

VÁLTOZÓ KÖRNYEZET, MEGÚJULÓ SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

Az emberi kommunikáció képessége, olyan eszköz, amellyel saját cselekedeteinket, szándékainkat felismerhetővé tesszük mások számára, illetve mások cselekedeteit és szándékait befolyásolni tudjuk általa. E képességet az élet minden területén alkalmazzuk, így magánéletünkben és munkahelyünkön egyaránt. Szervezeti keretek között azonban az emberek szervezeti szerepeiken át kerülnek kapcsolatba egymással és az interakciók egy része *NORMÁK ÁLTAL SZABÁLYOZOTT*.

A szervezeti hierarchia és szerepviszonyok (főnök-beosztott, stb.) következtében a kapcsolatban lévő emberek *HATALMI VISZONYBAN ÁLLNAK EGYMÁSSAL*, amely az egyenrangúságtól a teljes kiszolgáltatottságig terjedhet.

A szervezetek különböző mértékben befolyásolják tagjaikat, fennhatóságuk kiterjedhet:

- tagjai életének csaknem minden mozzanatára (totális szervezetek);
- hosszú távon meghatározott időszakra (pl. munkaidőre munkaszervezetekben);
- átmeneti időszakra.

Az interakciókban a hatalmi többlettel rendelkező fél — a vezető — akarata érvényesítésére szankciókat alkalmazhat, jutalmazhat, azonban az eszköz kiválasztását és általában a vezetés gyakorlatát objektív és szubjektív tényezők sora befolyásolja. A teljesség igénye nélkül objektív tényezők közé sorolhatjuk a normatív szabályokat, melyek előírják a vezető alapvető feladatait, a környezeti tényezők, ideértve a kultúra orientáló szerepét, míg szubjektív tényezőnek elsősorban a felkészültséget, a preferált értékeket, vezetői beállítódottságot, alapvető személyiségjegyeket tarthatjuk.

A fentiek közül domináns szerepe van a környezetnek, hiszen változásaival kikényszeríti a szervezetek alkalmazkodását, mely folyamatban a vezetői stílusok, alkalmazott módszerek is átalakulnak.

A dolgozat célja, annak rövid áttekintése:

- milyen alapvető trendek jellemzik a szervezet környezetét és az emberi tényezőket;
- az egyetemes trendek hogyan érintik a világ hadseregeit (elsősorban a NATO erőit);

- A szervezeti viszonyok milyen kommunikációs módszereket követelnek meg a vezetők részéről.

NEMZETKÖZI TRENDEK

A SZERVEZETEK KÖRNYEZETE:

- a környezeti jellemzők változóak, jórészt kiszámíthatatlanok, melyek a szervezeteket állandó változásra, új alkalmazkodási stratégiák kidolgozására kényszerítik;
- a verseny színtere fokozatosan globálissá válik;
- lerövidül a termékek és maguknak a szervezeteknek az életciklusa;
- a termékek értékében egyre nagyobb szerepet játszik a tudás és az információ

AZ EMBERI TÉNYEZŐ: A környezeti kihívások miatt az alkalmazkodási folyamatban egyre nagyobb jelentőségre tesz szert az emberi tényező. A szerepek különbözősége miatt külön tárgyaljuk a munkavállalói és vezetői magatartás alapvető jellemzőit és követelményeit.

A MUNKAVÁLLALÓK képzettsége általában véve magas szintű, rendelkeznek az általános és specifikus szakmai és problémamegoldó képességekkel és készségekkel, cselekedeteiket és törekvéseiket a maslow-i értelemben vett magasabb rendű szükségletek kielégítése, elsősorban az elismertsége, státuszra való törekvés motiválja. A siker mércéje, az előmenetel, a szervezeti hierarchiában megszerzett hely, a teljesítmény külső megerősítése és személyre való visszacsatolása.

A VEZETŐK szerep készlete a környezeti kihívások, a képzett munkaerő irányítása miatt jelentősen átalakulnak és a vezetők kiválasztásában más kritériumok dominálnak. Ma már nem elég betölteni a klasszikus menedzseri funkciókat, amely a szervezet kialakítását és hatékony működtetését jelenti. Mellette leadernek is kell lenni, aki alapvetően az emberi erőforrásokra helyezi a hangsúlyt és nemcsak a belső hatékonyságra, hanem a környezeti kihívásokra is koncentrál.

