

**ZRÍNYI MIKLÓS**  
**NEMZETVÉDELMI EGYETEM**

**Mottó:**

**„Én senkit tanítani nem kívánok,  
hanem magam tanulni. Azért,  
olvasó barátom, ha tetszik itten  
valami jónak, olvasd és a szerint  
munkálkodjál is...”**

**Zrínyi Miklós: Vitéz Hadnagy**

**Hajós Dezső**

**PhD értekezés**

**A védelmi szektor kommunikációjának megváltozott  
kihívásai és lehetséges válaszai az önkéntes haderőre  
történő áttérés időszakában**

**Tudományos Témavezető:**

**(Prof. Dr. Szabó János)**  
**DSC. egyetemi tanár**

2005

## TARTALOM

	oldal
<b>I. Bevezetés</b>	4
<b>II. Előzmények és a kommunikáció elméleti alapvetései</b>	13
1. A kommunikáció fogalma, és elméletének fejlődéstörténete	13
2. A kommunikáció szervezeti szempontú megközelítése	17
2.1. Profitorientált kommunikáció	17
2.2. Non-profit kommunikáció	19
2.3. Kormányzati kommunikáció	20
2.4. Kapcsolatszervezés, public relations	22
3. A kommunikáció néhány modern elméleti megközelítése	25
3.1. Szervezetek mint információs rendszerek	26
3.2. A szervezeti kommunikáció társadalomkritikai elmélete	28
3.3. A szervezetek kulturális megközelítése	29
3.4. Corporate Identity (CI)	29
4. A szervezeti kultúra változásának értelmezése és főbb időrendi szakaszai a magyar haderő tekintetében	31
4.1. A haderő kultúraváltásának társadalmi összefüggés-rendszere	32
4.2. A társadalmi tényezők hatása a haderő kultúra változásaira	38
4.3. A szervezeti kultúra és a kommunikáció összefüggései	45
5. A NATO csatlakozás kommunikációs előkészítése és megvalósítása, mint a kormányzati és annak részeként a védelmi ágazatban megvalósult példaértékű tervezési és végrehajtási folyamat	47
5. 1. A NATO csatlakozást megelőző időszak főbb jellemzői	48
5. 2. Az euró-atlanti törekvések főbb állomásainak időrendi áttekintése	48
5. 3. A NATO csatlakozásra való felkészülés kormányzati kommunikációs stratégiájának kialakítása	52
5. 4. A közvélemény-kutató intézetek elemzései a NATO csatlakozással összefüggő lakossági attitűdökről.	53
5. 5. A stratégia főbb elemei	56
5. 6. A közvéleményt formáló médiumok a NATO-ról, ahonnan indultunk és a cél	57
5. 7. A HM kommunikációs stratégiájának főbb céljai	59
5. 8. Nemzetközi közvéleménytérkép főbb elemei	60
5. 9. A magyar közvéleményi térkép főbb elemei	61
5. 10. A Magyar Honvédség belső közvéleménye	64
5. 11. A belső kommunikáció állapotának főbb jellemzői	66
5. 12. A külső kommunikáció célcsoportjai	67
5. 13. A belső kommunikáció célcsoportjai és csatornái	69

5. 14. A HM kommunikációs stratégia szakaszai	70
5. 15. Szervezeti és pénzügyi kérdések	71
5. 16. Együttműködés a kormányzati kommunikációs stratégia megvalósításában résztvevő szervekkel	72
5. 17. A HM kommunikációs stratégia megvalósításának főbb tapasztalatai	73
6. Néhány NATO tagállam védelmi szektorának kommunikációs szempontú áttekintése.	74
<b>III. A modernizálódó hazai védelmi szektor kommunikációelméleti elemzése</b>	<b>80</b>
1. Az önkéntes haderő helye, szerepe a társadalmi intézményrendszerben és a megváltozott nemzetközi biztonságpolitikai környezetben különös tekintettel az európai integráció kiteljesedésére	80
1. 1. Önkéntes haderő – haderő kultúra	81
1. 2. Haderő átalakítási kísérletek	85
1. 3. A megváltozott biztonságpolitikai tényezők hatása a haderő átalakítási törekvésekre	86
1. 4. Az önkéntes haderő közvetlen előzményei	90
2. Az önkéntes haderő funkciói a Magyar Köztársaság biztonságpolitikája tükrében.	92
2. 1. A Magyar Köztársaság biztonságáról szóló alapvető jogszabályok és a védelmi felülvizsgálat	92
2. 2. Biztonsági kockázatok, védelempolitikai célok	94
3. Az önkéntes haderő kommunikációs kihívásai	95
4. A védelmi szektor szervezeti kommunikációjának főbb elemei	100
<b>IV. A kommunikációs kihívások lehetséges válaszai</b>	<b>103</b>
1. A védelmi szektor szervezeti kommunikációjának stratégiája és intézményrendszere napjainkig	104
2. Elgondolás az önkéntes haderő kommunikációs feladat és intézmény rendszerének elveire az új haderő kultúra és szervezeti kommunikáció aspektusából	109
<b>V. Összefoglalás, következtetések, javaslatok</b>	<b>119</b>
<b>Mellékletek</b>	<b>125</b>
<b>Jegyzetek</b>	<b>164</b>
<b>Felhasznált irodalom</b>	<b>176</b>

## I. Bevezetés

2004. november 3-án a sorozott hadsereg megszüntetésével,<sup>1</sup> illetve az önkéntes haderő létrejöttével a Magyar Köztársaság történetében olyan nagy horderejű esemény történt, amely a honvédelem tekintetében az 1989-ben elindult rendszerváltással hasonlítható össze<sup>2</sup>, és amely alapjaiban változtatta meg a védelmi szektor struktúráját és az arról való gondolkodás módját. 1868-ban a kiegyezés keretében, ha korlátozott módon is, de mégis viszonylagos önállósággal a nemzeti célok és nemzeti sajátosságok megvalósítása mellett jött létre a Magyar Királyi Honvédség<sup>3</sup>, amelynek kiegészítése törvényekben szabályozott módon az általános hadkötelezettség alapján sorozás útján történt. A nemzetközi trendek hatása alól az Osztrák-Magyar Monarchia sem tudta kivonni magát, ezért a sorozás intézménye nyilvánvalóan a kor kihívásainak megfelelően a tömeghadsereg kiépítését szolgálta<sup>4</sup>. Ez a trend még a II. világháborút követő évtizedekben is meghatározó volt a katonai szervezetépítés elméletében és gyakorlatában egyaránt sőt bizonyos jelentős mennyiségi csökkenéssel az érintett országok tekintetében mind a mai napig létezik, társadalmi berendezkedéstől függetlenül. A sorozott hadseregek napjainkban történő létezése az adott ország vélt vagy valós veszélyeztetettségétől, nem kis mértékben nemzeti hagyományaitól függ.

A sorozott haderő - minden ellentmondásával együtt - hatással volt a társadalmi közgondolkodásra a nemzeti kultúrára, a védelmi szektorra, a honvédelemmel kapcsolatos elvekre és magára a Magyar Honvédségre is. A professzionális haderőre való áttérés ezért nem csak a modern köztársaságban élők többsége által támasztott jogos igény kielégítése, nem egyszerű államigazgatási aktus, hanem olyan mélyreható döntés, ami gyökeresen változtatja meg többek között a Magyar Honvédség szervezeti kultúráját<sup>5</sup>, funkcióját, struktúráját, társadalmi kommunikációját, a magyar társadalommal kialakult viszonyrendszerét.

A rendszerváltozás, - amely részben következménye volt a bipoláris világrend felbomlásának, és egyúttal a biztonsági kockázatok átrendezését is jelentette – megteremtette a magyar társadalom demokratikus átalakulásának és a piacgazdaság létrejöttének feltételeit. A Nyugat-Európában kialakuló trendnek megfelelően háttérbe szorította a hadseregek jelentőségét, illetve kiváltotta a kis létszámú professzionális haderő létrehozásának igényét.<sup>6</sup> Az elmúlt évtizedben az önkéntes haderőre való áttérés gondolatát több politikai párt és civil szervezet is zászlajára tűzte. Érvrendszerükben eredményesen használták fel a sorozott hadseregben meglévő kétségtelen ellentmondásokat, az értelmetlen kötelezettségeket

egyre inkább elutasító fiatalok kötelező katonai szolgálattal szembeni ellenérzéseit is. A társadalmi tudatban bekövetkezett változások, a Magyar Köztársaság teljes jogú NATO tagságából következő biztonsági garanciák, valamint a háborús küszöb szintjét el nem érő biztonsági kockázatok együttesen tették lehetővé, hogy a törvényhozás kodifikálja békében a sorozott haderő megszüntetését.<sup>7</sup> Kérdés hogy, ez a döntés törölte-e azokat az általános emberi, kulturális, társadalmi vagy katonai-szakmai értékeket is, amelyeket a sorozott haderő története során felhalmozott.

Az ehhez vezető út a Magyar Néphadsereg 150 ezres létszámától, az ezt magába foglaló szervezet és katonai doktrína lebontásától<sup>8</sup> vezetett a mai mintegy 40 ezer fős tárca létszámig és képesség alapú szövetségi rendszerben együttműködésre kész, finanszírozható és a demokratikus-posztmodern hadseregek fejlődési mintáját követni tudó professzionális haderő létrehozása szükségességének felismeréséig. A permanens haderő-átalakítás ellentmondásai bizonyos értelemben a lelkes, de nem eléggé felkészült vezetők ambícióiból, az egyes koncepciók hiányosságaiból, esetenként ellentétes politikai szándékokból, a járatlan út kiszámíthatatlanságából és döntően a források szűkösségéből eredeztethetőek. Ezért a meghirdetett és bekövetkezett átszervezések között nemegyszer mély szakadék tátongott és az átalakítás különböző szakaszait vezérelni hivatott koncepciók nem voltak képesek teljes egészében a célzott területek argumentálására, bár a voluntarista akarat ezt a létező összes kommunikációs csatornán harsányan hirdette.<sup>9</sup> A jelzett ellentmondások végigkísérték a sorozott haderő megszüntetésére irányuló törekvéseket is. Ezek részben az átalakítás időtartamára vonatkozó politikai bizonytalanságból és a koncepció kidolgozatlanosságából (szlogenszerű kinyilatkoztatások) származtak.

A kilencvenes évek közepétől a sorkatonai szolgálatot támogatók száma folyamatosan csökkent a lakosság körében. Ezzel egyidejűleg a sorkatonai szolgálat időtartama - tendenciaszerűen – rövidült, összhangban a társadalmi elvárásokkal és a haderő erőforrás-szükségletének változásával. Erősödött a haderő professzionális jellege, amelyet a szerződéses katonák egyre növekvő aránya is kifejezett. A kilencvenes évek végétől a hadsereg jelenléte a munkaerő piacon - a nyilvános kommunikációban is deklarált módon - állandósult.<sup>10</sup> A közvéleményt kutató cégek elemzése alapján az önkéntes haderőre történő áttérést 2001-től a magyar társadalom többsége már támogatta. A védelmi tárca – összhangban a kormányprogram törekvéseivel<sup>11</sup> – a kommunikáció egyik kiemelt céljaként tettelezte az önkéntes haderő társadalmi támogatottságának növelését. Ennek egyik állandó elemeként az önkéntes haderőre történő áttérés mindig összekapcsolódott a nemzetközi

biztonságpolitikai környezet jellegének megváltozásával, az új típusú globális és regionális veszélyforrások megjelenésével, a korábbi fenyegetések átalakulásával és kiszélesedésével, NATO tagságunkkal, a NATO folyamatos bővülésével és a magyar honvédelem feladatainak változásával. Mindez a kommunikációs üzenetek szintjén azt jelentette, hogy új feltételekkel és új képességekkel rendelkező hadsereg kialakítása vált szükségessé.

A gyakorlatban azonban az önkéntes haderőre való áttérés kommunikációs folyamatát - sokkal inkább a politikai érdekek meghatározó jellege miatt - a sorozott hadsereg megszüntetése mellett szóló információk és érvek közvetítése jellemezte, csak kevesebb figyelem irányult a professzionális haderő megszületését és társadalmi befogadását segítő tájékoztató és nyilvánossági tevékenységre. Ez kommunikációs szempontból annál is inkább ellentmondásokkal terhelt, mivel a közvélemény nagyobbik része elfogadja a sorkatonaság intézményének megszüntetését, így ez nem igényel külön kommunikációs megerősítést. Tekintettel azonban arra, hogy a közvélemény kisebbik, de markáns része fenntartaná a békében kötelezően letöltendő katonai szolgálatot - vagy e helyett egyes politikai csoportok határozott támogatásával létrehozná a közelebbről pontosan nem definiált nemzetőrség intézményét – szembenőően látszik, hogy az önkéntes haderő megteremtése, amely továbbra is nemzeti intézményként működik a kommunikációban nem kapott megfelelő hangsúlyt. Amennyiben figyelembe vesszük, hogy a Magyar Honvédség, mint nemzeti intézmény és a társadalom közötti híd szerepét a sorozott katonák önmaguk töltötték be, az önkéntes haderő működésekor ezt a funkciót a kommunikáció kell, hogy átvegye. Véleményem szerint ezért is tarthatatlan ennek a szakmai elemnek a periférikus kezelése.

A magyar közvélemény érzékenyen reagált a 2001. szeptember 11-én, és az óta bekövetkezett több száz, vagy több ezer áldozattal járó terrorcselekményekre, de nem lévén közvetlenül veszélyeztetett állam a polgárok biztonságérzete viszonylag magas fokú, ezért kevésbé elfogadható az ország fegyveres védelmének garantálása a határainktól esetleg jelentősen távoli válsággócokban jelenlévő magyar katonai alakulatok részvételével. Tovább bonyolítja a lakosság ezzel kapcsolatos attitűdjének alakulását a magyar haderő határainkon kívül történő bevetésével kapcsolatos II. Világháborús negatív tapasztalat,<sup>12</sup> illetve a katonák külföldi alkalmazása során a sorkatonaság iránt megmaradt reflexek tovább élése.

A következő jelentősnek tekinthető és a helyesen megválasztott kommunikáció eszközeivel feloldható ellentmondás úgy körvonalazható, hogy amíg a NATO és EU tagságunkból adódóan közvetlen részesei lettünk a globális kihívásoknak<sup>13</sup> és az ebből eredeztethető feladatok és kötelezettségek teljesítésének, a közgondolkodás csak nehezen képes átlépni a provincialitás határait. Ez abból is eredeztethető, hogy míg az 1999-es NATO csatlakozásunkat követően – összhangban a Szövetség elvárásával – a kormányzati kommunikáció folyamatos feladatként jelölte meg a NATO működésével és tevékenységével kapcsolatos információk szolgáltatását, ez a kommunikációs cél lassan a feledés homályába merült.

NATO tagságunkkal egyidejűleg – részben a haderő finanszírozásának költségvetési bizonytalanságait megszüntetendő, részben a szövetségi tagsághoz kötődő vállalásainkat megalapozandó – a Magyar Köztársaság elkötelezte magát a GDP arányos katonai költségvetés 1,81 %-ig történő folyamatos emelésére.<sup>14</sup> Ez a finanszírozási szisztéma a védelmi kihívások változásait és az elkerülhetetlen szervezeti és technikai korszerűsítés szükségességét, valamint társadalmi igényeket is figyelembe véve a politika számára az önkéntes haderőre való áttérés útját jelölte ki. Az eredetileg elgondolt viszonylag hosszabb, és a szükséges átmenetet biztosító áttérési idő helyett más megfontolások miatt a politikai döntéshozók rövidebb és radikálisabb megoldást választottak. Talán nem indokolatlan annak vizsgálata sem, hogy az önkéntes haderő létrehozása mennyiben a szükségszerűség, a törvényszerűség következménye.

Napjaink „honvédelmi rendszerváltozása” a korábban kialakult megszokott hagyományozódott, sőt intézményesült kommunikációs eljárásai és kezelési módja gyökeres változást követel meg a katonai és kommunikációs szakmai vezetéstől egyaránt. A társadalmi rendszerváltozás keretében átalakult honvédség és annak kommunikációs intézményrendszere szükségszerűen a megelőző időszakok haderő kultúráiból meríthetett, tagadva azok ideológiai elemeit, de felhasználva a megmaradt szakembergárda ismereteit, tudását. Az ezt követő években a kommunikáció-szakmai változások viszonylag lassan, mondhatni organikus fejlődés keretében zajlottak le, de megőrizték mindazokat a kommunikációs eljárásokat és metódusokat, amelyek a sorkatonaság intézményéből származtak és ennél fogva a szervezeti kommunikációra voltak hatással. Ebben az időszakban a katonai hagyományápolás nemzeti szempontú visszaállítására való törekvés mellett, folyamatosan jelen voltak az elmúlt negyven évben kialakult szokások, hagyományok, annak mindenek előtt az egyes embert és a katonai kisközösségeket érintő elemei. Ezek a hagyományok részben a korábbi korszerűtlen parancsnoki tevékenységrendszerből maradtak ránk, amelyekben az egyes parancsnoki

állománykategóriák nem a rendeltetésüknek megfelelő helyet foglaltak el. Az önkéntes haderő célkitűzései között prioritást kapott a tisztii állománycsoport arányának csökkentése, ezzel egyidejűleg a tisztihelyettesinek a növelése, a szervezetben betöltött szerepük lényeges változtatásával egyidejűleg (tervező-irányító tiszt, végrehajtó az alegységeket önállóan vezető tisztihelyettes), s ez automatikus kihatással lesz a haderőkultúra módosulására. Ugyancsak önmagában haderőkultúra-módosító értékű döntés a sorkatonai szolgálat békeidőben történő szüneteltetése, mivel a katonai szolgálatot önként vállaló állampolgárok szerződéses jogviszonya egészen más szervezeti hozzáállást feltételez. Az önkéntes haderő felépítése az előbbiekből következően a kommunikáció számára azt jelenti, hogy az új szervezeti feladatok új kommunikációs feladatokat indukálnak és ezeknek megfelelő, ezeket érvényre juttató kommunikációs intézményrendszer kiépítését teszik szükségessé. Ez utóbbi stabilitását csak a szaktudományos megalapozottság és szövetségi követelmények folyamatos érvényesítése teremtheti meg, vagyis az intézményi nélkülözhetetlenség módosítási nélkülözhetetlenséget feltételez a kommunikáció területén is. Az előttünk álló időszak kommunikációs kihívásai közül az egyik legmeghatározóbb az lesz, hogy az milyen hatékonysággal és milyen sebességgel lesz képes segíteni az önkéntes haderő felépítésének folyamatát.

Az eredetileg 2010-'12-re prognosztizált önkéntes haderő a politikai döntésnek megfelelően 2004. november 3-ra realitássá vált, ezzel egyidejűleg azonban nyilvánvaló lett az is, hogy a honvédelmi költségvetés vállalt GDP arányos részesedése hosszabb távra sem lesz megvalósítható.<sup>15</sup> A honvédelmi tárca pénzügyi kereteinek radikális csökkentése nem csak a fenntartási és fejlesztési célokat rendezte át – ezek között elsősorban a vállalt képesség kialakítást (DPQ- defence planning questionnaire) és a haderő 35. 000 főre prognosztizált létszámát<sup>16</sup> -, hanem kihatással lesz a kommunikációs tevékenységre is, hiszen a kommunikáció „leképezi” a reálfolyamatokat.

### **Főbb kérdések:**

Az eddig leírtak alapján az önkéntes haderőre való áttérés kommunikációs kihívásainak vizsgálatát egyrészt kommunikáció elméleti, másrészt a haderőkultúra változásainak még belátható, vagyis a legutóbbi ötven év távlatából, süllyal a Magyar Honvédség mintegy 15 éves fejlődéstörténete alapján nézetem szerint az alábbi kérdések mentén célszerű elvégezni. Azzal a nem titkolt szándékkal, hogy az elméleti alapvetések és az elemzések alapját képezhetik az ágazati kommunikációs stratégia kialakításának és a hosszú távú kommunikációs gyakorlati



tevékenység rendszerszerű megközelítésének. Végsőként pedig az fogalmazható meg, hogy a szervezeti kultúra átalakítási folyamatában a védelmi ágazat kommunikációja képes legyen betölteni azt a szerepet amely a professzionális haderő létrejöttét segíti:

- Melyek azok a szignifikáns kommunikáció elméleti tényezők, amelyek mind az önkéntes haderő felépítése, szervezése, mind a PR alapú szervezeti kommunikáció során megkerülhetetlenek?
- Milyen hatással van a védelmi szektor kommunikációjának változó elemeire a társadalmi meghatározottságú haderőkultúra változása?
- Mi az önkéntes haderő PR alapú szervezeti kommunikációjának célja, lehetőségei, szervezeti és működési szempontjai, különös tekintettel a külső és belső kommunikáció összhangjára?
- Volt-e a védelmi szektor történetének vizsgált időszakában elméleti és gyakorlati szempontból mintaértékű, hosszabb távra is kiinduló pontként elfogadható stratégiai szinten tervezett, majd megvalósított kommunikációs tevékenység, amely példaértékű lehet az önkéntes haderő kommunikációs stratégiájának kialakításához?

### **Hipotézis:**

A téma előzetes vizsgálata, illetve a felvetődő kérdések alapján az az előfeltevés alakult ki, hogy:

- Az önkéntes haderőre való áttérés a Magyar Köztársaság számára elkerülhetetlen lépés volt, ugyanakkor ezt a döntést számos társadalmi-politikai és pénzügyi ellentmondás kísérte. Az áttérés körülményei nem segítettek kellően tisztázni a haderő alapfunkcióit, helyét, szerepét nemzeti intézményeink sorában, ezért annak működése, alkalmazása, fejlesztése, fegyverzeti és technikai felszerelésének alapkérdései, költségvetési támogatásának megítélése gyakran a politikai erőviszonyok pillanatnyi alakulásától függ.
- A Magyar Honvédség az önkéntes haderőre történő áttérés időszakában – a stratégiai tervezés elmaradása miatt - nem volt képes jelentőségének megfelelően definiálni és működtetni kommunikációs alrendszerét. Ezért alakulhatott ki az a közelmúltban, hogy a védelmi szektor kommunikációja nem vált proaktívvá, hanem eseménykövető volt, arányaiban eltorzult.

- A sorozott haderő intézményi elemeinek felszámolásával egyidejűleg még nem alakult ki a magyar önkéntes haderő kommunikációs intézményrendszere, illetve nem fogalmazták meg az ezek érdekében kötelezően megtenni szükséges feladatokat.
- Az önkéntes haderőre való áttérést nem előzte meg - számos más elmaradt doktrinális vagy katonai, szakmai elemzéshez hasonlóan - a kommunikáció stratégiai céljainak, lehetőségeinek, szervezeti és működési rendjének minimálisan olyan mélységű elemzése, mint pl. a NATO- hoz való csatlakozásunk előtt történt.
- Az önkéntes haderőre történő áttérés alapjaiban változtatja meg az eddig kialakult haderőkultúrát, amelyre még hosszú ideig jelentős hatással lesznek az előző időszakban, de különösen ez elmúlt ötven évben elsajátított és művelt elemek. Az új fejlődési szakaszból és a szövetségesi kötelezettségeinkből adódó kívánatos értékalapú szervezeti kultúra megvalósításának egyik legfontosabb stratégiai szintű eszköze a PR alapú szervezeti kommunikáció.

### **A téma feldolgozásának főbb módszerei:**

Az önkéntes haderőre való áttérés kommunikációjának stratégiai igényű meghatározásánál alapvető szempontnak tekintetem azoknak a kommunikáció elméleti eredményeknek az összegezését és a dolgozat probléma megoldása szempontjából való csoportosítását, amelyek megítélésem szerint mind tudományos szempontból, mind gyakorlati alkalmazásuk tekintetében meghatározó jelentőségűek.

Az egyes problémák kifejtése során az általános leíró és problémafeltáró kifejtésen túl összehasonlító elemzéssel és a témához kapcsolódó legutóbbi szociológiai vizsgálatok felhasználásával arra törekedtem, hogy a szervezeti kommunikáció feltárása során mindeddig kevésbé alkalmazott és figyelembe vett szervezeti kultúra összefüggéseit állítsam középpontba. Ennek során vizsgáltam a hadsereg fejlődés legutóbbi ötven esztendejéhez tartozó haderőkultúra elemeknek társadalmi-politikai beágyazódását és változásait az egyes jellemzően elkülöníthető időszakokhoz kapcsolódóan.

A védelmi szektor kommunikációs alrendszerének működtetésében a legutóbbi évtizedben személyesen is részt vettem. Ezért azokat az elméleti alapú vezetői rendelkezéseket (irányelvek), amelyek módszertani jellegű segédletként is szolgáltak és döntően a közreműködéssel jöttek létre, nem csupán illusztrációként és hivatkozási alapként helyeztem el a dolgozat mellékletében, hanem annak dokumentálására, hogy kiadásuk folyamata 2002-ben megszakadt, habár ezt az 1. sz. mellékletben szereplő, jelenleg is hatályban lévő miniszteri utasítás évenként kötelezően írta elő. Bár ezek a rendelkezések nem stratégiai igényűek voltak, mégis jól szolgálták a tárgyévben a védelmi szektor kommunikációja főbb irányainak meghatározását.

A legutóbbi időben keletkezett, az egyes kommunikációs problémák kezelését szolgáló tervezeteket azért nem elemeztem és mutattam be külön, mert azok egy része a most nem vizsgált válságkommunikációs feladatokra készült, illetve mert feladatomban az elméleti és stratégiai és nem a projekt alapú kommunikáció iránti figyelem felkeltését tekintettem.

A Magyar Honvédség átalakításának volt egy időszaka – és ez a NATO csatlakozásra való felkészülés – amikor a politika támogatásával lehetőség kínálkozott a szakmai megalapozottságú, taktikai megfontolások által nem korlátozott ágazati szintű kommunikációs munka végzésére. A NATO kommunikációs stratégia elemző és terjedelmében a dolgozat méreteihez képest is jelentős integrálását az abban való személyes közreműködésem túl azért tartottam fontosnak, mert az a tervezés és a végrehajtás időszakában egyaránt példa értékű és tudományos megalapozottságú előképe lehet az önkéntes haderő kommunikációs stratégiájának.

Az egyes részproblémák elemzése során gyakran használom a **szervezeti kommunikáció** és a **Public Relations** kategóriákat. Nem helyettesítve és nem felcserélve ezeket a fogalmakat, a szervezeti kommunikáción elsősorban a honvédelmi ágazat vezetéséhez és irányításához tarozó kommunikációs folyamatokat értem, amelynek – ha a szervezeti érdekeket is kifejezi, ha közvélemény formáló elemeket is tartalmaz, ha a bizalomépítésre és megértés kialakításra is törekszik a szervezet iránt – a PR nagy jelentőségű eleme.

Elemzésem új tudományos értékének tekintem a haderőkultúra és a PR alapú szervezeti kommunikáció összefüggésrendszerének feltárását, társadalmi-politikai meghatározottságának bemutatását. Az önkéntes haderő felépítése során meghatározó jelentőségű a haderőkultúra váltás,

amelynek létrehozásában döntő jelentőségűnek tekintem a stratégiai szinten tervezett kommunikációt.

Megítélésem szerint a dolgozatban felvetett problémák elemzése, valamint a következtetések jó alapot szolgálnak a kommunikáció rendszer szemléletű megközelítéséhez, illetve az eddigieknél tudatosabb és markánsabb lehetőséget kínálnak mind a vezetői tevékenység megszervezése, mind a vezetők felkészítése, mind a tanintézeti képzésbe való beépítés érdekében.

## II. Előzmények és a kommunikáció elméleti alapvetései

### 1. A kommunikáció fogalma és elméletének fejlődéstörténete

A kommunikáció, mint az emberi lét egyik legjellemzőbb sajátja több diszciplína fogalmi meghatározása szerint is folyamatos részét képezi mindennapi tevékenységünknek, interakcióinknak, kapcsolatrendszerünk fenntartásának.<sup>17</sup> A védelmi ágazat és benne a Magyar Honvédség (MH) csak a rendszerváltást követően közelített fokról fokra a kommunikációnak, mint a vezetés elválaszthatatlan részét képező elemének tudatos alkalmazásához. Mindez nem jelenti azt, hogy az MH jogelődjénél nem létezett volna ez a tevékenység-együttes, hanem csupán azt, hogy a kommunikáció beolvadt a „pártpolitikai munka” címen összefoglalt rendszerbe.<sup>18</sup>

Egy szervezet<sup>19</sup> kommunikációjának vizsgálata nem nélkülözheti az annak alapjául szolgáló általános érvényű megközelítések ismertetését. A kommunikáció, mint sajátosan emberi tevékenység régóta a tudományos érdeklődés előterében áll. Egyes kutatók a kommunikációt a legszorosabban hozzákapszolják az emberi tulajdonságokhoz „Nem kommunikálni nem lehet, így nem viselkedni sem lehet” hisz amikor látszólag nem cselekszünk annak is jelentéstartalma van a bennünket figyelők számára.<sup>20</sup>

Az etológia a kommunikáció és az emberi nyelv tárgyalását az állatvilágban fellelhető jelenségek alapján olyan viselkedési aktusként aposztrofálja, „...ami megváltoztatja egy másik állat magatartásának valószínűségi mintázatát olyan módon, hogy az a kommunikáló állat számára, sok eset átlagában, adaptív értékű.”<sup>21</sup> Az idézett szerző emberi természettel foglalkozó könyve szerint a humánetológia választ ad arra is, hogy az állatok kommunikációja nem tekinthető beszélgetésnek, hanem csupán szabályozásnak, amely az egyedek közötti viselkedés és bizonyos anatómiai jegyek alkalmazásával elősegíti és szabályozza az egyedek felismerését, azonosítását, a csoporton belüli rangsort. Az emberre jellemző kommunikáció, amely feltehetően az evolúció legkorábbi szakaszában „kommunikációs kényszer miatt” keletkezett és valódi kommunikációnak tekinthető, jellemzően abban tér el az állati kommunikációtól, hogy a jelzés intencióval párosult és hozzájárult a másik egyed agyi modellje állapotának megváltoztatásához. Ennek alapján csak az a magatartásforma lehet valódi kommunikáció, amelyben az intencionalitás az adó szándékának megfelelően a vevő elmeállapotát befolyásolja. Egyes kutatók szerint a

kommunikáció olyan humán igényszintre emelkedett, hogy kiérdemelte az ötödik biológiai szükséglet elnevezést, vagyis létfeltétellé vált.<sup>22</sup>

A szaktudományok fejlődése során kialakult számos definíció közül témánk feldolgozásához az egyik legalkalmasabb meghatározás alapján a kommunikáció: olyan tevékenység vagy folyamat, amely egy kibocsátó, mint információforrás és egy befogadó, mint címzett között gondolatok közösségét vagy egyezését hozza létre.

A fentiek alapján véleményem szerint az MH kommunikációja fejlődéstörténetének értelmezéséhez meghatározó a szervezet szociológia megközelítése: „Tagolatlanul egymáshoz rendelt elemek együttesét a kommunikáció teszi rendszerré... a kommunikáció kapcsolja össze aktuálisan a szervezet egységeit, az egységeken belül az egyes pozíciók betöltőit. A szervezet kommunikáció révén kapcsolódik a társadalomhoz, más szervezetekhez, ...intézményekhez és magánszemélyekhez.”<sup>23</sup>

Napjainkra a kommunikációval kapcsolatos közmegegyezés egységes abban, hogy a kommunikációs folyamat minimális feltétele az üzenet kibocsátója, az üzenet befogadója, csatornák az üzenet továbbítására és nem utolsó sorban maga az üzenet. Ha komolyan vesszük a kommunikáció elméletnek azt a követelményét, hogy az gondolatok közösségét vagy egyezését hozza létre, akkor a folyamat nem képzelhető el visszacsatolás (feedback) nélkül.

Korunk kommunikációs kihívásainak megértéséhez és a lehetséges reakciók számbavételéhez elengedhetetlen a szakemberek számára e terület további tagolása. Ha a kommunikációs folyamatot az elkülönültség foka szerint vizsgáljuk, akkor megkülönböztethetünk:

- **Primer formát.** Az üzenet kibocsátója és a befogadó között nem szükséges technikai eszköz használata. Tipikusan ilyen a két ember találkozásakor kialakuló interperszonális kommunikáció. Minden szervezet életében ez a leggyakrabban és legáltalánosabban használt üzenetcsere, legyen szó akár formális vagy informális közlésről. A katonai szervezetek belső kommunikációja során ez a forma a leggyakoribb, amelynek jelentőségét a személyes kontaktus és az élőszo motiváló hatása is hangsúlyozza, valamint a metakommunikáció is jelen van, mint fő üzenethordozó. Különösen nagy a jelentősége az interperszonális kommunikációnak az önkéntes haderőt jellemző állandósultabb kis alegység kapcsolatokban. A létszámhatárokat több tudományterület is meghatározza, mely úgy foglalható össze, hogy a modern időkben jól kimutathatóan a vállalati, politikai, vallási és a

katonai szervezetekben is a 30-50 fő az a létszám, amelyet még közvetlenül lehet irányítani a vezetés szóbeli eszközeivel, amelynek tagjai tartós személyes kapcsolatokat építhetnek egymással. Minden nagyobb létszámú szervezet már a csoportok közötti kapcsolatokra épül.

- **Szekunder formát.** A kibocsátónak szüksége van az üzenet közvetítéshez technikai eszközre, a befogadás viszont technikai eszköz nélkül történik. Ez a forma ma még a legáltalánosabb kommunikációs formák közé tartozik, hiszen amikor az üzenet közvetítéséhez papír alapú információhordozóra van szükség, a szekunder formát alkalmazzuk. Ennek tipikus példája általában a nyomtatott sajtó, ezen belül a katonai sajtó, de ide tartoznak a szervezetek által évszázadok óta alkalmazott írásos kommunikációs eszközök, mint például törvények, utasítások, intézkedések vagy a katonai szervezetek életére leginkább jellemző írásos parancsok és más rendelkezések. Erre utal vissza a legalább két évezredes latin közmondás: *verba volent, scripta manent* (a szó elszáll, az írás megmarad). A társadalmi fejlődésben kissé megkésett magyarság állami életében az írás jelentőségére utal vissza Katona Bánk Bánjából Tiborc panasza is: „ha hogy panaszkodni akarunk, előbb meg kell tanulnunk írni,... így rendelte Béla király”.
- **Tercier formát.** Amelynek során mind a kibocsátó mind a befogadó technikai eszközt használ. Nagy biztonsággal állítható, hogy a XXI. szd. információs társadalma kommunikációs szükségleteinek kielégítését alapvetően ez a forma határozza meg, gondoljunk csak a tömegkommunikációs eszközök elterjedtségére, vagy az egész világot átfogni képes számítógépes inter- és intranet hálózatok meglétére és működésére, még akkor is, ha ez utóbbiak számos információ védelmi problémát is felvetnek. Könnyen belátható, hogy a NATO katonai szervezete, amelynek mi is tagjai vagyunk ezen eszközök használata nélkül gyakorlatilag képtelen lenne valós küldetésének eleget tenni.<sup>24</sup>

A kommunikáció mindhárom formájánál számolni kell zavaró hatásokkal, az úgynevezett kommunikációs zajjal, amelyek különösen szekunder és a tercier formánál okozhatnak hibát. A történelem számos olyan példával szolgált, amikor szándékolt vagy véletlen kommunikációs csatorna zaj torzította el az üzenetet és megváltoztatta az események kimenetelét. Ilyen volt például a trójai faló esete, vagy a megtévesztő katonai manőverek sora. Ilyen kommunikációs torzítás is hozzájárult a II. magyar hadsereg doni katasztrófájához, ahol a németek teljes értékű hadosztályként számoltak a csökkentett állományú és fegyverzetű un. könnyű magyar hadosztályokkal, amelyek emiatt képtelenek voltak a számukra kijelölt terepszakasz védelmére.<sup>25</sup>

A kommunikációs folyamat nélkülözhetetlen eleme a nyelv, amelynek az a funkciója, hogy az üzenetet tartalmazó információt kódolja a kibocsátó, amelyet a befogadó dekódol, vagyis visszafordítja gondolati folyamatokra. Alapvető követelmény a kommunikáció nyelvvel kapcsolatban, hogy a kibocsátó és a befogadó ugyanazt a jelkészletet használja. Kommunikációs nyelven nem csak a beszélt és írott nyelvet értjük, hanem bármilyen kódrendszert,<sup>26</sup> amit mindkét fél azonosan értelmez, például az egyezményes katonai jelek és jelzések, melyeket minden NATO tagállam hadserege használ. Itt kell megemlíteni azokat a megnyilvánulásokat is, amelyek nem tekinthetők kommunikációs nyelvnek, mert egyértelmű jelentés átvitelre nem alkalmasak, de minősítik, aláfestik az üzenetet. Ilyenek a meta nyelvként összefoglalt jelenségek, a gesztusok, a mimika.<sup>27</sup> A különböző korok és nemzetek hadseregei különösen jó példatárai a jelek, jelzések kommunikációs eszközként való használatára, hiszen a harc dinamikája által megkövetelt gyorsaság nem tesz lehetővé bonyolult közléseket, illetve a különböző nyelvet használó együttműködő felek az egyezményes jeleket alkalmazzák az üzenetek kódolására és dekódolására (zászló és kürt jelek, karjelzések, jelvények, rendfokozati jelzések stb.)<sup>28</sup>

A kommunikációs folyamatban résztvevő felek száma alapján, megkülönböztetünk személyes-, csoport-, és tömegkommunikációt.

- **A személyes kommunikáció** egy vagy kétirányú, de mindig közvetlen, tehát primer. Egyik jellemzője a szerepcsere lehetősége, nagy előnye az üzenetre való reagálás lehetősége, vagyis az üzenet értelmezése, szükség esetén megismétlése. Tekintettel arra, hogy a személyes kommunikációt a szakirodalom a leghatékonyabb kommunikációs formának tekinti, a katonai vezetés számára a tercier formák dominanciája mellett is az alárendeltekkel való kapcsolattartás legfontosabb eszköze marad. Napjaink egyik legnagyobb kommunikációs kihívása a katonai szervezetek tekintetében a szóbeli kapcsolatok új formáinak és tartalmának kialakítása és a modern katonai vezetői gyakorlatba történő integrálása.
- **A csoport kommunikáció** befogadó oldalán nem egy ember, hanem meghatározott szempontok szerint jellemezhető viszonylag zárt csoport áll. Ez a kommunikációs forma már nem minden esetben kétirányú és közvetlen. A kibocsátó és befogadó térben és/vagy időben elválhat egymástól, ezért a visszacsatolás késleltetve és nem minden esetben történik meg. A csoport kommunikáció egyik lényeges szempontja, hogy nem elsősorban létszámfüggő, sokkal inkább lényeges, hogy a



befogadók valamilyen szempontból homogénnek tekinthetők e. A MH egészére vagy nagyobb szervezeti elemeire kiterjedő kommunikáció minden szempontból megfelel a csoport kommunikáció kritériumának, hiszen a szervezethez való tartozás és bizonyos feladatkörök szempontjából az állomány homogénnek tekinthető. Alapvető feladat az önkéntes haderő megfelelően szegmentált csoport kommunikációs stratégiájának kialakítása, és az ebből következő direct kommunikációs feladatok, háttérintézményi rendszer és kommunikációs szolgáltatás-vásárlás összhangjának megteremtése.

- A **tömegkommunikáció** esetében a befogadói oldal nagy létszámú és heterogén sokaság, amely egységes szempontból nem strukturálható, az információt kibocsátó és/vagy időben távol van a befogadóktól, az üzenet értelmezéséről csak későbbi visszacsatolás szolgáltat adatokat. A védelmi szektor számára a tömegkommunikáció a sajtó és média kapcsolatokon keresztül valósul meg. Az önkéntes haderő számára ez az eszköz lehet az elsődleges az arculatépítés, a szervezet iránti bizalom erősítése, a rekrutáció tekintetében, valamint értelmezhető híd szerepben is a társadalom és a nemzeti haderő között.<sup>29</sup>

## 2. A kommunikáció szervezeti szempontú megközelítése

### 2.1. Profitorientált kommunikáció

Napjaink modern és átfogó kommunikáció elméletei jórészt a piacgazdaság marketing kényszere által indukált teóriák összessége. A marketing kiinduló pontjai az emberi szükségletek és igények, amelyek egyrészt az alapvető létfeltételek megteremtésére, mint például az élelem, levegő, víz, ruházat, és lakhely kielégítésére irányulnak, másrészt kifejezik a biztonság, a valahova tartozás, a megbecsülés iránti szükségletet. Mindezen túl erős igény él az emberekben a kikapcsolódás, a művelődés és egyéb szolgáltatások igénybevétele iránt. A javak, szolgáltatások megszerzésére való törekvés hierarchikus rendszert képez, amely sorrendiséget állít fel a szükségletek között, másfelől megkülönbözteti a szükségletet, az igényt és a keresletet egymástól.<sup>30</sup> A piacorientált társadalmakban globális túltelítettség van az áruk és szolgáltatások területén, ezért a marketing egyes szereplői a piac kitágításában, mások a piacon való részesedésük növelésében érdekeltek. E versenyben szükségképpen vannak győztesek és vesztesek. Az eredmény a tapasztalatok szerint általában nem a véletlenül múlik. A győztesek rendszerint azok közül kerülnek ki, akik körültekintően mérik föl az igényeket, helyesen értékelik saját lehetőségeiket, ajánlataik pontosan megfelelnek fogyasztói célcsoportjaik igényeinek.<sup>31</sup>

A profit orientált vállalat és a fogyasztói célcsoportok közötti kapcsolatot a marketingkommunikáció képezi, amelynek az elmúlt évszázadban alakult ki elmélete és struktúrája. Egy vállalat, ha gazdasági eredményeit hosszú távra kívánja megalapozni, ki kell alakítania marketing koncepcióját, amely egy kutatáson alapuló értékesítési és ebből kiinduló termelési koncepció.<sup>32</sup> A marketing koncepció alapvető követelményei az alábbiak:

- Piacorientáltság, amely kiterjed a vállalat egészére, beleértve a vállalati vezetést, a vállalati tervezést és a vállalat szervezeti struktúráját.
- Piaci transzparencia, amely a vállalat működése szempontjából lényeges piaci tényezőkre irányul.
- Kitűzött értékesítési célok elérése a marketing eszközök ésszerűen koordinált alkalmazásával.

A marketing koncepció alapkövetelményének megvalósítását szolgáló egyik tényező a marketingkutatás. E tevékenység tárja fel a kvantitatív piaci tényezőket, de ezen túl a piaci magatartást meghatározó okokat, vagyis a motivációkat is. A marketing koncepció másik oldala a piac-befolyásolás, amelyet a hatása szempontjából az előbbi passzívnak jelzett oldallal szemben aktív oldalnak neveznek. A piac befolyásolás alapvető elemei: maga a termék, az ár, az értékesítési csatornák, és marketing kommunikáció (promotion). Ez négy elem egységes marketing mix-szé ötvözve, egymással szoros

kölcsönhatásban alkalmazható eredményesen. A folyamat további nagyon lényeges eleme a visszacsatolás, amely az eredményesség alapvető fokmérője, és a szükséges korrekciók kiinduló pontja.<sup>33</sup>

A legáltalánosabb megközelítésben a marketing kommunikáció is tovább tagolható a személyes eladásra, a hagyományos értelemben vett reklámra, a vásárlásösztönzésre és public relationsra. Ezek közül az értékesítést közvetlenül szolgálja a személyes eladás, a reklám és a fogyasztásösztönzés. A public relations pedig közvetten a vállalati jó hírnév, a karakteres vállalati arculat, a vállalat személyiség kialakítása és ápolása útján szolgálja a gazdasági célok elérését.<sup>34</sup>

A kommunikáció elmélet által profitorientált és non-profit kommunikációra felosztott tevékenységek közül az előbbit lényegében a korábbiakban vázolt marketing kommunikáció foglalja magában.

