzeteket. Ezekre a szervezetekre az a jellemző, hogy ki tudnak alakítani egy olyan sajátos gyakorlatot, viselkedésmódot, amely a múltbeli problémák sikeres megoldásaira épülve meghatározza a szervezet értékrendjét és a kívánatos magatartásformákat.

A szervezetek működését vizsgáló szakirodalomban az utóbbi 30 évben több szerző is foglalkozott azzal a kérdéssel, hogyan fogalmazható meg az a szervezetek által kifejlesztett gyakorlat, ami hatással van a kihívásokra adott válaszokra, az alkalmazottak viselkedésmintáira,

² 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről 63. § (4) bek. [https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv;24/2005.\(VI.30.\)HMrendelet+Magyar+Honvedseg+Szolgalmati+Szabalyzatanak+kiadasarol](https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv;24/2005.(VI.30.)HMrendelet+Magyar+Honvedseg+Szolgalmati+Szabalyzatanak+kiadasarol). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0500024.hm> (Letöltések időpontja: 2022. 06. 01.)

³ 67/2003. (HK 18.) HM utasítás a „Katonai Etikai Kódex” közzétételéről, a „Honvédségi Etikai Tanács” létesítéséről és feladatairól. <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A03U0067.HM&targetdate=&printTitle=67/2003.+HK+18.+HM+utasitas&getdoc=1> (Letöltés időpontja: 2022. 06. 01.)

azaz az egyes szervezetek szervezeti kultúrájára. Mindez természetesen visszahat a szervezet működésére, fennmaradására és sikerességére is. Az elméleti áttörések az 1970-es évek végén, illetve az 1980-as évek elején történtek meg. T. J. Peters és R. H. Waterman a legsikeresebb amerikai vállalatok eredményességét azzal hozta összefüggésbe, hogy a cégek irányítása nagy figyelmet fordított a szervezeti kultúra megfelelő kialakítására.⁴ A hazai oktatásban a legismertebbek közé tartozik Charles Handy Négy Isten modellje,⁵ a Quinn-féle mátrix,⁶ illetve Schein,⁷ Deal és Kennedy⁸ megközelítései. A hazai szervezetelméleti és gazdaságpszichológiai szakirodalmak is foglalkoznak ezekkel a megközelítésekkel.⁹

Az említett kutatók megállapításai alapján tényként fogadható el, hogy a szervezeti kultúra egyfajta „kulturális tőke”, ami leginkább hozzájárul a sikerhez, eredményességhez, versenyképességhez és egyben a fenntarthatósághoz is.

A szervezeti kultúra kialakítása hosszan tartó tapasztalati tanulási folyamatnak tekinthető. A szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett értékek, meggyőződések rendszere képezi a szervezeti kultúrát, amit a szervezet tagjai érvényesnek tartanak, követnek és a szervezetbe belépő új tagoknak is átadják mint a működés elvének és módjának követendő mintáit, a kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot, illetve érzelmi mintázatokat.

A szervezeti kultúra kialakítását a szervezet létrejötte, történelme, valamint a külső és belső (szervezetspecifikus) tényezők egyaránt befolyásolják. Ez a folyamat a szervezet alapításakor kezdődik. Az alapítók személye, értékrendje, céljai, a szervezeti élet korai szakaszában felmerülő problémákra adott válaszai alapvetően befolyásolják az adott szervezet kultúráját. Az alapítók mellett a felsővezetők is meghatározóak, mivel a szervezetek életében fontos szerepük lehet a „hősöknek”, akiknek egyes helyzetekben tanúsított viselkedése később vállalati történetekben, legendákban él tovább.

Számos olyan külső tényező van, amely befolyásolja a szervezet tagjainak értékrendjét: ide sorolható a természeti és társadalmi környezet, az adott régió történelme, nemzeti kultúrája, továbbá a jogi és politikai adottságai is. Ezekre a tényezőkre általában jellemző, hogy csak bizonyos szervezetek esetében képesek befolyást gyakorolni. Az állami szervezetekre, azok intézményhálózatára ez egyértelműen érvényes. Izgalmas kérdés lehet például, hogy a szervezeti struktúra vagy a szervezeti kultúra fejlesztésekor változtathatatlanak tekintjük-e a nemzeti kultúra sajátosságait, vagy egy-egy konkrét szervezetben megpróbálunk alakítani rajtuk. Szintén érdekes dilemma, hogy a globális vállalatok és más nemzetközi szervezetek mennyiben alkalmazkodnak az egyes országok nemzeti kultúrájához, értékrendjéhez, illetve mennyiben törekednek „kulturáfüggetlen stratégiát” követve egységes, nemzetek fölött álló (esetleg az anyavállalat nemzeti értékrendjét követő) szervezeti kultúra kialakítására.¹⁰

A szervezeti kultúrára hatást gyakorló szervezetspecifikus jellemzők közül kiemelhető a szervezeti tevékenységre jellemző domináns technológia (pl. mennyire gyorsan változik, mennyire rutinszerű a tevékenység, mennyire kapcsolódnak az egyes folyamatok egymáshoz).

⁴ Thomas J. Peters – Robert H. Waterman: A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.

⁵ Charles Handy: Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Souvenir, 1986.

⁶ Robert E. Quinn: Beyond Rational Management. Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

⁷ Edgar H. Schein: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, 06. 1996., 229–240.

⁸ Terrence E. Deal – Allan A. Kennedy: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Penguin Books, London, 1982.