„A vezetői szakma egyre inkább a nagy összefüggések, a környezeti kihívások felismerését és az azokra adott szervezeti válaszok megtalálását, az erőforrások elosztását, a feltételek biztosítását, a beosztottak fejlesztését és támogatását jelenti.”¹

A vezetői magatartást vizsgálva kutatók — többek között — arra a megállapításra jutottak, hogy a legeredményesebb vezetők egy lényeges szempontból hasonlítanak egymásra, mégpedig abban, hogy az úgynevezett emocionális intelligencia szintjük magasabb az átlagosnál.

¹ In: Bakacsi—Bokor—Császár—Gelei—Kováts—Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK, 199. p. 24.

Ez egyre fontosabb szerepet játszik a szervezet magasabb szintjein, ahol a képzettségbeli különbségeknek elhanyagolható a jelentőségük, és a teljesítmények közötti különbség közel kilencven százaléka inkább az emocionális intelligenciának volt tulajdonítható, semmint a kognitív képességeknek.

A vezető — aki már nem a legjobb szakember — a munkatársakat kiválasztva, motiválva, támogatva, az egyén és szervezet kölcsönös fejlesztését megvalósító, átalakító vezetővé válik, és ebben a folyamatban a kommunikáció kitüntetett szerepet játszik.

A BIZTONSÁGI KÖRNYEZET ÁTALAKULÁSA ÉS HATÁSA²

A környezeti változások nem hagyják érintetlenül a biztonságért felelős szervezeteket sem, a különbség talán abban állapítható meg, hogy a változások kevésbé kiszámíthatatlanok.

A biztonsági környezet mai helyzetét alapvetően meghatározza az 1989—91 között lezajlott kelet- és közép-európai változások. A Szovjetunió és a Varsói Szerződés széthullása megszüntette a kétpólusú katonai szembenállást, ezzel együtt jelentősen lecsökkent egy lehetséges atom-világháború veszélye. Az új helyzetnek megfelelően került sor a NATO új stratégiai koncepciójának kidolgozására, melyet a NATO állam- és kormányfők 1991 végén hagytak jóvá. A koncepció fontos részét képezi a biztonságot fenyegető kihívások és kockázatok értékelése, melynek legfontosabb megállapítása:

- jelentősen csökkent Európában, különösen Közép-Európában a nagyméretű, váratlan támadás veszélye;
- a NATO biztonságát fenyegető kihívások és kockázatok eltérnek a múltban ismertektől mind természetüket, mind megjelenési formájukat illetően, amely megnehezíti előrejelzésüket és értékelésüket;
- a NATO biztonságát fenyegető kockázatok nem egy előre tervezett agresszióból erednek, hanem a kelet- és közép-európai országok zömének gazdasági, társadalmi, politikai nehézségeiből, valamint etnikai és területi vitáiból, amelyek e térség instabilitását teremtik meg;
- nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a Szovjetunió (1991. december 25-től Független Államok Közössége) területén végbemenő változások előre nem láthatósága, valamint hagyományos fegyveres erőinek és nukleáris arzenáljának nagysága, amely csak az Egyesült Államok erőihez hasonlítható, továbbra is hat az európai stabilitásra és biztonságra;

² A biztonsági környezet átalakulásának számunkra legfontosabb átfogó dokumentumai a NATO stratégiai koncepciói, melyek közül a legutóbbi az 1999. áprilisában elfogadott új stratégiai koncepció.

- a közel—keleti és észak—afrikai térség országaival békés és nem fenyegető kapcsolattartás szükséges, mivel ebben a térségben veszélyes törekvés tapasztalható a katonai erő növelésére és a tömegpusztító fegyverek — beleértve az ezeket hordozó ballisztikus rakétákat is — beszerzésére;
- A NATO biztonságát fenyegetik azok a globális méretű veszélyek is, amelyek a tömegpusztító fegyverek elterjedéséből, a létfontosságú nyersanyagok szállításának és kereskedelmének akadályozásából, a terrorista és szabotázs akciókból erednek.

A NATO új stratégiai koncepciója úgy értékeli a biztonságot fenyegető kockázatokot és kihívásokat, hogy ezeket új módon kell kezelni és elhárítani. Ugyanakkor felhívja a tagállamokat arra, hogy a Szövetség biztonsága, fenntartása érdekében tett lépéseknél továbbra is, mint a legfontosabb tényezőt kell figyelembe fenni a szovjet (FÁK) katonai potenciált, különösen a nukleáris erőket.