## 2. 2. Non-profit kommunikáció

Abból az alapszabályból kiindulva, hogy „nem lehet nem kommunikálni”, a társadalom, illetve annak egyes szervezeti elemei sem létezhetnek egymással és környezetükkel fenntartott viszonyrendszerben kommunikációs kapcsolatok nélkül. Különösen fontos ez a felismerés az olyan szervezetek számára, amelyek nem a profit szerzéstől vezérelve, mégis egymással és hasonló típusú szervezetekkel versengve kénytelenek céljaik elérése érdekében tevékenykedni. A kutatók idősebb generációja, akik a nagy társadalmi folyamatokat és azok változásait elemzik, személyes tapasztalatokat is szerezhettek mind a diktatórikus, mind a demokratikus társadalmak kiépített és tudatosan üzemeltetett kommunikációs rendszereinek működéséről, hiszen közelmúlt történelmünk csekélynek nem nevezhető időtartamában együtt élt e két társadalmi formáció. A kutatások eredményei azt igazolják, hogy a kommunikáció eszköztára és módszerei jelentős mértékben egybe estek akár a demokratikus, akár a diktatórikus társadalmakat illetően.<sup>35</sup> Hiszen a kommunikáció egyik alapvető funkciója az információ továbbítás azért, hogy a kiválasztott célcsoportok véleményét, viselkedését befolyásolják, meggyőződésüket megerősítsék vagy megváltoztassák. A kommunikáció célja, üzenetei és hatása tekintetében viszont az állapítható meg, hogy a két fajta társadalmi berendezkedés tekintetében gyökeresen eltértek egymástól. Amíg a diktatúrák az egyoldalúan megszerzett hatalom fenntartása érdekében főként az egyirányú információ áramoltatást részesítették előnyben, aminek a leglényegesebb eleme az információ hatalmi eszközként való kezelése volt, addig a jól működő demokratikus társadalmak kialakították azt a társadalmi kommunikációs rendszert, amelynek lényege a kapcsolatok kölcsönös előnyökön való szervezése, és amelynek célja az egyének és a szervezetek, valamint azok környezete közötti megértés és bizalom megerősítése és fenntartása. A két rendszer közötti különbség kifejezhető úgy is, hogy míg a diktatúrák hatalom által vezérelt társadalmak,<sup>36</sup> addig a demokráciák kommunikáció által vezérelt rendszerek.<sup>37</sup>

A demokráciák társadalmi kommunikációs struktúrája és tartalmi elemei az elmúlt évtizedekben kialakultak és megszilárdultak. Ezen belül jól elkülöníthető strukturális elem a **kormányzat**, amelynek törvényben rögzített egyik kötelessége a közérdekű adatok nyilvánosságra hozatala feltételeinek megerősítése, illetve a jogkövető állampolgári magatartás érdekében a kormányzati döntésekről szóló tájékoztatás megszervezése.<sup>38</sup> A kormányzati kommunikáció másik szintje az önkormányzati kommunikáció, amely az előbbiekhöz hasonló témakörökben, de kisebb közösséget érintően folytat párbeszédet. A pluralisztikus társadalmak

legjellemzőbb kritériuma, hogy a különböző értékek, társadalom építési célok mentén szerveződő **politikai pártok** egymással versengve törekednek a választópolgárok megnyerésére.<sup>39</sup> Ennek során a leghatékonyabb eszköz a személyes illetve a tömegkommunikációs eszközök alkalmazása. Jószerivel a politikai pártoknak ez az egyetlen eszköze törekvéseik megismertetése és azok elfogadtatása szempontjából.<sup>40</sup> Ugyancsak a demokratikus társadalmakra jellemző a **civil szervezetek** léte és működése, amelyek egyfelől részesei a társadalmi feladatok elvégzésének, illetve a hatalom gyakorlása szempontjából kontroll (lobby) és nyomásgyakorló funkciót is képesek betölteni. A tapasztalatok azt igazolják, hogy a nem profit orientált szervezetek csak akkor képesek hatékony kommunikációt folytatni, ha kellő kritikával adaptálják a marketingkommunikáció eredményeit,<sup>41</sup> mindenek előtt annak az egyéni pszichére gyakorolt hatását. Ma már általánosnak mondható az a jelenség, hogy a pártok kommunikációs teamjei a versengés személyi-és szervezeti szintjén a reklámkampányok követelményei szerint működnek.

### 2. 3. Kormányzati kommunikáció

A non-profit szervezetek közül az egyik legmarkánsabb elem a kormányzat és annak kommunikációja, hiszen az uralmi és hatalmi (döntési) helyzetben lévő erő képes a rendelkezésére álló anyagi, szellemi és szervezeti erők birtokában a leghatékonyabban elérni mind az egyes állampolgárt, mind a különböző személyeket és szervezeteket<sup>42</sup>. Éppen ezért különleges a felelőssége abban is, hogy erejét és befolyását<sup>43</sup> kizárólag a köz igazgatása és szervezése érdekében használja fel, kerülve a kormányzat háttérében álló politikai pártok közvetlen vagy közvetett eszközökkel történő előnyhöz juttatását. A Bibó István óta „megkésett magyar társadalomfejlődés” egyik gyengesége, hogy a rendszerváltás óta kormányon lévő különféle politikai erők közül egy sem tudta elhárítani annak gyanúját, hogy kormányzati kommunikáció köntösébe bújtatva nem hirdetett pártpolitikát.

Mindezek mellett a non-profit kommunikáció rendszerében a témánk szempontjából legfontosabb kormányzati kommunikációban is dominánssá váló marketing szemlélet – különösen a még nem teljesen érett demokráciákban, így hazánkban is – torzíthatják a kommunikációs üzenetek tartalmát nem egyszer tudatos manipulációs céllal.

Ennek egyik oka a hazai tapasztalatokat elemezve, hogy nem ment végbe a **kormányzati kommunikáció** — a fejlett demokráciák esetében — normális differenciálódása, azaz az egyik oldalon a pártokhoz kötődő politikai kommunikációnak, illetve a másik oldalon a pártsemleges,

elsősorban a polgárokat szolgáló államigazgatási jellegű kommunikációnak a különválása.

A hazai kormányzati kommunikáció sajátosságának, hogy nem történt meg a polgári demokráciák által már régóta alkalmazott szétválasztás, illetve nem a pártsemleges államigazgatási kommunikáció intézményrendszerének kifejlesztése az egyik oka az, hogy ezt a feladatot az elmúlt 14 évben érdemileg egyetlen kormányzat sem vállalta fel. A szükséges korszerűsítések elodázásának okai között részint a tapasztatlanságot, részint pedig a magyar politikai elit szűklátókörűségét, az államigazgatási kommunikáció fejlesztésében rejlő hosszú távú politikai tőke erejének lebecsülését láthatjuk.

A fejlett demokráciák kormányzati kommunikációs forradalmi az utóbbi fél évszázadban három jelentős szakaszon mentek keresztül. **Az első fejlődési szakasz**, amely az 50-es évek végéig dominált, a hangsúlyt arra helyezte, hogy a kormányzatok pártatlanul tájékoztassák polgáraikat a kormány programjáról és tevékenységéről. Az információs csatornák egy irányba szállítsák az információkat a kormányzattól a társadalom felé. Ebben a periódusban a visszacsatolás még minimális hangsúlyt kapott.

A kormányzati kommunikáció **második fejlődési fázisa** volt az 50-es évek végétől kezdődően az a periódus, amelyben mind erősebben érvényesült a polgári demokráciák azon törekvése, hogy a hangsúly a társadalomtól a kormányzat felé irányuló információáramlás fejlesztésére helyeződjen. Nagy erőfeszítésekkel találkozunk annak érdekében, hogy a kormányzati döntéshozás kommunikációs antennái minél precízebben és korábban tudják befogni a különböző társadalmi érdekek által kibocsátott üzeneteket. A befelé, vagyis, a társadalomtól a kormányzat felé irányuló kommunikáció ettől kezdve ugyanolyan súlyt kap az államigazgatás döntéshozási folyamataiban, mint a kifelé irányuló kommunikáció. Az ilyen kormányzati kommunikáció alkalmazása a magyar- és a többi középkelet európai ország államigazgatásában még jelenleg is alig érzékelhető.

És különösen elmaradás tapasztalható az Európai Unió belül már közkeletű és az érett demokráciákban szervezeti garanciákkal megtámogatott azon módszerekben, amelyek a kormányzati kommunikáció rendszerének **harmadik legkorszerűbb szintjét** jelentik, és ez idő szerint még nagyon távol állnak a magyarországi, illetve a Közép Európai gyakorlattól. E szakaszt szakmai nyelven az **interaktív kormányzati kommunikáció** korszakának nevezzük, melynek lényege, hogy a kormányzat minél tisztábban beszéljen, illetve figyeljen a társadalmi érdekekre, minél korszerűbb információcserélő technikákat sajátítson el

céljai elérése érdekében. Az államigazgatási kommunikáció célja ebben a fejlődési szakaszban az, hogy jól látható, jól működő, transzparens, folyamatos, intézményesített kapcsolatrendszerek épüljenek ki és működjenek a kormányzati környezetben a sajtóval, a pénzügyi körökkel, a beruházókkal, a szakszervezetekkel és egyéb civil szervezetekkel és érdekképviselőkkel. Ennek a szakasznak a fő hajtóereje a társadalmi érdekek rohamosan növekvő kölcsönös egymásra utaltságának felismerésében rejlik.

Ahogy a kormányzat a döntéseket az államigazgatási hálózaton, vagyis a minisztériumok és országos főhatóságok szervezeti rendszerén keresztül valósítja meg, úgy tagolható a kommunikáció is a **kormányznál és az egyes ágazatoknál** viszonylagos önállósággal folytatott kommunikációs tevékenységre, feltételezve az egyes kormányzati szintek kommunikációja közötti kölcsönhatást és összhangot. Az egyes ágazatok viszonylagos önállósága az elkülönült feladatrendszerből, a társadalomra gyakorolt hatástól, hagyományoktól és pénzügyi kondícióktól függ. Ez a bonyolult kapcsolatrendszer megnyilvánul:

- az irányításban, vezetésben (konzultációk, módszertani egyeztetések, tervezés, értékelés, intézkedések);
- együttes szakmai tevékenységben (több ágazatra kiterjedő kommunikációs akciók, egyes fontos események/ünnepek alkalmából, a kommunikációs eszközök/csatornák egységes szempontok szerinti alkalmazása);
- vezető és a szakapparátusok közötti szakmai/személyes kapcsolatokban;
- az egységes kommunikációs szakmai kultúra megteremtésére való törekvésben;
- a kormányzati célokkal való érdekazonosságban.

A kormányzat és az ágazatok kommunikációja a fenti kapcsolatrendszer zavartalan, összehangolt, harmonikus és egy irányba ható működése esetén organikus egységet képez, mellyel képes jól szolgálni mind a vezetés mind a lakosság érdekeit. Ellenkező esetben diffúz, egymást kioltó, legfeljebb rövidtávú érdekek kiszolgálására alkalmas, hiteltelen kommunikáció jön létre, amely képes egy jó kormányzati tevékenység kedvezőtlen színben történő feltüntetésére is.

#### **2. 4. Kapcsolatszervezés, public relations**

Mind a profit orientált mind a non-profit kommunikáció egyik sajátos területe, amelyet elkülönült fogalomrendszer és tevékenység együttes jellemez **a public relations (PR)**. A hazai piacgazdaság és a

demokratikus társadalom kifejlődése során a PR mégis elsősorban a non-profit szférához, azon belül a kormányzati kommunikációhoz kapcsolódott tartósan, valószínűleg azért mert a profit orientált tevékenység számára rövidebb idő alatt térülnek meg a direkt marketing eszközök (reklám) mint a szervezet iránti bizalmat erősíteni hivatott PR.

A PR, amely vezetői tevékenység együttesként és magatartásként is jellemezhető, az eredeti jelentés tartalom finom árnyalatait nem érzékeltetve, általában a tájékoztatás, közvélemény formálás, kapcsolatépítés, kapcsolat a közvéleménnyel kifejezéseként honosodott meg.<sup>44</sup> a Magyarországon használt szaknyelvben. Az a fogalom és tevékenység együttes, amelyet PR-ként jellemezünk a XIX. század végén az amerikai kontinensen alakult ki egy – a munkavállalók és a munkáltatók közötti konfliktus kommunikációs technikával való megoldásának megjelölésére. Az azóta eltelt évszázadban a demokratikus társadalmak (amelyek kommunikációs társadalmakként is felfoghatók) strukturális tagozódásából eredő és egyre bonyolultabbá váló kommunikációs kapcsolatainak szervezését biztosítandó a PR egyfelől interdiszciplináris jellegűvé vált; integrálta a kommunikáció, a vezetés és szervezés tudomány eredményeit, alkalmazza a szociológia, pszichológia, esztétika, szemiotika stb. vívmányait, másrészt intézményesült, kezdetben főként a gazdasági, majd egyre inkább az állami-politikai szervezetek és környezetük közötti kapcsolatok szervezésére, melynek során kialakultak a PR szervezetek megjelentek a PR szakemberek.<sup>45</sup>

Hazánk társadalmi-gazdasági fejlettségi szintjének, a megkésett átalakulásnak megfelelően, a nem kellően kiépült piaci struktúrákból és technikákból következően a PR-ben rejlő lehetőségek befogadására csak az 1980-as években vált nyitottabbá. A rendszerváltozás lebontotta a pártállami struktúrákat, felgyorsította a korszerű marketingkommunikációs technikák elterjedését és a non-profit szférába való beépülését. A rendszerváltás óta eltelt másfél évtizedben, az érdek és véleménytagolódás differenciáltságát leképezve, egyre határozottabb igény fogalmazódott meg a hatalmi és gazdálkodó szervezetek részéről a környezetük közötti kapcsolatok, konfliktus megelőzés és kezelés kommunikációs eszközökkel, módszerekkel történő megoldására. Az empirikus tapasztalatok azonban jelzik, hogy egyaránt számos példa található a kommunikációs lehetőségek le vagy túlbecsülésére. A kormányzati kommunikáció terén mindezek a kormányváltások időszakában figyelhetők meg elsősorban.

Mi is tehát a PR, mit fejez ki, mit tartalmaz? A tudomány terület elméletével és gyakorlatával foglalkozó szakemberek több mint 450

meghatározást tartanak számon, ez önmaga is mutatja, hogy bonyolult, árnyalt tevékenység együttes jelöléséről van szó.

Néhány példa a számos meghatározás közül:

Külföldi példák:

- A PR tevékenység tervezett és tartós erőfeszítés azért, hogy „good will” és kölcsönös megértés alakuljon ki egy szervezet és közönsége között. (Angliában működő PR intézet)
- A kommunikáció egyik formája, pontosabban a vállalati kommunikációs gondolkodás stratégiai útja, egy szervezet kommunikációjának megszervezése. (Dr. Annevau der Meiden)
- Egy szervezet kommunikációjának irányítása. (Grunig és Hunt)
- 1. Interakciók folyamata, 2. A vezetés funkciója, 3. Egy szakmai aktivitás, 4. Egy szakma tartalma, 5. Egy tudományág, (Simoes)
- A PR tevékenység a tendenciák elemzésének, azok közvetlen következményei előrejelzésének, a szervezet vezetésének adott tanácsok és a tervezett akcióprogramok végrehajtásának művészete és társadalom tudománya, amely egyaránt szolgálja a társadalom és a köz érdekeit. (Nemzeti PR szervezetek Mexikói Nyilatkozata, 1978)

Hazai példák:

- A PR a vezetésnek az a tevékenysége, amellyel a közvélemény magatartását értékeli, amellyel a vezetés a maga politikáját és eljárásait a közérdekhez igazítja, amellyel cselekvési programot valósít meg. (Márton Miklós)
- A PR olyan tervszerű és folyamatos művelet sorozat, tevékenység-együttes, amelynek az a célja, hogy a vállalat és közössége, közvéleménye illetve szűkebb és tágabb környezete között megértést, bizalmat építsen ki. (Sándor Imre)
- Kölcsönös előnyökön alapuló kommunikáció és kapcsolatok tudatos szervezése, melynek célja az egyének, szervezetek és környezetük közötti megértés, valamint a bizalom megteremtése és fenntartása. (Magyar PR Szövetség)

A sokféle meghatározás jól érzékelteti, hogy a PR kiterjed egy adott szervezet és környezetének összetett viszonyrendszerére és nem közvetlen befolyásolásra, hanem kölcsönös előnyökön és széles alapokon nyugvó bizalom megszerzésére irányul. Ennek megfelelően a PR kulcs szavai: kommunikáció, tanácsadás, befolyásolás, személyes kapcsolatok (szakmai, befektetői, részvényes, pénzügyi, kormányzati, önkormányzati, kisebbségi,



érdekképviselési, sajtó stb.), szponzorálás, társadalmi ügyek kezelése, publicitás.<sup>46</sup>

A PR jellegénél és hatásmechanizmusánál fogva képes átszöni az egész társadalmat, nem kerülve el annak egyik markáns elemét, a védelmi szektort sem.

A társadalom demokratikus átalakulásának kiteljesedésével arányosan változik a nyilvánosság jelenléte és hatása a honvédelem minden területén. Annak érdekében, hogy a PR az ágazat reális folyamatának, problémáinak, a szövetségi (NATO-EU) rendszerben elfoglalt helyének, átalakulási törekvéseinek szószólója legyen, a vezetői tevékenység immanens részévé kell válnia, amely saját tudomány területe követelményei és nem aktuál-politikai igények alapján helyezkedik el a rendszerben. Ez alapvető követelmény ahhoz, hogy a tárca eleget tegyen alkotmányos kötelezettségéből adódóan a működésére fordított adóforintok nemzeti érdekeket és célokat szolgáló felhasználásának beszámolásáról,<sup>47</sup> hogy ez által elnyerje az ágazatot fenntartó állampolgárok rokonszenvét és bizalmát.

### **3. A kommunikáció néhány modern elméleti megközelítése**

Közhelyszerűnek tűnik, de teljesen igaz, hogy a modern kommunikáció elméletek bölcsője az angolszász kultúrkör, de ezen belül is döntően az Amerikai Egyesült Államok. Időbeliségét tekintve pedig a '80-as és '90-es évekre datálható az a reneszánsz, amikor a végzett kutatások kommunikáció elméletekké kristályosodtak és a gazdasági szférán, az egyetemi kurzusokon, valamint a megjelent publikációkon keresztül hatni kezdetek a mindennapi életre, a társadalom működésére és vizsgált témánk szempontjából a legjelentősebbre, az egyes szervezetek felépítésére és tevékenységére.

Sajnálatos módon a magyar kommunikáció elméleti valóságát, a megkésett és a mintakövetés jellemzi: „Nagy nehézség nálunk, hogy a kommunikáció eddigi kutatása és szakirodalma viszonylag szegényes és a megindult kommunikációs oktatás még csak próba jellegűnek tekinthető. Még nem jött létre a szakemberek „kritikus tömege”, és egyelőre sem tantárgyi, tematikus, sem szaknyelvi konszenzus sincs”<sup>48</sup>.

Ezen az állapoton nagymértékben javít, hogy az Em Griffin -aki az USA Illinois államában lévő Wheaton College professzoraként több évtizede oktat kommunikáció elméletet- munkája Bevezetés a kommunikációelméletbe címmel immáron másodszer jelent meg magyar

nyelven. A szerző 32 modern kommunikáció elméleti megközelítést jár körbe és ismerteti, valamint helyezi el őket az empirikus-értelmező végpontokkal határolt tengelyen. Ezzel segítve a szakembereket, oktatókat és kutatókat a modern kommunikáció elméletek útvesztőjében való könnyebb eligazodásban.

Vizsgált témánk szempontjából ezek közül a megítélésem szerint azok a legfontosabbak, amelyek **a szervezeti kommunikációval**<sup>49</sup> foglalkoznak és kommunikációs elméleti háttérrel biztosítanak az önkéntes haderőre való áttérés ilyen vonatkozású elemzéséhez és az új típusú kihívások felvázolásához.

### **3. 1. Szervezetek, mint információs rendszerek**

Karl Weick némi fenntartással hasonlítja a szervezeteket az élő testhez, ám a szervezés folyamatát úgy tekinti, mint életfolyamatot. Elmélete szerint a szervezést információ feldolgozásnak tekinti; az információ az a közös nyersanyag, amit minden szervezet feldolgoz. Ám egy szervezeten belüli kommunikáció gyakran nem egyértelmű. Ez azt jelenti, hogy adott üzenetet többféleképpen lehet értelmezni.

Weick fogalmi meghatározása szerint a szervezet az alábbira törekszik folyamatosan: „a szervezéssel kapcsolatos tevékenység a bizonyosságnak a működőképességhez szükséges szintje megteremtésére irányul. Minden szervezet megpróbálja a többértelmű információkat egyértelművé tenni, legalább olyan mértékben, hogy az általa megszokott szinten biztosíthassa működését.” Szóhasználatában a bizonytalanság az információ hiányát jelzi. Azok a szervezetek, ahol a tagok vagy az egyes egységek valamiben bizonytalanok, igyekeznek minél több tényt összegyűjteni, és azokat értelmezni.

Weick úgy tartja, hogy a szervezeten belüli komplexitás és diverzitás fokának összhangban kell lennie az általa kezelt információk többértelműségi szintjével. Ezt a „szükséges változatosságnak” nevezi. Az egyes elemek kölcsönös összekapcsoltságban vannak egymással, ennek az alapegysége a páros interakció. Egy páros interakció három alkotóelemből tevődik össze – cselekvés, válasz, és helyreigazítás. Ezek a kommunikációs ciklusok készítetik Weicket arra, hogy inkább a szervezeten belüli kapcsolatra összpontosítson, mint az egyén tehetségére, vagy teljesítményére.

A természetes szelekció jobban alkalmazkodó létformákat eredményez:

### Varáció→Szelekció→Emlékezés

Weick a Darwin elméletét a szervezetekre alkalmazva úgy gondolja, hogy a szociokulturális környezetet egy őserdőnek tekinthetjük, ahol a játék neve – túlélés és alapvető célként sokkal fontosabb a szervezet által megfogalmazott célok elérésénél.

Weick elmélete szerint a szociokulturális evolúció egy háromlépcsős folyamat, amely a megvalósulással kezdődik:

### Megvalósulás→Szelekció→Emlékezés

Tévesnek tart minden olyan feltételezést, amely éles határvonalat tételez fel egy szervezet és annak környezete között, sokkal inkább a szervezetek alakítják saját környezetüket is, tehát folyamatos kölcsönhatásban vannak vele. A szelekciót „visszatekintő értelmezésként” definiálja. A visszatekintő értelmezés egy szervező válasza a jelentés meghatározásának újra és újra visszatérő kérdésére: „Mostani ismereteim birtokában, vajon meg kell-e változtatnom tapasztalataim besorolásának és összekapcsolásának módját?”. A szelekció másik eszköze a páros interakció cselekvés – válasz - helyreigazítás ciklusa. Ezek a verbális hurkok feltölthetik az interjú, a találkozó, a nyílt eligazítás, a konferencia, a telefonhívás, az eszmecsere, a munkaebéd vagy kávé melletti csevegés különböző formáit. Weick azt állítja, hogy minél kevésbé egyértelmű az információ, amit a szervezetnek fel kell dolgoznia, annál több kommunikációs ciklus szükséges ahhoz, hogy a félreérthetőség egy elfogadható szintre csökkenjen. Ellentétes irányú kapcsolatot feltételez a szabályok és a ciklusok között. Ahogy a ciklusok száma az összetett problémák kezelése során emelkedik, úgy csökken a szabályok iránti bizalom. A továbbiakban pedig azt állapítja meg, hogy szervezet tagjai az egyértelmű adatok feldolgozása során szabályokat, míg többértelmű információk esetén kommunikációs ciklusokat használnak.

Az emlékezés a szervezeteken belül olyan, mint a biológiai reprodukció a természetben. Így emlékeznek a rendszerek. Weick egyetért azzal, hogy a kollektív memória bizonyos fokú biztonságot nyújt azoknak, akik együtt dolgoznak. A személyek közötti kapcsolatok összessége, a szervezet belső működésének összefüggései és a tágabb környezetbe való sikeres beilleszkedésről szóló történetek közösen járulnak hozzá egy szervezet intézményes képének kialakulásához. De a hagyományok súlya csökkentheti a túléléshez szükséges rugalmasságot a bizonytalan jövőben.

Ha a szervezetek túlzott mértékben támaszkodnak a múltra, könnyen elveszíthetik rugalmasságukat, ami kudarchoz vezet.

### 3. 2. A szervezeti kommunikáció társadalomkritikai elmélete

Stanley Deetz elemzését annak a nézetnek a megkérdőjelezésével kezdte, miszerint a kommunikáció nem más, mint információátvitel. A közlések információs modellje helyébe Deetz olyan kommunikációs modellt állít, amely a társadalmi valóság kialakítására és reprodukálására elsődlegesen alkalmas közegnek tekinti a nyelvet. Azt állítja, hogy „a nyelv nem a már létező dolgok reprezentációja. Valójában a nyelvhasználat a társadalom magától értetődőnek és általunk természetesnek tartott dolog megalkotásának része.” A kommunikáció elmélet kimutatta, hogy a jelentéstartalmat nem a szavak, hanem az emberek hordozzák. Deetz azonban még egy lépéssel tovább megy a nyelvfogalom értelmezésében, amikor felteszi a kérdést: „Kitől származik az emberekben élő jelentés?” Amennyiben elfogadjuk, hogy a szervezeti formák a nyelvhasználat által folyamatosan alakulnak, majd újjáalakulnak, akkor könnyen belátható, hogy egy autógyár gyáregységei nem csak autókat, hanem jelentéstartalmakat is gyártanak. Deetz szerint a vezetői kontroll gyakran hangsúlyosabbá válik a képviseletnél és a szervezet hosszú távú, kiegyensúlyozott működésénél. Elmélete szerint a kontroll és az egyes érdekcsoportok képviselete a döntéshozatalban... az iparosítás óta az amerikai vállalatok vezetői elsősorban a mindenre kiterjedő kontroll filozófiáját követik.

A probléma forrása az úgynevezett kontrollfétis (menedzseri szemlélet). Deetz szerint a kontrollfétis „egyfajta szisztematikus logikára, néhány bevett gyakorlati szokásra és ideológiára” épülő látásmód, amely szerint a kontroll a legfőbb érték. A vezetői ranglétrán történő előrehaladás siettetésén kívül kevés érv szól amellett, hogy a stratégikus kontrollnak bárminemű haszna lenne. Deetz azt állítja a szervezet sikerei (vagy kudarcai) többnyire a vezetői irányításon kívül eső tényezőknek köszönhetőek. Az irányításnak mindazonáltal különböző hátrányai vannak. A költségek magasak, a dolgozók pedig rossz néven veszik az állandó felügyeletet. Miután Deetz felmérte a szervezetek kommunikációs gyakorlatát, arra a következtetésre jutott, hogy „a véleménynyilvánítás joga lényegesebbnek tűnik az emberek számára, mint az információhoz való jog vagy az, hogy befolyással bírjanak.” Elmélete nem maradt kritika nélkül hisz axiómaként is értelmezhető, hogy a vezetők kezébe adott hatalom a szervezetek működésének egyik alapfeltétele. A Deetzhez hasonló kommunikációs szakemberek remélik, hogy a kisebb, könnyen

alkalmazkodó és feladatorientált gazdasági szervezetek képesek lesznek az érintett szervezeten belüli képviseleti demokrácia megőrzésére.

### **3. 3. A szervezetek kulturális megközelítése**

Clifford Geertz szerint „az ember az értelem önmaga által szőtt hálóiban vergődő állat”. A princetoni antropológus a kultúrát tekinti ilyen hálónak. Egy kívülállónak először a hálót összetartó közös értelmezéseket kell megismernie ahhoz, hogy a szálakon át eljusson a háló közepébe. A kultúra az adott szervezet tagjai által közösen birtokolt jelentések összessége, amikor mindenki ugyanazt érti egy adott dologon, következésképpen az egyes jelenségek értelmezése is azonos a csoporton belül. A verbális kommunikáció területén Geertz kulturális megközelítését Michael Pacanowsky alkalmazta a szervezeti élet vizsgálatában. Véleménye szerint, ha a kultúrát emberek által „szőtt” jelentéshálóknak összességének tekintjük, akkor „nem csak a kulturális hálóknak struktúrájával kell foglalkoznunk, hanem a szövés folyamatával is. Ez a folyamat a kommunikáció. A kommunikáció az, ami „létrehozza és fenntartja a világ megkérdőjelezhetetlen valóságát.”

Pacanowsky számára a szervezeti kultúra hálóját az alkalmazottak egyes viselkedésmintái alkotják – „azok a tettek, amelyekkel a tagok létrehozzák és kifejezésre juttatják kultúrájukat maguk és mások számára.”

Egy analógia szerint a szervezet olyan, mint egy hajó, amiben mindannyian együtt evezünk. A vízvonal fölötti lukak nem komolyak, ám a vízvonal alattiak elsüllyeszthetnek bennünket. A nagy kérdés csupán az, hogy hol húzódik a vízvonal.

Geertz a kultúrát a szervezeti kutatás egy változójánál többnek tekinti:

„A szervezeti kultúra nem csupán a puzzle egyetlen darabja, hanem a puzzle maga. Véleményünk szerint a kultúra nem olyasvalami, ami egy szervezet részét képezheti, a kultúrát inkább a szervezethez hasonlatosan, azzal egyenértékű fogalomként határozhatjuk meg.”

### **3. 4. Corporate Identity (CI)**

A szervezeti kultúra vizsgálatakor célszerű azt mélyebb összefüggés rendszerben feltárni. Egy szervezet „személyiség jegyeit” a CI fejezi ki, amelynek lényege, hogy az egy belülről stratégiaileg vezérelt tudatos

magatartásforma kialakítása a szervezet társadalmi (politikai) helyzetének reális lehetőségei alapján. Birgkit és Stadler szerint a CI az adott szervezet befelé és kifelé irányuló stratégiai célkitűzéseire épülő – és közvetlenül megvalósított – önábrázolása és magatartása. Ezt a definíciót végig gondolva az egyik leglényegesebb követelmény a szervezet saját képének, azonosságának adekvát meghatározása, mert hosszabb távon nem nyerhet bizalmat az a szervezet, amelynek önmagáról alkotott képe irreális. A CI a szervezeti filozófia és a szervezeti kultúra dinamikus egységében jelenik meg. Tartalmi jegyeinek leglényegesebb eleme a **szervezeti filozófia**:

- a szervezet társadalmi és politikai felelősségét,
- küldetését, sajátos hatókörét
- a társadalmi problémák megoldásában való részvételének elveit
- a szervezet alapvető céljait, megvalósításuk elveit, eszközeit és módját
- az érdekek összehangolásának és a konfliktuskezelés módszereit

foglalja magában.

A szervezeti filozófia vagy küldetés a **szervezeti kultúrában** képződik le, vagyis a szervezet vezetése és tagjai által elfogadott és képviselt normák, a kialakított és követett magatartásformák rendszerében. Ebbe a tartományba esnek a történetileg kialakult és a szervezeten belül általánosan elfogadott, együttesen alkalmazott hagyományok, amelyek meghatározzák a szervezet:

- gondolkodásmódját, attitűdjeit, értékrendjét
- a szervezet adottságainak, lehetőségeinek tudatosulási fokát
- a kapcsolatrendszer, kapcsolattartás elveit és módját
- a konfliktuskezelés elveit és stílusát.

Figyelembe véve, hogy a szervezeti kultúra történetileg kialakult, átörökített, a gondolkodásmódba mélyen beivódott tudati elem, ezért, egy szervezet küldetésében, struktúrájában bekövetkezett változások hozzáigazítása a szervezeti kultúrához nagyfokú előrelátást, tudatosságot (tudományosságot) és türelmet igényel.

A kormányzati szándékoknak megfelelő, napirenden lévő haderő átalakítás (2329/2004 (XII. 21.) Korm. hat.) a CI szempontjából többszörösen átmeneti viszonyokat fejez ki. A jelenleg hatályos alkotmány, honvédelmi törvény<sup>50</sup> által rögzített küldetés és feladatrendszer jelentős mértékben módosul a kormányhatározat célkitűzései értelmében. Az a Magyar Honvédség, amely eddig az ország szuverenitását a

területvédelemre alapozta az új doktrinális értékű küldetés meghatározás szerint nagyobb hangsúlyt helyez a magyar katonai részvételre NATO szövetségesként nemzetközi műveletekben. A határozat kimondja azt az új biztonságpolitikai koncepciót, mely szerint Magyarország határai sokkal messzebb húzhatók meg a biztonság szempontjából, mint ahol a térképen látjuk.

A koncepciónak megfelelő haderő átalakítás megkövetelné a haderő kultúra hasonló jellegű átalakítását is.

#### **4. A szervezeti kultúra változásának értelmezése és főbb időrendi szakaszai a magyar haderő tekintetében**

Huntington átfogó politológiai elméletéhez jól illeszkedik a szervezeti kultúra fogalom rendszere. Szerinte a kétpólusú világrend felbomlása után a társadalmi fejlődés fő hajtóerejét a világ nagy civilizációinak egymáshoz való viszonya alakítja,<sup>51</sup> s ha ezt a felismerést analógiaként hazai viszonyainkra vetítjük ki, kézenfekvő a következtetés. Az a „szövési folyamat” amely Pacanowsky kommunikációs elméletének egyik sarokköve, értelmezhető a kultúraváltás szempontjából is. Magyarország ugyanis a korábbi bizantiánus kulturális hálóból a nyugati kultúrkör vonzásába került annak minden következményével együtt<sup>52</sup>. Állami, társadalmi intézményrendszere, jogrendje ma már megfelel a nyugati keresztény civilizáció történelme során kifejlődött demokratikus eszményeknek. A társadalmi változások nem hagyták érintetlenül a védelmi szektort sem, hiszen gyökeresen megváltozott a hadseregépítés szervezeti filozófiája, vagyis a haza védelméről való gondolkodás minden összetevője, mind például a Magyar Honvédség küldetése, feladatrendszere, nemzetközi szerepvállalása<sup>53</sup> stb., és a szervezeti kultúra, amely a nemzeti kultúra részeként kifejezi hazánk ezeréves történetét, benne fennmaradásunkért, nemzeti függetlenségünkért vívott harcainkat és az ennek nyomán kialakult értékeket, katonaeényt és szimbólum rendszert.

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.<sup>54</sup> A szervezeti kultúra jelentőségét semmi nem teszi olyan fontossá, mint azok az átmeneti periódusok, amelyek radikális változások következtében alakulnak ki. Ekkor ugyanis a korábbi

értékrendek már nem, az újak pedig még nem nyújtanak eligazítást. Emiatt a személyes és csoportreagálások bizonytalanok, zavarosak, kiszámíthatatlanok lesznek. Mindez a szervezeti kultúra karakterizáló szerepét, működés fenntartó erejét gyengíti.

A Magyar Honvédség 1989 óta ilyen átmeneti helyzetben van, hiszen az eltelt évek nem voltak elegendőek ahhoz, hogy a szervezeti kultúra „szövési folyamata” követni tudja azokat a változásokat, amelyek a katonai szervezetek folyamatos leépítéséből, a személyi állomány összetételének radikális változásaiból, a küldetés és a lehetséges alkalmazás alapvető átalakításából (területvédelem helyett szövetségi alkalmazás), a legutóbbi időben pedig döntően a szövetségi rendszerben elfoglalt helyünk és kötelezettségeink, illetve az önkéntes haderőre való áttérésből származott. E szempontból az alapvető ellentmondást véleményem szerint az jelentette, hogy amíg a szervezeti filozófiához tartozó elemek gyorsan, radikálisan, bár nem mindig következetesen változtak, addig a szervezeti kultúrában – kivéve a szimbólum rendszer vizuális elemeit – együtt éltek a Magyar Néphadseregtől származó „örökségek” a részben spontán módon kialakuló szervezeti kultúrával.

A honvédség szakszerű működésének megteremtése érdekében a napjainkra diszfunkcionálissá vált szervezeti kultúra elemeket le kell bontani, és ki kell alakítani olyan katonai szervezeti kultúrát, amely megerősíti és támogatja az új, modern struktúraépítési és működtetési törekvéseket.<sup>55</sup> Az új szervezeti kultúrát a demokratikus parlamentáris politikai rend, a versengő piacgazdaság normáihoz és az Észak-atlanti Szövetség normáihoz illeszkedően, nemzeti identitásunkat is figyelembe véve kell felépíteni.

#### **4.1. A haderő kultúraváltásának társadalmi összefüggés-rendszere**

A nagy társadalmi átalakulások velejárója, hogy az új paradigma mentén létrejövő társadalmi formáció rendszerint gyökeresen tagadja az azt megelőzőt és nagy hangsúlyt helyez arra, hogy megerősítése érdekében elsősorban „a fejekben és a lelkekben” érjen el változást. Leegyszerűsítve ez azt jelenti, hogy az adott formációra jellemző szervezeti kultúra az egyik fő terület, amely a változások miatt átalakításra kerül. Hazánk történelmi fejlődésének utolsó, mintegy 50 évét áttekintve nyomon követhetjük mindazokat a tényezőket, amelyek a haderő kultúrájának változásait is befolyásolták, mindenek előtt azért, hogy bebizonyítsuk, az önkéntes haderő kultúrája nem önkényesen és spontán módon kialakuló



összefüggésrendszer, hanem társadalmi és katona-szakmai tényezők által determinált, tudatos vezetői tevékenységgel a kívánatoshoz közelítően teleologizálható és megvalósítható.

<b>A társadalmi kultúra változásait befolyásoló tényezők</b>		
<b>Társadalomban</b>	<b>Időszak</b>	<b>Haderőben</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nyilas totalitárius állam meghaladása.</li> <li>• Parlamenti demokrácia többpárt rendszer kialakítása.</li> <li>• Koalíciós kormányzás.</li> <li>• Jogállami keretek.</li> <li>• Civil szervezetek még kialakulatlanok.</li> <li>• Korlátozott nemzeti szuverenitás, SZEB, Szovjet érdekszféra.</li> <li>• A háborút követő nyomor, jóvátétel, újjáépítés. Nagy társadalmi mobilitás.</li> <li>• Korlátozott érdekérvényesítési lehetőség.</li> </ul>	<b>1945-1948 (I.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A M. Kir. Honv. romjain újjáalakuló demokratikus haderő. A II. VH. Befejezésében való korlátozott részvétel.</li> <li>• A hadsereg demokratikus szellemű újjászervezése,</li> <li>• A SZEB korlátlan ellenőrzése a haderő felett, igazolási eljárás lefolytatása (katonai és politikai)</li> <li>• Békeszerződés., „A szárazföldi és légi fegyverkezés arra korlátozódik, hogy a belső jellegű feladatoknak és a határ helyi védelmének megfeleljen.” Ennek értelmében Mo. max. 70.000 fős haderő.</li> <li>• Tisztképzés beindítása, Kossuth akadémia</li> <li>• Nevelőtiszti intézményrendszer kialakítása.</li> </ul>

<b>A társadalmi kultúra változásait befolyásoló tényezők</b>		
<b>Társadalomban</b>	<b>Időszak</b>	<b>Haderőben</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunista hatalomátvétel, tisztátalan demokratikus köntösben.</li> <li>• Párt autoritatív, intoleráns, hagyományoktól eltolódott diktatórikus politikai kultúra.</li> <li>• Formális politikai működés, párt monolitikus politikai struktúra és intézményrendszer. Mo. első, sztálini alkotmánya.</li> <li>• Pártfüggő állami és társadalmi szervezetek.</li> <li>• A társadalmat átfogó besúgórendszer fenntartása, szigorúan ellenőrzött nyilvánosság és kulturális élet.</li> <li>• Nomenklatura</li> <li>• Tervgazdaságként megjelölt szervesen hiánygazdaság, voluntarista gazdaságpolitika.</li> <li>• Ideológiai alapon szervezett nemzetközi kapcsolat és szövetségi rendszer.</li> <li>• Párt és ifjúsági szervezet a munkahelyeken.</li> <li>• A nemzeti hagyományok politikai szempontú átminősítése, haladó és retrográd jellegűvé.</li> <li>• Az időszak végén általános társadalmi elégedetlenség, társadalmi forradalom.</li> </ul>	<b>1949-1956 (II.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideológiai alapon teljes leszámolás a M. Kir. Honv. maradványaival.</li> <li>• Politikai hisztéria alapján indokolatlanul felduzzasztott haderő (PILIS hadrend), „gyorstalpaló” képzési rendszer.</li> <li>• Mesterséges ellenségkeresés, határokon belül és kívül.</li> <li>• (Ál) alkotmányos honvédelmi törvény, pártvezérelt nyilvánosság az általános titokzatosság jegyében.</li> <li>• Nomenklatura</li> <li>• Katonai jogi hatáskör</li> <li>• Nevelőtiszti rendszer felszámolása és a politikai tiszti rendszer kiépítése.</li> <li>• Párt és ifjúsági szervezet a laktanyában.</li> <li>• Leszámolás a magyar katonai hagyományokkal, jelképekkel, a szovjet minta kritikátlan átvétele.</li> <li>• A társadalmi forradalom hatására a haderő felbomlik</li> </ul>

<b>A társadalmi kultúra változásait befolyásoló tényezők</b>		
<b>Társadalomban</b>	<b>Időszak</b>	<b>Haderőben</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzolidáció a szovjet fegyverek árnyékában súlyos politikai ítéletek, megfélemlített társadalom.</li> <li>• Újjászervezett monolitikus párt, de a hatalomgyakorlás változatlan, stílusa finomodik.</li> <li>• Tétova reform kísérletek a gazdaságban (új gazd. mech., "a legvidámabb barakk).</li> <li>• Korlátozott nyilvánosság, széleskörűvé váló, de ellenőrzött és befolyásolt civil szerveződések.</li> <li>• Pezsgő ideológiai és kulturális élet, erős nyugati hatások.</li> <li>• Az időszak végére sajátos magyar konszenzus a társ. és állam (párt) között.</li> </ul>	<p><b>1957-1985</b> <b>(III.)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fegyveres Erők újjászervezése, újabb igazoló eljárás „tishti nyilatkozat”.</li> <li>• Direkt pártirányítás (MSZMP Pol. Biz. 1967. márc.7. hat.)</li> <li>• Tvr. a tishti szolgálatról 1971., a jogintézmény újelemeinek meghonosítása (jogi igazgatási tishti), a gyakran előforduló önkényeskedésekkel szemben.</li> <li>• Modern tömeghadsereg kialakítása, új fegyvernemi kultúrák meghonosodása.</li> <li>• Politikai intézményrendszer teljes körű kiépülése, törekvés a befolyásolás korszerű eszközeinek módszereinek elterjesztésére.</li> <li>• Erősödő diszfunkcionális jelenségek: népgazdasági munka, a szervezet erejét meghaladó létesítmények fenntartása és társadalmi feladatokban való részvétel.</li> <li>• Az időszak végére stagnálás és a tartalékok felélésének megkezdése.</li> </ul>

<b>A társadalmi kultúra változásait befolyásoló tényezők</b>		
<b>Társadalomban</b>	<b>Időszak</b>	<b>Haderőben</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A szovjet bel- és külpolitika változásainak hatása a Mo-i társ.-pol. viszonyokra.</li> <li>• A pluralizmus csíráinak megjelenése.</li> <li>• A társ. fejlődés megtorpanása, válságjelek a gazdaságban és a társadalomban.</li> <li>• Az időszak végére a rendszerváltozás feltételeinek közvetlen előkészítése</li> <li>• A harmadik Magyar Köztársaság kikiáltása.</li> </ul>	<b>1986-1989 (IV.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A korábbi időszak hds. fejlesztés eredményeinek lassú felélése.</li> <li>• Állandósuló forráshiány.</li> <li>• A idegen elemek megjelenése a hds. pártideológiai alapjaiban. (fegyvernélküli szolgálat)</li> <li>• A hds. politikai szerveinél erősödnek a szakapparátusi funkciók.</li> <li>• Reform kísérletek a nemzeti jelleg erősítésének jegyében.</li> <li>• Az időszak végére funkcionális és legitimációs válságjelenségek.</li> </ul>

<b>A társadalmi kultúra változásait befolyásoló tényezők</b>		
<b>Társadalomban</b>	<b>Időszak</b>	<b>Haderőben</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Többpárti parlamenti demokrácia megteremtése.</li> <li>• A társadalmi politikai értékek teljes váltása, visszatérés a nyugati demokrácia eszményéhez.</li> <li>• Euro-atlanti integrációs törekvések.</li> <li>• A parlamenti váltógazdaság gyakorlati megvalósulása.</li> <li>• A nyilvánosság, mint hatalmi ág megjelenése és megszilárdulása.</li> <li>• 1999: az Euro-atlanti integráció első állomása: népszavazással megerősített csatlakozás a NATO-hoz.</li> <li>• EU csatlakozás előkészítése.</li> </ul>	<b>1990-1999 (V.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyökeres szervezeti változások, HM és MH szétválása.</li> <li>• A civil irányítás és kontrol megjelenése.</li> <li>• A VSZ felbomlása.</li> <li>• A változások leképezése a honvédelmi törvénykezésben.</li> <li>• Ötletszerű kísérletek, a honv. funkcióira a demokratikus intézményrendszer körülményi között.</li> <li>• Az MH nemzeti gyökerekhez való visszatérési útkeresése.</li> <li>• Folyamatos átszervezés-leépítés.</li> <li>• PfP-hez történő csatlakozás és részvétel az ENSZ és a NATO válságkezelési műveleteiben.</li> <li>• A szerződéses katonai szolgálat megjelenése.</li> <li>• Az angolszász katonai kultúra beillesztése az MH tevékenységébe.</li> <li>• Csatlakozás a NATO katonai szervezetéhez.</li> </ul>

<b>A társadalmi kultúra változásait befolyásoló tényezők</b>		
<b>Társadalomban</b>	<b>Időszak</b>	<b>Haderőben</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A demokratikus intézményrendszer megerősödése.</li> <li>• Az európai jogi politikai és gazdasági-pénzügyi normák fokozatos átvétele.</li> <li>• Az integrációból adódó világpolitikai hatások megjelenése, és kezelése.</li> <li>• 2004 május csatlakozás az EU-hoz, népszavazási megerősítéssel</li> <li>• Erősödő társadalmi nyomás a sorkatonaság megszüntetésére.</li> </ul>	<b>2000-2004 (VI.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A haderő átalakítás-leépítés folytatása, felgyorsítása (védelmi felülvizsgálat).</li> <li>• Konceptióváltás: „mini tömeg hds. helyett képességorientált, finanszírozható, nemzetközi együttműködésre alkalmas haderő kialakítása.</li> <li>• Iraki válságkezelésben való részvétel.</li> <li>• 2004. november a sorozott haderő megszüntetése.</li> <li>• A teljesen önkéntes haderő felépítésnek megkezdése.</li> </ul>

#### **4. 2. A társadalmi tényezők hatása a haderő kultúra változásaira**

A fenti táblázatban felosztott időszakokban - amely nem teljes mértékben egyezik meg a történészek által használt szakaszolással, de az MH fejlődéstörténete és a témánk vizsgálata szempontjából megítélésünk szerint releváns – a kiemelt nemzetközi és hazai politikai események, folyamatok és hatások markánsan befolyásolták a haderő kultúra változásait.