⁹ Hunyady György – Székely Mózses (szerk.): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, 2003.

¹⁰ Bíró Balázs – Serfőző Mónika: Szervezetek és kultúrák. ZSKF, Budapest, 2003, 29–33.

Ezek a tényezők nyilvánvalóan hatnak a szervezeti struktúrára, vagyis arra, hogy milyen munkamegosztásban, milyen koordinációs mechanizmust alkalmazva, mennyire a hierarchia által meghatározott módon dolgoznak együtt a munkavállalók. Ugyanakkor hatásuk a szervezet kevésbé formális jellemzőire, így a szervezeti kultúrára is jelentős.

A szervezeti kultúra tartalmaz látható, megfigyelhető és nehezen vagy egyáltalán nem látható, nehezen azonosítható és vizsgálható jegyeket, összetevőket is. Daft¹¹ sokak által osztott véleménye alapján a szervezeti kultúra jéghegyhez hasonlatos, hiszen a valóban meghatározó rész a felszín alatt található. Ezzel szemben Schein¹² a szervezeti kultúrát egy hagymához hasonlítja, amelynek három rétegét különbözteti meg: a legfelsőben található a megfigyelhető kulturális képződmények, szimbólumok, mint a látható viselkedés, a használt nyelvezet és alkalmazott szakzsargon, az öltözködés, a szervezeti ünnepek és szertartások, a szervezet fizikai megjelenése (pl. a tárgyak, a berendezések, a logó). Ezekből a jegyekből több-kevesebb biztonsággal következtethetünk a szervezeti kultúra tényleges tartalmára, mélyebb rétegeire.

A középső rétegben a nem látható jegyek egyik csoportját a szervezeti értékek, normák, szabályrendszerek alkotják. Ezek megfigyelésekor és értelmezésekor azonban komoly nehézségekkel találkozhatunk, mivel fontos különbséget kell tenni a kinyilvánított, vallott értékek, amelyek formális szervezeti dokumentumokban (pl. a víziókban, a misszióban, a stratégiában vagy a felsővezetők nyilvános megszólalásaiban) tükröződnek, illetve a valóban követett értékek között, amelyek a szervezet tagjainak mindennapos viselkedésében, tetteiben mutatkoznak meg. A kinyilvánított és a valóban követett értékrend, illetve kultúra között olykor jelentős különbség létezhet, ennek feltárása a szervezeti problémák és ellentmondások megértésében, valamint a szervezet fejlesztésében is segíthet.¹³

A szervezeti kultúra legmélyebb szintjét a rejtett előfeltevések, hiedelmek jelentik. Ezeknek sokszor tudatában sem vagyunk, megkérdőjelezhetetlen és megingathatatlan ténynek tekintjük őket.

A szervezet tagjai sokszor csak akkor szembesülnek saját szervezeti kultúrájuk működésével, amikor egy másikkal találkoznak.¹⁴

A MAGYAR HONVÉDSÉG MINT BÜROKRATIKUS SZERVEZET

A Magyar Honvédség is, mint a legtöbb állami intézmény és apparátus, bürokratikus jelleggel működik. Több mint 170 éves múltra tekint vissza, követve a már megszokott hagyományokat. Gondoljunk csak a katonai hagyományörző csoportok népszerűségére, amelyekben rengeteg aktív állományban lévő katona is vezető szerepet vállal, illetve elég csak megvizsgálunk a Szolgálati Szabályzat alábbi pontját: „A csapathagyományok megőrkítésére a katonai szervezetnél csapattörténeti könyvet kell vezetni.”¹⁵ Vegyük továbbá figyelembe a Hvt. alábbi pontját: „A történelmi zászlósr a magyar történelem kiemelkedő hadieseményeinek, valamint állandó hadseregeinek zászlóiból áll. A történelmi zászlósr nemzeti ünnepek állami rendezvényein és kiemelkedő katonai rendezvényen

¹¹ Richard L. Daft amerikai szervezetteoretikus.

¹² Edgar Henry Schein amerikai szervezetpszichológus.

¹³ Csepeli György: A szervezkedő ember. Osiris Kiadó, 2001, 30–34.

¹⁴ Bíró–Serfőző: i. m.

¹⁵ A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata, 662. pont

katonai tiszteletadással vonultatható fel.”¹⁶ Mindebből egyértelműen látszik, mennyire fontos a hagyományok ápolása. A Magyar Honvédség tehát alapvetően tekintélyelvű, hierarchikus rendszer, egy hatalmas, nehezen mozgatható monumentális tömbként működik. Az ilyen erősen leszabályozott rendszereknek, szervezeteknek a legnagyobb kihívás maga a változás. Ilyen esetben a szervezet erősebben védekezik, túlszabályzással vagy olyan lépésekkel, amelyeknek sokszor csak látszattartamuk van, de lényegi elemük nem sok. A szervezeten belüli hatalmi viszonyok sok esetben, egyes vezető szerepet betöltőknél egyéni „uralmi” jelleget ölthetnek. A megbomlott egyensúly miatt ezek megjelenhetnek a szervezet minden szintjén, így lefele és felfele is egyfajta hatalmi játszma alakul ki, amely rontja a szervezeti hatékonyságot.