A NATO fegyveres erőket érintő változások eredményeként a NATO erői úgy alakultak át, hogy struktúrájuk jelentősen csökkent, de sokkal mozgékonyabbá vált. A tagországok részéről a szövetség integrált védelmi rendszerébe kijelölt és a haderő-tervezési folyamatban résztvevő szárazföldi erők létszáma 35%-kal csökkent. Az évtized eleje óta a haditengerészetnél is több mint 30%-kal csökkentették a nagyobb hajók számát, és mintegy 40%-kal csökkentették a légierő harci repülőszázadait. Jelentősen csökkent a magas fokú harckészültségben tartott erők létszáma is. A NATO erőit általában úgy szervezték át, hogy könnyebben végrehajtható legyen rugalmas újjászervezésük és szétbontkozásuk abban az esetben, ha azt akár a kollektív védelem, akár a válságkezelés, beleértve a békefenntartó műveleteket, szükségessé teszik.

A komplex politikai és katonai háttér megteremtésével a szövetség katonai struktúrájának átalakítási folyamata 1997 végén döntő szakaszához érkezett. Ekkor született megállapodás az új parancsnoksági struktúra létrehozásáról.

Az átalakítás következtében a parancsnokságok száma 65-ről 20-ra csökkent. Két stratégiai szintű parancsnokságot állítottak fel: az egyik az atlanti-óceáni, a másik pedig az európai térséget fogja át. Az atlanti-óceáni stratégiai parancsnoksághoz három, az európai stratégiai parancsnokság alárendeltségébe pedig két regionális parancsnokság tartozik. Az európai regionális parancsnokság alárendeltségébe körzetparancsnokságok és egyesített alkörzet parancsnokságok (joint sub-regional commands) tartoznak.

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

A bevezetőben jeleztük, hogy a hatalmi többlettel bíró vezető szankciók alkalmazhatóságával rendelkezve érvényesítheti akaratát a beosztottakkal szemben. A

legtöbb szervezetben az a törekvés tapasztalható, hogy a befolyásolás szankciók alkalmazása nélkül csak kommunikáción át menjen végbe.

„...az egyenlőtlenség mindig feszültséget tart fenn, a hatalmi fölény szándékait az alárendelt helyzetben lévő különféle kommunikációs eszközökkel és stratégiákkal próbálja meghiúsítani, vagy módosítani, másrésztől a fölérendelt helyzetben lévő igyekszik kommunikáción át érvényesíteni céljait.”³

Az első pontban megállapítottuk, hogy a vezetői funkciók módosulása milyen mértékben értékelte fel a kommunikáció jelentőségét.

A kommunikáció fontosságát kevés vezető kérdőjelezi meg, de a szervezetekben (különösen a nagy szervezetekben) a vezetési folyamatok rendszerében a hatékony működést biztosítani nem egyszerű dolog.

A vezető és beosztott viszonyában leghatékonyabb a közvetlen kommunikáció, de „... minél magasabb szinten van a vezető a szervezet státusz hierarchiájában, annál nagyobb mértékben érintkezik alárendeltjeivel közvetett módon, mert közvetlenül csak az alatta lévő szint — lényegében a még alacsonyabb szinten lévők felé ugyancsak vezető hatáskörrel rendelkező — embereivel kell kapcsolatot fenntartania.”⁴

Ezért a szervezeti kommunikáció két pilléren nyugszik:

- a közvetlen emberi kommunikáción;
- a közvetett, a szervezetekben belül működő és a környezet felé irányuló kommunikáción, melynek megvalósítása a vezetői tevékenység részét képezi, a vezető számára mint megoldandó probléma jelentkezik.

A közvetlen kommunikáció fontosságát nemcsak az üzleti szervezetek, hanem a korszerű hadseregek vezetői is felismerték.

Az 1990. július 31-én az USA Szárazföldi Haderő Minisztériuma által kiadott, a katonai vezetésről szóló FM 22—100-as számú szabályzata előszavában is rögzítene kommunikációs követelményeket.

„Az előjárókat és az alárendeltek is azonos figyelemmel kell meghallgatni. Vezetőként a katonák, vagy az egység bármely problémájának megoldásában tudni kell segítséget nyújtani. Akárhogy nézzük, ez csak akkor sikerülhet, ha vezető ismeri a problémát. Ha a vezető nem hallgatja meg a beosztottait, akkor nem fog tudni a létező problémákról.