Prof. Szabó János a szervezeti kultúraváltást is érintő könyvében<sup>56</sup> elvetni javasolja „katonai szervezeti kultúrának” azokat a momentumait, amelyek a hazai haderőnek a korábbi társadalmi rendbe történő beágyazódása közben fejlődtek ki és helyébe a demokratikus parlamentáris politikai rend, a versengő piacgazdaság, az európai védelmi koalícióba illeszkedő professzionális haderőnek megfelelő katonai szervezeti kultúrát helyez. Az idézett szerző a kétfajta haderőhöz tartozó szervezeti kultúra elemzését egyrészt a tömeghadsereg és párthaderő, másrészt a professzionális haderő (önkéntes haderő) ismertető jegyei alapján végezte el. Ezt az eljárást követve, kizárólag a hazai társadalmi-politikai tényezők alakulását elemezve arra a következtetésre jutottunk, hogy a II. világháború befejezését, mint kiinduló pontot tekintve a magyar haderő szervezeti kultúrájának változásai napjainkig hat, egymástól markánsan elkülöníthető periódus szerint vizsgálható.

<b>A haderő kultúraváltás hazai és nemzetközi összefüggései</b>	
<b>Tömeghadserég és párthaderő (sorozott haderő)</b>	<b>I. 1945-1948 a demokratikus útkeresés haderőkultúrája.</b>
	<b>II. 1949-1956 a totalitárius, szovjet típusú haderőkultúra.</b>
	<b>III. 1957-1985 a „puha diktatúra” haderőkultúrája</b>
	<b>IV. 1986-1989 a pluralizmusba való átmenet haderőkultúrája.</b>
	<b>V. 1990-1999 a kialakuló demokrácia haderőkultúrája.</b>
	<b>VI. 2000-2004 az integráció haderőkultúrája.</b>
<b>Professionális (önkéntes) haderő</b>	<p><b>1999. március 12. NATO tag Magyarország</b></p> <p><b>2004. nov. 3. a sorozott hds. megszűnik</b></p>

## **I. 1945-1948 a demokratikus útkeresés haderő kultúrája.**

Az időszak mind a társadalom mind annak hadserege szempontjából a demokratikus átalakulás jegyében zajlott. A II. világháború Magyarországnak politikai és hatalmi elitje totális, azaz katonai, politikai és erkölcsi vereséget szenvedett el. A társadalomra gyakorolt korábbi befolyásától a nemzetközi és hazai erőviszonyokban bekövetkezett változások teljes egészében megfosztották. Az újonnan, a demokrácia jegyében szerveződő politikai és hatalmi erők a világháborús győztesek támogatásával alapjaiban változtatták meg az ország társadalmi berendezkedését. Lehetőség nyílt a Nyugat-Európai típusú társadalomfejlődéshez való csatlakozásra. Ez a várakozás a Szövetséges Ellenőrző Bizottságban (SZEK) túlsúlyos szovjet befolyás következményeként rövid idő alatt szertefoszlott és előre vetítette egy kommunista diktatórikus fordulat lehetőségét.

A szétvert M. Kir. Honvédség romjain a fegyverszüneti egyezmény alapján megalakuló Honvédség is teljesen új alapokon építkezett, amely gyökeres tagadása volt a Horthy-korszakban a területi revízió jegyében kialakított és a nyilas uralomhoz vezető haderő kultúrájának. Jó esélyei voltak a legjobb magyar katona erények, mint például, emberség, hősiesség, bajtársiasság, katonai szakértelem átörökítésnek és a kor követelményeinek megfelelő demokratikus szellemű honvédelem kialakításának.<sup>57</sup> Mindezt alapvetően a SZEK ellenőrzési feltételrendszere mellett a kialakuló demokratikus jog- és intézményrendszer illetve személyükben azok az igazolt tiszték és tiszthelyettesek biztosították, akik a II. világháború során tanújelét adták erre való alkalmasságuknak. A többpárti demokráciának megfelelően a parlamenti pártok működhetek a fegyveres szervezeteknél, és megjelent egy ígéretes, ám a kibontakozása előtt megszüntetett szervezeti elem, a nevelő tiszti intézmény rendszer és ezzel párhuzamosan jelen volt a táborigyelmeztető szolgálat is.<sup>58</sup> Az önálló magyar katonai kultúra kibontakozását csökkentette és torzítóvá redukálta a SZEK jelenléte.<sup>59</sup> A demokratikus haderő emlékei és kiemelkedő személyiségei napjainkig részét képezik megőrzött katonai hagyományainknak.

## **II. 1949-1956 a totalitárius, szovjet típusú haderő kultúra**

A több mint fél évtizedet magába foglaló időszakra a kommunista típusú egy párt rendszer következményei hatottak. A szerves társadalomfejlődés megszakadt, megsemmisültek a magyar közjogi hagyományok és intézményrendszer, amely mindennek előtt a hatalom megosztására épült, és kialakult a hatalmat egy kézben összpontosító pártállami hatalmi és uralmi



rendszer. A II. világháborús jóvátételi kötelezettség az elhibázott gazdaságpolitika és a nemzeti sajátosságok figyelmen kívül hagyása általános elégedetlenséget okozott, amely fegyveres felkelésbe torkollott.

A társadalom fejlődés anomáliái közvetlenül hatottak a haderő működésére is. A katonai helytállás alapját nem a haza, hanem az ideologisztikus társadalmi rendszer védelme képezte. A III. világháborút előrevetítő kommunista politikai hisztéria a haderőnek békeidőben soha nem látott extenzív típusú fejlesztését vonta maga után.<sup>60</sup> A két világháború között képesítést szerzett tiszti és tiszthelyettesi kar döntő többségét eltávolították a haderőből, közülük csak az átmenetileg nem pótolhatóak vagy egzisztenciális okok miatt a politikai követelményeknek is behódolók maradhattak. Háttérbe szorultak a minőségi szempontok minden területen, amely különösen a párthűsége és a kontraszelekción alapuló vezetői kiválasztással és felkészítéssel okozott nagy károkat. A szovjet hadtudományra épülő, ezért a magyar katonai gondolkodástól és tapasztalatoktól idegen szabályzatok, eljárások, illetve szervezetépítési metódusok kritikátlan átvétele a korábbi haderő kultúra teljes megsemmisülését okozta.<sup>61</sup> A magyar emberek jelentős részének lelki világába erősen beépült vallásosság ellenére a tábori lelkesítő intézményrendszer teljesen kiszorult a haderő szervezetéből, a nevelő tiszteket pedig a pártirányítást közvetlenül érvényesítő pártpolitikai intézményrendszer vette át.<sup>62</sup> A személyi állomány totális befolyásolására mind az oktatás mind az agitáció és propaganda teljes eszközrendszere működött, érvek helyett gyakran a megfélemlítés módszereit alkalmazva. A bizalmatlanság jegyében az időszak egy jelentős részében ugyan csak működött a magyar katonai hagyományoktól teljesen idegen ún. társparancsnoki rendszer is.<sup>63</sup> A szimbólum rendszer minden eleme, beleértve az egyenruházatot is, nem a magyar hagyományoknak, hanem az ideológiai (szovjet) követelményeknek felelt meg. Kialakult a sorozáson alapuló, egy párti érdeket szolgáló tömeghadsereg.

### **III. 1957-1985 a puha diktatúra haderő kultúrája**

A levert forradalmat követő megtorlás után, több - kevesebb konszenzus alakult ki a pártvezetés és a társadalom között. Ennek lényege abban foglalható össze, hogy a hatalom jellege változatlan marad, a hatalom gyakorlás módja azonban úgy változik, hogy teret enged a rendszer kereteit nem feszegető egyéni és csoportkezdeményezéseknek. Ezt az időszakot a köznyelv és egyes társadalom kutatók „gulyás kommunizmusként” vagy a „legvidámabb barakként” jelölik. A társadalom a viszonylagos jóléért cserébe lemond a hatalom legitimitásának firtatásáról, hallgatólagosan tudomásul veszi a párt vezető szerepét, a

szovjet megszállást és érdekszférához tartozást, illetve a „veszélyes” értelmiségiek, művészek hallgatásra kényszerítését.<sup>64</sup> A szövetségi rendszeren belüli viszonylagos szabadság hozzájárult a rendszer nyugati legitimációjához, ami által az ország politikai, gazdasági és kulturális hidat képezett Európa keleti és nyugati fele között.

Az 1956-os forradalomban szétesett, majd maradékának a szovjetek által lefegyverzett Magyar Néphadsereg újjászervezése a hatalom egyik első intézkedése volt.<sup>65</sup> A konszolidációs időszak után, amely magában foglalta a tiszti nyilatkozatot alá nem írók eltávolítását, megkezdődött a hadsereg korszerűsítése. Ez célul tűzte ki a minőségi fejlesztést a haderő minden ágazatában. Korszerűsödött a vezetés, a kiképzés, a hadsereg fegyverzete és technikája, javultak az élet és munkakörülmények. Mindez visszatükröződött a jogszabályi környezet változásában is.<sup>66</sup> A '70-es évek végére a Magyar Néphadsereg színvonala megfelelt a Varsói Szerződés követelményeinek. A Magyar Néphadsereg és a társadalom közötti kapcsolatok erősítése jegyében számos új kezdeményezés történt, mint például: a kulturális életbe, illetve a minőség- és tömegsportba való bekapcsolódás, honvédelmi nevelés az iskolákban, MHSZ, népgazdasági munka, általános iskolai oktatás és szakmunkás képzés a sorkatonai szolgálat ideje alatt, katasztrófa elhárításban való részvétel, stb.<sup>67</sup> A változások azonban nem haladták meg a rendszer politikai és ideológiai kereteit, a haderő rendeltetése továbbra is a két világrendszer szemben állásából adódó követelményekre épült, háttérbe szorult vagy egyáltalán nem érvényesült a nemzeti jelleg. A személyi állomány véleményét továbbra is a pártpolitikai szervek igyekeztek korlátok közé szorítani. A szabad véleménynyilvánítást részint jogszabályok részint az általános hatóerejűnek deklarált „szocialista erkölcsi normák” korlátozták. Ezzel egyidejűleg kísérletek történtek az un. „szocialista demokrácia” intézményesülésére is. A haderő viszonyait a katonai értelemben determinált alá és fölrendeltségi viszonyok, illetve a szabályzatok által deklarált tekintély elv maradéktalan érvényesülése határozta meg. Az egyéni karrier célok csak a párt káderfejlesztési szükségletébe ágyazottan valósulhattak meg. A '80-as évek közepére a társadalmi erőforrások beszűkülésével összefüggésben a haderőfejlesztés is kifulladt és stagnálás, majd a tartalékok felélése kezdődött meg. Ezek a jelenségek előrevetítették a haderő monolitikus ideológiai jellegének felbomlását, működési zavarait, fegyelmi helyzetének és társadalmi megítélésnek romlását.

#### **IV. 1986-1989 a pluralizmusba való átmenet haderő kultúrája**

A nemzetközi és a hazai politikai viszonyrendszerben bekövetkezett változások, a tartóssá váló gazdasági hanyatlás veszélyes gyúanyagot

halmozott fel, amely könnyen okozhatott volna robbanásszerű változást. A két világrendszer közötti fegyverkezési versenyben a Szovjetunió fejletlenebb gazdasága kifulladt, ezért feladta korábbi pozícióit és szabad utat engedett a Kelet-Európai szövetségesek törekvéseinek. Magyarországon mindez az ellenzéki csoportosulások megerősödéséhez és a soron lévő társadalmi változások konszenzusos előkészítéséhez vezetett (nemzeti kerekasztal). Az előkészületben lévő változások sejtetni engedték a Nyugat-Európai típusú demokrácia politikai kultúrájának átvételét, a piacgazdaságra történő áttérést. Az időszak történéseinek emblematikus betetőzése 1989. október 23.-án a harmadik Magyar Köztársaság kikiáltása volt.

A Magyar Néphadsereg életének különleges szakasza kezdődött a '80-as évek közepén. A II. világháborút követően – eltekintve az 56-os forradalom spontán törekvéseitől – első ízben került sor, igaz tétova és teljesen végig nem vitt átalakításra, amely a nemzeti lehetőségeket és célokat is figyelembe vette.<sup>68</sup> Oláh István vezérezredes minisztersége idején megkezdődött a magyar katonai hagyományokhoz jobban illeszkedő dandár szervezetre való áttérés, illetve kísérlet történt az egyenruházat átalakítására a nemzeti hagyományok jegyében. Ugyancsak történtek kísérletek a Varsói Szerződésen kívüli katonai kapcsolatok megeremtésére is (Ausztria, Finnország, Olaszország stb.), illetve a katonai nevelés nemzeti alapú megerősítésére. A fejlesztési források elégtelensége azonban nem adott lehetőséget a reformok folytatására, a tartalékok felélése pedig válságjelenségek kialakulásához vezetett. A társadalmi pluralizmus iránti igények és a társadalom politikai polarizálódása, természetes módon megjelent a haderő személyi állománya körében is. Ez megosztotta a tiszti és tiszthelyettesi állományt és hozzájárult a hadseregen belül különböző politikai táborok kialakulásához.

## **V. 1989-1999 a kialakuló demokrácia haderő kultúrája**

A nyolcvanas évek második felében megkezdett és az évtized végére felgyorsult politikai, társadalmi, gazdasági reformfolyamatok a korábbi társadalmi formációk teljes tagadásához, majd 1990-ben a szabad parlamenti választásokat követően a polgári demokrácia és a piacgazdaság intézményrendszerének kialakulásához vezetett. Hatására gyökeres átalakulás indult meg a magyar társadalom szinte minden szegmensében. A totális piacvesztés és a fejletlen termelési struktúra miatt válságba jutott gazdaság teljesítő képességének helyreállítása azonban a vártnál hosszabb időt igényel. Az ebből következő jövedelem különbségeket főként a rendszerváltás vesztes rétegei nehezen tudták feldolgozni, ezért a demokratikus átalakulás ellentmondásai nagyobb befolyást gyakoroltak az

érintett rétegekre, mint az előnyök a várakozásaikhoz képest. A szabadságjogok kiterjesztése azonban olyan, addig politikai érdekből lefojtott kérdéseket is felszínre hoztak, mint például a kisebbségek helyzete, magyar nemzeti sorskérdések, a világ globális problémáihoz való viszony, amelyek kezelése a napi politikai küzdelem szintjére került.<sup>69</sup> Mindezekkel együtt Magyarország a térség stabilizáló tényezője tudott maradni és az átalakulás tekintetében példaértékű volt a térség más országai számára. A demokratikus átmenet nem járt együtt kezelhetetlen társadalmi és gazdasági konfliktusokkal, vagy a Közép-Európai térség államaira jellemző etnikai viszályokkal. A demokratikus átalakulás eredményei, amelyek magukba foglalják a többpártrendszerű parlamenti demokrácia kialakítását, a hatalmi ágak megosztását, a kizárólagos hatalom megszerzésének alkotmányos megakadályozását és a szabad versenyre épülő piacgazdaság kiépülését, elvezettek az euró-atlanti integrációs törekvések megvalósulásához, vagyis az ebből következő értékrend befogadásához. Hazánk politikai kulturális és erkölcsi értelemben is visszatért természetes közegéhez a Nyugat-Európai értékrendet jelentő kultúrához.

A haderő kultúra átalakulását az öröklött értékrend, katonai doktrína, szervezeti struktúra és fegyverzet teljes átalakításával együtt járó – nem mindig ellentmondásmentes, de határozott – törekvés jellemezte. A legnagyobb konfliktusokkal a humán erőforrásrendszer átalakítása járt, hiszen a 150 000 fős létszámú haderő kevesebb, mint harmadára való csökkentése társadalmi méretekben is figyelemre méltó szociológiai mozgásokat generált. Nem csupán a rendszerből kikerült katonák tízezrei, hanem családjaik is kényszerűségből váltottak életformát. Hozzájárult a haderő átalakítás bizonytalanságaihoz a kormányzati ciklusonként eltérő politikai szándék, de nem utolsó sorban a katonai-szakmai megalapozottság hiánya is. Az évtized során részben társadalmi igény miatt, részben a létszámcsökkenésből közvetlenül adódóan csökkent a sorállomány aránya, szolgálati ideje és a haderő működésére való hatása. Nemzetközi szerepvállalásunk alkotmányos feltételeiből következően megjelent a Magyar Honvédség struktúrájában a szerződéses katona állománykategória, amely új lehetőséget és feladatot jelentett a haderő kultúra átalakításának hosszú távú céljai szempontjából.<sup>70</sup> Ugyanakkor a NATO (PfP, 1994) együttműködésbe való bekapcsolódás felgyorsította az angolszász katonai kultúra elterjedését, adaptációját és a Szövetség katonai szervezetéhez való csatlakozás szakmai megalapozottságát. Magyarország NATO tagként a korábbi lehetőségeihez képest lényegesen fontosabb tényező lett a globális konfliktusok kezelésében, s ez a felelősség visszahat a haderő kultúra alakulására.<sup>71</sup>

## **VI. 2000-2004 az integráció haderő kultúrája**

Az új évezred hazai társadalmi folyamatai döntő mértékben az integrációs előkészületek jegyében zajlottak. Megkezdődtek és felgyorsultak az Európai Unióhoz való csatlakozásunk előkészítő tárgyalásai, amelynek következményeként lépésről lépésre közeledtünk az EU által meghatározott kritériumokhoz. Ez döntően az ország jogrendjének, gazdaságának, és pénzügyi rendszerének kiigazítását jelentette. 2004. május 1-i csatlakozással formálisan is a világpolitikai tényezőnek számító Európai Unió tagjává váltunk. A fejlettebb közösséghez való tartozással együtt járó előnyök áraként nemzeti szuverenitásunk egy részéről is lemondunk.

A haderő átalakítás korábbi ellentmondásainak feloldásaként politikai döntés született a haderő képesség alapú újjászervezésére, sorkatonai szolgálat megszüntetésének előkészítésére. Ez a megkezdett folyamat az un. védelmi felülvizsgálat keretében<sup>72</sup> felgyorsult. Kialakultak a feltételei az elsősorban NATO együttműködés keretében való alkalmazásnak és a nemzetközi műveletekben való hosszú távú részvételnek. A koncepció szerint az MH önkéntesekből álló viszonylag alacsony létszámú, egészséges állomány arányú (ti.-tts.-legénység), jól kiképzett, korszerűen felszerelt és tartósan finanszírozható képességalapú haderő, amelynek fenntartása megfelel a nemzeti érdekeknek és lehetőségeknek. 2004. november 3-a korszakhatára az ezeréves magyar hadtörténelemnek. Megszűnt a 136 éves múlta visszatekintő sorkatonaság intézménye és a határnap egyben kezdetét is jelentette az önkéntes haderőre történő áttérésnek.

### **4.3. A szervezeti kultúra és a kommunikáció összefüggései.**

Kiindulva a szervezeti filozófia és a szervezeti kultúra összefüggés rendszeréből kézenfekvő az a következtetés, hogy a szervezet által vállalt küldetés alapját azok a kulturális tényezők alkotják, amelyek mind a vezetők mind a vezetettek számára a kölcsönösen elfogadott normákat az együttesen kialakított vagy korábbról hagyományozódott és követett magatartásformákat jelent. Ennél fogva a szervezeti kultúra struktúrájába tartoznak mindazok a történetileg kialakult és szervezeten belül általánosan elfogadott, norma erejű értékek, amelyek megadják a kereteit a gondolkodásmódnak, a beállítódásoknak, a követelmények és lehetőségek tudatosulási fokának. Tehát a szervezeti kultúra értékközpontú kategória, vagyis az értékek határozzák meg, hogy mit tekintenek az adott szervezetben jónak vagy rossznak. Az értékektől függenek a követendő

normák, azok határozzák meg a szervezet céljaival megegyező viselkedési formákat.

Az értékek és normák mellett a szervezeti kultúra másik lényeges elemét azok a szokások és hagyományok képezik, amely a szervezet minden tagja számára kötelező erővel képviselik a dolgok menetének, az ügyek intézésének kialakított módját. Minden szervezet kialakítja saját ünnepeit és történetéhez való viszonyát, amelyek érvényesülnek a szervezet tagjává válástól az onnan való elbocsátásig a tevékenység minden fázisában, illetve minden mozzanatában. Ez különösen igaz a szociológiai értelemben vett totális szervezetekre, amilyen a hadsereg is, amely a tagjainak minden életminőségbeli dimenzióját meghatározza a szervezethez való tartozás állapota. Tehát a belépés pillanatától a katonai tiszteletadással megtartott temetési szertartásig meghatározó lesz az egyén szempontjából a hadsereghez történő csatlakozása. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a haderő kultúra tartalmaz számos olyan, történetileg kialakult és bizonyos szempontból formai, ugyanakkor mély tartalmat hordozó elemeket, mint például az egyenruha viselés, katonai udvariassági szabályok, a hierarchiából eredő és megkerülhetetlen viselkedés normák, amelyek a katonai szervezet tekintetében állandó kulturális összetevőkként értékelhetők.

A társadalmi-történelmi fejlődés különböző időszakaiban viszont áthelyeződnek vagy radikálisan megváltoznak a szervezet működésének, küldetésének filozófiáját kifejező hangsúlyok. A szervezeti kultúra dilemmája, egyúttal feladata, hogy összhangot teremtsen a megváltozott feladat és feltétel rendszer, illetve a történetileg kialakult értékrendszer között. Ez az összhang optimális esetben a tudatosan és tudományosan megválasztott és felépített kommunikáció révén alakítható ki, vagyis a haderő kultúra felépítése szempontjából a kommunikáció az a közvetítő közeg (interface), amely kapcsolatot teremt a szervezet egyes elemei és azok tagjai, valamint a szervezet és külső környezete között.

A magyar haderő átalakításának elmúlt 15 éves folyamatában csak néhány olyan időszak volt, amely a szervezeti filozófia radikális megváltoztatását jelentette. A legelső ezek közül a „szocialista és ideológiai célokat követő” Magyar Néphadsereg átalakulása, Varsói Szerződés szövetségi rendszeréből kiváló, nemzeti intézményrendszer egyik markáns elemévé átalakuló Magyar Honvédség kialakításának időszaka volt (a kialakuló demokrácia haderő kultúrája, ld. 36. old. táblázat). Az ezt követő – a szervezeti filozófiát érintő – változások csak súlypont áthelyezéseket tettek szükségessé a haderő kultúra és a hozzátartozó kommunikációs tevékenység egyes elemei között. Ennek megfelelően a kommunikáció

legnagyobb kihívása mindeddig az 1990-es évek gyökeres változásainak leképezése és kezelése volt. Az azt követő évtized folyamatos haderő struktúra átalakításának vagy NATO-hoz történő csatlakozásunk kommunikációjában már kisebb módosítások is elegendőek voltak, de nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy ez alatt az idő alatt honosodtak meg olyan új kommunikációs eljárások a magyar haderőnél, amelyeket például az egyes NATO-PfP gyakorlatok során sajátíthattunk el.

Az előttünk álló mintegy 10-15 évben, amely az önkéntes haderő felépítésére és professzionálissá tételére a tervek és a szakmai előrejelzések szerint rendelkezésünkre áll, lehetőség van az értékváltozások kommunikációs előkészítésének szaktudományos megalapozására, és ez felér a rendszerváltozás időszakának nagyhorderejű feladataival a védelmi szektor tekintetében. Ehhez szolgál jó példaként mind a kommunikációs tervezés mind a végrehajtás tekintetében a NATO csatlakozást előkészítő „honvédelmi ágazat NATO kommunikációs stratégiája”, amely része volt a kormányzati kommunikációs stratégiának.

### **5. A NATO csatlakozás kommunikációs előkészítése és megvalósítása, mint a kormányzati és annak részeként a védelmi ágazatban megvalósult példaértékű tervezési és végrehajtási folyamat**

A 15 évvel ezelőtt bekövetkezett rendszerváltozás egyik célja és eredménye a Magyar Köztársaság euró-atlanti integrációja feltételeinek megteremtése és az országnak végleg Európához történő csatlakozása volt. Ez a folyamat bonyolult és összehangolt lépések sorozatát követelte meg a jogszabályi környezet megváltoztatásától a piacgazdaság gyakorlati feltételeinek megteremtéséig. Ennek egyik nagy jelentőségű mozzanata a honvédelmi ágazat leválasztása a Varsói Szerződés kötelekeiről és a NATO-hoz történő csatlakozás előkészítése egyebek mellett a Partnerség a Békéért (PfP) keretein belül. A magyar társadalom - benne a Magyar Honvédség - felkészítése az euró-atlanti értékrend befogadására nem utolsó sorban tudatos átgondolt tudományosan megalapozott és összehangolt kormányzati kommunikációs stratégia megvalósítása alapján sikeresen megtörtént. Ez a dolgozat a szerző közreműködésével kidolgozott és levezényelt honvédelmi ágazat NATO kommunikációs stratégiájának főbb mozzanatait és a végrehajtás tapasztalatait foglalja össze.<sup>73</sup> Azzal a céllal, hogy a Magyar Honvédség önkéntes haderőre történő áttérésének paradigma váltási folyamatában felidézzük a hasonló léptékű változások kommunikációs megalapozását.

### **5. 1. A NATO csatlakozást megelőző időszak főbb jellemzői:**

Az 1989-90-ben megkezdett rendszerváltás legfontosabb külpolitikai törekvését térségünk valamennyi országában az euró-atlanti integrációs szervezetekbe - az Európai Unióba, a NATO-ba és Nyugat-európai Unióba - való betagozódás jelentette. A piacgazdaság kiépítését és a demokratikus jogállamiság megszilárdulását hosszútávon biztosító integrációba való bekapcsolódás tekintetében, legalábbis a hivatalos nyilatkozatok szintjén, már a kezdetektől igen erős volt a konszenzus a térség országainak politikai elitjein belül, s a legtöbb országban hasonló támogatottság volt tapasztalható a társadalom részéről is.

A Magyar Köztársaságnak is stratégiai céljai közé tartozott az euró-atlanti integrációs szervezetekhez, ezen belül a NATO-hoz való csatlakozás. Tekintettel arra, hogy e törekvés szerves részét képezte Magyarország társadalmi-politikai átalakulásának, mi több az átalakulás hosszú távú sikerének is egyik legfontosabb feltétele volt, továbbá mivel a NATO tagságunkat véleménynyilvánító népszavazás erősítette meg, döntő fontosságú volt a csatlakozás társadalmi elfogadtatása egy, az integrációval kapcsolatos kormányzati kommunikációs folyamat keretében.

### **5. 2. Az euró-atlanti törekvések főbb állomásainak időrendi áttekintése**

1990. február 20-án a Magyar Politikatudományi Társaság vitanapot rendezett "Újrakezdődik-e az európai történelem?" címmel. A három felkért előadó egyike Horn Gyula, külügyminiszter volt, aki előadásával nem kis megdöbbenést váltott ki a hallgatóságból:

"... ki kell építeni a szoros kapcsolatot az Észak-atlanti Szövetséggel, sőt egyáltalán nem tartom elképzelhetetlennek, hogy például Magyarország tagja legyen a NATO különböző politikai szervezeteinek..."

Bár sokan nem hittek benne ma már tudjuk, hogy ezzel a nyilatkozattal kezdődött el a NATO-hoz történő csatlakozás merész gondolata s ugyan a kételkedőknek sok tekintetben igaza volt, az összehangolt erőfeszítéseknek, s nem utolsó sorban a nemzetközi politikai akaratnak köszönhetően a törekvés valósággá lett. Talán nem érdektelen a fenti megállapítások tükrében áttekinteni a Magyar Köztársaság NATO csatlakozását megelőző 8 év legfontosabb eseményei időrendjét:

- 1990. július 16-17. Antall József miniszterelnök brüsszeli látogatása során találkozott - a Varsói Szerződés tagállamai közül elsőként



Manfred Wörner NATO-főtitkárral, akinek írásban nyújtotta át a NATO-ra vonatkozó magyar álláspontot. Ez tartalmazza, hogy Magyarország brüsszeli nagykövete felhatalmazást kap arra, hogy a NATO-ban állandóan képviselje hazánkat.

- 1990. november 28-29. A NATO-parlament londoni ülésén a Magyar Köztársaság társult tagi státuszt kapott a résztvevő közép-kelet-európai országokkal együtt.
- 1991. július 01. A Varsói Szerződés megszüntetése.
- 1991. december 20. Megalakult az Észak-atlanti Együtműködési Tanács, melyhez Magyarország is csatlakozott.
- 1992. április 10. A NATO Katonai Bizottsága megtartotta első találkozóját a közép-kelet-európai országok vezérkari főnökeivel.
- 1993.március-április: Az Országgyűlés elfogadta a Magyar Köztársaság biztonságpolitikájáról és a honvédelem alapelveiről szóló határozatot.
- 1994. Kovács László külügyminiszter és Keleti György honvédelmi miniszter látogatása a NATO-központban, amelynek során részt vettek az 1995. évi magyar Partnerség a Békéért Egyéni Partnerségi Program hivatalos elfogadásán.
- 1995. február 20-26. Szent-Iványi István külügyi politikai államtitkár látogatást tett az Amerikai Egyesült Államokban. Megbeszélései középpontjában Magyarország euró-atlanti integrációs törekvéseinek bemutatása állt, különös tekintettel a tervezett NATO-csatlakozásra.
- 1995. június 20. Az Országgyűlés ellenszavazat nélkül elfogadta a NATO-val 1994. február 8-án aláírt Békepartnerségi keretdokumentumát törvénybe iktató javaslatot.
- 1995. június 21. Brüsszelben aláírták a SOFA (a NATO-békepartnerséghez kapcsolódó, a fegyveres erők jogállásáról szóló) megállapodást, amely rögzíti a magyar fegyveres erők külföldi tartózkodásának jogállását.

- 1995. szeptember 01. Az Országgyűlés június 27-i döntése értelmében a Sínai-félszigetre utazott az első fegyveres szolgálatot is ellátó magyar békefenntartó alegység (41 katonai rendész).
- 1995. október 12. Budapestre látogatott a NATO politikai ügyekért felelős főtitkár-helyettese.
- 1995. október 14-20. Magyarországon megrendezik az első NATO PfP (Partnerség a békéért) gyakorlatot 350 külföldi és 200 magyar katonai részvételével.
- 1995. november 21-25. Az Európai Unió és a NATO tagországokban szolgálatot teljesítő magyar nagykövetek részvételével Brüsszelben tanácskozást tartottak az euró-atlanti integrációra történő felkészülésről.
- 1995. november 27. A NATO hivatalosan felkérte Magyarországot, hogy műszaki alakulatok is csatlakozzanak a boszniai békefenntartó erökhöz. Másnap az Országgyűlés elfogadta a délszláv válság békés rendezésének végrehajtását biztosító erők (IFOR) magyarországi átvonulásáról és átmeneti állomásoztatásáról szóló határozatot.
- 1996. január 13. Bill Clinton amerikai elnök Taszárra látogatott, ahol kifejezte köszönetét mindazért, amit Magyarország az IFOR-vállalkozás keretében tett.
- 1996. január 29. Magyarország írásban is kifejezte készségét a kétoldalú konzultáció folytatására a NATO-belépés feltételeiről.
- 1996. február 01. Megérkezett Okucaniba a Magyar Műszaki Kontingens utolsó csoportja, ezzel teljessé vált a NATO-erők keretében tevékenykedő alakulat 416 fős létszáma.
- 1996. április 09. Somogyi Ferenc külügyi államtitkár átadta Brüsszelben a NATO politikai főtitkár-helyettesének a taggá válás előkészületeivel kapcsolatban megfogalmazott hivatalos dokumentumot.
- 1996. május 31. A NATO-csatlakozás népszerűsítésére Budapestről NATO-Express indult Hajmáskérre 200 meghívott - parlamenti képviselők, pártok, különböző szervezetek prominens személyiségei,

a NATO képviselői, valamint Oroszország nagykövete - részvételével.

- 1996. szeptember 16-21. Göncz Árpád köztársasági elnök Brüsszelben felkereste a NATO-központját, megbeszélést folytatott Javier Solana NATO-főtitkárral.
- 1996. szeptember 17. Az Országgyűlés elfogadta azt a határozati javaslatot, amely lehetővé tette, hogy Magyarország légtere fölött a NATO szervezetébe tartozó harci repülőgépek és helikopterek átrepülhessenek.
- 1997. június 12. Clinton amerikai elnök bejelentette, hogy az Egyesült Államok támogatja Csehország, Lengyelország és Magyarország NATO-csatlakozási tárgyalásokra való meghívását a július 8-9-i madridi NATO-csúcsértekezletre.
- 1997. július 8-9. A NATO madridi-csúcsértekezlete, melyen Magyarország elfogadta a meghívást a csatlakozási tárgyalások megkezdésére.
- 1997. augusztus 28. A Kormány kezdeményezte, hogy az Országgyűlés kérje Göncz Árpád köztársasági elnököt, hogy november 16-ára népszavazást írjon ki a NATO-csatlakozásról és a földtulajdonlás kérdéséről.
- 1997. szeptember 10. Csatlakozási tárgyalások megkezdése Brüsszelben.
- 1997. november 16. Népszavazás a NATO-csatlakozásról, amely eredményesen zajlott le. Másnap Magyarország NATO-nagykövete átnyújtotta a szövetség főtitkáranak a magyar csatlakozási szándékot kinyilvánító levelet, ezzel a csatlakozási tárgyalások hivatalosan lezártnak tekinthetők.
- 1997. december 16. Csatlakozási jegyzőkönyvek aláírása.
- 1999. március 12. Martonyi János külügyminiszter - Lengyelország és Csehország külügyminisztereivel együtt - az Amerikai Egyesült Államok Independence városában a Trumann-könyvtárban letétbe helyezi a NATO-csatlakozás - már aláírt - jegyzőkönyvét. Ezzel hazánk hivatalosan is a NATO-tagállamai közé tartozik.

- 1999. április 04. A NATO megalakulásának 50. évfordulója, melyen Magyarország, mint a NATO teljes jogú tagja vett részt.

### **5.3. A NATO csatlakozásra való felkészülés kormányzati kommunikációs stratégiájának kialakítása.**

A Kormány a NATO integrációhoz szükséges feladatokat meghatározva döntött a csatlakozás kommunikációs stratégiájának (a továbbiakban: stratégia) kidolgozásáról, a társadalom megfelelő felkészítése és a törekvések támogatottságának erősítése érdekében megteremtette a feladatok végrehajtásának szervezeti és pénzügyi feltételeit is. A stratégia megvalósításáról az integrációs feladatok koordinálására kormányhatározattal (3104/1996. Korm.hat.) öt minisztérium - a Külügy-, a Belügy-, a Honvédelmi-, a Közlekedési, Hírközlési, és Vízügyi, valamint a Pénzügyminisztérium, illetve a polgári nemzetbiztonsági szolgálatokat irányító tárca nélküli miniszter – képviselőinek bevonásával létrehozta az integrációs Tárcaközi Bizottságot (TKB) és a mellette működő kommunikációs munkacsoportot.

A Honvédelmi Minisztérium (továbbiakban: HM) NATO csatlakozás előkészítésére irányuló kommunikációs tevékenysége – amely a honvédelmi miniszter által jóváhagyott 1997. évi irányelvekben meghatározottakra épült -, a stratégia meghatározó részét képviselte, hiszen jelentős részben beépült a „Magyarországnak az Észak-atlanti Szerződés Szervezetéhez való csatlakozást előkészítő kommunikációs stratégia” című Tárcaközi Bizottság előterjesztésébe. A HM kommunikációs alapdokumentuma céljait, irányát és részletes feladatait a HM és az MH (Magyar Honvédség) szakértőiből álló Public Relations (PR) munkacsoport állította össze, amely az Integrációs Operatív Csoport szakmai testületként gondoskodott a NATO kommunikáció kidolgozásáról, pontosításáról, megvalósításáról.

Ez a dokumentum rögzítette és ennek alapján folytatott kommunikációs tevékenység közvetítette a lakosság valamennyi rétegéhez az alapvető információkat a NATO csatlakozás feltételeiről, követelményeiről, lehetséges következményeiről.

#### **5.4. A közvélemény-kutató intézetek elemzései a NATO csatlakozással összefüggő lakossági attitűdökről.**

A stratégiát megelőzően nem alakult ki, komoly társadalmi vita arról, hogy milyen konkrét előnyökkel, illetve milyen terhekkel járna a NATO tagság. A "miért csatlakozzunk?" kérdésre többnyire csak a politikai propaganda szintjén születtek elnagyolt, túl általános válaszok. Még a politikusok és a szakértők sem igazán indokolták meg, voltaképp miért tartják szükségesnek, hogy az ország a NATO tagja legyen. Nem születtek egyértelmű válaszok a NATO-csatlakozással kapcsolatos a közvéleményt erősen foglalkoztató olyan kérdésekre, mint:

- az ország szuverenitásának, a hadsereg nemzeti jellege fennmaradásának problémája;
- az idegen csapatok magyarországi állomásoztatásának kérdése;
- az atom- és tömegpusztító fegyverek Magyarországon való esetleges elhelyezésének kérdése;
- a csatlakozás költségének, illetve a semlegesség árának reális bemutatása.

Az említett kérdések és problémák katonapolitikai, katonai-szakmai, illetve katonai-technikai szempontból történő bemutatása és megválaszolása a NATO kommunikáció során - az egyéb kormányzati szervek mellett - alapvetően a HM és az MH illetékességi körébe tartoztak.

Tapasztalható volt az is, hogy a NATO-val kapcsolatos információk rendkívül egyoldalúak, amelyek kevés figyelmet szenteltek a NATO-nak, mint politikai és katonai szövetségnek hiteles és korrekt bemutatására. A "mikor csatlakozzunk" kérdése mellett elsikkadt a "mihez és miért csatlakozzunk" kérdése. Ez pedig, figyelembe véve a korábbi évtizedekben kialakult NATO-képet nagyon sokszor éppen a politikai elit szándékaival ellentétes hatást váltott ki a társadalomban.

Bár a szakértői és szakmai szinteken rendelkezésre állt mindaz az információ, amelyről tájékoztatni lehetett volna a szűkebb és tágabb közvéleményt, viszonylag szép számban láttak napvilágot a témával kapcsolatos publikációk, és egyéb NATO-kiadványok, ezek pénz, szervezeti támogatás és kommunikációs szakértelem hiányában nem lépték

át a szakmai közélet határait, a lakosság felé nem, vagy csak alig tudtak eljutni.

A népszavazás előtti közvélemény-kutatási adatok azt mutatták, hogy a politika hibásan, axiómaként kezelte az ország csatlakozási szándékát. A társadalomnak ugyanis éppen ezekről az "axiómákról" volt igen kevés információja. A népszavazás döntése előtt az axiómákra való hagyatkozás rendkívül veszélyes, mivel ezekre való rákérdezés elkerülhetetlen.

A népszavazás sikere szempontjából két, mindenképp elkerülendő lehetőség és egy elérendő cél körvonalazódott:

1. A **népszavazás érvénytelen** (a részvétel hiánya miatt) vagy eredménytelen (a nemmel szavazók többsége miatt). Egy ilyen eredmény az ország fejlődésére, jövőjére nézve rendkívül negatív hatású lenne.
2. A **népszavazás minimális érvényességgel**, minimális eredményességgel végződne. Ez azt jelentené, hogy a felnőtt lakosság alig több mint egynegyede szavazna a csatlakozásra, s a kérdés továbbra is nyitott maradna, a vita folytatódna, amely bizonytalanságot, bizalmatlanságot szülne a csatlakozást követő minden lépésnél.
3. A **népszavazás a jogosultak legalább 60%-ának részvételével**, legalább 60-70% közötti igen szavazattal végződne. Ez az eredmény magabiztos ország képet, többségi konszenzust mutatna, biztos támogatást nyújtana az integráció további feladataihoz, jó hatással lehetne az EU csatlakozás folyamatára, és minimálisra csökkentené a vitát, leszerelné a populista ellenzőket.

Az emberek NATO-val, illetve NATO csatlakozással kapcsolatos tájékozottsága alapján négy alapvető gondolkodási minta, beállítódás különíthető el:

1. **„Biztonság a belépés révén”**
2. **„Belépés veszélyei”**
3. **„Egyedül nem megy”**
4. **„Aggodalom a csatlakozás pénzügyi vonzatai miatt”**

Az első mintában a NATO belépés kérdésében **tájékozottabbak** találhatóak, közülük a legtájékozottabban a csatlakozásra szavaznának.

A második mintában olyanok találhatóak, akiknek **tájékozottsága a leggyengébb**, jellemzően ellenzik a csatlakozást.

Az "egyedül nem megy" attitűd jobban jellemzi a **tájékozottabbakat**, mint azokat, akik kevesebb információval rendelkeznek. Azok, akiket ez a gondolkodásmód jellemez nagyobb arányban támogatják a NATO csatlakozást, mint a lakosság átlaga.

A „belépés drága” attitűd annak ellenére jobban jellemzi a **legtájékozatlanabbakat**, hogy a NATO csatlakozás anyagi terheitől az emberek többsége fél. A tájékozottabbak azonban tisztában vannak a nem belépés pénzügyi következményeivel is, többségük úgy gondolja, hogy a semlegesség anyagilag többbe kerülne.

Az ország felnőtt lakosságának relatív többsége 39% - stabilan tartva ezt a véleményt - gondolja, hogy anyagilag olcsóbb megoldás lenne, ha Magyarország semleges maradna, és maga gondoskodna saját védelméről. 34% véli úgy, hogy a NATO-ba való belépés lenne olcsóbb, 27% pedig nem tud ebben állást foglalni.

Mindebből az alábbi következtetések vonhatók le:

Az emberek túlnyomó többsége a csatlakozást nem politikai, vagy politikai és katonai vonatkozású, hanem inkább katonai vonatkozású kérdésként kezeli, ugyanakkor kevés ismerettel vagy téves információkkal rendelkezik a NATO-ról, mint katonai szervezetről.

A csatlakozás katonai vonatkozásának másik oldala az emberek tudatában a Magyar Honvédséghez kötődik, nevezetesen annak jelenlegi állapotából ítélt csatlakozásra való alkalmasságához, illetve a csatlakozás - a hadsereg mai színvonalától, az alkalmasság elérését megkövetelő -

arához. Mindez egyik sarkalatos kérdése a csatlakozás igenlésének vagy ellenzésének.

Ambivalens a közvélemény csatlakozáspárti része is: sokan azért igenlik a NATO csatlakozást, mert a Magyar Honvédség nem tudja biztosítani az ország katonai védelmét, illetve Magyarország egyedül nem képes hatékonyan védeni önmagát; ugyanakkor azt gondolják, hogy a magyar hadsereg nem eléggé felkészült arra, hogy együttműködjön a NATO-val.

A fentiekhez kapcsolódóan, az emberek nem értik a semlegesség politikai és katonai kérdését. Érzelmileg erősen kötődnek - a függetlenség féltésével összekapcsolva - a semlegességhez és azt gondolják, hogy a semlegesség esetén kevesebb anyagi áldozatot kell hozni a katonai védelemért.

Egyik sarkalatos kommunikációs kihívás a semlegesség értelmezése és az ehhez kötődő katonai-gazdasági kérdések alapos megismertetése.

A közvéleményre akarva-akaratlanul hatással van az informális, személyes kommunikáció, amely egy pesszimista, jövőkép nélküli befelé forduló, saját rossz lét és munkahelyi helyzetéből ítélkező honvédségi személyi állomány, illetve a civil lakosság között folyamatosan történik. Hatása erős lehet, hiszen a civil személy autentikusnak tartja a beavatottakat, a hivatásos katonákat, sorkatonákat és polgári alkalmazottakat.