A Magyar Honvédség az elmúlt évtizedekben rengeteg átalakításon, átszervezésen ment keresztül. Nagy kérdés, hogy milyen sikerrel. Vajon sikerült-e olyan mélyreható változásokat elérni, amelyek szükségesek a tökéletesebb működéshez? Valószínűsíthető, hogy nem, hiszen akkor nem próbálnák újra és újra megújítani a szervezetet, működőképesebbé tenni a rendszert. Ha megvan az igény a változtatásokra, akkor eddig miért nem sikerült? Mi lehet a gond? Mi hátráltathatja az eredendően jó elképzeléseket?

Valószínűsíthető, hogy a szervezet, a vezetők ösztönösen elkezdnek védekezni, féltik a megszerzett territóriumukat, aminek következtében a központosítás erősödik, és mindent túlszabályoznak. Ezek a védekező folyamatok a szervezet szabálykövető mechanizmusai miatt a bürokrácia erősödéséhez vezetnek, amit épphogy ellenpontoszni kellene. A működés túlszabályozása nehézkessé, lomhává teszi a szervezetet, ami rögtön maga után vonhatja a hatékonyság romlását is.

Ebben a rendszerben nem csoda, hogy az emberi viszonyokat is ugyanaz a merevség jellemzi, amely egyben gátja is a gördülékeny kommunikációnak. Különösen komoly gond ez egy olyan szervezetnél, ahol az információk elrejtése működési jellemző. „Az információ hatalom” elvét követve alakulhatott ki ez a rendszer, ami egyben komoly gátja is lehet a működésnek.

Megválaszolandó kérdés, hogy a hadseregben korábban alkalmazott módszerek ma milyen mértékben használhatók, illetve helyettük milyen más módszerekkel érhetők el a szükséges kompetenciák. Természetesen az is fontos kérdés, hogy a modern hadseregek működése milyen viszonyrendszert követel meg. Láthatjuk, hogy a kihívások és a különböző szervezeti feltételhiányok kikezdi a parancsuralmi rendszert is. Sok esetben felvetődik, hogy mennyiben kell a teljes működést áthatnia a parancsorientált megközelítésnek. Láthatóan megváltozott a végrehajtás szintjén is az egyének tudása és felelőssége. Hogyan használja ezt ki a rendszer? Ezen túlmenően megváltozott az emberek társadalmi szocializációs folyamata is. Egyrészt már kora gyermekkortól létezik egy szocializációs folyamat, amelyben megtanulják a különböző szervezetekhez való alkalmazkodást, szabálykövetést. Másrészt sem a társadalom, sem az egyének nem fogadnak el olyan kényszerítéseket, amelyek nyílt fizikai vagy lelki erőszakkal járnak.¹⁷

A bevezetőben írtunk arról, hogy a vállalati céges szférában már jól működő technikák megismerése, átültetése a honvédségi keretek közé egyáltalán nem elképzelhetetlen. A merev, bürokratikus rendszer fellazítása, illetve a nagyvállalati világban már jól bevált módszerek

¹⁶ Hvt. 63. § (4) bek.

¹⁷ Michel Crozier: A bürokrácia jelensége. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981, 211–214.

átvétele létrehozhat egy olyan speciális hibrid rendszert, ami a honvédségi keretek között tökéletes működést eredményezhet.

A szervezeti kultúra, fontossága ellenére sokáig nem élvezett elsőbbséget sem a vállalatok irányításánál, sem a kutatásoknál. Krizbai János szerint:

„Az első áttörések a 70-es évek legvégén, a 80-as évek elején jelentek meg. Peters és Waterman (1983) a legsikeresebb amerikai vállalatok sikerét összefüggésbe hozta azzal, hogy e cégek irányítása nagy figyelmet szentel a szervezeti kultúrára, annak megfelelő kialakítására. A hazai oktatásban elterjedtek közül legismertebbek Handy (1993): Négy Isten a modell, Quinn-féle mátrix (1988), illetve Schein, Heinen, Deal-Kennedy (1982) és újabban Kono megközelítései. Napjainkig ható Geert Hofstede nemzeti kultúra modellje, a 60-as évektől indult el az IBM vizsgálatból tovább fejlesztve.”¹⁸

A következőkben három jelentős, szervezeti kultúrával foglalkozó kutató elméleteit mutatjuk be.

A NEMZETI KULTÚRA ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA

A szervezetet körülvevő társadalomnak, nemzetnek is van jellemző értékrendje, vannak kulturális mintái. Ennek megfelelően még azonos iparágban és technológiával dolgozó szervezetek is nagyon különböző értékek mentén működhetnek más-más nemzeti közösségekben vagy országokban.

A nemzeti kultúrák hatásának bemutatására először *Geert Hofstede* holland pszichológus tett kísérletet az 1970-es években. Az IBM-vállalatcsoport több mint 40 országban működő leányvállalatainál azt vizsgálta, hogy egy amerikai globális vállalat szervezeti kultúrája mennyiben tud érvényesülni a befogadó lokális nemzeti kultúrák mellett. Kutatásai alapján öt olyan dimenziót határozott meg, amelyek által a vizsgált nemzeti kultúrák különbségei jól megragadhatók.