A vezetőknek valódi törődést és együttérzést kell mutatni az általuk vezetett katonák felé. Alapvető tényező, hogy a vezetők maradjanak fogékonyak az alárendeltjeik családtagjainak az irányába is, és a lehetséges mértékig vonják be őket az egység szolgálati időn kívüli tevékenységébe. Emlékezz a tisztelt kétirá-

³ In: Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Tömegkommunikációs Kutatóközpont 1988. p. 203.

⁴ Buda Béla: Uo. p. 204.

nyú út: a vezető amilyen tiszteletet mutat mások iránt, ugyan olyan tiszteletben fog viszont részesülni.”

A hadsereg vezetési doktrínájának alapjaival foglalkozó fejezetben a kommunikációt a vezetés összetevői közé sorolta.



Az FM 22—100 szerint: „A kommunikáció, a vezetés negyedik fő összetevője, tulajdonképpen az információk és elképzelések személyek közötti cseréjét jelenti. A hatékony kommunikáció akkor jön létre, ha mások pontosan megértik mit akar a vezető nekik mondani és ha a vezető megérti, mit akarnak mások neki mondani. Kommunikálni lehet szóban, írásban, tettekben vagy ezek kombinációival. A vezetőnek fel kell ismerni, hogy saját személyes viselkedési formáján keresztül alakíthat ki példamutatást, illetve teremthet normákat azzal, hogy milyen viselkedést mellőz, elismerésben részesít vagy büntet.

Az a mód, ahogy különböző helyzetekben a vezető kommunikál, nagyon fontos. A szavak megválogatása, a hangszín, a tett, mind hatással van a katonákra. A vezetés több mint példamutatás, vagy egy megbízatás bátor végrehajtása. A helyes dolgok megfelelő időben és megfelelő módon történő kimondásának képessége szintén a vezetés egyik fontos része.

Békeidőben olyan körülményeket kell teremteni, amely képessé teszi a katonákat, hogy harcban a helyzetnek megfelelően tudjanak viselkedni, és saját magukat irányítani. A vezetőnek el kell nyerni a katonák bizalmát, mielőtt még a

harc elkezdődik. Egy fontos elem, a tények és követelmények pontos közvetítése, a vezető személyes zavarodottságának és elfogultságának kizárásával. Az, hogy a vezető mit és hogyan mond, építheti vagy rombolhatja a közte és a katonák közötti kapcsolatot. Az egységen belüli fegyelem és összetartás ezekből a kapcsolatokból jön létre.

A hatékony kommunikáció feltételezi, hogy a katonák figyelnek a vezetőre és megértik szándékát. Minthogy a katonák és a vezető figyelnek egymásra, a vezetőnek arra kell törekedni, hogy pontosan megértse, mit akarnak a katonák mondani neki. Figyelni másra, nehéz feladat, de megtanulható. Nem szabad a beszélőt félbeszakítani. A beszélőre kell nézni, figyelni kell, mit és hogyan mond, mivel az érzelmek a kommunikáció egy fontos része. Ha a vezető figyel az alárendeltjeire, azok is figyelni fognak a vezetőjükre.

A négy fő vezetési összetevő mindig jelen van, de minden helyzetben másként hatnak egymásra. Az olyan összetevő, amely az egyik helyzetben a legfontosabb lehet, egy másikban kevésbé fontos. A vezetőnek állandóan figyelembe kell venni a vezetés mindegyik összetevőjét. Hibák akkor fordulnak elő, ha a vezető nem veszi figyelembe a vezetés mind a négy összetevőjét, és nem látja hogyan hatnak ezek az összetevők egymásra és a feladat végrehajtására. Az önértékelés, a tanulás és a gyakorlat javítja a vezetés négy összetevőjének megértését.”

A közvetett kommunikáció megszervezésében ma már tudományos alapelvek állnak a vezetők rendelkezésére, amelyek a szakirodalomban mindenki számára hozzáférhetőek, illetve kötik őket a felettes szervek által előírt normák.

A szervezeti kommunikáció stratégiai fontosságú irányítási eszközrendszer, amely a szervezeti célok megvalósításának egyik eszköz- és módszerrendszere.