Tapasztalható, s egyben kihívás az a populista demagógia, amely az ellenző társadalmi szervezetek, illetve személyek részéről elhangzik, szembeállítva a NATO csatlakozást az emberek egyéni érdekeivel és a Magyar Honvédséggel.

### **5. 5. A stratégia főbb elemei**

A kormány tájékoztató tevékenysége 1996 -ban szervezett formában - elsősorban az euró-atlanti összefüggések hangsúlyozásával, illetve az IFOR-misszió kapcsán folyt. NATO-kommunikációs stratégia kidolgozásáról, illetve annak végrehajtásáról a kormány 1996 decemberében hozott határozatot. A külügyminiszter a kormány 1997. január eleji ülésén terjesztette be az Észak-atlanti Szerződés Szervezetéhez való magyar csatlakozást előkészítő kommunikációs stratégia irányelveit.



Az elfogadott terv alapján a NATO-tagfelvételig terjedő időre a kormány átfogó kommunikációs kampányt indított. Az első szakaszban azt a régről tovább élő képet kívánták megváltoztatni, amely a NATO-t elsősorban, mint katonai tömböt tartja nyilván. A madridi csúcsértekezletig terjedő néhány hónapban a „Mi a NATO?”, „Mit keres benne Magyarország?” típusú kérdésekre kívántak válaszolni. Mindezt úgy, hogy a NATO-t, mint egyre inkább politikai szervezetet, az európai biztonsági rendszer legerősebb pillérét mutassák be, kiemelve azt is, hogy az euróatlanti értékrend befogadása Magyarország társadalmi politikai berendezkedésére és gazdaságára is jótékony hatást gyakorolhat a NATO-tagság. A népszavazásig terjedő időszak legfőbb célja pedig az volt hogy, a referendumon a részvételi hajlandóság a lehető legnagyobb legyen az információ hiány miatt bizonytalanok számának csökkentése mellett.

Nem volt mellőzhető természetesen a katonai együttműködésben való magyar részvétel fontosságának kidomborítása sem, különösen abból a szempontból, hogy Magyarország számára sokkal költséghatékonyabb a kollektív védelem, mint az egyedül magunk által vállalt védelmi szempontú semlegesség biztosítása.

## **5. 6. A közvéleményt formáló médiumok a NATO-ról, ahonnan indultunk és a cél**

A stratégia érvénybelépését megelőzően a kommunikáció alapvető problémája az volt, hogy a NATO-csatlakozásról szóló közlemények üresek, tartalmatlanok, az általánosságok szintjén mozogtak. Ennek oka az érvanyag kidolgozatlansága, a kommunikáció kisfokú tudatossága, ötletszerűsége, a tisztázó szakértői viták, valamint a szakszerű központi koordináció hiánya volt.

A médiában megjelenő hadseregekép nem mutatott erőt, szervezettséget, valamint nem látszott az, hogy viszonylag rövid időn belül a Magyar Honvédség alkalmassá tehető a NATO-csatlakozásra.

A honvédség, a katonák mindennapjainak bemutatása, emberközelivé tétele nem volt tudatos, ötletszerű és döntően a regionális sajtóban jelent meg. Általános tapasztalat, hogy az országos médiumok csak a protokolláris eseményeket és a szenzációnak számító témákat „kapják fel”, hiányzik a katonák helytállásáról, hétköznapijairól az újságírók céltudatos tájékoztatása, információval való ellátása.

A közvélemény kutatások adatainak mélyebb elemzése azt mutatta, hogy a csatlakozás ellenzői, valamint a kérdésben bizonytalanok döntően a nők és a kedvezőtlen társadalmi - demográfiai jellemzőkkel bíró rétegekből kerülnek ki. Ugyanakkor a tartalom-elemzésekből egyértelműen látszott, hogy az e rétegekhez eljutó írott és elektronikus sajtóban kevésbé voltak fellelhetők a NATO-ra, illetve a NATO-csatlakozásra és a honvédségre vonatkozó információk.

A bizonytalanság és a szemben állás fő oka az információhiány, valamint a rögzült negatív sztereotípiák voltak, ezért a HM és a KÜM sajtószerveinek meg kellett találniuk azt a sajátos utat-módot, amellyel a NATO-ról szóló információkat mintegy "belopják" az említett rétegeket elérő sajtótermékekbe. Így: a Magyar Nők Lapjába, a Szabad Föld című hetilapba, a Kiskegyedbe, a Bravo-ba, az Ifjúsági Magazinba, a megyei lapokba, illetve az általuk legnézettebb, népszerű Tv-műsorokba (pl. Família Kft.).

A stratégiának köszönhetően a sajtó a híradások szintjén kiemelten kezelte a NATO-val kapcsolatos kérdéskört. A közlemények döntő többsége tárgyilagos hangvétellű, tényközlő, eseményvezérelt írás volt. Minden vizsgált hónapban rendszeresen nagyszámú cikk, illetve híryanag jelent meg NATO-csatlakozásunkkal kapcsolatosan, közülük a szenzációértékű hírekre, történésekre az átlagosnál sokszorta nagyobb figyelem irányult, melyeket a sajtó igyekezett sokoldalúan és aprólékosan bemutatni.

Bár azt el kell ismerni, hogy a csatlakozást ellenzők érvanyaga kidolgozottabb volt és nagyobb sűrűséggel szerepelt a médiában, mint a támogatóké, ennek ellenére csatlakozás szükségességét és előnyeit bizonyító érvek csak szlogenszerűen és igen kis sűrűséggel voltak jelen a politikai vezetők és szakértők nyilatkozataiban, így a két megnyilvánulás hatásában kiegyenlítette egymást.

A Honvédelmi Minisztérium eddigi az euró-atlanti csatlakozásról folyó kommunikációja hozzájárult a nemzetközi közvélemény alakításához, a lakosság tájékoztatásához, közvetve pedig a honvédség feletti polgári irányítás és demokratikus ellenőrzés megerősítéséhez. A békepartnerségi programok, különösen a gyakorlatok magas színvonalú és összehangolt sajtómunkája jó alkalmat adott az euró-atlanti integrációs szervezetekhez való csatlakozásunk érdekében megfogalmazott üzenetek eljuttatására a hazai és nemzetközi közvéleményhez. Az eredményesebb munkát kezdetben még hátráltatta a Magyar Honvédségben külső

kommunikációval foglalkozó szakapparátus hiányos kiépítettsége, gyakorlatlansága, a meglévő pénzügyi korlátok.

A hadsereg tevékenységi köreinek ábrázolása is meglehetősen torz képet mutatott, hiszen a legnagyobb súllyal a PfP gyakorlaton való részvétel és külföldön lévő békefenntartóink szerepeltek, ami a hadsereg létszámának csak elenyésző töredékét jelentette. Igen kis súllyal szerepelt az a tevékenység, amelyik a hadseregnek békeidőben az alapfeladatát adja, a kiképzés, lövészet, gyakorlat, a felkészülés az ország védelmére.

Nagy hangsúlyt kaptak a hadsereg finanszírozási problémái, az alakulat megszünések, valamint a balesetek és a bűnügyek. A hadseregről szóló sajtóközlemények leginkább jellemző megállapításai csak arra terjedtek ki, hogy csökkentik a személyi állomány létszámát, alacsony az illetményük, rosszak a szolgálati és életkörülményeik, elhagyják a pályát, annak ellenére, hogy a többségük jól képzett szakember.

Az MH haditechnikájáról ábrázolt kép túlsúlyosan az előremutató, pozitív elemeket mutatta be, így a repülőgép, légvédelmi rakéták, a BTR-80-as, illetve a T-72-es vásárlása a lokátor-rendszer korszerűsítése, és az ezekkel kapcsolatos viták, találgatások.

A stratégia összehangolt és következetes megvalósításának eredményeként az előzőekben felvázolt zömmel negatív lakossági beállítódások megfordultak és mérhetően igazolták, hogy a bizonytalanok többség támogatóvá vált.

Ennek köszönhetően a 1997. november 16-án lezajlott népszavazáskor az Országos Választási Bizottság adatai szerint a választásra jogosultak 49, 24 %-a jelent meg, igennel szavazott 85, 33 %, nemmel 14, 67 %.

### **5. 7. A HM kommunikációs stratégiájának főbb céljai:**

A NATO csatlakozás kommunikációja a honvédelmi ágazatot érintően több volt, mint egy népszavazásra felkészíteni a személyi állományt. A HM és MH csatlakozással kapcsolatos kommunikációja a következőkre irányult:

- felkészíteni a hivatásos állományt, hogy a lehető legszélesebb ismeretek birtokában elősegítsék a Magyar Honvédség csatlakozásra való alkalmasságának megteremtését;
- a haderő felkészültségének, fokozatos átalakulásának bemutatásával arculatának korszerűsítésével, bizalmat kelteni a lakosság körében a Magyar Honvédség csatlakozásra való alkalmassága iránt.

Ez azért is fontos, mert igen alacsony volt a NATO-csatlakozás támogatottsága a Magyar Honvédség hivatásos állományán belül, ami különösen azért jelent problémát, mert az Észak-atlanti Szerződés Szervezetéhez való csatlakozás mindenek előtt éppen a hadsereget, ezen belül pedig a hivatásos állományt közvetlenül is érintette, így annak elfogadtatása körükben létfontosságú.

### 5. 8. A nemzetközi közvéleménytérkép főbb elemei

1997-ben készült felmérések figyelmeztető jelnek értékelték- még a népszavazás előtt -, hogy a közép-európai térség társadalmi közül a magyar lakosságban a legerősebb és egyre erősödő az a vélemény, hogy NATO csatlakozásunk megghiúsulásának oka lehet az is, hogy „Magyarország nem lesz képes teljesíteni a NATO csatlakozás feltételeit.” Míg 1995-ben a lakosság 57 %-a tartotta ezt elképzelhetőnek, 1996-ban ez az arány már elérte a 61 %-t. Ezzel párhuzamosan Magyarországon jelentősen - 1995-96 folyamán 26-ról 22 %-ra - csökkent azok aránya, akik a csatlakozás esetleges elmaradását azzal magyarázták, hogy "nem kellünk a Nyugatnak".

A magyar társadalom vélekedésével megegyezően, 1995-96 folyamán - legalábbis Nagy-Britanniában, Franciaországban és Németországban - csökkent a NATO-bővítés támogatottsága, s ezen belül is legjelentősebben éppen a magyarok csatlakozásának támogatottsága (Nagy-Britanniában 70-ről 63 %-ra, Franciaországban 63-ról 60 %-ra, Németországban 72-ről 61 %-ra.)

Az erről szóló közvélemény-kutatási adatok, több szempontból is figyelmeztetőek:

Ha az elkövetkezendő öt évben országa nem lesz a NATO tagja az Ön véleménye szerint miért nem: mert nem teljesíti a felvétel feltételeit, vagy, mert a Nyugat nem akarja?

	Mert nem teljesíti a felvétel feltételeit		Mert a Nyugat nem akarja.	
	1995	1996	1995	1996
Bulgária	30 %	32 %	36 %	35 %
Csehország	44 %	45 %	29 %	26 %
Lengyelország	29 %	32 %	52 %	48 %
<b>Magyarország</b>	<b>57 %</b>	<b>61 %</b>	<b>26 %</b>	<b>22 %</b>
Románia	nincs adat	46 %	n. a.	29 %
Szlovákia	40 %	47 %	31 %	25 %
Szlovénia	n. a.	46 %	n. a.	38 %

Tudatában van annak, hogy az Ön országának kötelessége más NATO tagállam védelmére kelni, ha azt támadás éri, támogatja vagy ellenzi a NATO bővítését az alábbi országokkal.

		Nagy-Britannia		Franciaország		Németország	
		1995	1996	1995	1996	1995	1996
Csehország	támogatja ellenzi	64 % 28	65 % 16	58 % 30	62 % 28	60 % 36	54 % 43 %
Lengyelország	támogatja ellenzi	79 % 16	74 % 12	68 % 24	70 % 22	61 % 36	55 % 41
<b>Magyarország</b>	<b>támogatja ellenzi</b>	<b>70 % 21</b>	<b>63 % 17</b>	<b>63 % 26</b>	<b>60 % 27</b>	<b>72 % 25</b>	<b>61 % 33</b>
Szlovákia	támogatja ellenzi	54 % 33	59 % 18	55 % 33	56 % 33	52 % 44	52 % 44
Románia	támogatja ellenzi	58 % 32	61 % 20	57 % 32	50 % 37	43 % 52	36 % 56

A kutatási eredmények azt jelezték:

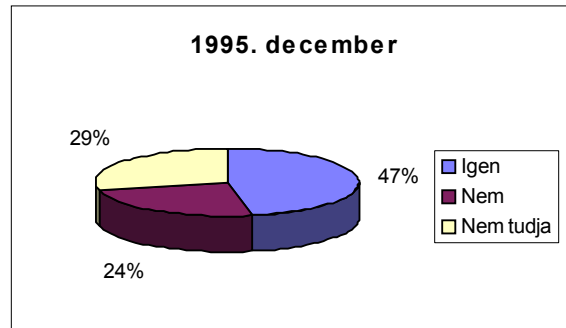
- hogy a magyar kormány eddig kevésbé tudta megismertetni a közvéleménnyel a NATO csatlakozás érdekében tett lépéseit, illetve nem volt elég meggyőző - sem belföldön sem külföldön - a tekintetben, hogy valóban komoly lépéseket tesz a csatlakozás előkészítése érdekében;

- hogy a magyar társadalom nem ismeri kellőképpen a nyugati országok lakosságának véleményét a NATO-bővítésről, s ezen belül Magyarország csatlakozásának megítéléséről.

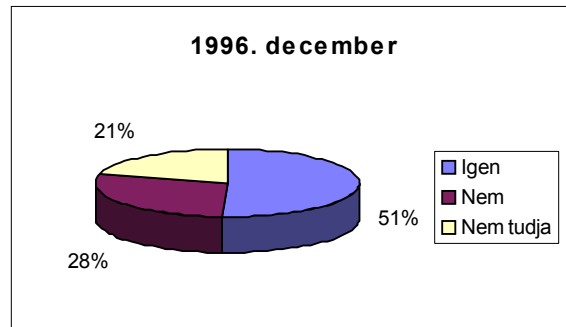
A Marylandi Egyetem és egy független washingtoni csoport által 1996. szeptember 14. és 20. között készített felmérés szerint az amerikaiak 68 %-a támogatta Lengyelország, 63 %-a Magyarország, 56 %-a Csehország, 55 %-a Románia felvételét a NATO-ba.

### 5. 9. A magyar közvéleményi térkép főbb elemei

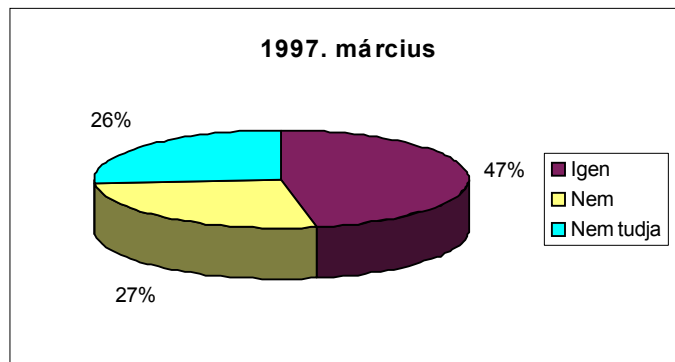
Az 1995-1996-os évben a közvélemény-kutatási adatok alapján a magyar közvélemény még mindig több mint 50 %-a ellenezte vagy nem tudta, hogy Magyarország csatlakozzon-e a NATO-hoz vagy sem.



1996 júliusában a felnőtt lakosság 47%-a a csatlakozás mellett, 29%-a ellene foglalt állást. Az emberek egynegyede bizonytalan, nem tudja eldönteni, hogy támogassa vagy ellenezze Magyarország csatlakozását a NATO-hoz. A magyar lakosság 65%-a szerint népszavazásnak kell dönteni a NATO csatlakozásról, míg 29% szerint inkább a Parlamentnek. Az állampolgárok közül 52% biztosan, 26% valószínűleg elment volna egy júliusi népszavazásra a NATO-ról.



Még 1997 elején is az ország szavazó polgárai kevésbé tájékozottak és meglehetősen bizonytalanok voltak Magyarország NATO csatlakozását illetően.



A magyarok relatív többsége (44%) szerint Magyarország NATO csatlakozása a NATO szándékaitól és követelményeitől függ, 18 % szerint Magyarország szándékaitól és csatlakozásra való alkalmasságától függ inkább. 29 % szerint mindkettőtől egyaránt függ.

Általánosságban elmondható, hogy ekkor Magyarországon a felnőtt lakosság 90%-a tudta, hogy az ország be akar lépni a NATO-ba. 70% hallott arról, hogy 1995. végén népszavazást kezdeményeztek, arról, hogy Magyarország belépjen, vagy ne lépjen be a NATO-ba. Feltételezhető, hogy ugyanilyen arányban tudta a lakosság azt, hogy a csatlakozásról lesz népszavazás, amelyet a többség (60-65%) igényel is.

Az emberek 60%-a hallotta, hogy Magyarország csatlakozott a NATO „Partnerség a békéért” programjához, ugyanígy hallott az IFOR-ral kapcsolatos eseményekről. A magyar katonák boszniai szerepvállalását 55% helyesli 30% ellenzi, a NATO csapatok magyarországi állomásozását 47% helyesli és 38% ellenzi. A lakosság háromötöde úgy gondolja, hogy a békepartneri együttműködés előnyös, mert az ország biztonságát szolgálja, az ország fejlett katonai technikához jut és elősegíti a NATO csatlakozást. Erősen megosztott a közvélemény arról, hogy a békepartnerség növeli vagy sem a katonai kiadásokat, csorbul-e az ország függetlensége vagy nem.

A magyar közvéleményt számos kérdés foglalkoztatta a NATO csatlakozással kapcsolatban, melyekre 1997 elejéig még nem kapott pontos információkat. A felmérések arra engednek következtetni, hogy az ellenzők és a bizonytalan emberek körében jelentős a tájékozatlanság magáról a NATO-ról, Magyarország csatlakozásának indokairól, előnyeiről és hátrányairól. Téves képzetek is társulnak a csatlakozás terheit, költségeit okként megnevező ellenvéleményekhez.

Pontos információk hiányában erős érzelmi attitűdök motiválták a függetlenség elvesztését felvető érveket, a semlegességhez érzelmi alapon ragaszkodókat, valamint a külföldi csapatok magyarországi állomásoztatásától, az atomfegyverek telepítésétől való félelmeket, illetve a 40 évig itt állomásozó oroszokat felváltó nyugatiakkal szembeni ellenszenvet.

A politika szintjén megfogalmazott érdekeket sokan nem tudták - pontos információk hiányában - az egyéni érdekek szintjén értelmezni, sokak számára ezért közömbös a kérdés és szkeptikus volt a válasz. A hivatásos állomány vonatkozásában pedig az elmúlt nyolc éves időintervallum szinte teljes egészében összeforrt a szolgálati hely és az egzisztencia bizonytalanságával.

A NATO csatlakozással kapcsolatosan formálódó közvélemény a megjelenő nyilvános információk tartalma és intenzitása szerint változott. A bizonytalanságot az állásfoglalások mögötti meggyőződés viszonylagos erőssége vagy gyengesége okozta. Populista ellenző érvek hatására a támogatók egy része is elbizonytalanodott. Ezért egy határozott, hatékony kommunikációs stratégia eredményeként a támogatás stabillá, az ellenzés bizonytalanná, a bizonytalanság támogató véleménnyé kellett alakítani.

### **5. 10. A Magyar Honvédség belső közvéleménye**

A tisztikar középvezető beosztású személyei nagyobb arányban ellenezték a NATO csatlakozást, mint a polgári lakosság. Ugyanakkor a tisztek 1/5-e bizonytalan e kérdéskört illetően. A hivatásos tisztek jelentős része szerint nem növelné az ország biztonságát a NATO-tagság.

Az 1996-os adatok szerint a megkérdezett tisztek relatív többsége ellenzi (43%), kisebb része támogatja (39%) a NATO csatlakozást, 18%-uk bizonytalan e kérdést illetően.

A támogató, illetve ellenző vélemények, az iskolai végzettségek és a vezetői, vagy beosztotti státuszok megoszlása szerint differenciálódnak. Az egység vagy magasabbegység szinten vezető beosztású, akadémiát végzett tisztek jóval nagyobb arányban támogatják a csatlakozást, mint akik a törzsekben beosztott tisztek és nem rendelkeznek akadémiai végzettséggel. (Az önmagukat beosztottnak jelzők 62%-a ellenzi a NATO csatlakozást, míg a vezetőknek "csupán" 33%-a.)





Összefüggés volt kimutatható a 20 évnél régebben szolgálatot teljesítők, nem vezetői beosztásban lévők csatlakozás ellenessége tekintetében, közülük 50 %, míg az ugyancsak 20 évnél régebben szolgáló, de vezető beosztásban lévők alig több mint harmada ellenzi a csatlakozást.

A NATO csatlakozás ellenzőinek több mint kétharmada szerint Magyarország önállóan is tudná szavatolni saját biztonságát. Ezt a támogatók majdnem ugyanilyen arányban erősen kétlik. A csatlakozás szükségességében bizonytalanok, 44%-a bizonytalan e kérdést illetően is és több mint negyedük szerint nem lennének képesek önállóan biztosítani hazánk katonai védelmét.

A bizonytalanok meggyőzésénél óriási szerepe van a megfelelően kidolgozott kommunikációs stratégiának, hiszen például a fenti kérdés megfelelő tisztázása a bizonytalanokat a csatlakozás támogatóinak táborába emelhetik, és elvileg csökkenthetik az ellenzők táborának érvelését.

A NATO-ba való belépéssel jelentősen nőnének az ország katonai kiadásai érveléssel viszonylag nagy egyetértés mutatkozott a tisztek körében. (Ugyanakkor ezen állítás mellett nem szerepelt kontrollként, hogy az önálló védelem ennél nagyobb vagy kisebb mértékben növelné-e a kiadásokat.)

Kiemelendő az az állítás, mely szerint "A NATO-ba való belépéssel Magyarország olyan konfliktusokba is belekeveredhet, amelyhez semmi köze nincs." Olyan érv ez a támogatást ellenzőinek kezében (74%-uk gondolja így), amelyben a csatlakozást pártolók 25%-a is bizonytalan!

A kommunikációs stratégia szerepe itt is kiemelkedően fontos, hiszen az adatok szerint ez a probléma olyan meggyőzőerő-potenciállal bír, ami a támogatók bázisát gyengítheti.

Az az állítás, hogy a NATO-tagságunk erősítené a külföldi befektetők biztonságérzetét és így több nyugati tőke jönne az országba éppen fordítva volt érdekes számunkra, mint az előző. A csatlakozást támogatóinak háromnegyed része egyetért ezen állítással, viszont az ellenzők egyharmada bizonytalan ennek megítélésében.

Markáns érv az ellenzők kezében, hogy a NATO-ba való belépéssel csorbulna Magyarország függetlensége, mégpedig olyan, amellyel a NATO csatlakozás híveinek 25%-a is egyetért és 25%-uk pedig bizonytalan benne. Az itt felmerülő kérdésekre adható válaszok nem egyszerűek, nem számosíthatóak, elfogadásuk pedig erős érzelmi motívumok által nehezített.

A fentiek alapján azt a következtetést lehetett levonni, hogy a NATO csatlakozás ellenzői és támogatói által említett érvek mögött valójában a szervezetek, tisztek státuszbiztonsága a motiváló, vélemény-meghatározó tényező.

Az ellenzők nem láttak tiszta karrierutat maguk előtt, illetve valószínűsített karrierterveik inkább elképzelhetőek NATO-csatlakozás nélkül, a hadsereg más színvonalán. A támogatók éppen ellenkezőleg vélekedtek, mint magasabb képzettségű vezetők, akik jobban érzékelik a karrier lehetőséget a NATO-csatlakozással.

A fenti adatok alapján két célcsoportot lehetett elkülöníteni:

- A NATO csatlakozás kérdésében a legnagyobb arányban bizonytalanok: a zászlóalj, vagy magasabb szintű törzsekben dolgozó, 30-40 év közötti tisztek, akiknek nincs akadémiai végzettségük.
- A csatlakozást leginkább ellenzők, azok között találhatóak legnagyobb arányban, akik 20 évnél régebben teljesítenek szolgálatot és nincsenek vezető beosztásban. Vélhetően ők azok, akik a legnagyobb egzisztenciális bizonytalanságban vannak.

Az akkor folyó haderőreform végkimeneteléről a lehető legtisztább képet kellett felmutatni a tisztikar számára. Csak ez lehetett - a NATO csatlakozással kapcsolatos tájékoztató munka mellett - a legnagyobb hatású eszköz a NATO csatlakozás támogatásának növelése tekintetében.

### **5. 11. A belső kommunikáció állapotának főbb jellemzői**

A vizsgálat időszakában Magyar Honvédség nem működtetett szervezett kommunikációs rendszert. Ezért nem is lehetett olyan kommunikációs stratégia, amely kezelni tudta volna a szervezeti identitás zavarait, a célnélküliséget és perspektívtalanságot. A katona közvélemény befolyásolásának legkézenfekvőbb eszközei, mindössze a reprezentatív nyilvánosság szintjén megjelenő rutin-tájékoztatások, esemény-kommentárok, magyarázkodások és ellentmondásos vezetői megnyilatkozások voltak, amelynek negatív hatásai okozták a tisztek, tiszthelyettesek averzióját.

A rendszerspecifikus kommunikáció egyes elemei fellelhetőek voltak, de ezek sem szervezetileg, sem tartalmilag, sem a tevékenység, sem a kiszolgáló háttér szempontjából nem voltak kontextusban. Ezzel egyidejűleg nincs egységes szervezeti-filozófia, arculat- és image elképzelés.

A vezetési és alrendszerek közötti horizontális és vertikális kommunikációs rendszerelemek kiépítettsége, működése esetleges és ellentmondásos.

A katonai szervezeteknél végzett vizsgálatok alapján megállapíthatóvá vált, hogy a kommunikációs és PR tevékenység nem vált a vezetői munka nélkülözhetetlen, szerves részévé. A belső kiadványok kb. 70-75%-át kitevő intézkedések, utasítások, parancsok, levelek, stb. kommunikációs szakmai szempontból szüretlenül kerülnek a célcsoportokhoz. Ezért sürgető feladattá vált az MH szintű kommunikációs szervezet feladatrendszerének, struktúrájának mielőbbi újra fogalmazása.

A szervezet menedzsmentjének felelősségi körébe tartozó külső és belső kommunikációs tevékenység nem képezett szerves egységet. Ez nemcsak szervezeti elkülönülést jelentett, hanem a szigorúan szakmai, koncepcionális szervezeti arculat (image) és kommunikációs stratégia egységének követelményével és alaptörvényével sem esett egybe.

A megvalósítást szolgáló háttérintézmények (Humán Szolgáltató Központ, Horizont Filmstúdió, stb.) nem egyértelmű részei a kommunikációs rendszernek. Hiányzik az anyagi-technikai eszközrendszer feladatokhoz rendelt - elkülönített - biztosítása, ezért a hadseregen belüli kommunikációs rendszer kialakulatlan, akadozik a hivatásos és közalkalmazotti állomány rendszeres tájékoztatása.

Az 1996. év végén megindult tájékoztatás csökkentette ugyan a hivatásos és közalkalmazotti állomány körében az információhiányt, de nem szüntette meg teljesen a körükben jellemző alulinformáltságot, bizonytalanságot. Nem működnek a honvédség vezető állományának naprakész informáltságát biztosító kommunikációs csatornák.

## **5. 12. A külső kommunikáció célcsoportjai**

A NATO csatlakozás szempontjából az egyik legfontosabb a **nemzetközi közvélemény.**

A kommunikációnak tudatosan kellett kialakítani és formálni egy olyan ország- és hadsereg képet, amely bizalmat, megértést és széleskörű támogatást eredményez a csatlakozási felkészüléshez és a későbbi felvételhez. E területen némi lemaradás volt, melyet a csatlakozási tárgyalások megkezdéséig célszerű volt pótolni, hogy rendelkezésére álljanak reprezentatív kiadványok, image-formáló írásos és tárgyi eszközök

a környező és NATO országok politikai körei, katonai vezetői, katonadiplomatai, újságírói, valamint ezen országok PfP programokon résztvevő katonái és a PFP-programhoz csatlakozott országok katonai és politikai köreihez tartozók számára.

A következő célcsoport a NATO csatlakozás potenciális támogatóiként megnyerendő **nagy népességcsoportok**, amelyeknek a NATO-ról, a Magyar Honvédség csatlakozásra való alkalmasságáról meglévő ismereteit kellett bővíteni.

Nagy népességcsoportba tartozók:

1. A **fiatalok** (12-29 éves korosztály), **tanulók** (általános iskolák 7.-8. osztályai; szakmunkás iskolások; középiskolások; katonai középiskolások; főiskolások, egyetemisták; katonai főiskolások; tiszthelyettes iskolai hallgatók);
2. **Közigazgatásban dolgozók** (minisztériumok és országos főhatóságok dolgozói, (HM és MH közalkalmazotti, köztisztviselői állománya,) önkormányzatok dolgozói (kulturális, egészségügyi közalkalmazottak);
3. **Bérből és fizetésből élők** (nők; nyugdíjasok; munkanélküliek).

Ezen csoportok körében jelentős tájékozatlanság volt tapasztalható a NATO-ról. Az idősebb korosztályoknál torz, előítéletes a NATO-kép, a középkorúaknál hiányos ismeretek, a fiatalabb generációk körében pedig a teljes ismerethiány volt érzékelhető. Tájékoztatás hiányában a szóbeszéd és az érzelmi motiváltság dominált, amely sokaknál az ellenzésben, illetve bizonytalanságban jelent meg. A nagy népesség csoportok (ifjúság, nők, nyugdíjasok) felé 1997-ben a legfontosabb kommunikációs cél volt a részletes tájékoztatás, ismeretbővítés a NATO történetéről, működésének elveiről, szervezetéről, céljairól, fejlődéséről, bővítésének folyamatáról, a csatlakozás követelményeiről, előnyeiről és hátrányairól, hogy egy valós NATO-kép alakuljon ki körükben.

A nagy népesség csoportok irányában az egyik kiemelkedő kommunikációs feladat a Magyar Honvédség arculatának megjelenítése, a haderő reformjának, a NATO-csatlakozási feladatainak, eredményeinek megismertetése, a bizalom és a megértés kialakítása.

Az ismeretszint bővítés tekintetében kiemelt jelentőséggel bírnak, a **véleményformálók, véleményvezérek**. A politikai elit (országgyűlési képviselők, kormányzati- és pártvezetők, önkormányzati testületek stb.); katonai elit (HM-MH vezetők, dandárparancsnokig bezárólag); média elit

(főszerkesztők, tudósítók) valamint a pedagógusok, továbbá az MH tiszti, tiszthelyettesi kara, a határőrség, a rendőrség, a polgári védelem, a tűzoltóság, a vámőrség vezető állománya.

A lakossági véleményformálásban jelentős a szerepe az **érdekvédelmi és tömegszervezeteknek**.

A NATO-csatlakozás iránti támogató attitűd és a visszacsatolás kialakításához ezen szervezetek tagsága fontos szerepet tölthet be. A felénk irányuló kommunikáció rendszeres párbeszédre, találkozókra épül, az ismeretbővítést, az aktuális tájékoztatást és a problémákra való reagálást foglalja magában. A szervezetekkel való rendszeres párbeszéd elsődleges célja elkerülni, elejét venni annak, hogy egyes társadalmi csoportok szociális érdekeit szembe állítsák a NATO-csatlakozással, a haderőreformmal, a hadsereg felkészülésével, illetve a katonákkal.

Külön meg kell említeni a NATO **csatlakozást ellenző** csoportok, szervezeteket és személyeket (pacifista értelmiségi körök, opponáló (ellentmondó), tiltakozó szervezetek, ellenző politikai pártok, NATO-ellenes vezető-, „médiaképes” értelmiségiek).

Valószínűsíthető, hogy a felvételre meghívott országok megnevezését követően az egyértelműen NATO-ellenes csoportok és személyek megnyilvánulásai, akciói, esetleges demonstrációi felerősödhetnek, hadsereg-ellenes éllel jelenhetnek meg. A felénk irányuló kommunikációnak az azonnali reagálásra, illetve a velük való vita szakmai mederbe terelésére kell irányulnia. Megjelenésük részletes, megalapozott érveléssel, párbeszédrel ellensúlyozandó. Megnyilvánulásuk figyelemmel kísérése, a reagálás előkészítése tudatos, állandó kommunikációs szakmai feladat.

### **5. 13. A belső kommunikáció célcsoportjai és csatornái**

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség teljes személyi állománya a legrelevánsabb nagy célcsoport, mely egyrészt szervezetileg és egyénileg is érintett a NATO-csatlakozással kapcsolatos feladatokban, másrészt civil kapcsolatrendszerének érintkezési pontjain véleményvezérként, a civil közvéleményt formáló tényezőként jelenik meg. A honvédelmi ágazat kommunikációjának ezért az eddigiektől eltérő minőségileg, módszertanilag gyökeresen más, tudatos, jól szervezett, folyamatos, stratégiai jelentőségű tevékenység-rendszernek kell lennie.

A legfontosabb feladat, hogy ez a célcsoport rendelkezzen a leghatékosabb ismeretekkel, legyen beavatott a csatlakozás részleteibe is, hogy támogatása cselekvő hozzáállásban, aktivitásban, a felkészülési terhek vállalásában nyilvánuljon meg. (Tiszti, tiszthelyettesi állomány, szerződéses katonák, hallgatók, közalkalmazottak, köztisztviselők, sorállomány, tartalékos állomány, nyugdíjasok, családtagok.

#### **5. 14. A HM kommunikációs stratégia szakaszai**

A NATO és Magyarország viszonyát érintő kormányzati kommunikáció, ennek részeként a honvédelmi ágazat kommunikációjának fő szakasz határait a meghívás időpontja, a csatlakozási tárgyalások befejezése (népszavazás és parlamenti döntés) és Magyarország NATO-csatlakozása jelenti. A csatlakozást megelőző kommunikációnak olyan következményekkel kell járnia, hogy kialakuljon a csatlakozás lehető legnagyobb közvéleményi támogatottsága, s e támogatás biztos hátteret adjon a csatlakozást követő feladatok megvalósításához. A csatlakozást megelőző időszak több a kommunikációra is hatással bíró – jelentős eseményt foglal magában: a csatlakozásra felkért országok megnevezésének időpontját; a csatlakozási tárgyalások megkezdését; kiemelkedő diplomáciai eseményeket; az 1998-as magyarországi békepartnerségi gyakorlatot és az 1998-as parlamenti választásokat. Ezeket is figyelembe véve, a csatlakozás előtti időszak kommunikációs szempontból három szakaszra volt bontható:

#### **I. szakasz: a csatlakozási tárgyalások megindulásáig, 1997 elejéig**

Ismeretközlés, érdeklődés felkeltése. Informatív szakasz, mely megalapozza a kommunikáció további fázisait. A kommunikációs célok elérése érdekében elsődleges feladat a vélemények kialakításához, későbbi döntésekhez szükséges ismeretek, tények és tudás közvetítése, az alapvető információk átadása.

#### **II. szakasz: a csatlakozási tárgyalások alatt, 1997-1998.**

A motiváció alakítása, javítása. A csatlakozás várható időpontjának a pontos megismerése új szakasz kezdetét jelenti a kommunikációban, mely a politikai és katonai célok, feltételek és követelmények ismertségi és értési szintjének emelésével hivatott a NATO-csatlakozást elfogadtatni és a magasabb támogatottságot elérni.

Ennek a szakasznak tartalmilag a fő irányai a **pozitív** (már meglevő) támogató közvéleményi viszonyulások **erősítése**, kiegészítése, kerülve a "megdolgozás" érzetének kialakulását.

A **negatív** viszonyulások **hatástalanítása**, az ellenvetések cáfolata, a negatív beállítódások okainak – az információhiány, realitásokhoz való érzelmi viszonyulás, a sztereotip gondolkodás, az előítéletesség és az indokolatlan konzervativizmus, a részérdekek iránti elköteleződés – hangsúlyozása, a véleményváltoztatás esélyének fenntartása. Az esetleges ellenző akciókkal szembeni ellenkampány indítása.

A **bizonytalanok megnyerése**, döntésükhöz szükséges racionális ismeretek és érvek közvetítése.

### **III. szakasz: mozgósítás a népszavazásra**

Kampány a csatlakozás mellett. Közvetlenül a belépés előtti harmadik szakasz a csatlakozási tárgyalások befejezése és a népszavazás közötti időszak, a mozgósító kampány időszaka, melynek célja a népszavazási hajlandóság és a széleskörű, pozitív támogatásra való mozgósítás.

A fenti feladatok elvégzéséhez a HM és az MH kijelölt szakemberei külön kommunikációs programot dolgoztak ki az 1997. és 1998. évre, melyet a HM integrációs és nemzetközi kapcsolatokat felügyelő helyettes államtitkár, a HM helyettes államtitkára, kabinetfőnök és a Honvéd Vezérkar vezérkari főnök első helyettese hagyott jóvá.

#### **5. 15. Szervezeti és pénzügyi kérdések**

A honvédelmi ágazat NATO-kommunikációs feladatai szerves részét képezik a kormányzat euró-atlanti integrációval kapcsolatos kommunikációs stratégiájának, amely a Külügyminisztérium gondozásában készült. A KÜM Integrációs Államtitkárságon a NATO-NYEU Főosztály keretében a kommunikációs stratégia menedzselését egy 3-4 főből álló osztály végzi.

A honvédelmi tárca által menedzselte programokat rendszeresen egyeztettek a Külügyminisztérium illetékeseivel. A HM tárca programjainak megvalósítását a HM és az MH szervek önállóan, teljes felelősséggel végezték. A programok végrehajtásának irányítása, ellenőrzése és módosítása centralizáltan, míg végrehajtása decentralizáltan valósult meg.

A honvédelmi ágazat kommunikációs feladataink felső szintű összehangolása a megvalósítás tervezése és szervezése, valamint a folyamatok figyelemmel kísérése, ellenőrzése a HM Integrációs Titkárságon történt.

Az elmúlt évek NATO-csatlakozással kapcsolatos hazai vitáiban egyik fontos kérdésként szerepeltek a felvétellel és a tagsággal járó költségek. Az ellenzők arra hivatkoztak, hogy a tagság elviselhetetlen terhet jelent majd az ország számára, míg a támogatók azzal érveltek, hogy az sokkal olcsóbb megoldás, mint az ország védelmének egyedül történő biztosítása. A tárgyalások folyamán tisztázódott, hogy Magyarországnak a NATO összköltségvetésének 0,65 százalékával kell majd hozzájárulnia a szövetség költségvetéséhez.

A honvédelmi ágazat NATO-kommunikációs feladatainak végrehajtásához szükséges költségvetési fedezetek az 1997. évi költségvetésben nem szerepeltek. A kommunikációs programok között a Külügyminisztérium részére megvalósításra javasoltak összesen 28,0 millió forintot, a honvédelmi tárca részére a „feltétlenül megvalósítandó” programok 54,6 – 56,6 millió forintot, míg a „lehetőség szerint megvalósítandó” programok 22,2 – 24, 2 millió forintot, mindösszesen 104,8 – 108,8 millió forintot igényeltek.

#### **5. 16. Együttműködés a kormányzati kommunikációs stratégia megvalósításában résztvevő szervekkel**

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség több programjavaslatot is készített a kormányzati kommunikációs programba. A megalakított Tárcaközi Bizottság összehangoltan végezte munkáját. A különböző minisztériumok feladataiban - igény szerint - bevonásra kerültek katonai, katona-politikai szakértők, és a HM is igénybe vette más minisztériumok szakembereinek segítségét.

Pl. A Honvédelmi Minisztérium és a Külügyminisztérium közösen támogatta a Magyar Atlanti Tanács nevű civil szervezetet, amely az ország különböző középiskoláiban tartott előadásokat a NATO-csatlakozás témakörében; valamint megjelent e témakörrel kapcsolatosan egy kézikönyv a középiskolai tanárok részére.

Az egyes kommunikációs projektek megvalósítása során tartalmas együttműködés alakult ki az írott és elektronikus sajtó szakembereivel illetve kommunikációs műhelyekkel, amelyek közül többen tartósan



elkötelezték magukat a honvédelem euró-atlanti integrációjának képviselőjére.

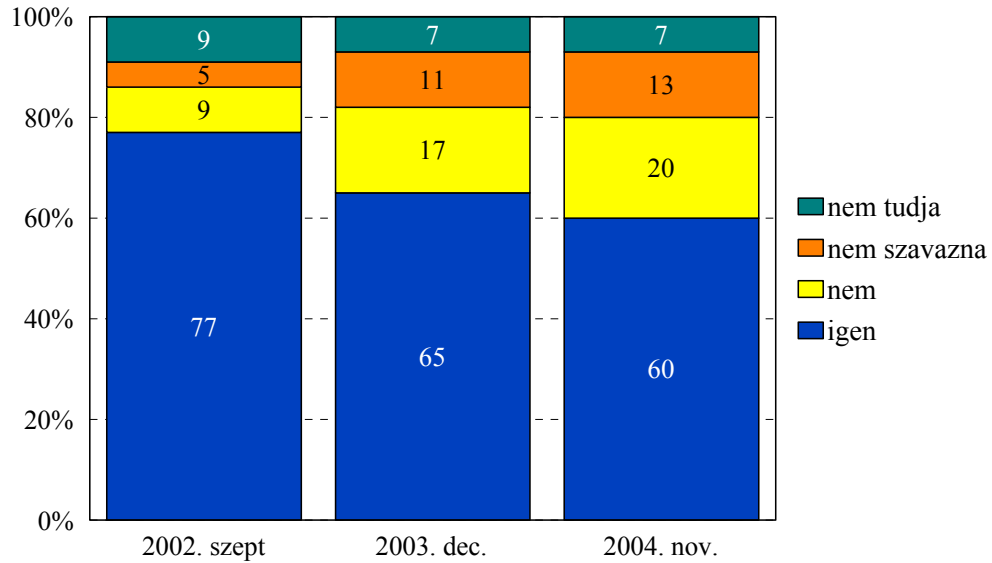
### **5. 17. A HM kommunikációs stratégia megvalósításának főbb tapasztalatai**

A feladatok megvalósítása során beigazolódott, hogy a tudományos megalapozottsággal széles körű szakmai és vezető, szervezeti összefogással kialakított Kormányzati kommunikációs stratégia semmi mással nem pótolható eszköze volt a Magyar Köztársaság NATO csatlakozásának lakossági elfogadásának a referendum sikeres lebonyolításának. A honvédelmi tárca ebben a tevékenységben képes és kész volt a speciális, katonai vonatkozású projektek kidolgozására lebonyolítására, miközben tudatosan törekedett a külső és belső kommunikációs célok és eszközök összhangjának megteremtésére. Bizonyítást nyert az is, hogy a védelmi szektor kommunikációja csak akkor hatékony és meggyőző, ha kellően érvényesül az elérendő cél, a megvalósításra hivatott szakemberekből álló szervezet és a rendelkezésre álló pénzügyi források összhangja és az ezt megalapozó határozott vezetői igény és támogatás.

Minden kommunikációs tevékenység számára kulcskérdés a külső és a belső közvélemény kiinduló állapotának feltérképezése, kutatása. Ez biztosítja azt az objektivitást, amely az ismeretbővülést, attitűdváltoztatásokat igénylő kommunikációs munka eredményességének megítéléséhez elengedhetetlenül szükséges. Lényeges információ tartalommal bír az egyes megvalósult projektek eredményességének értékelésekor, valamint a kommunikációs időhorizont (1996-99) különböző állomásai során kialakítható új feladatok meghatározásánál.

A kormányzati (melynek szerves része a honvédelmi ágazat) kommunikációs stratégia fő feladata az ország lakosságának a NATO-hoz való csatlakozás elfogadtatása, meggyőzése volt. Hazánk NATO csatlakozásának előkészítése ma már több mint fél évtizedes időtávlatból viszonylag objektíven ítélni meg és elemezhető. Felidézve az akkor megfogalmazott célokat és elgondolásokat és a meghozott döntéseket, szerénytelenség nélkül megállapíthatjuk, hogy azok többsége ma is kiállná a szakmai megítélés és a szükségesség próbáját. A legújabb felmérések, jól lehet az ország biztonságát ma közvetlenül nem veszélyezteteti fegyveres támadás lehetősége, ha emiatt csökkenő arányban is, mégis a lakosság nagyobb része támogatná a NATO-hoz való csatlakozást öt év eltelté után is.