HOFSTEDE DIMENZIÓI

1. A bizonytalanságkerülés

A bizonytalanságtűrés képességének a foka. Minden társadalom, illetve annak tagjai szembe kerülhetnek olyan tényezőkkel, eseményekkel, amelyek bizonytalanságérzetet okoznak (politikai változások, makro-, illetve mikro gazdasági problémák, természeti tényezők stb.). Az erre vonatkozó kutatás arra kereste a választ, hogy egy társadalom, illetve annak tagjai mennyire tudnak együtt élni a bizonytalanságokkal, mennyire rendelkeznek olyan mechanizmusokkal, amelyek csökkentik a bizonytalanságokat, emellett jelentősen differenciálják a nemzeti kultúrákat. Nem mindegy az sem, hogy egy adott közösség tagjai mennyire tudják elviselni a váratlan helyzeteket, milyen a kockázatvállalás mértéke. Egy kritikus helyzetben a döntéshozattal járó kockázat, a felelősség felvállalása ott nagyon alacsony mértékű, ahol a hatalmi távolság már eleve nagyobb.

¹⁸ Krizbai János: Szervezeti kultúra fejlesztése a honvédségben. *Hadtudomány*, 2019/3., 118–127. https://www.mhht.eu/hadtudomany/2019/2019e/2019eA%20szervezeti%20kultura%20fejlesztésének%20kérdései%20a%20honvédségben_Krizbai%20János.pdf (Letöltés időpontja: 2022. 06. 01.)

2. Individualizmus – kollektívizmus

Az individualista szemlélet az egyéni boldogulást állítja szembe a kollektívista, csoportban gondolkodó szemlélettel. A nyugati típusú társadalmak az egyéni érvényesülést, boldogulást, eredményességet tartják nagyon fontosnak, meghatározónak, míg a távol-keleti társadalmakra inkább jellemző a kollektívizmus, mely a csoport boldogulását, érvényesülését tartja elsősorban szem előtt.

3. Maszkulinitás – feminitás

A két karakterisztikus érték, a férfias teljesítmény- és pénzorientált szemlélet, az önérvényesítés, a siker, illetve a nőies értékek, a környezetvédelem, az életminőség fontosságának hangsúlyozása, a konfliktusok békés, konszenzusos megoldása egyfajta szembenállást jelent.

4. Hatalmi távolság

A beosztottak és a vezetők közötti hatalmi távolság milyenségét jelenti. Hiba esetén milyen retorziókra számíthatnak a beosztottak, a vezetőket milyen többletjogok illetik meg? Kíváncsiak-e a vezetők az alárendeltek véleményére? A kis hatalmi távolságú kultúrákban a vezetők igénylik és hasznosítják a hierarchiában alattuk lévők véleményét, a vezető pozíciót szolgálatként és többletfelelősségként élik meg. A kis hatalmi távolságú társadalmakban automatikusan csökken a konfliktusok száma, erősebb a társadalmi kohézió, az összetartás.

5. Időorientáció

Az ötödik dimenzióban Hofstede azt vizsgálja, hogy az adott kultúra rövid vagy hosszú távra tervez-e. A rövid távú tervezés nem áldoz a jövőért, viszonylag keveset fordít kutatás-fejlesztésre, oktatásra, egészségügyre, szemben azokkal, akik hosszú távra terveznek.¹⁹

A hatalomcentralizáció és a bizonytalanságtűrési képességének kombinációi alapján Hofstede négy nagy csoportot alakított ki, amelyekbe az egyes nemzeti kultúrák könnyen beilleszthetők. Különösen meghatározónak érezte a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülésének jellemzőit: erre a két indexre építve négy jellemző szervezeti kultúra „ideáltípust” határozott meg, amelyek egyes országokra különösen jellemzők.

„JÓL OLAJOZOTT GÉPEZET” TÍPUSÚ NEMZETI KULTÚRA

Azokban az országokban, ahol a demokratikus vezetés alacsony bizonytalanságtűrő képességgel párosul a társadalom tagjainak körében, az embereknek igényük van az erős írásbeli szabályozottságra, a minden helyzetre való felkészülés írásbeli rögzítésére. Ezzel kvázi előre le van „kottázva”, hogy mit és hogyan kell tenni kellemetlen események bekövetkezésekor. Felfedezhető a törvények, szabályok nagy száma, részletezettsége.

¹⁹ Vincze Lajos (szerk.): Kommunikációkultúra. ZMNE, Budapest, 2004, 148–150.

A jól olajozott gépezet esetén jellemző az alacsony hatalmi távolság és a magas bizonytalanságkerülés. Ezeknél az országoknál jellemzőek a bürokratikus szervezetek, amelyek működését szabályrendszerek határozzák meg, és amelyekben mindenki ismeri a teendőit. A kiterjedt szabályozás mellett egyedi utasításokra kevéssé van szükség, erre épülve kevés az emberek közötti konfliktus. Példa: Németország, Ausztria, Magyarország.

A Magyar Honvédség vonatkozásában kijelenthetjük, hogy ezt a nemzeti kultúrátípust azonosítaná mindenki a szervezetre leginkább jellemzőként. Elég csak a Szolgálati Szabályzat végeláthatatlan szabályrengetegére gondolni, amelyben például a katonák egymással való érintkezésének részletekbe menő leírása mellett egyértelmű utasítások szerepelnek a látszólag bizonytalan helyzetek egyértelműsítése és a lehető legáltalánosabbá tétele érdekében. Azonban, ha megvizsgáljuk a további modelleket, több olyan jellemzőt is találunk, amelyek ennek az egysíkú besorolásnak ellentmondanak.

PIRAMISTÍPUSÚ NEMZETI KULTÚRA

A piramistípusú társadalmakban erős központosított hatalom fennállása idején mindenkinek megvan a maga helye, a „maga kockája”, alsó-felső kapcsolata, feladata, jutalma, ami egyúttal a biztonságérzetet is növeli.