A hatékony szervezeti kommunikáció működéséhez több követelménynek kell egyidejűleg érvényesülnie, így elengedhetetlen:

- a stratégiai szemléletmód a kommunikáció tartalma, iránya, eszközei és hordozói tekintetében;
- a szervezet kívánatos arculatának (image-nek) való megfelelés;
- szervezeti alrendszerek összefüggéseinek figyelembe vétele, konzisztenciára való törekvés;
- a szervezeti kultúrának és magatartásnak való megfelelés;
- a belső és külső kommunikációs csatornák hatékony működése;
- folyamatosságra való törekvés.

A kommunikációs tevékenység alapját az alapelvek meghatározása jelenti, így:

- a szervezet kommunikációs filozófiája;
- a szabályok;
- a kommunikáció irányításának rendszere;
- az alkalmazandó módszerek.⁵

⁵ Tasnádi József: Integrált kommunikáció In.: Vezetéstudomány, 2000. 4. szám

A szervezetek belső kommunikációja: A belső kommunikációt annak érdekében végzik a szervezetek, hogy a munkatársakban felkeltsék és erősítsék a szervezet iránti megértést, bizalmat, kialakítsák a szervezethez való lojalitást. A szervezetről kialakult kép formálásában leginkább a szervezet munkatársai tehetnek a legtöbbet. Szociológiai kutatás bizonyította, hogy egy 3000 főt foglalkoztató vállalatról a vállalat alkalmazottainak külső információin keresztül mintegy 150 000 ember kap tájékoztatást.

Az a munkatárs akit hitelesen és megfelelően tájékoztattak a szervezet helyzetéről még akkor is, ha az adott időben rosszabbul működik, nagy valószínűséggel jó, de legalább reális képet fog festeni a vállalatáról, intézetéről. Szintén szociológiai kutatások támasztják alá azt a tényt, hogy a szervezeti célokkal való azonosulás mértéke összefügg a szervezeti étellel kapcsolatos informáltság fokával.

A megfelelően kialakított kapcsolat a szervezet és a munkatársak között azt eredményezheti, hogy jól kvalifikált, érzelmileg is kötődő munkaerő pályázzon felvételre, vagyis a munkatársak helyzetüknél fogva erősíthetik, illetve gyengíthetik a szervezet munkaadói hírnevét.

A belső kapcsolatok ápolásával a szervezet hatékony részt vállalhat a tájékozottság növelésében is, amely nélkül nem létezhet jó munkahelyi légkör. A tájékozottság feltétele, hogy megfelelően hatékony információs rendszer működjön a szervezeten belül, a vezetők ne tartsák privilégiumuknak a szervezet életével kapcsolatos döntéseket. A szervezeten belüli kapcsolatok lényeges eleme, hogy ne csak a vezetéstől a beosztottak felé irányuló információnak legyen szabad útja, hanem az alulról jövő jelzések is jussanak el — a lehető legkisebb torzulásokkal — a megfelelő döntési szintekre, vagyis vegyék figyelembe a beosztottak véleményét különösen azokban a döntésekben, amelyek befolyásolják a szervezeten belüli helyzetüket.

Ahhoz, hogy egy szervezeti rendszeren belül az információk a szervezeti cél szolgáltatásban úgy és olyan mennyiségben jussanak el a címzettekhez, ahogyan szükséges, szerteágazó, jól szervezett kommunikációs hálózatra van szükség.

*A kommunikációs hálózat elemei:*⁶

- a szolgálati út;
- a társadalmi szervezetek csatornái;
- a szervezeten belüli egyéb csatornák (vállalati újság, munkaértekezlet, üzemi híradó, stb.);
- informális csatorna.

⁶ A MH belső kommunikációjáról, annak irányultságairól, hálózatáról és a vezetési szinteken megoldandó feladatokról ír Galambos Béla és Dr. Bertalan György a Humán Szemle 1999. évi 4. számában: Miért fontos a belső kommunikáció címmel.

A szervezet külső kommunikációja: A hatékony külső kommunikációval a szervezet elérheti azt, hogy üzenetei eljussanak a számára jelentős szervezeti partnerekhez, melyek a – teljesség igénye nélkül a következők:

- kormányzati, felügyeleti szervek;
- üzleti (beszállító stb.) szervek;
- pénzügyi szervek;
- helyi (önkormányzati, rendvédelmi stb.) szervek;
- tömegkommunikációs médiumok;
- nemzetközi szervezetek (NATO stb.).

A tudatosan szervezett, tervszerűen véghezvitt kommunikáció segíti hozzá a szervezetet, hogy kialakuljon körülötte a bizalmi környezet, mely hosszú távon meghatározza arculatát, image-ét.