## Most megszavazná Magyarország NATO-csatlakozását?



Forrás: ECHO survey 2004. november

Meggyőződésünk, hogy a honvédelmi ágazat egészét érintő az önkéntes haderőre történő áttérés kommunikációs előkészítése, hasonló alaposágú és szakmai igényességű megközelítést tesz szükségessé. A dolgozatunk hátralevő részében a fenti minta és az elméleti alapvetések alapján ennek a munkának a főbb irányai kijelölésére teszünk kísérletet.

### 6. Néhány NATO tagállam védelmi szektorának kommunikációs szempontú áttekintése.<sup>74</sup>

A rendszerváltozással egyidejűleg új alapokra helyezett katonai erő néphadseregből ismét honvédség lett, s ez maga után vonta korábbi intézményeinek teljes átalakítását is. A napjainkban kommunikációként definiált tevékenységegyüttes leginkább a korábbi időszak „politikai munkájának” egyes elemeihez hasonlítható, amely egyes módszereiben, eszközeiben már alkalmazta az adott korra jellemző kommunikációs technikákat, tartalmába azonban nem haladta meg a pártpolitikai agitáció és propaganda szintjét. A 80-as évek végén a 90-es évek elején az új paradigmák mentén megkezdődött tudományos kutatások idevonatkozó eredményei, bár figyelemfelkeltőek voltak, összességükben nem fedték le

teljes egészében a védelmi szektor kommunikációja kialakításának elvi és szervezeti szükségleteit. Kézenfekvő volt tehát, hogy a kitekintés elsősorban a környezetünkben lévő nyugat-európai demokráciák tapasztalataira irányult a magyar védelmi ágazat szervezeti kommunikációja alapjainak lerakásakor. A hazánkkal egyidőben csatlakozott kelet-európai NATO tagállamok tapasztalatait azért nem tartottuk célszerűnek elemezni, mivel azok rendkívül nagy hasonlóságot mutattak a Magyar Néphadseregben kialakult gyakorlattal. Megítélésünk szerint a választott nyugat-európai országok egyrészt demokratikus hagyományaik, másrészt a védelmi szektor hazánkhoz hasonló mérete miatt kellő alapot képeznek kommunikációs alrendszerek összehasonlításához.

A kapcsolatszervező, kommunikációs szervező (PR, PA) munka a nyugati államok kormányzati szerveinél így a hadseregeknél is első rendű fontosságú tevékenységnek számít. Ezekben a haderőkben mind a lakosság mind a saját személyi állomány tájékoztatása, a velük folytatandó kommunikáció szervezése éppen olyan szakmai tevékenységnek számít, mint bármely más funkcionális tevékenység. A közös európai kulturális gyökerek lehetővé teszik, hogy a különböző hadseregekben kialakított munkaformák és szervezetek számos közös vonást mutassanak az egyes államok eltérő nemzeti sajátosságai ellenére is. Az egyes országok kommunikációs modelljeit befolyásolják az adott ország társadalmi politikai hagyományai, a haderő mérete, hivatásos vagy sorozott jellege, sőt az éppen hatalmon lévő kormányzat jellege is. Éppen ezért az egyes országok hadseregeire jellemző kommunikációs szervezet hazai adaptálása csak kellő szakmai mérlegelés, a magyar nemzeti és katonai hagyományok, a védelmi ágazat törekvései és lehetőségei elemzése után volt lehetséges.

Hazánk történelmi kapcsolataiban különleges helyet foglalt el **Németország**, amelynek tapasztalatai a diktatúrából a demokráciába való átmenet során számunkra is értékes példával szolgál, különös tekintettel a szólás és véleményszabadság alkotmányos jogának biztosítása, illetve annak törvényi korlátozása vonatkozásában. A kormányzati szervként számontartott Bundeswehrnek kötelező ismertetni, és bemutatni tevékenységét, igazolni, hogy a ráfordított hatalmas összegek össznemzeti érdekeket és célokat szolgálnak. A honvédelmi vezetés gondosan felépített párbeszédet folytat a lakossággal a nyilvánosság minden csatornáján, főleg tömegkommunikációs eszközökön. Biztonságpolitikai kérdésekben és általában a honvédelemmel összefüggő témákban a lakosság és a katonák tájékoztatásának a döntési és ellenőrzési folyamatba való bevonásának egyik legfontosabb csatornája a védelmi minisztérium sajtó és nyilvánossági munkája, tájékoztató, kommunikáció szervező tevékenysége. Ennek alapvető tartalma a kormány biztonságpolitikájából származó

követelmények, a fegyveres erők rendeltetésének, szervezetének, fegyverzetének, képességeinek és lehetőségeinek bemutatása a katonai szolgálat erkölcsi és jogi kötelezettségeinek megértetése, a Bundeswehrnek mint a társadalom részének bemutatása, a hadsereg és társadalom közötti viszonyok, kapcsolatrendszer erősítése. A védelmi minisztérium illetékes vezetői és a haderő különböző szintű parancsnokai felelősek saját illetékességi területükön végzett sajtó és nyilvánossági munkáért az alaptörvény, az egyes tartományok törvényi illetve a belső szolgálati utasítások alapján. A sajtó és nyilvánossági munkát főállásban és más megbízatáshoz kapcsolva több száz tiszt, tiszthelyettes végzi. E tevékenység legfontosabb szervezeti eleme a védelmi miniszternek közvetlenül alárendelt Sajtó-Nyilvánosság-Tájékoztatási Törzs. Ez a szervezet vezeti, és tartalmilag összehangolja a Bundeswehr sajtó és tájékoztatási munkájának valamennyi rész területét, irányítja a jelentős méretű szakapparátust.

A hadsereg belső kommunikációs munkájáért ugyancsak a minisztérium törzse felelős, de hatása jobbra csak a fő irányok és elvek meghatározásáig terjed. A csapat információ és a belső tájékoztatás eszközrendszer valójában a hadsereg vezetésének kezében van. A katonákra a legnagyobb szellemi, érzelmi befolyást az Innere Führung Zentrum (belső vezetési központ) gyakorolja, melynek apparátusa, eszközei elkülönülnek a minisztérium sajtó és tájékoztatási szervétől.

A NATO egyik sajátos státuszú országa **Franciaország**, amely a sajtónyilvánosság és a hadsereg kommunikáció szervező tevékenysége során is számos egyedi megoldást alkalmaz. Megfigyelhető a közvélemény befolyásolását hivatott intézmények tevékenységében a francia önállóság és nagyhatalmi szerep hangsúlyozása, amely hatással van a francia nemzeti öntudatra épülő nevelési rendszerre is, aminek a hadsereg is része. A nagyhatalmi státusz hirdetése megfigyelhető szimbólumaikon is, az egykori katonai dicsőség monumentális emlékei beépülnek a honvédelmi nevelés rendszerébe.

A kapcsolatszervező és sajtó munka a miniszter közvetlen felügyelete alá tartozik. E tevékenység lényege, hogy a lakosság hiteles, életszerű tájékoztatást kapjon az ország biztonság-politikájáról a hadsereg életéről. Alapvető cél, hogy pozitív képet alakítsanak ki a közvéleményben a hadseregről, amit annak tervszerű és sokoldalú bemutatásával, a lakosságot érdeklő kérdésekre adott közérthető és offenzív tájékoztatással igyekeznek elérni.

A hadsereg kommunikációjának különösen krízis helyzetben nő meg a szerepe, mert a polgári sajtó csak a hadsereg intézményein keresztül juthat megbízható és érdemi információkhoz. Nem a minisztérium szervezi az újságírókat az események helyszínére, hanem saját professzionális TV-s stábjaik és tudósítók által készített összefoglalókat bocsátják a polgári sajtó rendelkezésére. A kommunikációs tevékenység szakmai szervezete az Információs és PR Szolgálat (SIRPA), amely egységes szerkezetbe foglalja a külső és belső kommunikációs szervező munkát. A vezető szervek és a csapatok minden szintjén ez az apparátus szervezi és koordinálja a PR valamennyi szakterületét a sajtómunkától a belső tájékoztatásig. A tisztképzés rendszerében a kommunikáció elmélete és gyakorlata központi helyet foglal el, abból kiindulva, hogy a parancsnoklás lényegében kommunikáció. A központi SIRPA-hoz tartozó médiaközpont a francia médiumok körében is elismert és rangos intézmény. Működésében alapelv a katonai média stratégiai jelentősége, ezért a költségvetési szempontok másodlagosak.

A kisebb NATO tagállamokban folyó kommunikáció szervezőmunka elmélet és gyakorlat lényegében valamelyik nagyobb tagállamban kialakult elvek és módszerek adaptációja, természetesen sok sajátosság és egyéni megoldási kísérlet mellett. A kisebb méretekből egyrészt egyszerűbb szervezet, illetve sajátos megoldási metódus következik. Ennek megfelelően a **belga haderőben** főleg a francia modell fedezhető fel, ahol a tájékoztató szolgálat feszesen jól szervezeten, egységesen működik minden szinten. Működési sajátosság, hogy alsóbb szinteken az újságírók nehezen jutnak érdemi információkhoz, mert a közlések jogát a szervezet vezetése magánál tartja.

A **holland haderő** kommunikációs munkájára elsősorban a német minta hatott. Az ország hosszú időre visszanyúló és erős demokratikus hagyományai miatt nagy figyelmet, energiát és költségeket fordítanak az újságírók kiszolgálására és a lakossággal folytatott kommunikációra.

Az Európai Unió tag **Ausztria** kívül maradt a NATO szervezetén, de a kommunikációs tevékenység elvei és gyakorlata lényegében megfelel a NATO-ban kialakult aktív kommunikációs és sajtómunka elveinek és gyakorlatának. A lakosságnak szóló információkat képesek a különböző szintű parancsnokok által biztosítani, ezért szóvivő vagy külön tájékoztatási tiszt nincs a szervezetükben. Ezzel szemben sok, korábban újságíróként dolgozó tartalékos tisztet foglalkoztatnak, akik képesek magas szakmai színvonalon az információ szolgáltatására. A haderő rendelkezik rádióállomással és jól szerkesztett informatív kiadványokkal.

A NATO katonai és politikai intézményrendszerének meghatározó tagállama az **Amerikai Egyesült Államok**. A haderő kommunikációval kapcsolatos alapelve, hogy sikeres biztonság és honvédelmi politika nem létezik tervszerű, tudatos és színvonalas kommunikáció nélkül. Jellemzi ezt a felfogást, hogy minden döntésnek elengedhetetlen része a kommunikációra vonatkozó intézkedések meghozatala, s a vezetői tevékenység minden későbbi mozzanatában is prioritást élvez a kommunikáció. Liberális elvekre épülő kommunikáció felfogásuk az alkotmányból indul ki, amelynek értelmében a sajtószabadságot, a vélemény szabadságát semmi, még törvény sem korlátozhatja. A tömegtájékoztatási eszközöket egyfajta fegyvernemnek tekintik, ezért a hadműveleti tervezésnek része a public affairs (PA)-re vonatkozó elgondolás kialakítása és folyamatának megtervezése. Ugyancsak alapelv a felelősség decentralizáltsága, amely szerint mindenki csak saját kompetenciájának megfelelő ügyekben nyilatkozhat, adhat információt. Az amerikai felfogás szerint nem létezik információs vákuum, ezért egy probléma keletkezésekor a lehető leggyorsabban tájékoztatnak. Élnek azzal a felismeréssel, hogy az emberek általában azt szeretik hallani, hogy a felelős vezetők tudnak a problémákról, és minden megtesznek a megoldásért.

Az amerikai hadsereg hivatásos jellegéből következően csupán metodikai különbséget tesznek a belső és külső tájékoztatás között. Az egységes szakapparátus átfogja ennek a munkának minden részterületét. Felső szinteken általában a sajtóra, alsóbb szinteken inkább a belső tájékoztatásra helyezik a hangsúlyt. A társadalmi kapcsolatokban a legfontosabb szempontjuk, hogy az együttműködés csatornáit nem a krízisek, konfliktusok idején kell megteremteni, hanem azt megelőzően. Módszereik sokrétűek: befolyásos személyiségek meghívása katonai programokra, vacsorákra, nyílt napokra, előadásokat tartanak polgári klubokban, stb. Mindez jelentős összegeket igényel, amit a költségvetési vitákban ugyan úgy kiharcolnak, mint a többi területre jutó pénzt. A kommunikáció szervezése sok tekintetben eltér az európai lehetőségektől. A nagyobb hírügynökségeknek, szerkesztőségeknek saját állandó tudósítójuk van a Pentagonban. Fő feladatuk a napi szóvivői tájékoztatókon szerzett információk feldolgozása, továbbítása. A védelmi minisztériumban a szóvivői poszt politikai jellegű, a miniszterrel együtt cserélődik. A fegyveres erők érdekében végzett kommunikáció szervezésére Védelmi Információs Igazgatóság Működik. Ennek egyik alárendelt szervezete a Társadalmi Ügyek Hivatala, melynek szervezetei az egyesített hadszíntér parancsnokságok törzseinél, hadtest és hadosztály törzseknél vannak, míg a dandárok vagy repülő csapatok törzseiben sajtótisztek és társadalmi ügyekért felelős tisztek dolgoznak. Ezek a tisztek a parancsnokot segítik a

kommunikáció megvalósításában, de az ő feladatuk a helyi szociális problémák feltárása és kezelése.

A különböző kommunikációs csatornák egységes hálózatot képeznek, amelynek része a haderő rádió és televízió szolgálata, a naponta megjelenő újságok illetve az interneten közzétett információk. A Csapat Tájékoztatási Program keretében heti két órás csoportos foglalkozáson szolgálati időben az alegység parancsnok ad információt a katonának.

A néhány nyugati ország katonai kommunikáció szervező tevékenységét áttekintve megállapítható, hogy annak szervezetei minden hadseregben működnek, prioritásuk magas, általában a legmagasabb szintekhez, a miniszterhez vagy a minisztérium legmagasabb szintjeihez kapcsolódnak. Működési alapelvek közül jellemző, hogy a kommunikáció megszervezéséért és működtetéséért a felelősség decentralizált, de a jogosultság szigorúan szabályozott és jogszabályokban rögzített. A kommunikáció tartalmának összehangolására a legfelsőbb szakmai szervezetek kommunikációs stratégiákat, koncepciókat készítenek, és kézben tartják, irányítják a tájékoztatást, amelynek során prioritást kapnak az offenzív vagy proaktív megoldások.

A hivatásos hadseregeknél nincs lényegi különbség a belső és külső tájékoztatás között. A hierarchia felső szintjén a külső, alsóbb szinteken a belső kommunikáció a jellemző és a szervezeteket is ennek megfelelően építik ki. A kommunikációs szakapparátusban általában magasabb egység szintig bezárólag főállású tiszteket alkalmaznak, egység szinten a kommunikációs szervezés, más feladatkörökkel kapcsolódik össze. Az alegység parancsnokok az általános parancsnoki feladat és felelősségi kör részeként végzik a rájuk bízott állomány tájékoztatásával kapcsolatos tennivalókat is. A haderő arculatával összefüggő feladat és eszközrendszert a minisztériumok közvetlenül maguknál tartják, csak úgy, mint a leghatásosabb tájékoztató eszközöket, intézményeket is.

### **III. A modernizálódó hazai védelmi szektor kommunikációelméleti elemzése**

#### **1. Az önkéntes haderő helye, szerepe a társadalmi intézményrendszerben és a megváltozott nemzetközi biztonságpolitikai környezetben különös tekintettel az európai integráció kiteljesedésére.**

A 90-es évek elejétől megkezdődött rendszerváltozás a nyugati típusú demokrácia megteremtését irányozta elő, s ez egyúttal azt is jelentette, hogy az átalakuló társadalmi intézményrendszerben elhelyezkedő új katonai struktúrának is hasonló irányban és ütemben kellett átalakulnia. A totalitárius társadalmakat szolgáló haderő nemcsak külső védelmi, hanem belső represszív funkciókkal is rendelkezett, egyidejűleg részese és eszköze is volt a politikai hatalmi rendszernek.<sup>75</sup> A rendszerváltozás a védelmi szektor számára is megteremtette azokat a feltételeket, amelyek lehetővé tették:

- A honvédelem pártállami irányítási struktúrájának lebontását.
- A fegyveres erőnek a parlamenti demokratikus hatalmi rendszerbe történő integrálását (nem része, hanem eszköze a hatalomnak).
- A biztonságpolitikai gondolkodásban a katonai erőt a diplomáciai eszközök mögé sorolni.
- A védelmi költségvetésnek a minimálisan elégséges szinten történő megállapítását.
- A katona, mint egyenruhás állampolgár eszményének kialakítását.

Ezen szempontok mentén több-kevesebb következetességgel érvényesült a haderő politikai kontrollja, a felelős kormányzati irányítás dominanciája, a hadsereg önálló nemzeti véderővé való átépítése, nemzeti jellegének helyreállítása, szimbólumainak kicserélése, majd a NATO-hoz való csatlakozás feltételeinek megteremtése. Ezzel egyidejűleg kialakult a honvédelem rendszerének új építkezési elve: a honvédelem távlatilag a védelmi igényeket tudatosan elfogadó társadalomra az anyagi-technikai szükségleteket kielégíteni képes nemzetgazdaságra, a védelemre felkészült és háborús körülmények között is működőképes államszervezetre, végül de nem utolsósorban a hatékony politikai és katonai szövetségben rejlő kölcsönös előnyök tudatos felhasználására épül.<sup>76</sup>



## 1. 1. Önkéntes haderő – haderő kultúra

A II. fejezetben tárgyalt haderőkultúra váltás társadalmi összefüggésrendszerének vizsgálati módszereit kiterjesztve a modern demokratikus társadalmakra jellemző önkéntességen alapuló haderő modellre, a Magyar Honvédség, mint önkéntes haderő „haderő kultúrájára” ható tényezők az alábbiakban foglalhatóak össze:

<b>A haderő kultúrára ható tényezők</b>	
<b>Szempontrendszer</b>	<b>Követelményrendszer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• társadalmi legitimáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alapelv a biztonság, külső veszélyeztetettség elleni védelem, a kontrollált közszolgálat igénye</li> <li>• demokratikusan elfogadott alkotmány, honvédelmi törvény, más jogszabályok, különös tekintettel az önkéntes haderőre új elvek és követelmény rendszer alapján készülő <b>Szolgálati Szabályzat</b> előírásaira</li> <li>• elmozdulás a civil jogszolgáltatás felé, katonai bíraskodás korlátozása</li> <li>• a védelmi szektor társadalmi nyilvánossága, a haderővel kapcsolatos civil attitűdök szabadon kifejezhetők, mérhetők, nyilvánosságra hozhatóak</li> <li>• a hatékony civil kontroll, amelynek egyik fontos eleme a katonai, szakmai autonómia</li> <li>• a civil-katonai határok szabályozottak, csak kontrolláltan módosíthatóak, de átjárhatóak</li> <li>• a katonai erő méreteit a szükségletek és a legitim döntések határozzák meg</li> </ul>

<b>A haderő kultúrára ható tényezők</b>	
<b>Szempontrendszer</b>	<b>Követelményrendszer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>szervezeten belüli emberi kapcsolatok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>civil kontroll által garantált alá és fölérendeltség</li> <li>az egyéni jogok legitim szabályozók szerint garantáltak illetve szabályozottak</li> <li>az állománycsoportok szabad foglalkozás elvű keveredése</li> <li>az állománycsoportok egymáshoz való viszonyára munkaidőben funkcionális alá-főlérendeltség jellemző, szabadidőben egyenlők, akadálytalan horizontális integráció</li> <li>hatékony érdekképviselő, csökken a szolgálati út jelentősége, erősödnek a független érdekképviselői szervezetek</li> <li>az emberi kapcsolatokra hatással van a menedzser, szakértő típusú munkavégzés, amelynek alapja a tervszerűség és a racionális organizáció</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfliktuskezelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>értékelemzésen alapuló kompromisszum készség, fejlett alku és kommunikációs technikák</li> <li>érdekképviselővel való folyamatos párbeszéd</li> <li>az alá és fölérendeltségből származó konfliktusok szigorú és részletes jogszabályi feltétel rendszer</li> <li>a katonai szervezetekre jellemző konfliktusok továbbélése mellett az azokra történő reagálás</li> </ul>

<b>A haderő kultúrára ható tényezők</b>	
<b>Szempontrendszer</b>	<b>Követelményrendszer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• motiváció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tudásalapú, szellemi-fizikai készenlét, a hatékonyság motiválása piaci mechanizmusokkal, karrierkészítéssel</li> <li>• a javadalmak piackövető karbantartása, paritás a közszolgálattal</li> <li>• anyagi siker, szakmai karrier</li> <li>• rendfokozat+kvalifikáció+teljesítmény</li> <li>• lehetséges másodállás vagy vállalkozás</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jelképek, szimbólumok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kulturális kontinuitást és a nemzeti identitás erősítését szolgálja</li> <li>• a szervezeten belül általánosan elfogadott értékek kifejező eszköze</li> <li>• valóságos tényeket jelölnek, utasítások hordozására alkalmasak, eligazító jellegűek, funkcionálisak</li> <li>• a szimbólumokhoz való viszony értelmi, dekódoló, etimologizáló, racionalizáló</li> <li>• az egyenruha a speciális tevékenység kifejezője, munkaruha jellegű, funkciója a célszerűség</li> <li>• a szubkultúrára jellemző hagyományok határozott megerősítést kapnak, egyes megszűnt szervezetek hagyományai tovább élnek illetve új tradíciók keletkeznek</li> </ul>

<b>A haderő kultúrára ható tényezők</b>	
<b>Szempontrendszer</b>	<b>Követelményrendszer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• több csatornás de integrált</li> <li>• különböző csatornák egymással kapcsolatban állnak</li> <li>• jogszabályi kötelezettségek és korlátok</li> <li>• a társadalmi nyilvánosság része</li> <li>• a közhangulat befolyásoló tényező</li> <li>• érdemi kommunikációs (reagálási) kényszer a vezetők részéről</li> <li>• alapvető vezetési és szervezési eszköz, a szervezeti kultúra megnyilvánulásának eszköze</li> <li>• tájékoztatási kötelezettség az állampolgárok számára</li> <li>• a haderő tudatos imázs építésének eszköze</li> <li>• a belső és külső kommunikáció összhangja</li> <li>• a társadalommal való párbeszéd csatornája</li> <li>• folyamatos kapcsolattartás a hagyományőrző szervezetekkel</li> <li>• a rekrutáció szinte kizárólagos eszköze</li> <li>• legkorszerűbb kommunikáció technikai eszközök és eljárások alkalmazása a hagyományos technikák életben tartása mellett</li> </ul>

Figyelembe véve azt a tudományos tapasztalatot, mely szerint a szervezeti kultúra az egyik leglassabban változó összetevő a szervezeti jelenségek sorában<sup>77</sup>, számolni kell azzal, hogy még a tudatos, megtervezett és különféle ösztönző technikával felgyorsított kultúra váltás is csak hosszabb idő és praxis során alakul át. A kutatások szerint a gyorsan változó szervezetekben ki sem alakul olyan tudati és magatartás együttes, amely szervezeti kultúraként definiálható. A Magyar Honvédség ebből a szempontból a lassan változó szervezetek közé tartozik, amely még a radikális változások esetén is hosszú ideig hordozza a megelőző időszak

haderő kultúrájának elemeit. Ebben a folyamatban meghatározó szereppel bírnak azok a személyek, akik „átélik a változásokat” és egy korábbi szervezeti feltételrendszer között szocializálódtak, tovább éltetik az esetleg alapjaiktól már megfosztott hagyományokat. Nem kell ahhoz jósnak lenni, hogy belássuk, már régen nem lesznek a Magyar Honvédség tagjai sorkatonák, amikor még mindig „kiskatona” vagy rosszabb esetben az előző időszak szubkultúrájára jellemző gúnynevekkel (kopasz, kopár, rüszü, stb, ld. Bakaduma c. gyűjtemény) fogják illetni a szervezet tagjai a legalacsonyabb rendfokozatot viselőket .

## 1. 2. Haderő átalakítási kísérletek

A fent említett szempontok azonban csak lassan és ellentmondásosan érvényesültek a demokratikus társadalom haderejének kialakítása során, a meghatározó politikai tényezők jószereivel csak más országok más történelmi körülmények között megvalósult tapasztalataira alapozhatták elképzeléseiket. A rendszerváltás óta manifesztálódott politikai és érdektagság nem segítette a haderő átalakítás konszenzussal történő megvalósítását, ezért az egyes kormányok haderőreform törekvései szinte kioltották egymást, ugyanakkor pazarolták az anyagi és humán forrásokat.

Bár az önkéntes haderő perspektivikus megcélzása minden demokratikus politikai erő szándékai közt szerepelt, a tényleges áttérés időpontjában és ütemezésében gyökeres ellentmondások mutatkoztak, de a legvehemensebb becslések is 2010 és 2015 közé prognosztizálták azt. A sorozott haderő eltörlésének lehetőségét valójában a NATO-hoz történő csatlakozásunk tette lehetővé. A szövetséghez való tartozásunk ugyanis alapjaiban változtatta meg az ország biztonsági környezetét:

- A szövetségi rendszerhez való tartozás önmagában csökkentette a biztonsági kockázatot.
- Reális lehetőséggé és szükségletté vált a haderő korszerűsítése létszámának csökkentése.
- A védelmi garanciák biztosítják az erők és eszközök összpontosítását, súlypontok képzését.
- A szövetség további bővítése számunkra a biztonságos környezet kiterjesztését jelentette

A biztonsági feltételek ilyenén történő megváltozása hazánk számára felértékelte a NATO szövetségi rendszerben, nemzetközi műveletekben való magyar katonai részvétel jelentőségét. Joggal állíthatjuk, hogy az ország határai biztonsági szempontból nem a geográfiai államhatárnál,

hanem ott húzódnak, ahol a globális válságócok az Atlanti Szövetség érdekeit veszélyeztetik.<sup>78</sup>

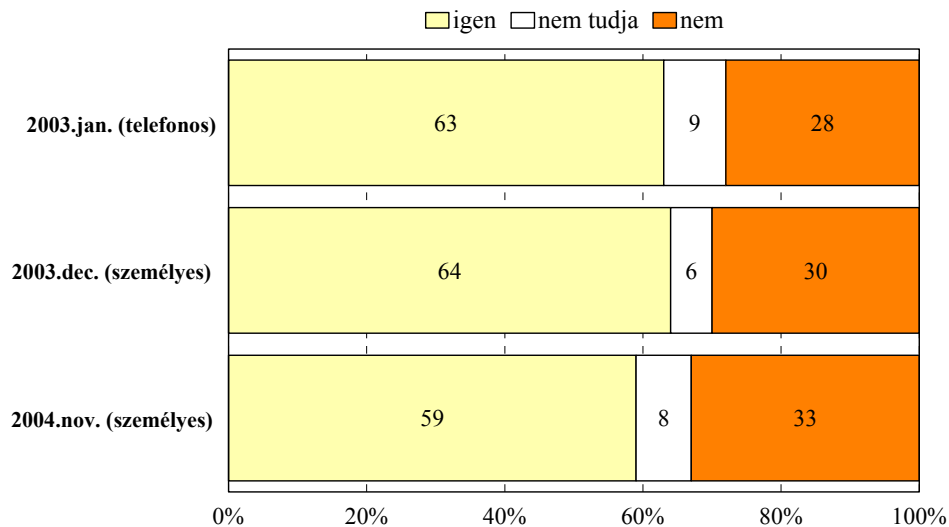
Az ország biztonsági kockázatainak értékelése az ezredfordulót követően alapvetően nem változott. Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk a Magyar Köztársaság biztonsági helyzetét tovább erősítette, hiszen immár teljes jogú tagjai lettünk a szervezetnek, amellyel a biztonsági és védelmi szempontú együttműködés évekkorábban kezdődött.

Hazánk vonatkozásában itt meg kell említeni, hogy a katonai képességek fejlesztési irányának meghatározásánál mind a NATO, mind az Európai Unió követelményei irányadóak, vagyis mindkét szervezettel együttműködni kész haderővel kell rendelkeznie Magyarországnak. Az ebbe az irányba tett lépések és azok harmonizációja már a mindennapok feladat végrehajtásában is éreztetik hatásukat.

### 1. 3. A megváltozott biztonságpolitikai tényezők hatása a haderő átalakítási törekvésekre

2001. szeptember 11. óta azonban számolnunk kell az aszimmetrikus fenyegetések erősödésével, illetve olyan bizonytalansági és kockázati tényezőkkel, amelyek akár közelebbi, akár távolabbi térségben alakulnak ki, de érintik hazánk biztonságát. A terrorizmus európai megjelenésével egyidejűleg növekszik hazánk veszélyeztetettsége is és nem zárható ki vegyi, biológiai, radiológiai és nukleáris eszközöknek alkalmazása a terrorszervezetek részéről. Mindez kifejeződik a közvéleménynek a terrorizmus elhárításával kapcsolatos felfogásában is.

#### Ön szerint Magyarországnak részt kell-e venni a terrorizmus elleni harcban?



Forrás: ECHO survey 2004. november

Alig egy évvel később 2002. decemberében a NATO prágai csúcsertekezlete – válaszként a világméretűvé váló terrorizmus fenyegetéseire bejelentette az eddigi legnagyobb bővítésének szándékát és hét egykori szocialista országot hívott meg az Észak-atlanti Szövetségbe.<sup>79</sup> Ez a döntés fontos geopolitikai és geostratégiai üzenetet hordoz, mert olyan irányokba terjeszti ki a NATO hatókörét, ahol potenciális veszélyforrások találhatóak nem csak a NATO és az európai biztonság, hanem globális vonatkozásban is. A NATO tagság révén is egységesülő, biztonságos és gazdasági-társadalmi szempontból sikeres Európa elrettentő erőt képvisel, ugyanakkor példát is nyújt.

A terrorizmus elleni fellépés olyan kritériumok megfogalmazását is megkövetelte, mint:

- A tömegpusztító fegyverek elterjedésének, mindenek előtt a terrorista csoportok birtokába jutásának minden eszközzel történő megakadályozása.
- Szerepvállalás a terrorizmus elleni küzdelemben a szövetség felelősségi területén kívül is.
- A világ bármely pontján, rövid időn belül bevethető korszerűen felszerelt reagáló erők létrehozása.
- Új, (terror elhárító) katonai képességek megteremtése.

2004. június 28.-án a NATO Isztambuli csúcsertekezletén 26 NATO tagállam képviselői előtt a főtitkár ezeket mondta: „a területvédelem továbbra is alapfunkció marad, de egyszerűen nem tudjuk a továbbiakban biztonságunkat megóvni, ha nem kezeljük azokat a potenciális kockázatokat és fenyegetéseket, amelyek otthonainktól távol jelentkeznek...még mielőtt küszöbünket elérnék” (Jaap de Hoop Scheffer NATO főtitkár)

Ennek megfelelően az új prioritások:

- Stabilitás megteremtése Afganisztánban
- A NATO felkészítése nagyobb szerepvállalásra Irakban
- A szövetség katonai képességeinek javítása
- Együttműködés helyreállítása a NATO tagállamai között

A NATO feladatrendszerében és katonai struktúrájában bekövetkezett változások hatással voltak a magyar önkéntes haderőre vonatkozó elgondolásokra is. A „klasszikus háborúk” helyett korunk

kockázatát jelentő aszimmetrikus kihívások a felelős döntéshozók részéről megkövetelik, hogy:

- Olyan célkitűzéseket jelöljenek meg, amelyek hosszú távon számolnak az ország biztonsági kockázataival és az ebből származó védelmi igényekkel, amelyben világosak a NATO tagságból származó követelmények, és garantálhatók az ehhez szükséges források.
- Konszenzus alakuljon ki az önkéntes haderő struktúrája, létszáma, felépítésének ütemezése tekintetében, hiszen egy ilyen nagyságrendű feladat kormányzati ciklusokon is átívelhet, és az adott kormányzat ne vonja kétségbe a megelőző időszakban történeteket.
- Vegyék figyelembe, hogy az önkéntes haderő szövetségi kötelezettségeink ellenére, illetve azzal együtt nemzeti haderő, ezért felépítése során érvényesíteni kell a nemzeti szempontokat is (alkotmányban és hatályos jogszabályokban rögzített kötelezettségek, arculat, kommunikáció és hagyományok stb.).

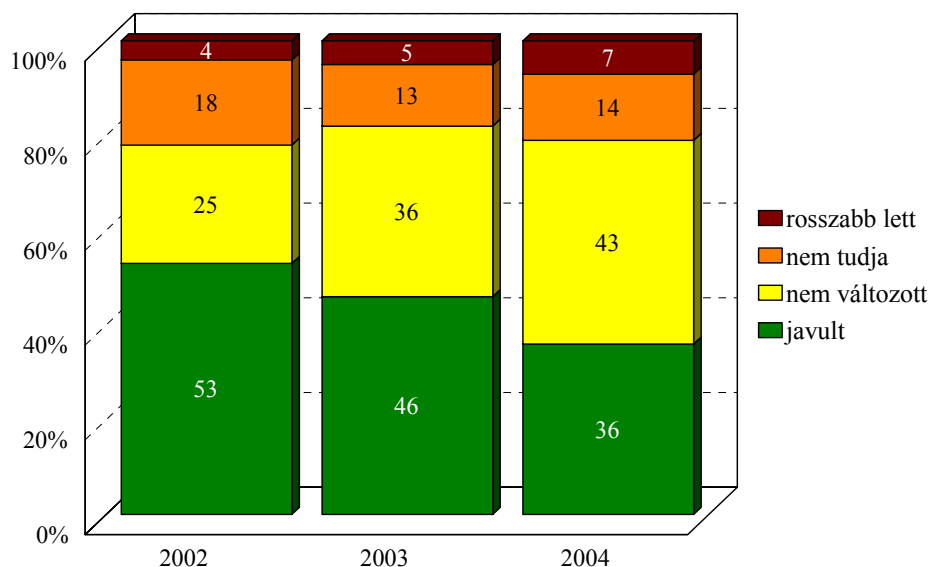
A védelmi felülvizsgálat eredményei alapján kialakításra kerülő haderő struktúra egybeesik az európai biztonság- és védelempolitikai törekvésekkel is, amely szerint a katonai képességek hatékonyságának fokozása elsősorban nem a költségvetési kiadások növelésével valósítható meg, hanem radikális létszámcsökkentéssel, de ezzel együtt a mozgósítható alakulatok arányának jelentős emelésével is. Az Európai Unióban egyre erősödő ilyen szemlélet ösztönzést és hivatkozási alapot adhat a magyar önkéntes haderő kialakításához szükséges radikális reformokhoz.

Az önkéntes haderő kialakításáig a mindenkori kormányok hosszú és számos ellentmondással együtt járó folyamat eredményeként jutottak el. A rendszerváltás óta eltelt idő alatt, amelyet az előző fejezetben a kialakuló demokrácia és annak haderő kultúrájaként jelöltünk meg, a törvényhozás és a kormányzat részéről megközelítően százas nagyságrendű azon jogszabályok száma, amely a biztonságpolitika a honvédelem kérdéseiről, illetve a haderő kisebb-nagyobb mértékű átalakításáról, belső viszonyainak átrendezését érintő rendelkezésekről szólt. A folyamat egyes elemei ugyan lépésről lépésre közelebb vitték a haderőt a tömeghadsereg jelleg felszámolásához, az irányítási-vezetési és a szervezeti struktúra korszerűsítéséhez, összességében mégsem voltak elegendők az önkéntes haderő kialakításához. Hazánk NATO csatlakozása óta eltelt idő alatt az angol-szász katonai kultúra elsajátítása, a nemzetközi együttműködésben megszerzett tapasztalatok felerősítették az ellentmondást a sorkatonaság intézményének fenntartása és az egyre professzionálisabb szövetségi követelmények között. Ezt az ellentmondást érzékelve a lakossági véleményekben a Magyar Honvédség rendszerváltozás utáni



ellentmondásos helyzete önmagában a NATO csatlakozással nem változott meg.

### Hogyan változott a Magyar Honvédség helyzete a NATO csatlakozás óta?



Forrás: ECHO survey 2004. november

A valódi és minőségi változásokhoz a haderő átfogó, strukturális átalakítása szükséges. Ehhez külön megerősített, újra fogalmazott politikai elhatározás kellett, amely egy határozott időpont megjelöléssel elválasztotta egymástól a sorozott és az önkéntes haderőt.

Az 1998-2002 közötti kormányzati ciklusban megkezdett „stratégiai felülvizsgálat” kijelölte azokat a lépéseket, amelyek mintegy 10-12 év alatt vezettek volna a kizárólag önkéntességen alapuló professzionális haderő megteremtéséhez.<sup>80</sup> A 2002. évi kormányváltás koalíciós kormányprogramja felgyorsította az átalakítási szándékokat és az ennek keretében sorra kerülő „védelmi felülvizsgálat” prioritásai közt kijelölte a vezetés, az irányítás kettősségeinek megszüntetését, a HM és a vezérkar egyes szervezetei dublázásának elkerülését, végül a haderő képesség alapú felmérését. A védelmi felülvizsgálat céljai közt ugyan nem szerepel létszám leépítés vagy a szervezetek számának csökkentése, nem zárta ki, hogy a végeredmény ilyen döntések meghozatalára is okot ad. A dokumentumok és az átalakítással kapcsolatos megnyilvánulások előre vetítették, hogy sem a haderő finanszírozás sem a várható alkalmazás nem indokolja a „mini tömeghadsereg” fenntartását, vagyis nem a meglévő szervezetek lineáris csökkentésével kell a kitűzött korszerűsítési célokat

elérni, hanem mélyreható strukturális változásokkal, amelyek hagyományos fegyvernemi kultúrák megszüntetését is jelenthetik.

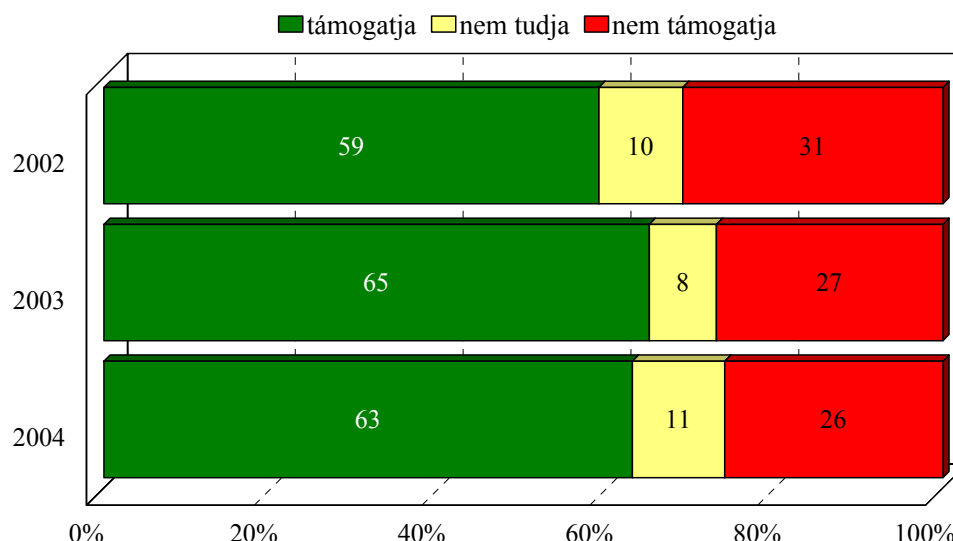
#### **1. 4. Az önkéntes haderő közvetlen előzményei**

A kormány 2003. március 14.-én hozott határozatot az önkéntes haderőre áttéréssel kapcsolatos feladatok megkezdéséről, amelyben kinyilvánította, hogy az áttérés jogi feltételrendszerét – az áttérés időpontjaként 2005. első félévét előirányozva – az alkotmány, a honvédelemről szóló törvény és a kapcsolódó egyéb törvények módosításával teremti meg. A határozat az önkéntes haderő megteremtését egymással olyan, logikai kölcsön hatásba lévő lépés sorozat eredményeként kívánta elérni, mint például:

- A Magyar Honvédség feladatrendszerének és az önkéntes haderőre áttérés pénzügyi és technikai feltételeinek áttekintése a szükséges módosítások kialakítása.
- Honvédségi állományba vétel és munkaerő piacra történő visszailleszkedés foglalkoztatáspolitikai eszközrendszerének kidolgozása.
- A polgári védelemre vonatkozó jogszabályok felülvizsgálata, az önkéntes haderővel való jogharmonizáció megteremtése.
- Az önkéntes haderőben történő szolgálatteljesítés elismerésének módjaira, valamint az önkéntes tartalékosokat foglalkoztató munkaadók kompenzálására vonatkozó koncepció kidolgozása.
- Stratégiai terv kialakítása a felnőtt lakosságnak a haza védelme iránti elkötelezettsége fenntartására.
- A megszűnő sorkatonai szolgálat következtében a fiatalok felszabaduló idejének megfelelő kihasználására és társadalmilag hasznos eltöltésére vonatkozó programok kidolgozása.

A kormány a védelmi felülvizsgálat által kijelölt lépés sorozat zárásaként 2004. november 3.-ban jelölte meg a sorozott haderő megszüntetését és az önkéntes haderőre történő áttérést. Ennek a döntésnek a közvéleményi támogatottságát az alábbi táblázat mutatja:

## Az önkéntes haderőre való áttérés támogatottsága



Forrás: ECHO survey 2004. november

Ez a haderő szempontjából a rendszerváltás értékű esemény bonyolult nemzetközi és belpolitikai időszakban valósult meg. Az idő előrehaladtával megosztottá vált a nemzetközi, azon belül a szövetségi közvélemény az iraki katonai beavatkozás jogszerűségéről, céljáról és a katonai erők alkalmazásának módjáról. Mindez érintette az Iraki Magyar Kontingens működését is és alkalmat adott a biztonsággal kapcsolatos polémiák felerősödésére. Az önkéntes haderőre való áttérés módjáról és ütemezéséről nem alakult ki konszenzus a parlamenti pártok között, és ez korlátok közé szorította a kormány cselekvési szabadságát, egy ideig csak azt a lehetőséget engedve, hogy a honvédelmi miniszter saját jogkörében eljárva tartósan szüneteltesse a bevonultatást, pontosabban nulla főben állapítsa meg a behívandó sorkatonák létszámát.

A sorkatonaság intézményének megszüntetésével a magyar haderőnek a társadalmi intézményrendszerben betöltött szerepe gyökeresen megváltozott. Igaz, hogy a legradikálisabb átalakulás ebből a szempontból a sorozott katonaságnak a totalitárius haderőt fenntartó társadalomból a modern haderő kialakítására törekedő társadalomba való átmenet idején következett be, hiszen ekkor vált lehetővé a haderő nemzeti jellegének visszaállítása, mégis a minőségi változást az utóbbi időszakon belül az önkéntes haderő fejezi ki. A katona egyenruhás állampolgár, munkavállaló,

önként mond le bizonyos alkotmányos jogainak gyakorlásáról. A társadalom a demokrácia szabályai szerint dönt a haderő méreteiről, finanszírozásáról és alkalmazásáról. A leglényegesebb különbség, hogy a haderő polgári irányítás alatt áll, nem részese, hanem eszköze a hatalomnak.

## **2. Az önkéntes haderő funkciói a Magyar Köztársaság biztonságpolitikája tükrében**

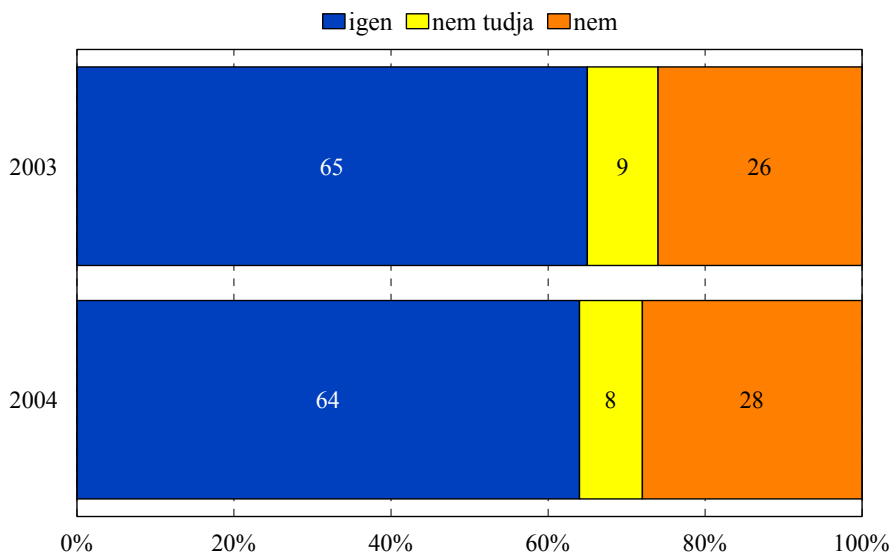
A demokratikus társadalmak létének egyik alapja a társadalom életének minden részletére kiterjedő biztonság, amelynek csak egyik, de nem elhanyagolható eleme a katonai erő alkalmazásával elérhető biztonság. A második világháborút követő évtizedek európai totalitárius társadalmi sem nélkülözhatték a katonai biztonság alkotmányos és jogszabályi alapjait, ezek a jogszabályok azonban csak az alkotmányosság látszatát tartották fenn, mert a haderő működésére ható valóságos tényezők a párt autoratív, diktatórikus eszközök és módszerek, a párt centrum közvetlen kontrollja mellett működtek. Ez az álalkotmányosság nem teremtette meg a jogszabályi keretek legitimitását.