A piramisjelleg a nagyobb hatalmi távolságot, a magas bizonytalanságkerülés jegyeit hordozza magán. Teljes a bürokrácia, ahol a tagok közötti nagy hatalmi különbségek jellemzők, a hatalom forrása a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely. A tagok nem szívesen vállalnak kockázatot, és idegenkednek a bizonytalan helyzetektől, illetve a strukturálatlan problémáktól. Példa: Olaszország, Franciaország, Törökország, Mexikó.

A nemzeti kulturális sajátosságok ismerete nem elhanyagolható, sem a szervezet saját szervezeti kultúrája kialakításakor, sem pedig annak megváltoztatásakor. Mindig figyelembe kell venni a nemzeti sajátosságokat; ha egy szervezet nem építi be azokat saját szervezeti kultúrájába, akkor annak komoly következményei, veszélyei lehetnek. A Magyar Honvédség esetében ismét könnyű arra az elhatározásra jutni, hogy ide kell besorolni a szervezet által követett nemzeti kultúrát, elég csak a Hvt. alábbi szakaszára gondolni: „A Honvédség polgári irányítás alatt álló, függelmi rendszerben működő [...] állami szervezet.”²⁰ A Szolgálati Szabályzat következő szakasza is tanúbizonytságot tesz a szervezeti hierarchia fontosságá mellett: „A katona a szolgálati út betartása nélkül fordulhat beadvánnyal a katonai ügyészséghez és az országgyűlési biztoshoz”,²¹ amiből következik, hogy egyéb esetekben a megfelelő lépcsőfokokat kell igénybe venni.

PIACTÍPUSÚ NEMZETI KULTÚRA

A piacgazdaság működtetésére főképp azok a nemzetek alkalmasak, amelyek magas bizonytalanságtűrő képességgel rendelkeznek, miközben a hatalomgyakorlásban többé-kevésbé érvényesül a „részvételtípusú” vezetés.

A piactípusú kultúrára jellemző az alacsony hatalmi távolság, alacsony bizonytalanságkerülés. Jellemzően lapos a hierarchia, nem gyakoriak és nem elfogadottak a nagy hatalmi távolságok, a tagok az autonómiát és a mellérendeltséget preferálják. Nem igénylik

²⁰ Hvt. 35. § (1).

²¹ Szolg. Szab. 777. pont.

a részletes szabályozást, jól tűrik a bizonytalan szituációkat, jól meg tudják oldani a különböző helyzetekben felmerülő problémákat. Példa: USA, Kanada, Egyesült Királyság, skandináv országok.

A Magyar Honvédség rendszerében ezt a nemzeti kultúratípust a szervezet sajátosságai-ból adódóan nem sikerült azonosítani.

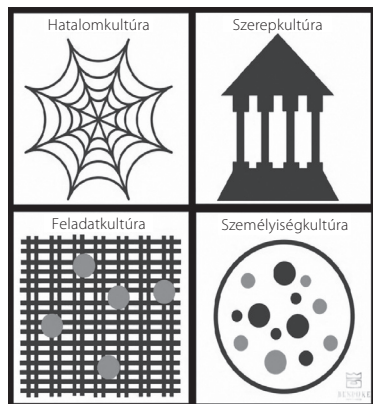
Családtípusú nemzeti kultúra

A családtípusú kultúrákban magas a hatalomkoncentráció, ugyanakkor a társadalom bizonytalanságtűrő képessége is jó. Ezekben az országokban már lazul a piramis, az egyének cselekvési tere, kapcsolatrendszere pedig szélesedik. Klán-, családtípusú kapcsolatok alakulnak, jellemző a személyorientáció. A belső kapcsolatok itt már lehetővé tesznek bizonyos kockázatvállalást, egyéni cselekvési teret.²²

A családtípusú nemzeti kultúra elsősorban nehezen értelmezhetőnek tűnik a Magyar Honvédség függelmi viszonyrendszerében, azonban ha az Etikai Kódex fogalmait vizsgáljuk, megtalálhatjuk benne a bajtársak iránti gondoskodás köteleességét, és a következő gondolat, amely szerint „egyéni érdekeit, a nemzet alapvető érdekeit érintő esetekben rendelje alá a haza és a katonai szolgálat által támasztott követelményeknek”, emellett „érezzen felelősséget a munkatársai, bajtársai iránt”, rokon vonásokat mutat a családtípusú nemzeti kultúrában elvárt egyéni magatartással.

HANDY-FÉLE KULTÚRATÍPUSOK

Az egyik legelterjedtebb a Handy-féle kultúraosztályozás, amely szerint a szervezethez legjobban illő kultúrát az ottani domináns csoport határozza meg, építi ki és adja tovább. Az uralkodó kultúra mellett létrejöhetnek kisebb csoportosulások, szubkultúrák is, amelyek a szervezeten belül erősíthetők, de gyengíthetők is a szervezet teljesítőképességét, annak egyéni identitását. A szervezetikultúra-típusok szoros összefüggést mutatnak az adott szervezet méreteivel is. A következőkben egy-egy jellemző példa található arról, hogy mérettől függően milyen szervezeti kultúrák alakulhatnak ki.