Az embereket naponta nagy mennyiségű információ éri, melyet különféle megfontolások alapján szelektál. Minden szervezet célja, hogy a róla szóló információk rögzüljenek, ezáltal ismertebbé elismertebbé váljon.

Az image a szervezet féltett kincse, hiszen ha sérül annak beláthatatlan következményei lesznek.

Ezt jól példázza a Shell cég néhány évvel ezelőtti esete, amikor a tengerbe akarta süllyeszteni egyik olajfúró tornyát. A környezetvédelmi mozgalmak hevesen tiltakoztak és a Greenpeace-vel az élen világméretű kampányba kezdtek a Shell ellen, aminek az lett a következménye, hogy az olajtársaság forgalma mintegy 30 százalékkal esett vissza a botrányt követő periódusban.

Nyilvánvalóan nem a termékek minőségi romlása okozta ezt a forgalom csökkenést, hanem a Shell image-ja sérült, melynek helyrehozása sok időbe és dollármilliókba került.

A hadsereg számára ugyanolyan fontos az arculat kialakítása és megvédése, mint bármely világcégnek. Azonban elsődleges okként nem profitcélok szerepelnek, hanem a társadalom bizalmának, elismerésének megszerzése abból a célból, hogy a ráfordított költségvetési eszközöket ne tekintsék kidobott pénznek, a hadsereget sajátjának tekintse, tartsa képesnek arra, hogy veszély esetén el tudja látni a haza védelmét, illetve, hogy a szövetségi rendszerben jelentős szerepet tud betölteni.

Napjainkban — leszámítva néhány régiót ahol a hadsereg, illetve egységei komoly presztizzsel rendelkeznek — távol állunk ettől. Az átalakítás időszaka nem kedvez az arculatépítésnek különösen ott, ahol a csapatok megszüntetése hátrányos gazdasági helyzetet eredményez a civil lakosság számára, ráadásul a döntés megalapozottságáról különböző okok miatt nincsenek meggyőződve. Gondoljunk csak a pápai ezred megszüntetésének ellentmondásos körülményeire.

A kommunikáció struktúrájának kialakításában, formájának kiválasztásában a vezetőnek rendelkezésére állnak a különféle szakirodalmak, normatív rendel-

kezelések, mégis a hatékony kommunikáció a vezető felkészültségétől és személyiségjegyeitől függ elsősorban.

Létrehozhat valaki jó kommunikációs struktúrát, ha a személyi feltételek nem adottak a struktúra tartalommal való megtöltéséhez.

Lehet valaki nagyon jó menedzser, érthet a folyamatok kidolgozásához, az erőforrások működtetéséhez, ellenőrizheti lelkiismeretesen beosztottjait, ha nem jó vezető, vagyis ha az emberi tényezőt és a környezeti kihívásokat nem kezeli jelentőségének megfelelően, nem válhat a szervezeti célok sikeres megvalósítójává.

Ehhez felkészülnék kell lenni, melyben a kommunikációs elvek és technikák ismerete alapvető jelentőségű.

Rendelkezni kell a hatékony kommunikációt lehetővé tevő nyíltsággal, mások meghallgatásának és érzelmi támogatásának képességeivel, valamint a konfrontáció feloldásának kulturált módjaival.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] NATO Kézikönyv: Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, 1999.
- [2] DR. KÖSZEGVÁRI Tibor: Hadviselés a 21. században (Elképzelések, elvek, erők és eszközök). Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 1999. 3. évfolyam 1. szám.
- [3] MRÁZ István—DR. PINTÉR István: A katonai vezetés elmélete fejlődésének tendenciái és távlatai. Új Honvédségi Szemle, Budapest, 2000. 5. szám
- [4] TASNÁDI József: Integrált kommunikáció. Vezetéstudomány, Budapest, 2000. 4. szám
- [5] ANDICS Jenő—ROZGONYI Tamás: Konfliktus és harmónia. Közgazdasági és jogi könyvkiadó, Budapest, 1977.
- [6] SÁNDOR Imre: Marketingkommunikáció (A piacbefolyásolás eszközei és módszerei). Szépiró Kft., Budapest, 1992.
- [7] GALAMBOS Béla—BERTALAN György: Miért fontos a belső kommunikáció? (Adalékok a Magyar Honvédség nemzeti kommunikációjához és humán stratégiájához), Humán Szemle, Budapest, 1999. 4. szám