### **2. 1. A Magyar Köztársaság biztonságáról szóló alapvető jogszabályok és a védelmi felülvizsgálat**

A harmadik Magyar Köztársaság törvényességének alapjait az 1949. évi XX. Törvény, vagyis az Alkotmány foglalja magába. A biztonsággal foglalkozó cikkelyek deklarálják a nép szabadságát és hatalmát, kinyilvánítják hazánk elkötelezettségét az ország függetlensége, területi épsége és határainak védelme iránt. Ezzel egyidejűleg elutasítja a háborút, mint a nemzetek közötti viták megoldásának eszközét és tartózkodik más államok függetlensége vagy területi épsége ellen irányuló erőszak alkalmazásától, vagy az erőszakkal való fenyegetéstől.

Az alkotmány alapelvei ennek megfelelően kijelölik a védelmi célokkal létrehozott és fenntartott katonai erő, a Magyar Honvédség, működésének alkotmányos kereteit és feltételeit. A 2004. végén módosított paragrafusok szerint a Magyar Honvédség alapvető kötelessége **a haza katonai védelme és a nemzetközi szerződésekből eredő kollektív védelmi feladatok ellátása**. A jogszabály ez irányú változtatásait alátámasztják közvélemény kutatási adatok is:

## Egyetért Ön a Magyar Honvédség nemzetközi feladatokban való részvételével?



Forrás: ECHO survey 2004. november

Ezen kívül a honvédséget csak az alkotmányos rend megdöntésére vagy a hatalom kizárólagos megszerzésére irányuló fegyveres cselekmények, illetve az élet és vagyonbiztonságot nagymértékben veszélyeztető súlyos erőszakos cselekmények esetén lehet felhasználni.

Az országgyűlés 2004. november 8.-án új honvédelmi törvényt fogadott el, amely, az önkéntes haderő megteremtéséhez és működéséhez szükséges alapvető szabályokat rögzíti. **A 2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről** leglényegesebb változása a korábban hatályos honvédelmi törvényhez képest, hogy megszünteti a hadkötelezettség rendszerét és intézményeit békeidőben. A hadkötelezettségről szóló 6.§ bekezdései csak **rendkívüli állapot idején** és az országgyűlés külön döntése alapján **megelőző védelmi helyzetben** teszik lehetővé a 18 – 40 év közötti férfi lakosság katonai szolgálatra való behívását.

Az ország honvédelmi képességeinek fenntartása vonatkozásában a törvény kimondja azt is, hogy a honvédelem nemzeti ügy, illetve a védelmi képességek magukban foglalják a saját és a szövetségesek erőforrásait, a honvédség felkészültségét és elszántságát, az állampolgároknak a haza védelme iránti hazafias elkötelezettségét és áldozatkészségét is.

Praktikusan ez azt jelenti, hogy a törvény hatályba lépésével elhárult az akadály békeidőben az önkéntes haderő kialakítása és működtetése elől.

A 2002. évben elhatározott védelmi felülvizsgálat nyomán megkezdett és az új jogszabályi feltételrendszer alapján új szakaszhoz érkezett a Magyar Honvédség képesség alapú átalakítása. Az új típusú kihívások – mint például az aszimmetrikus fenyegetés, a nemzetközi terrorizmus eddig ismeretlen méretűvé válása és konkrét akciói – és kockázatok kezeléséhez nem indokolt képességek leépítésre kerültek (tábori tüzéség, harckocsi csapatok, stb.), és megkezdődött a nemzeti elvárásoknak és szövetségi követelményeknek megfelelő haderő kialakítása. A döntés magával hozta katonai szervezetek megszüntetését és személyi állomány létszámának csökkentését, de lehetővé tette új szervezetek létrehozását is.

## **2. 2. Biztonsági kockázatok, védelempolitikai célok**

A Magyar Köztársaság nemzetbiztonsága egy sokváltozós feltételrendszer valamint összetett kül- és belpolitikai és gazdasági folyamatok összessége. A rendszerváltozást követően hazánk biztonsági helyzetében az első minőségi változás az Észak Atlanti Szövetséghez való csatlakozásunkkal következett be. Tagjává váltunk egy olyan politikai és katonai közösségnek, amely az európai történelmi fejlődésen alapuló demokráciát, a szabad versenyt és a deklarált emberi jogokat tekinti értéknek. A Szövetség képes azt általa vallott értékek védelmére a politikai és diplomáciai eszközök alkalmazásán túl (ha szükséges) katonai erővel is. Magyarország csatlakozása a transz-atlanti együtt működéshez azt is jelenti, hogy a fent említett értékek védelme beépül a nemzeti érdekek rendszerébe és védelmi képességeink is kifejezik ezt. 2004-ben az Európai Unióhoz történt csatlakozás kiteljesítette ezt a folyamatot és megerősítette az ország elkötelezettségét érdemi szerepvállalásra a NATO kollektív védelmében, illetve a NATO és az EU által kezdeményezett válságkezelő és béke műveletekben, továbbá humanitárius segítségnyújtásban. A kollektív rendszerekbe történő integrálódásunk nagyobb biztonsági garanciát jelent, ezzel egyidejűleg számolnunk kell a szövetség ellen irányuló fenyegetések hatásaival is.

Az elemzések szerint a következő évtizedekben az aszimmetrikus jellegű fenyegetések erősödésével, illetve a bizonytalanság és a kockázatok fennmaradásával kell számolni. Ezek a veszélyforrások akár az euró-atlanti térség periferiáján, akár távolabbi területeken alakulnak ki, érinthetik a magyar biztonságot, és szükségessé tehetik a magyar katonai erő alkalmazását is. A várható kockázati tényezők tükrében indokolt az

önkéntes magyar haderő olyan irányú fejlesztése, hogy a katonai képességek alkalmazhatóak legyenek nemzeti és nemzetközi keretek között is.

Az országgyűlés döntése értelmében határainkon kívül egyidejűleg 1000 fő vehet részt nemzetközi műveletekben. A szövetségi keretekben alkalmazott magyar alegységek csak akkor illeszkedhetnek be a döntően angolszász jegyeket hordozó haderő kultúrába, ha rugalmasan és hatékonyan képesek együttműködni más nemzetekkel, csapatai korszerű eszközökkel felszerelt, magas szinten kiképzett és elkötelezett a feladatok végrehajtása iránt.

A terrorizmus európai megjelenése növelte Magyarország veszélyeztetettségét. A hagyományos terrortámadások lehetősége mellett a különböző terror szervezetek világméretű hálóba való szerveződése, módszereik és eszköztáruk kibővülése jelenti a legnagyobb veszélyt. Nem zárható ki vegyi, biológiai, radiológiai és nukleáris (CBRN) fegyverek általuk történő alkalmazása sem. Ezért a Magyar Honvédség nagyobbik részének, amely nem vesz részt nemzetközi műveletekben, képesnek kell lennie az ilyen típusú fenyegetések határainkon belüli elhárítására.

### **3. Az önkéntes haderő kommunikációs kihívásai**

Az önkéntes haderő kialakításának 2004. november 3.-tól kezdődő szakasza, amely perspektívikusan a professzionalitást célozza meg, a haderő építés minden elemének gyökeres újragondolását követeli meg. Nincs ez másként a haderő kultúrának immanens részét képező kommunikáció, azon belül a szervezeti kommunikáció (PR) tekintetében sem.

A korszak „amelyben az új magyar haderő fogant” jellemzői:

#### Nemzetközi hatások:

- a parlamenti demokratizmus jegyében egységesülő Európa
- korábban soha nem tapasztalt politikai – biztonságpolitikai, gazdasági, kereskedelmi, pénzügyi, integráció
- a nemzetek közötti konfliktuskezelés – különös tekintettel az etnikai és más kisebbségi ügyekre – fontosságának megnövekedése
- A világméretűvé váló terrorizmus elleni összehangolt fellépés
- A globális gazdasági problémák, erőforrások feletti ellenőrzés és a környezetvédelem hangsúlyváltásai

Hazai társadalmi hatások:

- versengő parlamenti demokratizmus, az érdek érvényesítés szempontjából erősödő civil szervezetek
- megváltozott, kevésbé kockázatos biztonságpolitikai környezet
- a források viszonylagos beszűkülése, azok racionális és költséghatékony felhasználása, mint politikai cél a védelmi szektorban
- a munkaerő piac kiforrott működése, befolyása a védelmi szektor megjelenésére ezen a területen
- a fegyveres védelemmel kapcsolatosan megváltozott lakossági attitűdök

Nem csak a nemzetközi és hazai politikai, gazdasági és társadalmi tényezők képezik az önkéntes haderő kommunikációs kihívásainak kereteit, hiszen ezek haderő típustól függetlenül is érvényesülnek. Az elmúlt tizenöt esztendő során bebizonyosodott, hogy a védelmi szektor kommunikációja mind tartalmi mind szervezeti szempontból követte a változó feltétel rendszer mozgásait. Napjainkban kommunikációs szempontból a sorozott haderő békeidőben történő megszüntetésével együtt járó **kommunikációs feladat és kapcsolatrendszer felbomlása** jelenti a legnagyobb kihívást.

A sorozott haderő időszakában a kommunikációnak folyamatosan számításba kellett vennie a sorkatonaság létéből eleve következő **lakossági attitűdöket**. Gyakorlatilag minden magyar család a férfitagok kötelező szolgálatteljesítése miatt valamilyen viszonyt alakított ki a hadsereggel, a tapasztalati minőségnek megfelelően értékítéletet és véleményt alkotott a katonai szervezet működéséről, szükségességéről, az ott uralkodó emberi viszonyokról. Ebből következően az állapítható meg, hogy az esetek túlnyomó többségében az egyéni tapasztalatokat emelték az általános szintjére, amely a közvélemény számára a haderő viszonyait kedvezőtlen színben tüntették fel. Ezeket a véleményeket egy olyan képzeletbeli skálán is el tudjuk helyezni, amely egyik végpontja a hadsereg a férfivá válás iskolája vélemény, míg a skála másik végpontján a sorkatonai szolgálat szükségességének teljes tagadása található. Az önkéntes haderőre történő áttéréssel ezek a vélemények tovább élnek, ezért számolnunk kell a sorkatonai szolgálat intézményét valamilyen módon életben tartani akaró törekvésekkel.



## A sorkatonai szolgálat illetve az önkéntes haderő támogatásának indokai

Sorkatonaságot pártolók	Eml. szám	Önkéntes haderőt támogatók	Eml. szám
A férfiaknak katonának kell lennie	Eml. szám	Önként dönthessenek, mindenki maga döntse el	Eml. szám
A férfiaknak katonának kell lennie	48	Önként dönthessenek, mindenki maga döntse el	223
Embert faragnak belőlük	34	Az állam dönti el a sorsukat	27
Nevelni kellene	23	Ez hivatásos munka, a kényszerítés ront a minőségen	20
Fiatalok elpuhultak	21	Foglalkozás	20
Nincs szükség rájuk	20	Nincs szükség a sorkatonaságra	19
Ismeretet, fegyelmet tanulnak a fiatalok	20	Fél év időnyerés	15
Fegyelmet, rendet, rendszerességet tanult	16	Hivatásnak vallja	14
Nincs munkájuk.	11	Hatékonyabb lesz	11
Ő is volt és semmi baja nem lett	10	Munkalehetőség	9
Szükség van rá	9	Kötöttségek csökkennek	9
Növeli az állóképességet	9	Lelkiismereti okok miatt	5
Kell alapképzés	8	Volt katona, másnak nem akarja	4
Munka	6	Pénz kiesése	8
Fegyelem	6	Ha bajban van az ország, csak akkor kell	7
Legyen kötelező	5	Félti a gyermekét	6
Egy év elég lenne, a kiképzési idő kevés	4	Ne kötelezzék a fiatalokat	6
Szükségünk van több katonára	3	Önálló védelemre képtelen az ország	4
Megcsalás	1	NATO-ban ez a rendszer	4
Megverik	1	Akinek családja van, tartsa el őket	4
Emberséget tanul	1	Sokan kerestek kiutat	2
Ingyen nem ér semmit sem	1	Hatékony, ocsóbb	4
A sorozás alól sokan kibújnak, s ez igazságtalan	1	Csatlakozunk a közös elvekhez	2
Hazaszeretetre nevelés	1	Bántják az újoncokat	3
Az ország nem bír el egy önkéntes hadsereget	1	Komolyabban veszik	1

Forrás: ECHO survey 2004. november

A rendszerváltást követő években a lakossági attitűdök szervezeti vonatkozásban is manifesztálódtak, megjelentek azok az érdekcsoportok, amelyek megerősítették és felgyorsították a sorozott haderő megszüntetésének politikai szándékát. A sorozott haderő időszakának másik állandó kommunikációs eleme a sorkatonai szolgálat **törvényi kötelezettségének megértetése**, sőt hazafias cselekedetként való elfogadtatása volt. Ezt a kommunikációs törekvést állandó konfliktusok kísérték, mert a katonai szolgálat számos eleme ellent mondott a hirdetett erkölcsi elveknek.

A sorkatonai szolgálat sajátosságaira épülő kommunikáció tartalmi és szervezeti szempontból zárt és egységes rendszert képezett. Kialakult mind a külső mind a belső kommunikáció feladatrendszere, amely **tömeghadsereg és párthaderő időszakában** az agitáció és propaganda, valamint a közművelődés és a tömegsport által adott lehetőségeket felhasználva igyekezett befolyást gyakorolni mind a haderő személyi állományára mind a civil szféra politikai és társadalmi szervezeteit is felhasználva a lakosságra.

A rendszerváltást követően a kialakuló **demokrácia haderő kultúrájának** egyik leghatározottabban és leggyorsabban megváltozott eleme a kommunikáció volt, amely a plurális demokrácia szabályainak megfelelően, a kormányzati kommunikáció keretei között alakította ki a védelmi ágazat kommunikációs intézményrendszerét.<sup>81</sup> Ez az intézményrendszer több-kevesebb átalakulással, de még mindig a sorkatonai szolgálat létéből származó tartalommal és módszerekkel 2004 végéig működött. Itt tartjuk szükségesnek megjegyezni, hogy az egyes kormányzati ciklusokhoz kötődő személy függő kommunikációs stílusok a rendszer működésének egésze szempontjából csak felszínes változásokat idéztek elő, de nem haladták meg a haderő kultúra korlátait.

Mindazon által a rendszerváltást követő másfél évtizedben a védelmi szektor reputációja a különféle nemzeti és társadalmi intézmények között viszonylag előkelő helyet foglalt el.

### Egyes intézmények, szervezetek bizalmi indexe

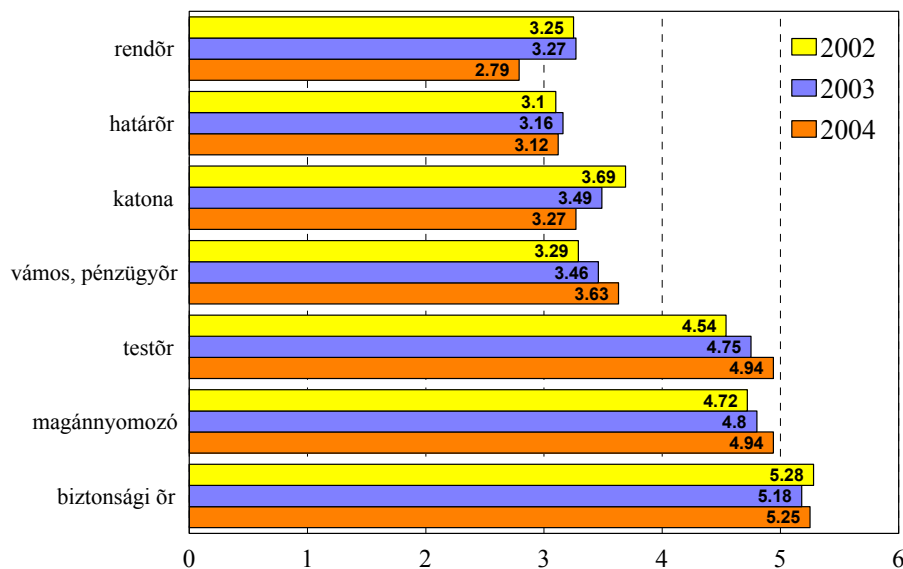
	Érték			Eltérés		
	2002	2003	2004	2002-2003	2003-2004	2002-2004
a határőrségben	70	66	64	-4	-2	-6
az alkotmánybíróságban	69	64	63	-5	-1	-6
a köztársasági elnökben	61	61	60	0	-1	-1
a Honvédségben	63	59	59	-4	0	-4
az Európai Unióban	61	57	56	-3	-1	-5
a bíróságokban	57	57	57	0	0	0
a Magyar Televízióban	55	55	55	0	0	0
az ügyészségben	57	54	57	-3	3	0
a rendőrségben	55	54	56	-1	2	1
az önkormányzatokban	57	53	54	-4	1	-3
a Magyar Rádióban	55	52	53	-3	1	-2
az egyházakban	52	48	49	-4	1	-3
a magyar kormányban	58	46	45	-12	-1	-13

	Érték			Eltérés		
	2002	2003	2004	2002-2003	2003-2004	2002-2004
a kereskedelmi televíziókban	54	46	46	-8	0	-8
az egyesületekben, alapítványokban	46	44	44	-2	0	-2
az országgyűlésben	54	43	41	-11	-2	-13
a kereskedelmi rádiókban	48	41	44	-7	3	-4
az újságokban, a magyar sajtóban	44	39	44	-5	5	0
a szakszervezetekben	38	35	35	-3	0	-3

Forrás:ECHO survey 2004. november

A lakossági vélemények a haderőt fontos intézményként jelölték, a katonát jó szakembernek tekintették, és a katonai hivatást rangos foglalkozásként tartották számon.

### A fegyveres foglalkozások megbecsültsége



Forrás:ECHO survey 2004. november

Az önkéntes haderő időszakában az előbbi kommunikációs célkitűzések teljesítésének feltételei gyökeresen megváltoznak, hiszen jelentősen szűkül az a bázis, amelynek személyes és közvetlen kapcsolatai lesznek a haderővel, részben a haderő létszámának folyamatos csökkenése, részben munkaerő piaci bázisának szűkülése, részben a hadműveleti területek, ahol a katonai feladatok döntően jelentkeznek, távolságából

adódóan. Ugyanakkor függetlenül attól, hogy az önkéntes haderő kizárja a katonának akarata ellenére történő szolgálatteljesítést, mégis számolni kell a lakosságnak a korábbi beidegződéseken alapuló aggodalmával, sőt számonkérésével, ha katonák veszélyhelyzetbe kerülnek.

Az önkéntes haderő kommunikációs kihívásai közül állandó tényezőként a globális terrorizmus fenyegetéseire adandó katonai válaszok hatásaival kell számolni. Ez praktikusán annyit jelent, hogy mind a saját állomány mind a lakosság számára folyamatos tájékoztatást kell adni, határainktól esetleg jelentős távolságra keletkező, nemzeti biztonságunkat azonban közvetlenül érintő eseményekről és ennek elhárításában való részvételről szóló nemzetközi kötelezettségvállalásainkról is.

A honvédelemről szóló 2004. évi CV. törvény az ország honvédelmi képességeinek biztosítékai között tartja számon, az állampolgároknak a haza védelme iránti hazafias elkötelezettségét és áldozatkészségét. Ez a garanciális tényező csak akkor lehet hatékony, ha arra a honvédelem fenntartásán munkálkodó szervezetek és intézmények, köztük a védelmi tárca, tevékenységében és kommunikációjában az ebből származó feladatok állandó elemként vannak jelen.

#### **4. A védelmi szektor szervezeti kommunikációjának főbb elemei**

A haderő kommunikációs viszonyrendszerének áttekintése alkalmat kínál a szervezeti kommunikáció és a PR összefüggéseinek feltárására is. Didaktikai szempontból indokolt a PR és a szervezeti kommunikáció megkülönböztetése, de a haderő kommunikációjának gyakorlata e két fogalomhoz tartozó tevékenységet, egymást kiegészítve egymást feltételezve alkalmazza. Amíg a PR mint tevékenység együttes, mint művelet sorozat azt célozza, hogy a szervezet és tagjai, valamint a szűkebb és tágabb környezete között megértést és bizalmat alakítson ki, addig a szervezeti kommunikáció magába foglalja mindazokat a kommunikációs elemeket, eszközöket, technikákat, amelyek a szervezet működéséhez szorosan kapcsolódnak és a szervezeti célokból következnek. Ennél fogva az önkéntes haderő szervezeti kommunikációja a környezet befolyásolását szolgáló PR eszközökön túl magában foglalja a szervezet működését szolgáló tervszerű folyamatos vezetői tevékenységet, a szervezet humánpolitikai törekvéseit és eszközrendszerét, a szervezet tagjainak irányításához motiválásához és ellenőrzéséhez szükséges tevékenységet is.

Ebből az előfeltételezésből kiindulva, ezt szem előtt tartva, az önkéntes haderő szervezeti kommunikációjának elemzése során számításba vesszük az ide tartozó PR szempontokat és eszközöket is.

Az önkéntes haderő kommunikációja gyakorlati szempontból két nagy ágazatra a külső és a belső kommunikációra tagolható. Meg kell azonban jegyezni, hogy ez a felosztás csak a kezelhetőség és a munkamegosztás szempontjából releváns, hisz a szervezet kommunikációja tartalmi és elvi szempontból egységes, csak az elérendő célcsoportok és bizonyos alkalmazott módszerek szempontjából tagolható.

<b>A haderő szervezeti kommunikációja</b>	
<b>Külső kommunikáció</b>	<b>Belső kommunikáció</b>
<b>1. Kommunikációs célok</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• az önkéntes haderő fenntartásának, alkalmazása alkotmányos és törvényi szabályainak megértetése, elfogadtatása</li> <li>• a honvédelemi képesség fenntartása törvényi követelményeinek elfogadtatása</li> <li>• a MH NATO szövetségi kötelékben való alkalmazásának tudatosítása</li> <li>• a megváltozott biztonsági feltételrendszer kihívásainak folyamatos értékelése, a lehetséges válasz elfogadtatása</li> <li>• a MH intézményi presztízsenek fenntartása és a lehetséges mértékű javítása</li> <li>• az önkéntes haderő új arculatának bemutatása</li> <li>• az önkéntes haderő rekrutációs bázisával a párbeszéd fenntartása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a haza fegyveres védelme nemzeti ügy és hazafias elkötelezettség és áldozatkészség kérdése</li> <li>• a katona egyenruhás állampolgár</li> <li>• demokratikus társadalomban a katonai erő civil ellenőrzés alatt áll</li> <li>• a MH kiszámítható munkaadó, a szakmai követelmények teljesítése esetén karrier lehetőséget biztosít</li> <li>• a szervezethez való tartozás erősítése (CI)</li> <li>• az önkéntes haderő felépítése hosszabbtávú, stratégiai tervezésen alapuló folyamat, amely állandó adaptációs készséget követel meg</li> <li>• az önkéntes haderő vezetési rendszerének támogatása</li> <li>• NATO hadseregek adaptálható értékeinek elsajátítása</li> </ul>

<b>A haderő szervezeti kommunikációja</b>	
<b>Külső kommunikáció</b>	<b>Belső kommunikáció</b>
<b>2. Kommunikációs célcsoportok</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• politikai döntéshozók az országos és helyi szintek szerint differenciálva</li> <li>• civil szervezetek különös tekintettel az ifjúsági és honvédelem ügyét felkaroló szervezetekre</li> <li>• egyházak</li> <li>• tanintézetek</li> <li>• média (lakossági közvélemény)</li> <li>• NATO szervezeti elemek és tagállamok</li> <li>• hazánkba akkreditált diplomaták katonai attasék</li> <li>• területi munkaügyi központok</li> <li>• az egyes katonai szervezetek befoglaló környezete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• különböző állománycsoportok</li> <li>• fegyvernemek</li> <li>• katonai szervezetek, intézmények</li> <li>• érdekképviselői szervek</li> <li>• tábori lelkeszet</li> </ul>
<b>3. Kommunikációs csatornák</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• intézményi kapcsolatok</li> <li>• személyi kapcsolatok</li> <li>• állami, társadalmi szervezetek</li> <li>• média</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szolgálati út</li> <li>• formális és informális szervezetek</li> <li>• kommunikációs hálózatok</li> <li>• érdekvédelmi szervezetek</li> <li>• kommunikációs intézmények</li> </ul>
<b>4. Kommunikációs eszközök</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• személyeskommunikáció</li> <li>• csoportkommunikáció</li> <li>• tömegkommunikáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• személyes, szóbeli</li> <li>• írásos (katonai sajtó, kiadványok, hírlevél)</li> <li>• szóbeli és írásos eszközök kombinációja (előadások, konferenciák, fórumok)</li> <li>• audióvizuális eszközök</li> </ul>

#### IV. A kommunikációs kihívások lehetséges válaszai

A honvédelmi ágazat kommunikációs intézmény és feladat rendszere az általa képviselt terület specifikumai ellenére csak viszonylagos önállósággal bír, hiszen a kommunikáció teljes vertikuma része az egységes kormányzati kommunikációnak. A rendszerváltást megelőző időszakban a társadalmi nyilvánosságról vallott felfogás és annak mentén kialakított gyakorlat a korabeli Honvédelmi Minisztériumban csak egy korlátozott jogosítványokkal felruházott **sajtóosztály** működését tették lehetővé a minisztérium politikai intézményrendszerének keretei között. A nyilvánossághoz kikerülő információk szűrését részint a politikai szervek, részint a vezérkarhoz integrált cenzori osztály végezte el.<sup>82</sup> A társadalom demokratikus átalakulása nem került el a védelmi szektort sem. A fegyveres erők civil irányítására és ellenőrzésére kinyilvánított politikai akarat megváltoztatta a nyilvánossággal kapcsolatos működési mechanizmusokat is, amelyek rövid időn belül jogszabályokban is tükröződtek.

A tárca kommunikációjának alapját a közérdekű adatok nyilvánosságáról, a szolgálati és államtitok védelméről, illetve a sajtóról szóló jogszabályok és az ágazat tájékoztatáshoz fűződő érdekei határozták meg. A demokratikus átalakítás iránti várakozás – esetenként eufórikus hangulat – nagy reményeket fűzött a korábbi időszakra jellemző korlátozás után a haderő működéséről, mindennapi életéről szóló tájékoztatás megújulásához. A megnövekedett sajtóérdeklődés és a tájékoztatással kapcsolatos belső igények szervezeti vonatkozásban is kifejeződtek. Az elmúlt másfél évtizedben kialakult a nyilvánosság kezelésének intézményrendszere, igaz kormányzati ciklusoktól függően változó strukturális és feladat rendszerben, nem egyszer az elhatározott személyi változások megvalósításának eszközeként.

A kezdeti élénk sajtóérdeklődésről később bebizonyosodott, hogy az elsősorban a szenzáció (botrány) értékű hírek, események iránt nyilvánult meg, a haderő normális mindennapi működése csekély figyelmet keltett. Az önkéntes haderő nyilvánosságát kísérő társadalmi érdeklődés konszolidált körülmények között várhatóan továbbra is mérsékelt marad, a létszám és a szervezeti struktúra csökkenése és területi korlátozása miatt feltehetően tovább fog csökkenni. A nemzetközi biztonság tendenciái és a magyar katonák szövetségi keretekben való alkalmazása ugyanakkor új dimenziókat nyithat meg a nyilvánosság számára. A módosított alkotmány, illetve az új honvédelmi törvény pedig egyfelől a haderő kiegészítése, másfelől a civil-katonai kapcsolatok jelentőségének átalakulása miatt az eddigieknél határozottabb követelményeket támaszt az önkéntes haderő kommunikációjával szemben.

## **1. A védelmi szektor szervezeti kommunikációjának stratégiája és intézményrendszere napjainkig**

Amíg a fegyveres erők működését, a politikai és jogi intézmény rendszert egyértelműen meghatározza, a költségvetésen keresztül a legfőbb törvényhozó testület ellenőrzést gyakorol, a Honvédelmi Minisztériumon keresztül a kormány gyakorlatilag is érvényesíti a civil kontrollt, addig a Honvédség társadalmi elfogadtatása és presztizsének növelése a katonai szervezetek és a katonák iránti bizalom és megértés erősítése kommunikációs stratégia és annak megvalósításának kérdése. Az egy adott szervezeti (haderő) kultúrához tartozó kommunikáció a vezetési funkció része, minden vezető feladata és kötelessége. A tudatos és rendszeres kommunikáció tervezése és szervezése részét képezi a tárcsa vezetési rendjének.

Alapelv, hogy az ennek részét képező tájékoztatás hiteles, pontos, szakmailag megalapozott, gondosan ellenőrzött adatok alapján történik, továbbá, hogy a kommunikációs kapcsolatok létesítésében és fenntartásában a vezetési funkció prioritásának szem előtt tartása mellett, a pártsemlegesség, az egyenlő elbírálás és a kölcsönös előnyökre való törekvés érvényesül. Egyúttal törvényi kötelezettség a minősített információk védelmével kapcsolatos előírások és a személyiségi jogokra vonatkozó garanciák tiszteletben tartása. Tekintettel arra, hogy a szervezeti kommunikáció alapeleme a visszacsatolás (feedback), demokratikus jogállamban a honvédség társadalmi elfogadottságát és presztizse növelését szolgáló kommunikációs stratégia megléte alapvető követelménye a katonai erő feletti polgári ellenőrzésnek, az állampolgárok honvédelmi politikával kapcsolatos akarat nyilvánításának, és cselekvő részvételének. A tárcának kötelessége ismertetni és bemutatni tevékenységét, igazolnia, hogy az állami költségvetésből honvédségre fordított előirányzat össznemzeti célt és érdeket szolgál. Éppen ezért a honvédelmi ágazatnak rendelkeznie kell olyan általános koncepcióval, ami hosszútávra meghatározza a szervezeti kommunikáció alapjait, stílusát, hangvételt, filozófiáját és kultúráját.

Mindezt nem öncélú megfontolások alapján, hanem azért, mert a honvédelem rendszere az ország védelmi képességeit tudatosan elfogadó társadalomra, az anyagi szükségleteket kielégíteni képes gazdaságra, a védelemre felkészült és működő képes államszervezetre, a lakosság anyagi javainak védelmét szolgáló polgári védelemre, valamint a fegyveres védelmet megvalósítani hivatott katonai erőre épül. Mivel a társadalom honvédelemre történő felkészítése, az ország védelmi szükségleteiből



fakadó feladatok végrehajtása az állampolgárok belátásán és társadalmi lojalitásán alapul, ezért megkerülhetetlen a megfelelő tudati, érzelmi attitűdök kifejlesztése. Minden történelmi helyzetben, de különösen most, amikor az önkéntes haderő kialakítása, kultúrája alapjainak lerakása honvédelmi rendszerváltással felérő tennivaló, elengedhetetlen a haderő nyitottságának, társadalmi kapcsolatainak erősítése. Ennek tartalma a nemzethez való tartozás tudatosítása, a haza és a demokratikus jogrend védelmére irányuló akarat és elszántság fokozása. E nélkül nem értelmezhető a szövetségi kötelezettségekkel való azonosulás sem.

A kommunikációs stratégia általános követelmény és szempont rendszere az elmúlt 15 évben a haderő kultúra változásainak megfelelően más-más tartalmi prioritásokat és szervezeti elemeket tartalmazott:

<b>A kommunikációs stratégia</b>		
<b>Időszaka</b>	<b>Feladatrendszere</b>	<b>Szervezete</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1990-1999 a kialakuló demokrácia haderő kultúrája:</b></li> <li>✓ 1990-1994 a tömeghadsereg haderő kultúrájának lebontása</li> <li>✓ 1994-1999 a NATO csatlakozás előkészítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pártállami struktúra és eszközrendszer felszámolása, a haderő depolitizálása, a demokratikus jogállam védelme elvének kialakítása elfogadtatása</li> <li>✓ A haderő nemzeti jellegének kialakítása, az ellenségkép átalakítása, nemzeti jelképek, hagyomány ápolás követelményrendszerének felépítése</li> <li>✓ Élénk tudományos tevékenység és társadalmi vita a demokrácia haderő kultúrájáról</li> <li>✓ Az angolszász haderőkultúra és tapasztalatok adaptálása</li> <li>✓ NATO-PfP gyakorlatok</li> <li>✓ IFOR, SFOR</li> <li>✓ Törekvés a kommunikációs stratégia PR alapú megközelítésére</li> <li>✓ Marketing kommunikációs elemek meghonosítása</li> <li>✓ Kísérlet az MH komplex kommunikációs és kapcsolatszervező feladatrendszerének, struktúrájának PR alapú megteremtésére 1997</li> <li>✓ NATO csatlakozás előkészítése kormányzati és ágazati kommunikációs stratégiája</li> <li>✓ Stratégiai párbeszéd a honvédelmet ellenző/elutasító szervezetekkel</li> <li>✓ 44/1995 Min. Ut. A HM és MH Társ. kapcs. És sajtónyilvánosság egyes kérdéseiről→ évente irányelvek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>1990 HM</b> Társadalmi Kapcsolatok és Sajtó Főosztály, HÁT-hoz bekötve Sajtószóvivő</li> <li>✓ <b>1990 HVK</b> Nevelési és Szociálpolitikai Főnökség</li> <li>✓ <b>1991-1994 MH</b> Szf. és Kik.Fcsf-ség szakcsopopr</li> <li>✓ <b>1994-1999 MH</b> Humán Szolg. Csf-ség</li> <li>✓ <b>HM</b> Társadalmi Kapcsolatok Főosztály,</li> <li>✓ Sajtóiroda 1997-ig, majd Sajtó és Tájékoztatási Iroda, HÁT-hoz bekötve,</li> <li>✓ Sajtószóvivő.</li> <li>✓ Tárcaközi Kommunikációs Munkabizottság 1997-2000</li> </ul>

Időszaka	Feladatrendszere	Szervezete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2000-2004 az integráció haderő kultúrája</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A honvédelem egészét érintő stratégiai felülvizsgálattal, hazánk NATO tagságával és millenniumi évvel összefüggő feladatok szervezése</li> <li>✓ Biztonsági garanciák és előnyök sokoldalú bemutatása</li> <li>✓ Euroatlanti integrációs törekvések megismertetése</li> <li>✓ Az MH nemzetközi szerepvállalásának bemutatása elfogadtatása</li> <li>✓ A HVK HM-be történő integrálásának megismertetése, elfogadtatása</li> <li>✓ A védelmi felülvizsgálat döntései és a hosszú távú haderő-fejlesztési célkitűzések, valamint a NATO és az EU biztonság- és védelempolitikai célok megvalósításának kommunikációs támogatása</li> <li>✓ Az ország védelmére és a szövetségesi kötelezettségek teljesítésére irányuló társadalmi támogatás erősítése</li> <li>✓ A hazai és a nemzetközi közvélemény hiteles tájékoztatása, az egyes tevékenységekhez kapcsolódóan</li> <li>✓ Hazánk megbízhatóságának, tekintélyének növelése, a NATO szövetségesek elismerésének kivívása, a Magyar Köztársaság és a Magyar Honvédség hazai és nemzetközi megítélésének javítása</li> <li>✓ A Magyar Köztársaság biztonságpolitikájának folyamatos bemutatása</li> <li>✓ Az ország NATO tagságából fakadó feladatainak megismertetése és elfogadtatása</li> </ul>	<p><b>HM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Osztálytagozódás nélküli, összesen 9 fős Sajtó és Tájékoztatási Iroda 2000-'01, majd Sajtó és Tájékoztatási Főosztály 2001-'02, HÁT-hoz bekötve Sajtószóvivő 2000-'02</li> <li>✓ <b>Kommunikációs Főigazgatóság három osztállyal HM-hez bekötve 2002-2004</b></li> </ul> <p><b>HVK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Humán Szolgálati Osztály (belső kommunikáció)</li> </ul>

Időszaka	Feladatrendszere	Szervezete
<p>✓ 2004. nov. 4. a sorozott hds. megszűnik, megkezdődik az önkéntes haderő felépítése</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A NATO-ban zajló szemléletváltás, a nemzetközi döntések ismertetése, megértetése a magyar társadalommal, nemzetközi gyakorlatok médianyilvánosságának magas szintű biztosítása.</li> <li>✓ A személyi állomány támogatásának megnyerése érdekében, a Magyar Köztársaság biztonságpolitikai céljainak folyamatos bemutatása, megértetése, a személyi állomány feladatokkal történő azonosulásának elősegítése, támogatásának megnyerése, motiváció a „feladat” végrehajtásra</li> <li>✓ A nemzetközi gyakorlatok belső tájékoztató munkájának biztosítása</li> <li>✓ A védelmi felülvizsgálat keretében az önkéntes haderőre történő áttérés kommunikációs stratégiájának kidolgozása, megvalósítása</li> <li>✓ Országos média kampány a sorozott haderő megszüntetéséről</li> <li>✓ Országos és helyi hatalmi, kormányzati és társadalmi szervek jelenlétében nyilvános búcsúzás a sorkatonaság intézményétől. Az önkéntes haderő társadalmi nyilvánosság előtt történő bemutatása</li> </ul>	<p>✓ <b>Kommunikációs Igazgatóság HÁT-hoz bekötve 2004. dec.</b></p>

(A táblázat az 1-8 számú melléletek felhasználásával készült)

A tárca kommunikációs intézmény rendszere az elmúlt 15 évben magán viselte az útkeresés, nem egy esetben a kísérletezés bizonytalanságait. Összességében mégis alkalmas volt a párthaderő strukturális és tartalmi átalakítására, a többször újra kezdett haderő átalakítási koncepciók, a NATO-hoz és az EU-hoz történő csatlakozásunk kommunikációs hátterének biztosítására. A kommunikációs feladat és intézményrendszer változásai nem minden esetben történtek a szakma szabályainak figyelembevételével, a szervezeti átalakítások időnként a politikai megfontolásoktól sem mentes személyi (vezetői) változtatások jogi hátteréül szolgáltak. A legígéretesebb változás 2002-ben következett be a főosztályi besorolású Kommunikációs Főigazgatóságnak közvetlenül a honvédelmi miniszterhez való bekötésével. Ekkor látszott megvalósulni a kommunikációs szakemberek évtizedes törekvése: a szervezeti kommunikáció közvetlen vezetői tevékenységgé való emelése.<sup>83</sup>

Az önkéntes haderő kialakítása és működtetése újra gondolásra készítet a kommunikációs struktúra legoptimálisabb működése tekintetében. Annál is inkább, mivel ez a változás nemcsak a haderő szervezeteit, hadrendjét, létszámát, kiegészítési módszerét, felszerelését érinti, hanem a haderő működésének filozófiáját, szervezeti kultúráját is. Újra kell gondolni a honvédelmi ágazat egészét érintő kommunikáció minden elemét, benne a társadalmi kommunikáció tartalmát és szervezeti kereteit, a teljes belső kommunikációs struktúrát, az új szervezeti kultúrának megfelelő arculat tartalmi és vizuális jegyeit, a hagyományokhoz, köztük az elmúlt 15, illetve az azt megelőző ötven év hagyományihoz való viszonyt. Csak átgondolt, komplex megközelítéssel, tudományos megalapozottsággal elhatározott változtatások zárhatják le megnyugtatóan a különböző korszakok haderő kultúrája átalakítási kísérleteinek félbe maradt folyamatait, és hozhatják létre a XXI század kihívásaira választ adni képes magyar katonai erő szakszerű, hatékony szervezeti kommunikációját.

## **2. Elgondolás az önkéntes haderő kommunikációs feladat- és intézmény rendszerének elveire az új haderő kultúra és szervezeti kommunikáció aspektusából**

Kiindulva abból a téziszből, hogy az önkéntes haderőre való áttérés honvédelmi rendszerváltást jelent, a haderő kultúra egyik leglényegesebb elemének, a szervezeti kommunikáció változásainak is hasonló léptékűeknek kell lenniük. A megváltozott társadalmi, szakmai feltételrendszer körülményei között felértékelődik a hiteles, pontos, proaktív kommunikáció jelentősége mind a katonai erő működése, mind a társadalom honvédelmi képességeinek fenntartása szempontjából. Ez annál

is inkább követelmény értékű következtetés, mert **a haderő és a társadalom közötti kapocs lényegében a békeidejű sorkatonai szolgálat megszűnésével maga a kommunikáció, amely a visszacsatolási képességével érdemi párbeszéd folytatására ad lehetőséget.** Az interaktív kommunikáció pedig nélkülözhetetlen mind a toborzás, mind a társadalomtól való nemkívánatos teljes elszakadás szempontjából.

Az a szakmai közeg, amelyet a Magyar Honvédség képez múltjával, jelenével és a lehetséges jövőképpel, a hagyományokkal és a törekvésekkel együtt - vagyis a haderő kultúrával – bizonyos alapvetésekben való konszenzust feltételez a kommunikáció során is. Tekintettel arra, hogy a társadalom számára a Honvédség erőt, biztonságot, stabilitást jelent, a kommunikáció minden eleme, beleértve a személyes és szervezeti kommunikációt, a haderő arculatának tartalmi és vizuális elemeit, közvetítenie kell a társadalom elvárásait. Ezért a kommunikáció folyamatában a legkorszerűbb eszközök és módszerek alkalmazása során sem tekinthetünk el a hadsereget jellemző szolid konzervativizmustól (a szó nem politikai értelmében), vagyis nem választhatjuk meg önkényesen az ehhez nem minden tekintetben illő, például marketing kommunikációs eszközöket. Ugyancsak ehhez hasonló erejű követelmény a hagyományokhoz való viszony kialakítása, vagyis mindaz a több száz éves (haderő) kulturális gyökerekre való támaszkodás, amely mind a mai napig érték kategória. Ezért az önkéntes haderő szervezetének kialakításával egyidejűleg kell megalkotni a folytonosság és megújulás dialektikájával a haderő új arculatát.

Az önkéntes haderő szervezeti kultúrájának, amelyet a kommunikáció közvetít és hordoz a középpontjába:

- az ország honvédelmi képességének erősítését,
- a lakosság hazafias elkötelezettségének és áldozatkészségének fejlesztését,
- a polgárok egyetértésének és támogatásának megszerzését a honvédelmi célok, a fejlesztéshez szükséges erőforrások biztosítása iránt,
- a honvédség állományának a haza védelme iránti felelősségét,
- a személyi állománynak a testülethez való tartozás (CI), a feladatokkal való azonosulás erősítését,
- a csapatok belső kohéziós erejének kialakítását és fenntartását

kell állítani.

Mindezek során a kommunikációs eszközöknek, módszereknek igazodni kell az új korszak – a kommunikációs társadalom – megváltozott információ fogyasztási szokásaihoz, a felgyorsult élet tempó által befolyásolt üzenet befogadó és feldolgozó lehetőségekre. Közhelyszerű megállapítás, hogy a társadalom tagjainak döntő többsége az elektronikus média azon belül a televízió által jut hírekhez, információkhoz.