1. ábra A Charles Handy-féle kultúra típusai²³

A szerepkultúrában a hatalom fő forrása a betöltött pozíció. A szabályozás a legfontosabb, a hangsúly nem az egyéni, hanem a munkacsoporton és a szerepeken, funkciókon van. Ezt a kultúratípust a legjobban a görög oszlopcsarnokokkal lehet szemléltetni, mivel a stabilitás, a biztonság, továbbá a kiszámítható jövő jellemzi. A szerepkultúra egy méretében nagyobb, több egységet magában foglaló szervezetnél tud érvényesülni, mint amilyen például egy állami, önkormányzati apparátus. Az ilyen esetekben az egyes testületeknek, a nekik delegált jogoknak van meghatározó szerepük. Mindez

²² Bíró–Serfőző: i. m.

²³ Forrás: www.bespokeprinciples.com/2016/08/17/1625

olyan szervezetekben lehet működőképes, ahol a biztonság, az előírásoknak való megfelelés, az elhatárolt döntési jogkörök és a felelősségre vonhatóság kulcsfontosságú.

A *hatalomkultúra* esetében a vezetés egy vezető vagy egy nagyon szűk csoport kezében van. Az egyénekre épít, elismeri a teljesítményt és a sikert. A felépítését egy pókhálóhoz lehet hasonlítani, mivel a hatalom és az irányítás a központi személytől érkezik. A szervezeti kultúrának ez a típusa alapvetően a kisebb csoportoknál tud érvényesülni, mert a pókhálóba csak egy meghatározott mennyiségű ember és feladatkör fér bele. A központi személy direkt hatása egy határon túl már nem terjeszthető ki, mivel az összekötő szálak könnyen elszakadhatnak. Erre a típusra jó analógia lehet egy kisebb csapat, ahol a vezető áll a középpontban, a pókháló közepén, s a csapat – a sokéves tapasztalata miatt – bíz benne, és elvégzi a kapott feladatokat. Ez a kultúrátípus leginkább a kis méretű, újabb vállalkozások esetében lehet adaptív, ahol a gyors döntések, a gyors reagálás, a kimagasló egyéni teljesítmény és egy erős direktíva segítheti egymást, egy kisebb vállalkozás elindítását.

A *feladatcultúra* felépítése egy mátrixhoz hasonlítható, ahol erős a piaci verseny, egy termék élettartama rövid, ezáltal folyamatos innovációra van szükség, valamint gyorsan kell reagálni a piac és a környezet hatásaira. Ezt a kultúrátípust főleg azoknál a cégeknél, vállalatoknál alkalmazhatják, ahol a gyors fejlődés, illetve az arra való reagálás kiemelkedően fontos, a terület pedig erősen tudásigényű. Ezeknél a cégeknél, vállalatoknál a szakmai tudás nagyon fontos, és az azt birtokló személy képviseli a legnagyobb hozzáadott értéket.

A *személyiségkultúrában* az egyén, az individuum áll a középpontban. Szerkezete gyakorlatilag nincs, a pontok összessége alkotja a csoportot. Egy halmazhoz lehet a leginkább hasonlítani, amelyben a sok kis pont mint önálló egyén van jelen úgy, hogy minden egyes individuumnak külön feladatköre és munkafolyamata van, s azok különböző célkitűzései dominálnak. Olyankor a leghasznosabb ez a kultúrátípus, amikor magasan képzett szakemberek bizonyos feladatok kreatív megoldása érdekében csoportosulnak. Főképp komplex, multidiszciplináris tudást ötvöző, projektalapon dolgozó szervezetekben elterjedt.²⁴

A Handy-féle kultúramodellek mindegyike megtalálható a Magyar Honvédség működésében, ezt az alábbiakban néhány példával illusztráljuk.

A hatalomkultúrát nem kell külön kiemelni, vizsgáljuk csak meg a Hvt. alábbi szakaszát: „A Honvédséget a Magyar Honvédség parancsnoka vezeti, aki szolgálati előjárója a Honvédség szervezeteiben szolgálatot teljesítő tényleges állomány tagjának.”²⁵ A pókháló-hasonlatot alátámasztja a Szolgálati Szabályzat alábbi pontja: „A parancsnok vezetői tevékenysége során támaszkodik az alárendelt parancsnokokra és szakmai vezetőkre.”²⁶ Az Etikai Kódex szerint a parancsnok „lehetőséget biztosít a feladatvégrehajtás előkészítése során arra, hogy munkatársai megfelelő módon kifejhessék véleményüket, javaslataikat”. Fontos jellemzője még a hatalomkultúrának, hogy elismeri az egyéni teljesítményt, a sikert, ezt tetten érhetjük az Etikai Kódex rendelkezései között, amely szerint a parancsnok munkája során: „beosztottjai körében érvényre juttatja a reális értékrendet, ennek alapján dicsér, jutalmaz, de szükség szerint alkalmazza a fegyelmezés eszközeit is; ösztönözi, segíti alárendeltjeit előmenetelükben”.

Szintén könnyen belátható, mennyire integráns részét képezi a szerepkultúra a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájának. Elég csak megvizsgálunk a Hvt. szervezeti felépítésre vonatkozó rendelkezéseit, melyek megállapítják, hogy: „A Honvédséget a Magyar Honvédség

²⁴ Alfred Kieser: Szervezetelméletek. Aula Kiadó Kft., Budapest, 1995, 11–14.

²⁵ Hvt. 38/A § (1).

²⁶ Szolg. Szab 21.2. pont.

Parancsnoksága, a szárazföldi csapatok, a légi erő csapatai, a logisztikai és támogató erők, valamint a Honvédség feladatainak végrehajtása érdekében egyéb szaktevékenységet folytató szervezetek alkotják.”²⁷ Az egyes szaktevékenységet végző szakmai szervezetek saját hatáskörükben eljárva a szervezet egészének érdekében tevékenykednek. Az Etikai Kódex itt is segítséget nyújt a felismeréshez, hiszen a parancsnok „kerüli más szervezetek – vezetőik és munkatársaik – munkájának megalapozatlan bírálatát”.

A személyiségkultúra elsöre nehezen összeegyeztethetőnek tűnik a katonai rend szigorú hierarchiájával, azonban ha a működést vizsgáljuk, elkerülhetetlenül találkozunk a törzsmunka fogalmával, és komolyabb képzelőerő nélkül is felismerhetjük annak fontosságát. Ismét az Etikai Kódexre támaszkodva, a parancsnok „intézkedéseiben, szakmai tevékenységén túl példamutatásával is elősegíti, hogy az általa irányított szervezet tagjai egységes, bajtársi értékekben gondolkodó, a szervezeti célok megvalósításáért hatékonyan együttműködő közösséget alkossanak”. Továbbá minden katonával szemben elvárásként jelenik meg, hogy munkavégzése során: „együttműködő, jó kollegiális kapcsolat kialakítására törekvő” legyen, valamint „bízik mások (szakmai) hozzáértésében, segítőkészségében, a szükséges mértékben igényli környezete tanácsait, valamint szakmai segítségét, tapasztalataival segíti a hozzá fordulókat”.

A feladatcultúra elsősége a Magyar Honvédség céljaiból fakadóan kétséget kizáró kellene, hogy legyen, azonban pont a már ismertetett bürokratikus felépítésből adódóan korábban kevésbé érvényesült. Ez megváltozni látszik, hiszen a Magyar Honvédség parancsnoka maga is a küldetésorientált vezetés híve.²⁸ Ennek bizonyítéka, hogy 2022. május 16-án „*Mission Command*”, avagy a *küldetésorientált vezetés* címmel tartott előadást a Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar hallgatóinak.

QUINN MODELLJEI

A szakirodalom harmadik kultúramodellje Quinn nevéhez köthető, aki azzal a nóvumnak tekinthető kérdéssel foglalkozott, hogy a szervezetek milyen (új) értékeket tesznek magukévá annak érdekében, hogy tudják növelni a hatékonyságukat. Elmélete a *versengő értékek* modellje lett.

Vizsgálata során két értéket emelt ki: az összpontosítás helyét és a kontrollt. Ennek a két értéknek alárendelve kialakított további négy dimenziót: az összpontosítást kifelé, a környezet felé, de lehet befelé a belső folyamatokra irányulva, valamint az emberek, munkafolyamatok feletti kontroll irányába, megvilágítva, hogy az mennyire rugalmas vagy szoros.²⁹

Ezek alapján négy kultúrátípust különböztet meg:

1. A szabályorientált kultúrahierarchia

Ez a kultúrátípus befelé, a saját folyamataira összpontosít és szoros kontroll alatt tartja az embereit, működteti a rendszereit. A szabályozottság és a szervezettség szinte a legfon-

²⁷ Hvt. 38 § (3).

²⁸ „A kiképzésre szeretném helyezni a hangsúlyt.” Beszélgetés Farkas Sándor alezredessel, az MH 5. Bocskai István Lövészdandár parancsnokával. Honvedelem.hu, 2022. 05. 03. <https://honvedelem.hu/hirek/a-kikepzesre-szeretnem-helyezni-a-hangsulyt.html> (Letöltés időpontja: 2022. 06. 01.)

²⁹ Kieser: i. m.

tosabb. A munkafolyamatok szabályozottsága, a pozíciók és a hozzájuk kapcsolódó döntési jogkörök adják a kultúra alapjait.

Akárcsak a szerepkultúra esetében, a szabályorientált kultúra is leginkább olyan szervezetek esetében működőképes, ahol a tevékenységből adódóan a szervezetet számos jogszabály, megfelelési kritérium köti, és a lehetséges hibázás elkerülése a legfőbb prioritás. Az ilyen szervezetekben az alkalmazottaknak jól definiált szerepük van. Alapvető elvárás, hogy kövessék a protokollt, a belső szabályzókat, a külső direktívákat. Az ilyen típusú szervezetek az állami intézményrendszerhez tartoznak, ilyenek a minisztériumok, azok háttérintézményei, önkormányzatok, illetve a Magyar Honvédség különböző szervezetei.

2. Támogató kultúra

Ez egy csapat- és személyorientált kultúra, amely egyértelműen befelé összpontosít, egy rugalmas kontroll mellett, ami az egyetértés, az összetartozás és a csapatmunka szerepét hangsúlyozza. Ebben a kultúrában lehetőségük van a dolgozóknak az egyéni fejlődésre, ami egyértelműen magában hordozza azt, hogy az elköteleződésük is magasabb szintű lesz. A kommunikáció, az információk megosztása egy nagyon fontos pillér, aminek köszönhetően az összetartozás érzése növekszik, és ez pozitívan hat vissza a szervezet egészére. Ez a támogató kultúra a családias, egymás munkáját, feladatköreit tiszteletben tartó közegben tud a legjobban működni. A környezeti változásokra úgy tud a leginkább reagálni, hogy állandóan továbbképzik a dolgozóikat, vagyis fejlesztik a humán erőforrást. Ezt a támogató kultúrát ott érdemes erősíteni, ahol a siker a munkavállalók egyéni tudásából adódik, és az általuk birtokolt tudás elvesztésének elkerülése az elsődleges cél.