### A honvédséggel kapcsolatos információk forrásai

2002. szept.	Leggyakrabban választott	legritkábban választott	nem választott
Televízió	92	3	5
Újságok, napilapok	69	10	21
Rádió	61	13	26
Ismerősön, barátan keresztül	24	20	55
Családtagon keresztül tapasztalatok	16	27	57
Szóbeszédből	12	35	53
Személyes tapasztalatok	10	46	44
Internet	3	58	39
Honvédségi kiadványok	2	58	39

2003. dec.	Leggyakrabban választott	legritkábban választott	nem választott
Televízió	94	2	4
Újságok, napilapok	68	14	18
Rádió	65	14	21
Ismerősön, barátan keresztül	21	23	56
Családtagon keresztül tapasztalatok	11	29	59
Szóbeszédből	12	37	51
Személyes tapasztalatok	7	43	50
Internet	5	55	40
Honvédségi kiadványok	2	61	37
2004. nov.	Leggyakrabban választott	legritkábban választott	nem választott
Televízió	92	2	6
Újságok, napilapok	72	7	21
Rádió	63	9	28
Ismerősön, barátan keresztül	14	22	64
Családtagon keresztül tapasztalatok	10	26	63
Szóbeszédből	9	37	53
Személyes tapasztalatok	6	43	50
Internet	5	54	40
Honvédségi kiadványok	2	63	35

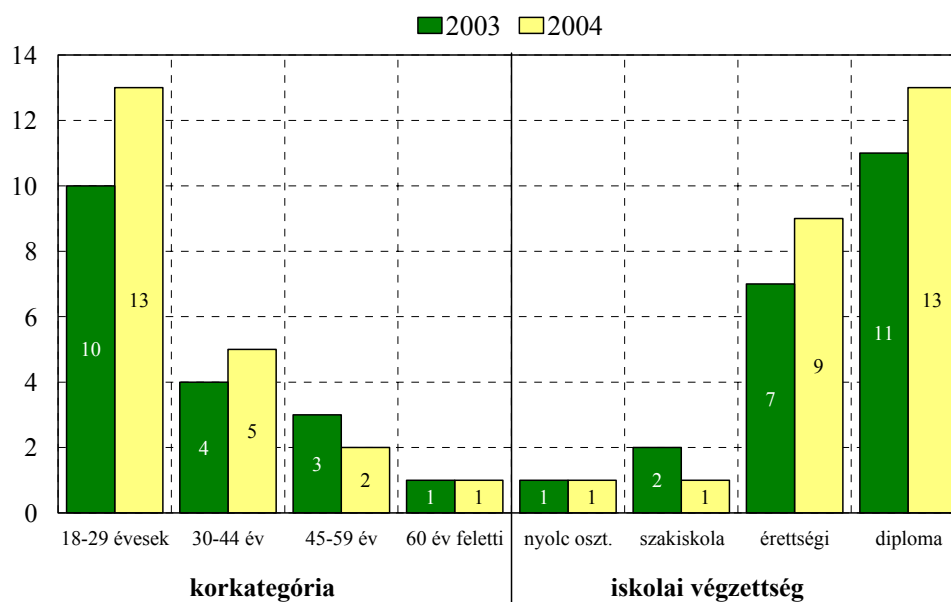
százalékos megoszlás

Forrás: ECHO survey 2004. nov.

Korábban végzett felmérések azt is igazolták, hogy bizonyos csoportok, főként a kevésbé iskolázott, vidéken élő lakosok, elsősorban a nők, a televíziós műsoroknak is csak bizonyos típusait (szappan opera, sorozatok) nézik. Ezért részükre az üzenetek eljuttatása különös figyelmet és empátia készséget igényel. A kommunikáció szempontjából ezek a tények azt is jelentik, hogy a külső kommunikáció szervezése során a fő figyelmet az elektronikus médiában való megjelenésre kell fordítani, mert a hatáson túl a költséghatékonyság is itt a legoptimálisabb.

A lehetségesnél és a kívánatosnál ma még relatíve alacsony azoknak a száma, akik korunk legkorszerűbb médiáján, az interneten tájékozódnak.

### Az internetről leggyakrabban tájékozódók aránya korcsoport és iskolai végzettség szerint



Forrás: ECHO survey 2004. nov.

Az **interneten** keresztül elérhető ma még alacsony száma azonban nem jelentheti ennek az eszköznek a lebecsülését, sőt perspektívikusan minden bizonnyal a legfontosabb interaktív kommunikációs eszköze lesz az önkéntes haderő külső és belső kommunikációjának. Ebből a szempontból aggasztó az a helyzet, hogy ma még könnyebb a Nápolyban szolgálatot teljesítő magyar NATO tisztet elérni ezen keresztül, mint egy magyar vidéki helyőrségben szolgáló csapattisztet.



Több évre visszanyúló törekvés a számítógép alapú belső kommunikációs hálózat az **intranet** kiépítése. Ennek ma már a gerinc hálózata kiépült és a szervezeti hierarchia felsőbb szintjei használni is képesek azt, ugyanakkor még nem fogja át az ágazathoz tartozó minden szervezeti elemet, ezért még nem alkalmas sem a vezetés eszközeként funkcionálni, sem a kommunikációs üzeneteket eljuttatni minden célcsoporthoz. A már meglévő rendszer elemek, mint például a humán és pénzügyi számítógépes információs rendszerek jelenleg csupán elkülönült érdekeket szolgálnak az önkéntes haderő teljes körű kommunikációs rendszerének kiépítése szempontjából indokolt ezen eszközök használatának harmonizációja.

A ma még a belső kommunikáció szempontjából kihasználatlan eszközök közé tartozik a **mobiltelefon**. Napjainkban szinte valamennyi fontos beosztást betöltő katona járandósága a szolgálati mobiltelefon, amelyekre központilag vezérelve rövid szöveges üzeneteket (sms) képes a technikai rendszer eljuttatni. A megfelelő információ védelmi szabályok betartásával, beláthatatlan lehetőséget jelent ennek az eszköznek a belső kommunikációs célú felhasználása. Ezen túl a hagyományosnak számító vezetékes telefonos hálózat korszerű központjai és készülékei új lehetőségeket, egyebek mellett a költség és idő kímélő telefon konferenciák megszervezését is lehetővé teszik, a korábban megszokott „berendeléses” értekezletek helyett. A 8 alállomásos rendszerek külön engedély nélkül is könnyen kiépíthetők a SIEMENS központokkal, de akár 30 főre is bővíthető az egyszerre bekapcsolt résztvevők köre.

A különleges, igények vagy nagy jelentőségű média események szolgálatába állítható a műholdas **video konferencia** rendszer, amely távoli helyőrségekben vagy országokban történtek azonnali bemutatását teszik lehetővé.

A korszerű elektronikus kommunikációs eszközök tudatos elterjesztése és alkalmazása magában hordozza az önkéntes haderő kultúrához tartozó új szervezeti kommunikáció kifejezésének lehetőségét. Az ezeken az eszközökön eljuttatott információ nem csak valóságos tartalmat hordozhat, hanem szimbolikusan kifejezésre is juttathatja a vezetés elkötelezettségét az új típusú kommunikáció iránt.

A kommunikációnak a legkorszerűbb elektronikus eszközökre való ráépülése annál is inkább követelmény erejű feladat, mert a katonai vezetés, a hadműveleti munka, az **információs hadviselés** már ma is kizárólag a számítástechnika legmodernebb vívmányinak felhasználásával történik. A korszerű hadviselés és az önkéntes haderő kultúrájának építése

akkor képezhet megítélésünk szerint működőképes egységet, ha a szervezeti kommunikáció hardver oldalról hozzákapcsolódik a katonai vezetés kommunikációs rendszeréhez. Másik oldalról megközelítve ezt a problémakört azt is mondhatjuk, hogy a haderő kultúra megújulásának egyik alapvető kérdése a katonai vezetés és a szervezeti kommunikáció kompatibilitásának megteremtése. Mindez úgy, hogy a cél eléréséhez vezető út során egyensúlyi állapot maradjon a technikai eszközök által tolt, és a szervezeti kommunikáció igényei által húzott lehetőségek között, a rendelkezésre álló erőforrások optimalizálása mellett.

A legkorszerűbb technikai eszközök felhasználására való törekvés természetesen nem jelenti azt, hogy az önkéntes haderőhöz kapcsolódó külső és belső kommunikáció figyelmen kívül hagyhatná a hagyományos, mondhatni klasszikus kommunikációs eszközöket és eljárásokat. A teljesség igénye nélkül, csak a legfontosabbakra koncentrálnak megállapítható, hogy a belső kommunikáció egyik alapvető eszköze továbbra is a személyes vagy csoportos szóbeli kommunikáció, a papír alapú információhordozók (kiadványok, hírlevél, katonai sajtó), videofilm, DVD felhasználása marad. A külső kommunikáció hatékony eszközei között tarthatjuk számon továbbra is a nyitott – polgári lakosság bevonására alkalmas – katonai rendezvényeket (csapat ünnepek, fegyvernemi napok, Magyar Honvédelem Napja), az ezekhez kapcsolható road-show-ka, illetve a célcsoportok elérhetősége szerint szerkesztett kiadványokat. Itt tarjuk fontosnak megjegyezni, hogy a katonai ünnepek sorába indokolt lenne felvenni az „**Önkéntes Haderő Napja**” ünnepet **november 3-án** vagy az ahhoz legközelebb eső hétfőjén. Ez az ünnep alkalmassá válhat a katonai rendszerváltásról történő megemlékezésre, középpontba állítva az önkéntes haderő gerincét képező **szerződéses katonákat**. Az „Önkéntes Haderő Napja” megünneplésének kialakítása az új haderő kultúra kialakításának egyik emblematikus mozzanata lehet.

Az önkéntes haderő kommunikációját szervező és irányító **minisztériumi szervezet**<sup>84</sup> struktúrájának kialakítása során nem lehet figyelmen kívül hagyni a társadalom demokratikus átalakulását követően többször módosított szervezeti változások során szerzett tapasztalatokat. Az egyik ilyen tapasztalat, hogy a kommunikáció jelentőségét az fejezi ki legjobban, ha a főosztály vagy főosztályi besorolású szervezet közvetlenül a honvédelmi tárca első számú vezetőjének van alárendelve, hiszen ez fejezi ki azt a kommunikáció elméleti alapvetést, mely szerint egy szervezet kommunikációja a vezetési funkció gyakorlásának immanens része.

A kommunikációs feladat és munkamegosztás során kialakult az a gyakorlat a minisztérium szintjén, hogy az egyik szervezeti elem a **médiaérdeklődést** és igények kielégítését szolgálja. Ennek szervezete és kultúrája az évek során megszilárdult, a továbbfejlesztését a proaktivitás irányába való elmozdulás képezheti. Állandó dilemma a fontos katonai, ám politikai kihatású döntések közlésének sorrendje a belső közvélemény illetve a média számára. A PR szemléletű menedzsment a szervezethez való tartozás (CI) szempontjából a belső közvélemény felkészítésének prioritását hangsúlyozza, melynek figyelembe vétele esetenként döntő lehet az adott katonai szervezet működése szempontjából. Ennek a szervezeti elemnek feladata és felelőssége a különféle nemzetközi feladatokba résztvevő magyar kontingensek sajtó/tájékoztató tisztjeinek kiválasztása, felkészítése, munkájuk feletti szakmai felügyelet biztosítása a folyamatos kapcsolattartás mellett. Tekintettel arra, hogy országgyűlési határozat rendelkezik maximum 1000 fő nemzetközi feladatokban való részvételéről, ez a tevékenység a kommunikációs szervezőmunka állandó elemei közé tartozik.

A kommunikációt vezető ágazati szervezet másik állandósult eleme a **tájékoztatással, a környezettel való kommunikáció** szervezésével foglalkozó része. Megítélésem szerint ennek jelentősége az önkéntes haderő felépítésének időszakában a korábbiakhoz képest többszörösére nő. A korábbi megállapításunkat idézve a haderő és a társadalom közötti kapcsolat fenntartásának eszköze a sorállomány kiválása után kizárólag a kommunikáció marad, mind az ifjúsággal, mind a honvédelmet finanszírozó adófizetőkkel, mind az egyes speciális érdekeket és törekvéseket kifejező civil szervezetekkel a párbeszéd fenntartása az önkéntes haderő normális működése szempontjából kulcskérdés.

A komplex PR szemlélet és gyakorlat nélkülözhetlenné teszi a **szakirányú kutatások** (pl.: közvélemény kutatás, kommunikáció elméleti kutatások, nemzetközi információ és tapasztalatcsere stb.) eredményeinek felhasználást a stratégiai tervezésnél<sup>85</sup> vagy a mindennapi munka végzése, s nem utolsó sorban a kommunikációs képzés során. Tekintettel arra, hogy a szervezeti kommunikáció (PR) művelése során a fő hangsúly a kommunikációs célok, üzenetek egységén van, a munka szervezeti szempontú felosztása a külső és belső kommunikáció elkülönítése csupán metodikai kérdés, a szervezet optimális kialakítása másodlagos fontosságú, elsősorban a helyi szükségletektől, hagyományoktól, finanszírozási lehetőségektől és az egy időpillanatban rendelkezésre álló szakember állomány számától és felkészültségétől függ. Meghatározónak ebből a szempontból azt tartjuk, hogy szervezeti vagy anyagi szempontok miatt a

kommunikációs célok megvalósulása ne szenvedjen hiányt, mert ugyan a kommunikáció nem mindenható eszköz, de semmi mással nem pótolható.

A kommunikáció szervezése szempontjából az egyik legfontosabb, az eddigi gyakorlat alapján ugyanakkor a legbizonytalanabb eleme a csapattagozatnál működő **tájékoztató tiszti hálózat**. A munkakör fontosságát az alakulat és közvetlen környezetének kommunikációs kapcsolatai fejezik ki, hiszen egy-egy katonai szervezet mély gyökerekkel kapaszkodik a helyi társadalomba. Az adott helyőrségben a laktanya munkaadó a polgári lakosság számára és jelentős mértékben vesz igénybe működéséhez helyi szolgáltatásokat, ugyanakkor a katonák a település közéletének fontos szereplői, a helyben lakók pedig adófizető és választó polgárok egyben. Az alakulat és a helyi társadalom kommunikációs kapcsolatait a HM és a helyi parancsnok megbízásából a tájékoztató tisztszervezi. A munkakör bizonytalanságait pedig a permanens átszervezések, létszámleépítések generálták, ezért a tájékoztatással foglalkozó szakemberek az elmúlt időszakban többféle alárendeltségi szisztéma, esetleg más feladatkörrel (humán, CIMIC) összekapcsolva végezték munkájukat.

A professzionális haderő professzionális kommunikációja nagyfokú rugalmasságot és probléma érzékenységet követel meg már az önkéntes haderő építésének kezdetén a szervezeti struktúrában és a vezetési rendszerben megjelent új elemekhez való viszony kezelése során, mint például a vezénylő zászlósi intézmény. Ez jelentős lépés az irányító tisztszervezés és a végrehajtást vezető tiszthelyettes és tisztess szerepének és karrier modelljének kialakításában. Lépésről lépésre létrejöhet egy tiszthelyettesi kommunikációs csatorna elsősorban a belső kommunikáció vonatkozásában, amely átfogja a haderő teljes vertikumát, és új elemekkel gazdagítja a kialakuló haderő kultúrát.

Ugyancsak lényeges új eleme az önkéntes haderőnek az új kiképzési rendszerre való áttérés, amely a haderő kultúraváltás szempontjából fontos tényező lehet, hogy nem a különböző alakulatoktól jelentkező és a kiválogatási eljárásokon átesett katonákból hozzák létre a külföldi missziós alegységeket, hanem az eleve együttlévő szervezetszerű alegységek készülnek fel békefenntartói feladatok ellátására. Ez a változás eddig nem tapasztalt esélyeket kínál az egyes alegységek kohéziós erejének növelésére, a személyi állomány összekovácsolására. Ennek a folyamatnak eredményeként létrejött összetartó erő képezheti az önkéntes haderő kultúra új és talán legfontosabb rendező elvét. Az új rendszerű kiképzés egyben az önkéntes haderő kultúra megismertetésének, elsajátításának is szocializációs színtere lehet. A PfP együttműködéssel elindult, NATO-hoz

történő csatlakozásunkkal tovább erősödött és az önkéntes haderőre való áttéréssel meghatározó jelentőségűvé váló nemzetközi együttműködési tapasztalat, a szövetséges országok haderő kultúrájának megismerése egyre több hivatásos és szerződéses katonának válik sajátjává, lesz személyiségének és szakmai ismereteinek immanens része. Ez a tapasztalati mennyiség, amelyeket az egyének hordoznak magukban mindenképpen felhasználásra érdemes és alkalmas az új haderő kultúra megteremtésének folyamatában.

Az önkéntes haderő kultúrájának kialakítása érint olyan területeket, mint például a katonai szerep megváltozása a társadalomban, a védelmi szektor társadalmi nyilvánossága, a civil attitűdök figyelembe vétele a katonai erővel kapcsolatban, konfliktus megoldás, rekrutáció, a katonák társadalomhoz, nyilvánosságához, kisebbségekhez való viszonya, a család helye, lehetőségei a lakókörnyezetben stb., ezért lényegesen nagyobb a felelőssége a helyi parancsnoknak a környezettel való kommunikáció meghatározása során. Ez a parancsnoki (vezetői) feladat-és felelősségi kör csakis jól felkészült szakember alkalmazásával valósítható meg magas színvonalon. Indokolt tehát fenntartani/kialakítani a csapat vezetési szinteken (SZP, LP, ÖLTP), illetve a csapat tagozatnak a magasabb egység (dandár), illetve egység (ezred, önálló zászlóalj) szintjén a tájékoztató tiszti beosztásokat. Munkájuk ellátásához a folyamatos felkészítésen és konzultáción túl a szükséges eszközök és költségvetési előirányzat nélkülözhetetlen.

A védelmi ágazat tevékenységéhez, annak minden időszakában, beleértve a Magyar Néphadsereg-i időszakot is, a kommunikáció **háttérintézményeként** kapcsolódott olyan szervezeti elem, amely kommunikációs termékek kibocsátására és módszertani segítségnyújtásra volt képes. A haderő folyamatos átalakítása nem kímélte meg ezt az intézményt sem, szervezeti struktúrája, létszáma, teljesítő képessége folyamatosan csökkent. A védelmi felülvizsgálat célul tűzte ki a katonai feladatokhoz szorosan nem tartozó képességek (őrzés-védelem, élelmezés, karbantartás stb.) leépítését illetve megszüntetését. Tekintettel arra, hogy a kommunikációs szolgáltatások legnagyobb része biztonsággal beszerezhető a hazai (sőt EU-s) piacról, indokolt a szervezet tevékenységét ebből a szempontból is áttekinteni, optimalizálni.

Az önkéntes haderő kultúrája kialakításnak egyik legfontosabb és semmi mással nem helyettesíthető eszköze a **jogszabályi feltételrendszer**, hiszen ezekben szintetizálódik mindaz a tudományos kutatás, szakértői ajánlás, vezetői igény, ami az új haderő kultúra kommunikációs szegmensét

jellemzi az arculatépítéstől, a szervezeti működési szabályzatokban rögzített feladat és hatáskörökig. Ezzel egyidejűleg elengedhetetlen a jelenleg még hatályba lévő, de már évekkal ezelőtt is idejét múlt rendelkezések (lásd 1. számú melléklet) helyébe új, a megváltozott feltételrendszert pontosan tükröző szabályozók elkészítése.

Figyelembe véve a Magyar Honvédség egyre erősebb, a honvédelmi törvényben is külön hangsúlyozott nemzetközi szerepvállalását, a kommunikáció területén is szükséges figyelembe venni a szövetségi rendszerben meghonosodott gyakorlatot, amely a védelmi szektort átfogó tervezési rendszer valós elemévé teszi az ilyen irányú tevékenységet. Ezért kommunikáció tervezésével és szervezésével foglalkozó szakemberek sem tekinthetnek el az egyre inkább meghonosodó Tárca Védelmi Tervező Rendszer (TVTR) működési mechanizmusaitól, ami lényegében nem más, mint a képesség és feladatalapú tervezés, amely számba veszi hosszú és középtávon a főbb fejlesztési irányokat, feladatokat és prioritásokat és ezekhez rendeli hozzá a költségvetési forrásokat. A TVTR keretében lehetne a kommunikáció prioritásait, állandó elemeit és a célok megvalósítását szolgáló legfontosabb feladatokat becsatornázni a tárca költségvetésének rendszerébe és ez az önkéntes haderő kultúra kialakításához, valamint a kommunikációs alrendszer működéséhez kellő előrelátást és stabilitást eredményezhet. Így például tervezhetővé válna az olyan nagy beruházások, illetve szervezeti változások PR alapú szervezeti kommunikációs szükséglete, amely számol az egyre erősödő társadalmi vélemények hatásával is.

## V. Összefoglalás, következtetések, javaslatok

Ez a dolgozat azért készülhetett el, mert a rendszerváltozás óta eltelt időszakban átalakult és a védelmi ágazatban is meghonosodott a szaktudományos kutatások eredményeit tudatosan és egyre hatékonyabban felhasználó **kommunikációs tevékenység**, amely a vezetés részeként működve egyre meghatározóbb szerepet tölt be egy szervezeten belül és annak környezete közötti kapcsolatszervezés folyamatában. Az eltelt időszak azonban arra is elegendő tapasztalatot adott, hogy a hipotézisben vélelmezett problémák elemzése igazolja: az ágazat kommunikációja nem épült szilárd alapokra, nem vált a katonai erő nyújtotta biztonság olyan állandó elemévé, mint például a hadműveleti művészet vagy a katonai kiképzés. Mindez annak ellenére alakult így, hogy a legkorszerűbb katonai vezetési elvek és gyakorlat szerint pedig a kommunikációt a katonai tevékenység szerves részének tekintik. Ez a felfogás, amennyiben polgárjogot nyer, nagyfokú stabilitást jelent a szakma számára, mert a szükséges változtatások csak a szaktudományos eredmények fejlődésétől, s nem praktikus átszervezési megfontolásoktól függenek.

Megítélésünk szerint a dolgozat egyes fejezeteiben elvégzett elemzések, a kommunikációs folyamatok feltárása során tett megállapítások megerősítették a hipotézisben megfogalmazott további feltételezéseket és segítenek megfogalmazni az önkéntes haderő építése során elkerülhetetlen kultúra váltás és kommunikációs megújulás legfontosabb szempontjait. Véleményünk szerint alapjául szolgálhat az önkéntes haderő tárca szintű kommunikációs stratégiájának kimunkálásához.

A választott témakör vizsgálatánál kiindulópontként azt fogadtuk el, hogy az önkéntes haderőhöz kapcsolódó kommunikáció a korábbi időszak gyakorlatához képest új megközelítéseket, új módszereket és eszközöket, összességében új gondolkodásmódot igényel.

A dolgozat már csak terjedelménél fogva sem vállalkozhatott egy olyan meghatározó jelentőségű nemzeti alrendszer, mint a honvédelmi ágazat teljes körű kommunikációjának és PR-jének elemzésére. Kutatásaink, elemzéseink eredményei alapján elsősorban a Magyar Honvédség előtt álló, az egész társadalomra kihatással bíró feladat rendszerhez, az önkéntes haderő létrehozásához kívántunk hozzájárulni azzal, hogy felhívjuk a figyelmet az ágazat kommunikációjának jelentőségére mind a személyi állomány körében, mind a társadalom legszélesebb rétegeivel folytatott párbeszéd szervezése során.

A téma feldolgozása során igyekeztünk nagy hangsúlyt helyezni a haderő kultúra fogalmi értelmezésére, a haderő kultúra és a kommunikáció PR szemléletű összefüggéseinek feltárására. Az elemzés alapjául szolgáló haderő kultúra időszakok kezdetétől ezért választottuk a II. világháború bejezését követő éveket, mert ekkor és az ezután kialakult szervezeti kultúra egyes elemei mind a mai napig jelen vannak a Magyar Honvédség mindennapi tevékenységében és az új haderő kultúra létrehozásához vezető kommunikációs úton mindenképpen ki kell alakítani az ezekhez való viszonyt. A kiindulási időpont megválasztásának másik szempontja pedig az volt, hogy ezután kezdtek kialakulni, illetve elterjedni nemzetközi méretekben, a mai értelemben is korszerű kommunikációs elméletek, eljárások, eszközök, amelyek meghonosítása lehetővé tette a kommunikációs folyamatok PR szempontú elemzését.

### **Következtetések, javaslatok:**

Az önkéntes haderőre való áttérés kommunikációs feladat- és intézményrendszere néhány elemének, feltételének és körülményének leírására és elemzésére tett kísérlet végén a vizsgálat alapjául szolgáló kérdéseket és hipotéziseket összevetve a dolgozatban kifejtett tapasztalatokkal, nézetekkel, megállapítható, hogy:

- Az önkéntes haderő létrehozásáról szóló döntés egy, a hosszú idő óta a hazai politikai- és közgondolkodás részét képező akarat megnyilvánulása mentén született meg, amely találkozott a lakosság széles rétegeinek egyetértésével is, s ez nagymértékben erősítette a politikai döntéshozók akaratát. A 2004. év végén az önkéntes haderő létrehozásával összefüggésben elfogadott új honvédelmi törvény annyiban a szükségszerűség, a törvényszerűség következménye, hogy a világ – és benne Európa – biztonsági feltételrendszerében bekövetkezett változások, a kétpólusú világrendszer felbomlása, az aszimmetrikus fenyegetés kialakulása, a legalábbis hatásában világméretűvé váló terror vagy a tömegpusztító fegyverek feletti ellenőrzés korábbi nemzetközi jogi garanciái megváltoztatására irányuló törekvések, illetve mindezekkel összefüggésben Európa politikai, gazdasági és a közös biztonságra is hatással lévő egyesítése megváltoztatta a hadviseléssel kapcsolatos elméleti és gyakorlati megközelítéseket is. Ennél fogva a világ számos országában megfigyelhető tendencia a korábbi tömeghadseregek létszámának jelentős csökkentésére való törekvés, és ahol lehet a sorozott haderő önkéntesekből állóval történő felváltása.



- A magyar haderőnek ilyen, radikális ütemű átalakítása egyes politikai pártok és civil szervezetek részéről ellenvetéseket is indukált, hiszen a haderő önkéntes alapon történő átalakítására korábban hosszabb időt, mintegy tíz – tizenkét évet szántak fordítani. Az ellenvetések az ország honvédelmi képességeinek csökkenése miatti aggodalmakból, mint pl. kiképzett tartalékosok létszámának rohamos leapadása, a „védelmi háttérintézmény” (nemzetőrség, nemzeti gárda) egyidejűleg történő létrehozásának elmaradásából, táplálkoztak. A különböző vélemények ütköztetése alapján megállapítható, hogy nemzetközi (és hazai) biztonságpolitikai szempontból az önkéntesség elvére alapozott haderő átalakítása időszerű volt, találkozott a társadalom egyetértésével. Az aggodalmak ugyan nem lebecsülendők, de megfontolt fejlesztési filozófiával, a haderő társadalmi alapjainak erősítésével ehhez igénybe véve a kommunikáció nyújtotta lehetőséget azok többsége kezelhető.
- A haderő átalakítás egyik elengedhetetlen velejárója, megkerülhetetlen tényezője a katonai szervezetekre jellemző, azok megnyilvánulási módjaként is felfogható **szervezeti kultúra**, amelyet a dolgozatban más kutatók, köztük prof. Szabó János nyomán **haderő kultúra** definícióként aposztrofáltunk. Az értekezés több fejezetében is kifejtettük: a minden - tehát katonai-szakmai, illetve humán és kommunikációs, sőt anyagi- pénzügytechnikai - szempontból megalapozott átalakítás során számba kell venni, melyek azok az általános emberi, kulturális, társadalmi vagy katonai-szakmai értékek, amelyeket a sorozott haderő történetének 136 éve alatt felhalmozott, illetve azok az ellentmondások, amelyeket hordozott magában ahhoz, hogy az újonnan kialakuló katonai erő ne küszködjön identifikációs zavarokkal. Ez, mint minden nagyobb horderejű lépés csak szakmai (tudományos) hozzáértés, felelős és objektív megközelítés, múltunkhoz, jelenünkhöz és jövőnkhöz való tisztázó elemzés alapján végezhető el.
- Kulcskérdésnek tartjuk a kialakítandó haderőkultúra megismertetését, elterjesztését a személyi állomány és a polgárok legszélesebb rétegeiben, megfontolva esetleg az oktatás-képzés rendszerébe való beillesztést is, ez által talán elkerülhető, hogy politikai vagy ízlésbeli megfontolások, esetleg a hozzáértés hiánya motiválja a katonai szervezetek belső viszonyainak alakítását. Nem takarítható meg a békeidőben megszűnt sorozott haderő működésének hosszú időszakában kialakult társadalmi kommunikáció bevált, időtálló elemeinek megőrzése, illetve az új

körülményekhez igazodó adaptálása, és a kor, illetve a társadalmi-technikai lehetőségeknek megfelelő eszközök, módszerek kimunkálása sem, hiszen a dolgozatban is bizonyítani törekedtünk, hogy a katonai erő és a társadalom kapcsolata jószerivel maga a kommunikáció. S ha nem csak a szűken értelmezett katonai erő, hanem a társadalom érdekeit is fontosnak tartjuk, minden lehetőséget fel kell használni arra, hogy a honvédelemmel kapcsolatos emlékeket, hagyományokat életben tartsuk, mert a lakosság honvédelemmel kapcsolatos elkötelezettségének, áldozatkészségének fenntartása alapvető nemzeti érdek, ugyanakkor visszahat az önkéntes haderő működésével, fejlesztésével kapcsolatos politikai akarat kinyilvánítására is.

- Katonai hagyományaink felelősségteljes ápolása nemcsak a nemzeti kultúra megőrzése miatt fontos feladat, hanem az egyetlen lehetőség bizonyos fegyvernemi kultúrák fennmaradása szempontjából, tekintettel arra, hogy a korábbi, a sorozott haderő számos eleme már csak emlékeiben, hagyományaiban maradt fenn. Fontosnak tartjuk az identitás folytonosságára irányuló minden kezdeményezést, mert még sokak emlékében él, hogy a II. világháborút követő időszakban a haderő kultúra teljesen új alapokra helyezése milyen legitimációs zavarokat okozott, mennyire gyökerek nélkül, valóságos hagyományok nélküli, mesterséges kultuszteremtéssel törekedett a korabeli politikai és katonai vezetés fogódzókat, kapaszkodókat gyártani, elősegítendő a hadseregbe való beilleszkedést. A katonák pedig több – kevesebb tudatossággal és nem is mindig pontosan és hitelesen tovább éltették elődeiktől származó hagyományokat (menetdalok, egyes szimbólumok, stb.) a hivatalos vezetés hallgatólagos tudomásul vétele mellett vagy éppen bosszantására. A hamis identifikációs alapok is- nem csak a sorkatonaság intézménye iránti fenntartások- hozzájárultak ahhoz, hogy a néphadsereg társadalmi elfogadottsága meglehetősen alacsony értéken mozgott.
- A téma feldolgozása során elvégzett elemzés, számos összehasonlító vizsgálat ráirányította a figyelmet arra, hogy az önkéntes haderőre való áttérés időpontjában ható politikai- társadalmi- gazdasági tényezők, köztük az Alkotmány módosítása és az új honvédelmi törvény objektív okok miatt csak jogi értelemben tudták tisztázni a haderő alapfunkcióit, helyét, szerepét nemzeti intézményeink sorában. Ezért annak működése, alkalmazása, fejlesztése, fegyverzeti és technikai felszerelésének alapkérdései kommunikációs szempontból további kutatásokat igényelnek és hosszabb időn át kiemelt feladatot jelentenek. Különösen azok a

kérdések érdemesek kiemelt figyelemre, amelyek arra keresik a választ, hogy a haderő az alkalmazás az erős szövetségi kötelezettségek ellenére megőrizze nemzeti identitását, illetve melyek az ennek érdekében kötelezően és haladéktalanul elvégezni szükséges feladatok.

- Feltehetően az előrehozott politikai döntés következménye, hogy az önkéntes haderőre való áttérést nem előzte meg - számos más doktrinális vagy katonai, szakmai elemzéshez hasonlóan - a kommunikáció stratégiai céljainak, lehetőségeinek, szervezeti és működési rendjének minimálisan olyan mélységű elemzése, mint pl. a NATO- hoz való csatlakozásunk előtt történt. Az euro-atlanti értékrend politikai-katonai szövetségéhez való csatlakozásunkat nem jellemezte az akkori kormányzat katonai rendszerváltással felérő lépésként, mégis számos minisztérium és országos hatáskörű szervezet tevékenységének összehangolására kormányzati stratégia, közte kommunikációs stratégia és feladatterv készült. Hasonló elemzés elkészítésére és távlatos tervé alakítására annál is inkább szükség lett volna, mert az utóbbi másfél évtized sorozatos és mindig megalapozottnak, végleges megoldásnak kikiáltott reformkísérletei megviselték, elkoptatták a hivatásos állományt, akik valódi átalakítás helyett végül mindig csak profán létszámleépítést éltek meg. A széles alapokra helyezett kormányzati és társadalmi kommunikáció által pedig enyhíthető lehetett volna a gyakran tapasztalható belterjesség. Természetesen ez nem az elmúlt időszak során a gyakorlatban megvalósított, a védelmi szektor kommunikációs munkája egészének a kritikáját jelenti, hanem a meglévő elemek olyan átgondolt egy irányba rendezését tételezi, amely segítheti a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb felhasználását, az önkéntes haderőre történő áttérés kommunikációs megalapozását.

Vitathatatlan azonban a társadalom túlnyomó többségének támogatása az önkéntes haderő létrehozása iránt, s ez lehet az a bizalmi tőke, ami a további lépések megtételéhez szükséges. Kitaposatlan ösvényen járunk, a nemzetközi példák, tapasztalatok elemzése szükséges, ám nem elegendő tennivaló a magyar önkéntes haderő kommunikációjának felépítéséhez. A biztonsági kockázatok gondos elemzése, a hadtudomány és a kapcsolódó szaktudományok művelése, eredményeinek felhasználása és nem utolsó sorban az egyes elemzett haderőkultúra időszakokból megőrzésre, továbbfejlesztésre alkalmasnak ítélt hagyományaink beépítése az új haderő kultúrába adhat csak megalapozott válaszokat a feltett kérdésekre.

Az önkéntes haderő szervezeti filozófiája részét képező szervezeti kultúra távlatos megvalósításához próbált a dolgozat, a „szövesi folyamatot” jelentő kommunikáció elméleti és gyakorlati áttekintését elvégezni, amely alapul szolgálhat a ma még hiányzó önkéntes haderő kommunikációs stratégiájának kimunkálásához. Ennek elkészítésére véleményünk szerint csak egy olyan hiteles szakmai grémium alkalmas, amely tagjai sorában megtalálhatók valamennyi kapcsolódó szaktudomány reprezentánsai, mint ahogy ez történt a védelmi ágazat NATO kommunikációs stratégiájának kimunkálási folyamatában, illetve azt megelőzően a pártállami szimbólum rendszer lebontása és az új jelképek rendszerbeállítása során is.

Nem titkolt célunk volt az is, hogy hozzájáruljunk a magunk szerény módján a védelmi szektor PR alapú szervezeti kommunikációjának intézményesüléséhez , rendszerszerű működéséhez és döntéseket támogató szerepének erősítéséhez.

## 1. számú melléklet

### 44/1995. (HK 26.) HM utasítás

#### a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség nyilvánossága a demokratikus jogállam alkotmányos működésének, a fegyveres erők polgári ellenőrzésének, az állampolgárok honvédelmi politikával kapcsolatos akaratnyilvánításának és cselekvő részvételének alapvető követelménye.

A honvédelemről szóló 1993. évi CX. törvény 11. § (1) bekezdésének 1) pontjában kapott felhatalmazás alapján - a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény 19. §-ának, a sajtóról szóló 1986. évi II. törvény, valamint a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény figyelembevételével, a 18/1995. (HK 11.) utasítással életbe léptetett HM Szervezeti és Működési Szabályzatára tekintettel - a következő utasítást adom ki:

### I. FEJEZET

#### Általános rendelkezések

**1. §** Az utasítás hatálya a Honvédelmi Minisztériumra (továbbiakban HM), a HM közvetlen felügyelete alatt álló szervekre, valamint a Magyar Honvédség (továbbiakban MH) vezető szerveire, csapataira, intézeteire, a katonai igazgatási szervekre és mindezen szervek személyi állományára terjed ki.

**2. §** A HM és az MH társadalmi kapcsolataival és sajtónyilvánosságával összefüggő tevékenységének alapvető célja elősegíteni a Magyar Köztársaság honvédelmi politikája, az MH katonai szervezetei és katonái iránti bizalom és megértés megeremtését, folyamatos fenntartását a lakosság honvédelmi tájékoztatásával, a társadalmi szervezetekkel és a sajtóval való hatékony és rendszeres együttműködés kialakításával, amely kiváltja a lakosság és a civil szerveződések cselekvő részvételét a honvédelemben.

**3. § (1)** A HM és az MH társadalmi kapcsolatainak és sajtónyilvánosságának alapelvei:

- a) E tevékenység a vezetési funkció része, minden vezető feladata és kötelessége.
- b) Tudatos és rendszeres tevékenység, tervezése, szervezése és ellenőrzése része a HM és az MH vezetési rendjének.
- c) A tájékoztatás hiteles, pontos, szakmailag megalapozott, gondosan ellenőrzött adatok alapján történik.
- d) A kapcsolatok létesítésében és fenntartásában érvényesül a pártsemlegesség, az egyenlő elbírálás, a kölcsönös előnyökre törekvés.
- e) Az állami és szolgálati titkot tartalmazó (továbbiakban minősített) információk védelme az érvényben lévő titokvédelmi rendelkezések szerint történik.
- f) A tájékoztatás nem sértheti a személyiségi jogokat.

(2) A HM és az MH társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága arra irányul, hogy az állampolgárok megismerjék:

a) A Magyar Köztársaság biztonsági és honvédelmi politikáját, részvételét a nemzetközi biztonságpolitikai szerződések, dokumentumok kialakításában és végrehajtásában, a nemzetközi szervezetek munkájában, az euroatlanti integráció folyamatában, a békepartnerség programjában, az MH NATO csatlakozásra való alkalmassá tételében.

b) Az MH rendeltetését, feladatait, szervezeteit, működését, főbb fegyverzetét, képességeit, lehetőségeit.

c) A sor- és tartalékos katonai szolgálat szükségességét, alkotmányos, jogi és erkölcsi alapjait.

d) A hivatásos állomány munkáját, áldozatvállalását.

e) Az MH mindennapi tevékenységét, jelentősebb eseményeit és rendezvényeit, a katonai fegyverem szükségességét, követelményeit, a helytállásokat.

f) Az MH szerepét és teljesítményeit a haza védelmére való felkészítésben, a katonai tanintézetek oktatásában, a tudományos kutatásban, a kultúrában, sportban, környezetvédelemben, szociális és humanitárius feladatok végrehajtásában.

## **II. FEJEZET**

### **A HM és az MH társadalmi kapcsolattartásnak és sajtómunkájának szabályai**

#### **A társadalmi kapcsolatok létesítésének és fenntartásának szabályai**

4. § (1) A HM és az MH minden törvényesen bejegyzett és törvényesen működő szervezettel kapcsolatot tarthat.

(2) A HM társadalmi kapcsolatok és sajtó ügyekben illetékes szervei hatáskörébe tartozik a kapcsolattartás a parlamenti pártokkal (a parlament Honvédelmi Bizottságán keresztül), a kormány tájékoztató szerveivel, az országos hatáskörű szervekkel, az egyházak vezetőivel, a társadalmi szervezetek és mozgalmak, egyesületek és alapítványok országos vezető szerveivel.

(3) A csapatok, intézetek és a katonai igazgatási szervek vezetői jogosultak a kapcsolattartásra az önkormányzatokkal, az állami intézményekkel és az egyházak helyi képviselőivel, a működési területükön levő, nem pártjellegű, lakossági önszerveződés alapján létrejövő társadalmi, oktatási, tudományos, kulturális, sport, környezetvédelmi, szociális, humanitárius szervezetekkel és mozgalmakkal.

(4) A katonai szervezetek parancsnokai a nemzeti, állami ünnepek alkalmával rendezett, illetve egyéb jelentős katonai rendezvényekre meghívhatják a politikai pártok helyi szervezeteinek képviselőit.

(5) A (3) és a (4) bekezdésben érintett kapcsolatok létesítésének és fenntartásának szabályait - a HM elvi iránymutatása és a Hvt. 22. § j) és k) pontjaiban foglaltak figyelembevételével - a Magyar Honvédség parancsnoka külön intézkedésben határozza meg.

5. § A társadalmi szervezetek és állampolgárok anyagi-technikai és pénzügyi támogatásának, segítségének, valamint a társadalmi szervezetek rendezvényein a katonai tiszteletadással való honvédségi közreműködés szabályait - a honvédelemről szóló 1993. évi CX. törvény 22. §-ának j) és k) pontjára vonatkozó miniszteri irányelv alapján - az MH parancsnoka külön intézkedésben határozza meg.

#### **A sajtómunka szabályai**

6. § (1) Ezen szabályok alkalmazásával kell biztosítani, hogy az írott és elektronikus médiumok hozzájuthassanak a honvédelmi információkhoz és teljesüljenek az Utasításban megfogalmazott célok és feladatok.

(2) A HM és az MH társadalmi elismertségének javítása érdekében törekedni kell arra, hogy az írott és elektronikus médiumokban elsősorban polgári és katonai vezetők nyilatkozzanak, elismert szakértők szerepeljenek. Az írott és elektronikus médiumoknak nyilatkozó személyének és a közlés módjának kiválasztásában a közlemény tartalma a döntő.

(3) A közszolgálati médiumoknak (Magyar Távírási Iroda, Magyar Rádió, Magyar Televízió), valamint a katonai sajtónak elsőbbséget kell adni az információk továbbításában.

#### **Az információk átadásának rendje az írott és elektronikus médiumok részére**

7. § (1) Az írott és elektronikus médiumok képviselői a katonai témájú riportok elkészítéséhez - a sajtó részére szervezett központi tájékoztatók, illetve a "Nyilvános napok" kivételével - "Riportkészítési engedély"-t kapnak. Az engedélyen pontosan meg kell határozni az engedélyezett riport témáját.

(2) A "Riportkészítési engedély" aláírására jogosult:

a) minősített információkat nem érintő témák esetében az illetékes parancsnok és előljárói, továbbá a HM Sajtóiroda (továbbiakban HM SI) vezetője,

b) minősített, illetve a katonai szervezetek "védett körletét" érintő információk esetében az engedélyezésre jogosultak körét az MH titokvédelmére vonatkozó utasítás tartalmazza.

c) a hazai országos terjesztésű (sugárzású) és a külföldi írott és elektronikus médiumok részére - katonai témákban - a riportkészítési engedély csak a HM SI útján biztosítható.

(3) Az egység szintű és ennél magasabb jogállású előljárók önállóan végzik az írott és elektronikus médiumok tájékoztatását az általuk vezetett katonai szervezet életével, tevékenységével összefüggő kérdésekről, és jogosultak alárendeltjeik részére a katonai szervezet életével, tevékenységével összefüggő témákban sajtónyilatkozatot engedélyezni.

(5) Amennyiben a katonai szervezeteknél várható vagy megtörtént esemény jelentősége túlnő a helyi kereteken, illetve ha az országos terjesztésű vagy külföldi írott és elektronikus médiumoktól érkezik információs igény, előzetesen vagy az esemény bekövetkezése után, az adott szintű parancsnok értesíti a HM SI-t. A további információk kiadását a HM SI tervezi, koordinálja.

**8. § (1)** A katonai szervezetek parancsnokai az MH Humánszolgálati Csoportfőnökség útján rendszeresen jelezzék a HM SI-nek azokat az eseményeket, eredményeket, amelyek alkalmasak arra, hogy közzétételük növelje a bizalmat és a megértést a közvéleményben a honvédelem és az MH iránt.

(2) A kormányelőterjesztések, minisztériumi döntések, illetve a lakosságot, a közvéleményt érintő honvédségen belüli döntések előkészítésekor azok készítői dolgozzanak ki az előterjesztéssel együtt sajtózáradékok is, amely tartalmazza a közvélemény tájékoztatására szánt mondanivalót és a közzétételre vonatkozó javaslatot.

**9. § (1)** A HM és az MH állományába tartozók azokban az esetekben, ha nem a katonai szervezet életével, tevékenységével összefüggő témákban nyilatkoznak a sajtónak, akkor is kötelesek megőrizni a munkájuk során tudomásukra jutott állami és szolgálati titkot, valamint a HM és az MH tevékenységére vonatkozó alapvető fontosságú információkat. Ezen túlmenően sem közölhetnek a sajtóval olyan adatokat, amelyek munkakörük betöltésével összefüggésben jutottak tudomásukra és amelyek közlése a HM-re és az MH-ra hátrányos következményekkel járna.

(2) Az újságírónak nyilatkozó személy jogosult a vele készített interjút közzététele előtt ellenőrizni, annak nyilvánosságra hozatalához eredeti vagy módosított formában hozzájárulni, illetve közzétételétől elzárkózni.

### **III. FEJEZET**

## **A HM és az MH társadalmi és sajtókapcsolatok irányításának rendje, feltételei**

**10. § (1)** A HM és az MH társadalmi és sajtókapcsolataival összefüggő tevékenységét a honvédelmi miniszter irányítja.

(2) A HM Társadalmi Kapcsolatok és Kulturális Főosztály (továbbiakban HM TKKF) együttműködve a HM SI-vel:

a) kidolgozza a HM és az MH társadalmi nyilvánosságára vonatkozó miniszteri irányelvet;

b) elkészíti a HM társadalmi és sajtókapcsolatok éves feladat- és rendezvénytervét;

c) ajánlásokat dolgoz ki a hadseregkép formálására és az e munkához szükséges információs anyagok készítésére;

d) szervezi a HM társadalmi kapcsolatait.