3. Célorientált kultúra

A célorientált kultúra alapja a külvilág felé összpontosítás, viszonylag szoros kontroll mellett. A racionális tervezés, a központi célmeghatározás, a termelés által biztosított minél nagyobb profit elérése a cél. A folyamatos ellenőrzés mellett a hatékonyság és a teljesítmény a legmeghatározóbb értékei ennek a kultúrának. Ez a kultúrátípus a multinacionális vállalatoknál, nagyvállalatoknál működhet nagyon jól, de a legjobban akkor, ha a piaci mozgásoknak köszönhetően versenyezhet más cégekkel. Az ilyen jellegű piaci versengésből nyeri motiváló erejét is. A célorientáltság azokban a szektorokban működhet kimagaslóan, ahol nagy a piaci verseny, ahol fontos a gyors reagálás, a piac változó igényeinek azonnali felismerése és az ezekre viszonylag rövid időn belül történő reagálás.³⁰

4. Innovációorientált kultúra

Az innovációorientált kultúra kifejezetten a külvilágra összpontosít, annak igényeit kutatja, rugalmas kontroll mellett. Ez a típus teljesen ellentmond szinte az összes eddig ismert vállalatszervezési alapelvnek, hisz a folyamatosan, rövid időn belül változó informatikai szektor hívta életre, ahol ezekre a változásokra adott válasz maga az adhokrácia. A nagyfokú kreativitás, az állandó innováció, emellett a dinamikus vállalkozó szellem jellemzi. Ez a kultúrátípus a legújabb, amelyet a legtöbb startup vagy frissen szerveződött cég alkalmaz.

³⁰ Kieser: i. m. 29–33.

Működésük akkor igazán sikeres, ha a szervezetben dolgozók képesek menet közben, a felmerülő igényeknek megfelelően változtatni, alakítani a munkafolyamataikon, teljes szabadságuk van, energiáikat többek között kutatás-fejlesztésre, innovációra fordíthatják, nem pedig az előírásoknak való állandó megfelelésre, hiszen kreatív potenciáljuk csak így tud kiteljesedni, felszínre jutni, ami természetesen az egész szervezetre visszaható erővel bír. Mindezek csak olyan szervezeteknél működhetnek, ahol elsősorban az újító szellem és az új ötletek dominálnak.³¹

A fenti példákon keresztül világosan érzékelhető, hogy a szervezeti kultúrák milyen sokrétűek, igény szerint alakíthatók, illeszkedniük kell az adott szolgáltatási formához, termékhez, a jogi, gazdasági piaci igényekhez, s nem utolsósorban a szervezet eredendő céljaihoz, értékeihez, illetve elvárásaihoz. Minden esetben figyelni kell a harmonikus együttműködésre, az összhang megteremtésére, mindezek kulcsfontosságúak egy jól működő, kiegyensúlyozott szervezet kialakításánál, működtetésénél.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről (Hvt.). [https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A03U0067.HM&targgetdate=&printTitle=67/2003.+\(HK+18.\)+HM+utasítás&getdoc=1](https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A03U0067.HM&targgetdate=&printTitle=67/2003.+(HK+18.)+HM+utasítás&getdoc=1)
- 24/2005. (VI. 30.) HM rendelet a Magyar Honvédség Szabályzatának kiadásáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0500024.hm>
- 67/2003. (HK 18.) HM utasítás a „Katonai Etikai Kódex” közzétételéről, a „Honvédségi Etikai Tanács” létesítéséről és feladatairól. [https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A03U0067.HM&targgetdate=&printTitle=67/2003.+\(HK+18.\)+HM+utasítás&getdoc=1](https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A03U0067.HM&targgetdate=&printTitle=67/2003.+(HK+18.)+HM+utasítás&getdoc=1)
- „A kiképzésre szeretném helyezni a hangsúlyt.” Beszélgetés Farkas Sándor alezredessel, az MH 5. Bocskai István Lövészdandár parancsnokával. Honvedelem.hu, 2022. 05. 03. <https://honvedelem.hu/hirek/a-kikepzésre-szeretnem-helyezni-a-hangsulyt.html>
- Bíró Balázs – Serfőző Mónika: *Szervezetek és kultúrák*. ZSKF, Budapest, 2003.
- Crozier, Michel: *A bürokrácia jelensége*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981.
- Csepeli György: *A szervezkedő ember*. Osiris Kiadó, 2001.
- Deal, Terrence E. – Kennedy, Allan A.: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, London, 1982.
- Handy, Charles: *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Souvenir, 1986.
- Hunyady György – Székely Mózes (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest, 2003.
- Kieser, Alfred: *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest, 1995.
- Krizbai János: *Szervezeti kultúra fejlesztése a honvédségben*. Hadtudomány, 2019/3. https://www.mhht.eu/hadtudomany/2019/2019e/2019eA%20szervezeti%20kultura%20fejlesztésének%20kérdései%20a%20honvédségben_Krizbai%20János.pdf; DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.3.118
- Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: *A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.
- Quinn, Robert E.: *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Schein, Edgar H.: *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, 06. 1996., 229–240. DOI: 10.2307/2393715
- Vincze Lajos (szerk.): *Kommunikációkultúra*. ZMNE, Budapest, 2004.

³¹ Kieser: i. m.