(3) A HM és az MH társadalmi nyilvánosságára vonatkozó miniszteri irányelv tartalmazza a társadalmi nyilvánossági munka célját, fő feladatait és követelményeit; célcsoportjait eszközeit és módszereit: a szakmai szervezetek fő feladatait; a tevékenység irányítására és vezetésére vonatkozó rendelkezéseket; a költségvetési biztosításra vonatkozó alapvető követelményeket; a tervezés, végrehajtás, együttműködés, ellenőrzés és az értékelés-elemzés követelményeit.

(4) A HM társadalmi és sajtókapcsolatok éves feladat- és rendezvényterve tartalmazza: a HM nyilvánossági munkájának éves feladatait, rendezvényeit; a feladatok végrehajtásához szükséges anyagi és költségvetési feltételeket; az MH-tól igényelt anyagi és személyi feltételeket; az MH illetékes szakmai szerveivel való együttműködés rendjét; a HM és az MH közreműködésével megrendezésre kerülő nemzeti és állami ünnepeket; a HM és az MH központi rendezvényeit, valamint a társadalmi szervezetek

hónvédségi közreműködéssel rendezendő ünnepségeit; az MH illetékes szerveivel és az érintett társadalmi szervezetekkel közösen tartandó rendezvényekkel kapcsolatos szervezési feladatokat.

(5) A miniszteri irányelv, valamint a HM éves feladat- és rendezvényterve kidolgozásához az MH Humán Főcsoportfőnöksége az MH társadalmi és sajtókapcsolatainak értékelésével, a végrehajtás személyi és anyagi feltételeire vonatkozó adatokkal, a nyilvánossági munka hatékonyságát pozitívan és negatívan befolyásoló szervezeti, anyagi, jogszabályi, szakmai tényezők számbavételével és a fejlesztésre vonatkozó javaslataival segítséget nyújt.

(6) A HM és az MH szintű rendezvények előkészítésére és szervezésére - a minisztérium és a honvédség érintett szerveinek képviselőiből, a HM TKKF vezetőjének vezetésével - munkabizottságot kell létrehozni. A bizottság hatáskörét, személyi összetételét és tevékenységét közvetlenül a HM kabinetfőnök és az MH Vezérkar főnöke határozza meg.

## **A társadalmi és sajtókapcsolatok működésének feltételei**

**11. §** (1) A HM és az MH társadalmi és sajtókapcsolatokkal foglalkozó munkatársaival szembeni legfontosabb követelmények: a jó kommunikációs készség, a kapcsolatteremtő képesség, szervezőkészség. Munkájuk során állandóan naprakész információkkal kell rendelkezniük az adott szervezet életével összefüggő kérdésekről.

(2) A nyilvánossági munka végzéséhez a tiszteket, a tiszthelyetteseket, különösen a parancsnokokat, a HM és az MH állományába tartozó, vezető beosztású köztisztviselőket, közalkalmazottakat a katonai képzés és továbbképzés különböző formáiban kell felkészíteni. A katonai szervezetek vezetői legyenek készek és képesek, hogy nyilvános fórumokon, tömegtájékoztatási eszközökön keresztül nyilatkozni tudjanak saját feladatukról, az általuk vezetett közösség életével összefüggő kérdésekről.

(3) A HM TKKF és a HM SI - együttműködve az MH Humánszolgálati Csoportfőnökséggel - biztosítson módszertani kiadványokat a (2) bekezdésben felsorolt állomány társadalmi és sajtókapcsolatokkal összefüggő elméleti és gyakorlati ismereteinek bővítéséhez.

(4) A HM és az MH társadalmi nyilvánossággal összefüggő feladataihoz szükséges anyagi eszközöket, pénzkereteket a pénzügyi tervezés során figyelembe kell venni és biztosítani.

## ***IV. FEJEZET***

### **Záró rendelkezések**

**12. §** Ezen utasítás a közzétételét követő 8. napon hatályba lép.



## 1/1996. (HK 6.) HM irányelv

### a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága 1996. évi feladatainak végrehajtásához

A honvédelmi miniszter 44/1995. (HK 26.) HM, a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló utasítása alapján, a társadalmi kapcsolatok és sajtónyilvánosság 1996. évi feladatai végrehajtásához az alábbi irányelvet adom ki:

Az elmúlt években a Honvédelmi Minisztérium (a továbbiakban: HM) és a Magyar Honvédség (a továbbiakban: MH) nyilvánossági munkája eredményesen járult hozzá a nemzetközi és hazai közvélemény honvédelmi tájékoztatásához, a honvédség polgári irányítása és demokratikus ellenőrzése megvalósításához. A katonai vezetők többsége a nyilvánosságot és a közvélemény tájékoztatását egyre inkább a vezetői tevékenység szerves részének tekinti. A hatékonyabb nyilvánossági munka eredményeképpen a lakosság ismeri és elfogadja, hogy a honvédség a nehéz anyagi helyzet ellenére kész és képes feladatai ellátására, s jól használja fel a rendelkezésére bocsátott erőforrásokat.

Az eddigi tapasztalatok és eredmények alapul szolgálnak ahhoz, hogy kialakuljon egy korszerű, polgári ellenőrzés alatt álló, az állampolgári jogok tiszteletben tartásán alapuló, a demokratikus jogállam követelményeinek megfelelő, a NATO integrált fegyveres erőihez illeszthető haderő arculata. A HM és az MH társadalmi kapcsolatainak alakítása és sajtónyilvánossági munkája ennek érdekében végzendő - döntően - vezetői feladat, hogy az intézkedésekről, döntésekről, folyamatokról adott tájékoztatással lehetővé tegye honvédelmi kérdésekről a párbeszédet, biztosítsa az állampolgárok felelős részvételét. A nyilvánossági munka továbbfejlesztését különösen indokolja a haderő-átalakításhoz szükséges társadalmi és helyi közéleti támogatás biztosítása, a honvédség és a katonák iránti lakossági bizalom és megértés magas szinten tartása, illetve a NATO-csatlakozáshoz szükséges szellemi kompatibilitás kialakítása.

#### A HM és az MH társadalmi nyilvánossággal összefüggő tevékenységének céljai

A Magyar Köztársaság biztonságpolitikájának képviselője, bemutatása, ebben az MH feladatainak megértése, elfogadtatása. A HM és az MH iránti megértés és bizalom fenntartása, további erősítése. A haderő-átalakítás céljainak, lépéseinek elfogadtatása a nemzetközi és hazai közvéleménnyel, valamint a honvédség állományával. A boszniai rendezésben vállalt magyar részvétel és az IFOR feltételei biztosításához nyújtott magyar segítség bemutatása. Az MH NATO-csatlakozásra alkalmassá tételének bemutatása a nemzetközi és hazai közvéleménynek. A katonai szervezetek tájékoztatási tevékenységének továbbfejlesztése, szakszerűségének javítása.

#### A társadalmi nyilvánossági munka tartalmi követelményei

1. Az állampolgárok politikai felelősségérzetének fokozása védelmi, biztonságpolitikai kérdésekben, a honvédelmi politika és a haderő társadalmi támogatottságának további erősítése, a nemzetközi környezetben a bizalom fenntartása.

2. A jövő hadsereg új arculatának kialakítása, a haderő-átalakítás céljainak, lépéseinek elfogadtatása a nemzetközi és hazai közvéleménnyel, valamint a honvédség állományával, továbbá bizalmat kelteni a haderő-átalakításban döntést hozók és a végrehajtásért felelősök iránt.

3. Az MH hivatásos, sor- és tartalékos állománya motivációjának erősítése; az átalakítás konfliktusos időszakaiban a honvédségen belüli fegyelem lazulása és a morális zavarok megelőzése, olyan helyzet teremtése, hogy a honvédségen belül a feladatok végrehajtása kiegyensúlyozottan, nyugodt körülmények között történjen, az esetleges konfliktusok kezelhetők, feloldhatók legyenek.

4. Folyamatos tájékoztatással el kell érni, hogy a boszniai helyzet rendezésében vállalt magyar közreműködést - a logisztikai bázis biztosítását és a műszaki alakulat kiküldését - a magyar külpolitika kamatoztatni tudja az euroatlanti csatlakozás folyamatában.

5. El kell érni, hogy a lakosság többsége támogassa az euroatlanti csatlakozást, amely az ország biztonságát jelentősen növelő tényező. Részt kell venni a NATO szervezetének és működésének

bemutatásában, be kell mutatni a tagsággal járó előnyöket, abból kiindulva, hogy hazánk biztonsága a NATO-val kialakított kapcsolatok erősödésével, a tagság elérésével kedvezőbbé válik.

6. Világossá kell tenni, hogy a hadsereg polgári irányítása és demokratikus ellenőrzése, továbbá technikai korszerűsítése a NATO-csatlakozás nélkül is időszerű, megoldandó, középtávú feladat, ugyanakkor a haderő alkalmassá tétele a NATO-val való együttműködésre nem jelenti az ország biztonsági igényein túlmenően fegyveres erő létrehozását.

7. Az MH technikai felkészültsége, hadrafoghatósága terén tett erőfeszítések, az itt uralkodó helyzet reális bemutatása, a haderő-átalakítással összefüggő technikai korszerűsítés irányai, az ezen a területen szerepet játszó hadiipari tevékenységet és szolgáltatást végző intézmények, szervezetek, HM-alapítású gazdasági társaságok helyének, szerepének, tevékenységének, a civil gazdasági szférához való kapcsolódásának bemutatása.

8. A kommunikációs munkában megvalósuló érdemi együttműködéssel segíteni kell az IFOR feladatának teljesítését.

## I.

### *A nyilvánossági munka 1996. évi főbb feladatai*

#### **Tájékoztatás a haderő-átalakításról**

1. Folyamatos, aktív és nyílt tájékoztatás a haderő-átalakítás helyzetéről.
2. Az átalakítás tervét bemutató magyar és angol nyelvű tájékoztató kiadvány (HADERŐ-ÁTALAKÍTÁS) széles körű nyilvánosságának szervezése és az éves tájékoztató kiadvány (HONVÉDELEM '96) megjelentetése. A folyóiratokban, kiadványokban, tájékoztató kiadványokban az átalakítással kapcsolatos anyagok megjelentetése, amelyek hozzájárulnak a hadsereg életének, működésének átfogó bemutatásához, népszerűsítéséhez, a háttérintézmények, hadiipari jellegű tevékenységet végző cégek tevékenységének, eredményeinek megismertetéséhez.
4. A katonai felső vezetés átalakításának bemutatása során tájékoztatás a Honvéd Vezérkar szervezeti és működési rendjében bekövetkező lényegesebb változásokról.
5. A katonai tanintézetek átalakulásának nyilvánossága keretében tájékoztatás az új struktúráról, a megváltozott irányítási rendről, a képzés követelményei megváltozásáról, az átalakítás hatásáról a felvételizők összetételére, képzésük rendjére.
6. A kilenc hónapos sorkatonai szolgálat esetleges bevezetésével összefüggő szakmai és politikai vita nyilvánossága keretében rendszeres tájékoztatás a döntés-előkészítés egyes állomásairól, az esetleges áttérés bevezetésének hatásairól.
7. A felszámolásra kerülő alakulatok állományának, haditechnikai eszközeinek és a laktanyák sorsának bemutatása keretében főleg a helyi nyilvánosságnak szóló tájékoztatás a megszületett döntések végrehajtásának helyzetéről.
8. Az átalakításnak a települések helyzetére gyakorolt hatásáról interjúk, sajtószereplések szervezése főleg a helyi médiumokban az érintett helyőrségek parancsnokaival, önkormányzati vezetőivel.
9. A BTR 80-ak beérkezésének sajtónyilvánossága keretében tájékoztatás az első szállítmány beérkezéséről, sajtóbemutatók az alakulatoknál a szállítmányok beérkezéséről, az eszközök rendszerbe állításáról.
10. A légvédelem rádiolokációs felderítő, információs és vezetési rendszere átalakítását bemutató sajtónyilvánosság keretében tájékoztatás a tenderek kiírásáról, a megszülető döntésekről, az eszközök beszerzésének és telepítése megkezdésének egyes állomásairól.
11. A földközeli és kismagasságú légvédelmi rakétarendszerrel kapcsolatos sajtónyilvánosság keretében tájékoztatás a beszerzésekről, a rendszerbeállításról.
12. A rendszeresítendő harci repülőgépekkel foglalkozó nyilvánossági munka keretében tájékoztatás a döntések előkészítéséről.
13. A gazdálkodás új rendjére történő átállás bemutatása keretében tájékoztatás a haditechnikai fejlesztési programok finanszírozásához szükséges programszerű költségvetési rendszer kidolgozásának egyes állomásairól, a döntésekről, az országgyűlési vita előkészítéséről, a fejlesztési programokhoz kapcsolódó, ennek feltételeit, ipari-szakmai hétérték biztosító haditechnikai tevékenységet és szolgáltatást végző, HM alapítású gazdasági társaságokról.

14. Az MH szervezeti identitásának alakítása, arculatának folyamatos gondozása, vizuális megjelenítése érdekében ki kell dolgozni és elfogadtatni az egyes vezető szervek emblémáját, meg kell kezdeni a rendszeresítéssel kapcsolatos szervezőmunkát.

## **II.**

### ***A nemzetközi kötelezettségvállalásokkal kapcsolatos tájékoztatás***

A NATO-csatlakozással kapcsolatos kommunikáció koordináltsága érdekében a tárca szervei kezdeményezzék a követendő kommunikációs stratégia tárcaközi egyeztetését.

Folyamatos tájékoztatás szükséges az Európai Fegyveres Erőkről szóló Szerződés feladatai végrehajtásáról, az 1994. évi Bécsi Dokumentumból adódó tárcaszintű és honvédségi feladatokról, valamint a két és többoldalú Nyitott Égbolt szerződésekből adódó tevékenységek végrehajtásáról.

Továbbra is be kell mutatni a nemzetközi békefenntartásban vállalt szerepünket, a magyar missziók és megfigyelők tevékenységét.

#### **Tájékoztatás a békepartnerség keretében végrehajtásra kerülő gyakorlatokról**

A Békepartnerség programja keretén belül sorra kerül többnemzetiségű, légi mentési gyakorlat és más rendezvények előkészítése és megrendezése is alkalmat nyújt az euroatlanti integrációs szervezetekhez való csatlakozásunk érdekében megfogalmazott kommunikációs üzenetek eljuttatására a nemzetközi és hazai közvéleménynek. A gyakorlatok előkészítése és végrehajtása során be kell mutatni az MH személyi állományának felkészülési folyamatát.

#### **Tájékoztató a Magyarországon állomásozó IFOR-kontingens tevékenységéről**

Az Országgyűlés hozzájárulást adott ahhoz, hogy az IFOR egységei Magyarország területén átvonulhassanak, átmenetileg állomásozhassanak, a tevékenységükhöz szükséges felkészülési, vezetési, logisztikai feladatokat elláthassák, valamint ennek keretében repülőgépeik az ország légterét és kijelölt repülőtereit igénybe vehessék. Az országgyűlési határozat arra is felhatalmazta a kormányt, hogy a részletekről - beleértve a pénzügyi vonatkozásokat is - megállapodjon az IFOR-ban részt vevő államok kormányaival.

Az eddigi megállapodások alapján több ezer amerikai katona állomásozik folyamatosan Magyarországon és várhatóan több tízezer katona, továbbá nagy mennyiségű haditechnikai eszköz halad át az ország területén. A csapatmozgások megkezdése óta folyamatosan igen nagy és várhatóan tartósan fennmarad a nemzetközi, valamint a hazai sajtó érdeklődése.

##### **Az aktív nyilvánossági munka céljai:**

- folyamatos tájékoztatás az itt állomásozó erők tevékenységéről, a feltételeik biztosításáról;
- az átvonuló és itt állomásozó katonák életének, szokásainak, gondolkodásmódjának bemutatása;
- a külföldi és a magyar katonák közötti sokoldalú együttműködés bemutatása;
- bizonyítani, hogy az MH katonáinak felkészültsége, kiképzettsége, állóképessége lehetővé teszi az együttműködést a NATO hadseregeivel.

##### **A tájékoztatás tartalmi elgondolása:**

1. A megérkezésről és a főerők átvonulásáról szóló tájékoztatás.
2. A csapatmozgásokról adott rendszeres tájékoztatás.
3. A logisztikai bázisok tevékenységéről szóló tájékoztatás.
4. A rendkívüli események kezelésekor adott tájékoztatás.
5. A csapatkivonások előkészítésével és végrehajtásával összefüggő tájékoztatás.

A tájékoztató munkában folyamatos együttműködés szükséges a HM és MH Operatív Bizottságával, a NATO nyilvánossági munkáért felelős szerveivel, különösen a taszári sajtóközponttal és a helyi önkormányzatok képviselőivel.

#### **Tájékoztatás az IFOR magyar műszaki kontingenséről**

A nyilvánossági munka célja: a magyar műszaki alakulat helytállásának, szervezetének, felszereltségének bemutatásával bizonyítani az MH készségét és képességét nemzetközi (NATO) műveletekben való részvételre, tükrözni a magyar katonák szakmai felkészültségét, kiképzettségi

színvonalát, állóképességét, profizmusát és mindezzel hozzájárulni az aggódo magyar közvélemény megnyugtatóához.

**A tájékoztatás tartalmi elgondolása:**

1. A hazai felkészülésről szóló tájékoztatás a megalakítás körülményeiről, a felkészülés menetrendjéről, a kontingens alkalmazásának várható feltételeiről.
2. A kitelepülés végrehajtásáról szóló tájékoztatás (nagy sajtónyilvánosság biztosítása az ünnepélyes búcsúztatóról, a menet megkezdéséről, a megérkezésről és a települési hely elfoglalásáról).
3. Az alkalmazásról szóló rendszeres tájékoztatás a kontingens állományában lévő tájékoztató tiszt útján, együttműködve a gyorsreagálású hadtest PR szerveivel. A magyar sajtószervek tájékoztatása a HM Sajtóiroda és a kontingens sajtószóvivő együttműködésével történik.
4. A váltás és a befejezés előkészítéséről, valamint végrehajtásáról szóló tájékoztatás.
5. A rendkívüli események kezelése.

### **III.**

## ***Tájékoztatás a honvédség mindennapi életének és tevékenységének eseményeiről***

A HM és az MH az Alkotmányban meghatározott keretek között, a jogszabályokban, különösen a honvédelemről szóló 1993. évi CX. törvényben meghatározottak szerint hajtja végre feladatait.

#### **A katonai kiképzési és gyakorlati feladatokhoz kapcsolódó kommunikáció**

1. Rendszeres tájékoztatás a katonai szolgálat végrehajtásáról, a fegyelmi helyzetről és a szolgálati viszonyokról, valamint az élet és szolgálati körülmények alakulásáról.
2. A parancsnoki éves feladatszabó értekezletek nyilvánossága.
3. A katonai költségvetés nyilvánossága.
4. A parancsnoki és törzsvezetési gyakorlatok nyilvánossága.
5. A katasztrófa-elhárítási tevékenység (katonai nukleárisbaleset-elhárítás, árvízvédelem, tűzvédelem, tüzserész és baleset-elhárítás) nyilvánossága.
6. Az országos sugárfigyelő és jelzőrendszerben való honvédségi részvétel nyilvánossága.
7. A katonai környezetvédelmi tevékenység sajtónyilvánossági feladatai.
8. Írásos tájékoztató kiadványok rendszeres megjelentetése.
9. Videófilmek készítése a televíziós megjelenés elősegítése érdekében, korszerű adathordozók bevonása a tájékoztató munkába.

#### **Az állományváltások társadalmi és tömegkommunikációs programjai**

1. A leszerelés-bevonulás rendezvényei nyilvánosságának megszervezése, főleg a közélet és sajtó helyi szervei részére kialakított tartalommal.
2. A honvédelmi kötelezettség teljesítéséről szóló tájékoztató kiadvány megjelentetése.
3. A tartalékos katonák tájékoztatását segítő kiadvány megjelentetése.

#### **A csapathagyományok ápolásával és ünnepekkel összefüggő rendezvények**

1. Honvédelem napi rendezvények.
2. Nemzeti és állami ünnepek, kiemelkedő fontosságú állami rendezvények HM-re és MH-ra háruló feladatai.
3. Csapatünnepek, fegyvernemi napok nyilvánossága.
4. Katonai eskütételek nyilvánossági munkája.

#### **Honvédségi kulturális és sportrendezvények**

1. Kulturális eseményekről szóló tájékoztatás:
  - millicentenáriumi pályázati felhívások a honfoglalás 1100. évfordulójával kapcsolatos tevékenységre, amatőr alkotó csoportoknak, irodalmi alkotóknak;
  - a honvédelmi miniszter által alapított művészeti díjak adományozása;

- millicentenáriumi katonazenekari találkozó - Debrecen;
- gödi művészeti alkotótábor;
- HM ösztöndíjasok munkáinak kiállítása - Budapest, Stefánia Palota;
- hős elődök, huszárok - poszter sorozat készítése;
- Honvédség és Társadalom Baráti Kör Képzőművész tagozat országos kiállítása Budapest, Hadtörténeti Intézet és Múzeum.

2. A Ki Mit Tud?-on való részvétel nyilvánosságának megszervezése.

3. Katonai sportrendezvények, bajnokságok nyilvánosságának megszervezése:

- tájékoztatás a honvéd sportegyesületek sportolóinak olimpiai felkészüléséről, szerepléséről;
- a Nemzetközi Katonai Sportszövetség (CISM) hazai és külföldi sportrendezvényei;
- az MH kétoldalú katonai sportkapcsolataiból adódó rendezvények, találkozók nyilvánosságának megszervezése;
- az MH szabadidő sportversenyei, bajnokságai nyilvánossága;
- a Magyar Honvédséget népszerűsítő gyermek sportversenyek nyilvánosságának megszervezése.

### *A nyilvánossági munka célcsoportjai*

A HM és MH nyilvánossági munkája - a honvédelem társadalmi jelentőségéből, valamint a honvédség feladatainak végrehajtásához elengedhetetlen társadalmi támogatás, megértés és bizalom szükségességéből fakadóan - azonos intenzitással irányuljon a HM és MH külső (nemzetközi, a széles hazai és a szűkebb helyőrségi), illetve belső közvélemény felé. A tájékoztatás során kiemelten szükséges figyelemmel lenni az adott célcsoport véleményvezéreinek (mindazok, akiknek befolyása, ráhatása van a honvédelmi politika alakítására vagy érintettek annak végrehajtásában) szülő differenciált kommunikációra.

#### **1. Nemzetközi közvéleményt befolyásoló célcsoportok:**

- a környező országok politikai körrei;
- az euroatlanti integrációs szervezetek vezetői, tisztségviselői;
- a hazánkban akkreditált külföldi diplomáciai és sajtó képviselők;
- a HM és MH vezetőinek partnerei a nemzetközi tárgyalásokon;
- a HM és MH vezetőivel, egyes szervezetei képviselőivel tárgyaló külföldi, hazai üzleti partnerek, nagy hagyományokkal rendelkező hadiipari cégek képviselői.

A nemzetközi közvélemény tájékoztatása érdekében kiemelten fontos a katonadiplomáciában érintett szervezetek és személyek tájékoztatásának javítása, a Magyarországon tartózkodó külföldi katonák tájékoztatása, a magyar katonai delegációk felkészítése és tájékoztató anyagokkal való ellátása, illetve az angol nyelvű tájékoztatók, ismertető, kiadványok számának növelése.

#### **2. A hazai közvéleményt meghatározó célcsoportok:**

- a magyar politikai döntéshozó körök, kiemelten az Országgyűlés Honvédelmi Bizottsága;
- a magyar sajtó, az elektronikus médiumok főszerkesztői, a belpolitikával, honvédelemmel foglalkozó tudósítók;
- politikai információs és képzési intézmények, szervezetek.

A széles magyar közvéleményen belül kiemelten fontos a döntéshozó politikai körök, szervezetek és véleményvezérek tájékoztatásának javítása, megkülönböztetett figyelmet fordítva a Honvédelmi Bizottságra.

A szakszerűség javításával folytatni kell a magyar írott és elektronikus sajtó főszerkesztőivel, honvédelmi tudósítóival kialakított jó kapcsolatok építését, fejleszteni kell a katonai szervezetek és megyei, illetve helyi médiumok politikai információs és képzési intézmények kapcsolatát.

#### **3. A honvédelem társadalmi elfogadottságát befolyásoló célcsoportok:**

- önkormányzatok;
- társadalmi szervezetek;
- ifjúsági szervezetek;
- a lakosság általában, ezen belül kiemelten a hadsereggel kapcsolatban lévők;
- oktatási intézmények, kiemelten a pedagógusok és a középiskolák végzős tanulói.

Javítani kell az önkormányzatok tájékoztatását, a katonai szervezetek és az önkormányzati vezetők információs kapcsolatrendszerét, a helyi közvélemény rendszeresebb tájékoztatását.

1996-ban a kapcsolatszervezési és tájékoztatási munka egyik fő célcsoportja a 14-25 éves fiatalok rétege, szervezeteikkel, az oktatási intézményekkel való kapcsolatok kialakítása, fejlesztése. A másik fő célcsoport a tartalékos katonák szervezeteivel való kapcsolatok kiépítése, fejlesztése.

A társadalmi szervezetek és a katonai szervezetek kapcsolatának fejlesztésében kapjon nagyobb szerepet a tájékoztatás, együttműködés és millicentenáriumi rendezvények megrendezésében. A

honvédelemhez közelálló hagyományörző szervezetekkel kialakított jó kapcsolatokat elsősorban a helyőrségi együttműködésben kell fejleszteni.

A honvédelmet nem támogató, a katonai szolgálatot ellenző társadalmi szervezetekkel korrekt párbeszédet kell folytatni, hiteles tájékoztatással kell segíteni, hogy értsék a honvédelem és a honvédelmi vezetés céljait.

#### **4. A HM és az MH személyi állománya:**

- a hivatásos katonák és hozzátartozóik;
- köztisztviselők, közalkalmazottak és hozzátartozóik;
- a szerződéses és sorkatonák és hozzátartozóik.

A HM és az MH céljainak, feladatainak, eredményeinek leghitelesebb propagandistája a lakosság felé a személyi állomány és hozzátartozóik. Ezért az ő tájékoztatásuk stratégiai jelentőségű a nyilvánossági munkán belül. Ebben az évben a legtöbb fejlesztést igénylő terület a hivatásos állomány és családtagjainak, a nyugállományú katonák és hozzátartozóik rendszeres tájékoztatása.

A sorkatonák szülei és hozzátartozóinak tájékoztatása, illetve tájékozottsága és benyomása az egyik legerősebb véleményformáló, ezért a velük való kapcsolatok erősítése, tájékoztatásuk javítása fontos feladat, amelynek leghatékonyabb eszköze a katonai eskük ünnepélyes, hatásos kommunikatív megrendezése.

## ***A nyilvánossági munka eszközei, módszerei***

### **Sajtómunkában alkalmazható:**

- információs beszélgetések (háttér-tájékoztatók) a sajtószervekkel;
- látogatások és információs utak újságírók részére a csapatokhoz, szolgálati helyekre;
- interjúk, sajtókonferenciák és sajtófogadások;
- sajtóközlemények, információs anyagok kiadása;
- szakmai értekezletek a sajtó képviselői részvételével;
- információs utak, látogatások szervezése külföldi újságíróknak.

### **A társadalmi kapcsolatok területén alkalmazható:**

- együttműködés olyan egyesületekkel és társadalmi szervezetekkel, amelyek a társadalmi nyilvánossági munka érdekeit szolgálják;
- együttműködés politikai információs és képzési intézményekkel, továbbá azon intézményekkel, amelyek a biztonság és védelmi politika kérdéseivel foglalkoznak;
- a nyilvánossági munka célcsoportjait vezetőik részére szervezhető látogatások a csapatoknál és honvédségi intézményeknél, a nyitott laktanyák rendezvényein, a katonák szolgálati helyének bemutatásán;
- a közvéleményt befolyásoló véleményvezérek részvétele katonai ünnepeken, fogadalom- és eskütételeken, harcászati gyakorlatokon, törzsvezetési gyakorlatokon, lögyakorlatokon;
- biztonságpolitikai, honvédelmi témájú előadások más szerveknél, amelyeken a honvédség állománya mint képviselő, vitapartner vagy mint megfigyelő vesz részt;
- a csapatoknál szolgálatot teljesítő fiatal hivatásos állományúak bevonásával, közép- és felsőoktatási intézményekben biztonságpolitikai, honvédelmi témájú előadások, viták szervezése;
- a biztonságpolitikai és honvédelmi politikai kérdések kutatásával foglalkozó intézmények bevonásával tájékoztató anyagok készítése és megküldése önkormányzati és társadalmi szervezeteknek;
- tanfolyamok, szemináriumok, viták, előadások.

### **A tájékoztató munkában általánosan felhasználhatók:**

- hirdetések, plakátok, leporellók, fotó és más információs anyagok;
- audio-vizuális anyagok;
- információk átadása különféle formákban a honvédség személyi állományának és családtagjainak;
- film és videovetítések, bemutatók;
- részvétel kiállításokon;
- közreműködés a csapatok szabadidős programjain, ha ez a nyilvánossági munkához illeszthető.

## ***A nyilvánossági munka szervezeti feladatai***

A HM Sajtóiroda és a HM Társadalmi Kapcsolatok és Kulturális Főosztály felelősségi körük határain belül és a HM vezetői által kiadott intézkedésekkel vezetik a HM nyilvánossági munkáját, a társadalmi kommunikációt. A HM irányítja és koordinálja - az illetékességi körén belül - az MH sajtónyilvánossági

munkáját és az MH részvételét a társadalmi kommunikációban, meghatározhatja a nyilvánossági munka szakmai követelményeit, a munkavégzés tervezésének, végrehajtásának és ellenőrzésének szakmai szempontjait.

A HM felügyelete alatt lévő gazdasági társaságok a 44/1995. (HK 26.) HM, a HM és az MH társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló utasítás és a jelen IRÁNYELV figyelembevételével önállóan végzik kommunikációs szervező (PR) és piacteremtő (marketing) tevékenységüket.

Az MH parancsnoka felelős a nyilvánossági munka honvédségen belüli személyi, szervezeti és anyagi-technikai feltételeinek biztosításáért, a nyilvánossági munkára, a társadalmi kommunikációra vonatkozó szakmai intézkedések kiadásáért.

A katonai szervezetek sajtó és tájékoztatási tevékenységének továbbfejlesztése, szakszerűségének javítása érdekében ki kell dolgozni a csapatok társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossági munkája rendszerét, kialakítani a munkamódszereit, megteremteni összhangját a parancsnoki munkával, a humán szolgálat tevékenységével.

A tanintézeti képzések és továbbképzések programjaiban szerepeltetni kell a társadalmi kommunikáció elméleti és gyakorlati kérdéseinek oktatását, gyakoroltatását.

A nyilvánossági munka szakmai kérdéseit összefoglaló kézikönyveket, jegyzeteket elő kell készíteni kiadásra.

Szakmai továbbképzések, tanácskozások szervezésével biztosítani kell a rendelkezésre álló tapasztalatok közreadását.

A HM és az MH társadalmi nyilvánosság tervezésével, szervezésével, az egyes rendezvények előkészítésével foglalkozó szervek rendszeresen konzultáljanak egymással, hangolják össze erőfeszítéseiket.

### ***A költségvetés biztosítására vonatkozó alapvető követelmények***

A honvédelmi miniszter 44/1995. (HK 26.) utasítása 11. § (4) szerint a HM és az MH társadalmi nyilvánossággal összefüggő feladataihoz az 1997-ben szükséges anyagi eszközök, pénzkeretek figyelembevételéhez és biztosításához - a HM illetékességi köréhez tartozó pénzügyi keretknél - ez év május 30-ig szükséges az igényeket felmérni és megadni a HM pénzügyi osztálynak a HM és háttérintézményei részére kiadásra kerülő „Tervezési utasítás” szerinti bontásban.

A sajtó- és tájékoztató munkához biztosítani kell a helyi és országos sajtótermékek megrendelését, a rádió és televízió műsorainak rögzítéséhez szükséges technikai berendezéseket, az írásos tájékoztató anyagok, videofilmek, elektronikus adathordozón megjelenő tájékoztatók, televíziós filmek, újsághirdetések költségkereteit, a sajtótájékoztatókhoz, sajtóbemutatókhoz a minimális reprezentáció költségkereteit, a kommunikációs munkához igénybevett információszolgáltatási, szerkesztési, nyomdai és egyéb szolgáltatások költségkereteit. Az MH meghatározott vezetési szintjein szükséges kereteket az MH Humán Főcsoportfőnökség intézkedése szerint kell tervezni.

**3. számú melléklet****7001/1998. (HK 6.) HM irányelv****a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága 1998. évi feladatainak végrehajtásához**

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló 44/1995. (HK 26.) HM utasítás 10. § (2) bekezdés a) pontja alapján, a társadalmi kapcsolatok és sajtónyilvánosság 1998. évi feladatai végrehajtásához a következő irányelvet adom ki:

Az elmúlt év során a Honvédelmi Minisztérium (a továbbiakban: HM) és a Magyar Honvédség (a továbbiakban: MH) nyilvánossági munkája sikeresen járult hozzá a nemzetközi és hazai közvélemény alakításához, a lakosság honvédelmi tájékoztatásához, a honvédség feletti demokratikus ellenőrzés megvalósulásához. Az eredményeket jelzi, hogy az állampolgárok többsége elismeri a katonák teljesítményét, az MH alapfeladata megoldása érdekében kifejtett erőfeszítéseit és támogatja a honvédség fejlesztésével kapcsolatos törekvéseket.

A tájékoztató munka - a kormányzati kommunikációs stratégiával összhangban - eredményesen szolgálta a NATO csatlakozási törekvések megvalósulását, az ez ügyben történt népszavazás sikerét.

A katonai szervezetek kiterjedt és tartalmas kapcsolatot alakítottak ki és tartanak fenn helyőrségeikben az állami és önkormányzati szervekkel, a társadalmi és egyházi szervezetekkel, kulturális intézményekkel és a médiával. A honvédség társadalmi támogatottságának erősítését segítette a honvédség és Társadalom Baráti Kör helyi szervezeteinek megalakulása és működése. Bizonyos előrelépés történt a nyilvánossági munka szervezeti és személyi feltételeiben, de továbbra is jelentős gondot okozott a pénzügyi és anyagi-technikai eszközök szűkössége.

Az 1998. esztendő a honvédelmi tárca és az MH előtt álló célok és feladatok tekintetében kiemelkedő fontosságú. A nyilvánossági munka stratégiai jelentőséget kap a haderő-átalakítás eredményeként létrejött szervezet stabilizálása, a NATO csatlakozásra való felkészülés és a honvédség működésével kapcsolatos feladatok végrehajtásában. Az 1848-49-es forradalom és szabadságharc és honvédsége létrehozásának 150. évfordulója méltó megünneplésével emelhetjük a katonák társadalmi elismertségét.

**I.*****A HM ÉS MH TÁRSADALMI KAPCSOLATAINAK ÉS SAJTÓNYILVÁNOSSÁGÁNAK ALAPVETŐ CÉLJAI ÉS KÖVETELMÉNYEI***

1. A Magyar Köztársaság biztonságpolitikájának folyamatos bemutatása, az MH céljainak és változó feladatainak megértetése, elfogadtatása a magyar társadalommal, a HM és az MH iránti bizalom folyamatos fenntartása és erősítése érdekében.

2. A hadsereg polgári irányításának és demokratikus ellenőrzésének elősegítése, bemutatása.

3. Magyarország euro-atlanti integrációs törekvésének, az ennek érdekében megvalósítandó feladatoknak a folyamatos megismertetése, különös tekintettel a NATO csatlakozással összefüggő ismeretek, feladatok és eredmények bemutatására. A NATO országokkal való szellemi kompatibilitás megteremtésének, valamint a szomszédos államokkal való kölcsönös bizalom és együttműködés erősítésének elősegítése.

4. A Magyar Honvédség nemzetközi szerepvállalásának, a magyar katonák helytállásának - köztük a délszláv válság megoldásában részt vevő magyar kontingens munkájának - bemutatása, elismertetése a magyar lakossággal.

5. A haderő-átalakítás szervezeti lépéseinek befejezése után a minőségi fejlesztés, a korszerűsítés és a stabilizálás gyakorlati megvalósításával összefüggő lépések bemutatása és elfogadtatása a nemzetközi és hazai közvéleménnyel, valamint a honvédség személyi állományával.



6. A honvédségen belüli fegyvelemlazulás és a morális zavarok megelőzése érdekében az MH személyi állománya szervezeti kötődésének erősítése, a feladatok végrehajtásához nyugodt körülmények kialakítása, a konfliktusok kezelése, feloldása.

7. Az MH arculatának továbbfejlesztése, a társadalomban való megjelenés egységesítése és ezzel a személyi állomány szervezeti identitásának erősítése.

8. A HM és MH külső és belső kommunikációját végző szervezetek szakmai, elméleti és gyakorlati tevékenysége színvonalának és koordinációjának továbbfejlesztése. A NATO-országok hadseregei nyilvánossági munkát végző szakmai szervezeteivel való együttműködési képesség további erősítése.

9. A HM és az MH külső és belső kommunikációs tevékenységében az új kommunikációs csatornák (internet, intranet, multimédiás kiadványok) használatának a fejlesztése.

## II.

### **A TÁRSADALMI KAPCSOLÁK ÉS SAJTÓNYILVÁNOSSÁG 1998. ÉVI FŐBB FELADATAI**

#### A. Tájékoztatás a honvédelmi ágazat euro-atlanti integrációs feladatairól és eredményeiről

1. Az ország és a nemzetközi közvélemény tájékoztatása a kidolgozás alatt álló nemzeti katonai stratégiáról.

2. A kormányzati NATO kommunikációs stratégiából a honvédelmi ágazatra háruló feladatok - mindenekelőtt a ratifikációs eljárások támogatása, a hazai közvélemény bizalmának megtartása és a NATO csatlakozással kapcsolatos belső kommunikáció - végrehajtása. (Külön kommunikációs terv szerint.)

3. A nemzetközi békefenntartásban vállalt szerepünk, a magyar missziók és megfigyelők tevékenységének bemutatása, különös tekintettel az SFOR-ra.

a) Az SFOR PR szerveivel együttműködve rendszeres tájékoztatás a SFOR Magyar Műszaki Kontingens alkalmazásáról.

b) A hazánk területén állomásozó SFOR-erők tevékenységéről szóló tájékoztatás, valamint az MH katonáival és a lakossággal történő együttműködésük bemutatása.

c) Az 1998-ban létrehozandó olasz-szlovén-magyar dandár és a magyar-román zászlóalj létrehozásának megismertetése és elfogadtatása a magyar közvéleménnyel.

d) A Cipruson, az UNFYCIP-ben szolgálatot teljesítő magyar kontingens tevékenységének bemutatása.

4. A Békepartnerségi program keretén belül sorra kerülő gyakorlatok - kiemelten a COOPERATIVE LANTERN '98 NATO/PfP parancsnoki és törzsvetési gyakorlat - és más rendezvények előkészítése és megrendezése folyamán az MH személyi állománya felkészültségének, helytállásának bemutatása.

5. A különböző külföldi hadseregek magyar gyakorló tereken való felkészülésének, jelentőségének és anyagi kihatásainak bemutatása.

6. A NATO katonai rendszerébe való integrálódás alapvető feltételeinek megteremtése, illetve az együttműködési képesség fokozása érdekében tett erőfeszítések, eredmények, valamint a NATO-PfP együttműködésre kijelölt, illetve a NATO reagáló erőkhöz felajánlott egységek és alegységek életéről, kiképzéséről aktív tájékoztatás nyújtása.

7. Folyamatos tájékoztatás a két- és többoldalú Nyitott Égbolt szerződésekből adódó tevékenységek végrehajtásáról.

8. A honvédelmi ágazat elért eredményeinek a bemutatását szolgáló HONVÉDELEM '98 című kiadvány magyar és angol nyelvű változatának elkészítése és társadalmi nyilvánosságának megszervezése.

#### B. Tájékoztatás a haderő átalakításának helyzetéről és a hadsereg működéséről

1. Folyamatosan bemutatni a magyar társadalom számára, hogy a Magyar Honvédség az átalakítás eredményeinek stabilizálásával és a NATO csatlakozásra való felkészülés feladatainak végrehajtásával

egyidejűleg kész és képes alapvető feladatainak végrehajtására, reagáló képességének megőrzésére, szervezeti, vezetési és működési feladatainak a követelmények szerinti teljesítésére.

2. A haderő-átalakítás fő feladatainak, az MH szervezeti stabilizálásának megismertetése, az új szervezetek és az új vezetési rendszer bevalásának, valamint a honvédség működéséhez szükséges készülő új jogszabályok (mindenekelőtt a Honvédelmi Törvény) bemutatása.

3. A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség tervezett integrációja szükségességének megértetése, az előkészítés bemutatása, a politikai és alkotmányos jogi feltételek megteremtésének függvényében.

4. A kormányzati ciklusváltással összefüggésben „Honvédelem négy éve” című kiadvány kidolgozása és megjelentetése.

5. A haderő új struktúrájára való áttérés során kiemelten fejlesztett alakulatok életének, tevékenységének, a velük szemben támasztott igények hangsúlyos bemutatása.

6. A honvédség személyi állománya tevékenységének bemutatása az alaprendeltetés ellátása során és a haderő előtt álló új feladatokra (válságkezelés, békefenntartás, katasztrófa elhárítás, humanitárius segítségnyújtás) való felkészítésben.

7. A honvédség megváltozott személyi összetételének, valamint a hivatásos, szerződéses és sorállományú katonák együttműködésének és helytállásának bemutatása.

8. A 9 hónapos sorkatonai szolgálathoz illeszkedő kiképzési rendszer, valamint annak felkészítési és kiképzési követelményei megismertetése a hazai közvéleménnyel, továbbá az új kiképzési rendszer bevalásának bemutatása.

9. Az újonnan létrehozott kiképző központokban folyó munka széles körű bemutatása, kapcsolódva a jelentősebb kiképzési eseményekhez.

10. A honvédség tudományos, kulturális és sportéletének, illetve eredményeinek bemutatása.

11. A haditechnikai eszközpark jelenlegi helyzetének, a minőségi fejlesztés elkerülhetetlen szükségességének és gazdasági hatásainak bemutatása. Megfelelő időben történő tájékoztatás a tenderek kiírásáról, a megszülető döntésekről, az eszközök beszerzésének és telepítése megkezdésének egyes állomásairól.

12. A honvédség gazdálkodási fegyelmének bemutatásával, az adófizető polgárok számára érthetővé tenni, hogy a honvédség a rábízott pénzt hozzáértően, szakszerűen, takarékosan, feladatai magas szintű ellátása érdekében használja fel.

13. A Magyar Honvédség egységes arculat- és a szimbólumrendszerére kiírt nyilvános pályázat elbírálását követően, az arculati elemek társadalmi megismertetése és népszerűsítése. Ennek során az 1848-49-es forradalom és szabadságharc és honvédsége létrehozásának 150., és a magyar légierő megalakulása 60. évfordulója adta lehetőségek felhasználása a mai magyar honvédség presztízsének erősítésére.

14. A haderő rendeltetését és speciális feladatait bemutató programok, így a nem hagyományos katonai feladatok végrehajtásáról, valamint a természeti, környezeti és más katasztrófák következményeinek elhárításában való részvételről szóló tájékoztatás folytatása.

15. A szomszédos országok haderőivel kialakított jó színvonalú együttműködés, az egységek, alegységek közötti kapcsolatok bemutatása, népszerűsítése.

16. A magyar lakosság és a hivatásos állomány folyamatos tájékoztatása a felsőfokú katonai intézményrendszerben, valamint a katonai szakképző intézményrendszerben bekövetkezett szervezeti és tartalmi változásokról.

17. Tájékoztatás a fegyveres erők hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló törvény, valamint a módosítások bevezetésének hatásairól az egyes állománykategóriákra, a honvédség egészének helyzetére.

18. A tájékoztató munka segítségével a hivatásos állomány pályán tartásának elősegítése, közérzetének javítása.

### **III.**

## ***A TÁRSADALMI KAPCSOLATOK ÉS A SAJTÓNYILVÁNOSSÁG CÉLCSOPORTJAI***

A HM és MH társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossági munkája - a honvédelem társadalmi jelentőségéből, valamint a honvédség feladatainak végrehajtásához elengedhetetlen társadalmi támogatás, megértés és bizalom szükségességéből fakadóan - azonos intenzitással irányuljon a HM és MH külső (nemzetközi, a széles hazai és szűkebb helyőrségi), illetve belső közvéleménye felé. A tájékoztatás során kiemelten szükséges figyelemmel lenni az adott célcsoport véleményvezéreinek (mindazok, akiknek

befolyása, ráhatása van a honvédelmi politika alakítására vagy érintettek annak végrehajtásában) szülő differenciált kommunikációra.

**1. Nemzetközi közvéleményt befolyásoló célcsoportok:**

NATO csatlakozásunk a ratifikációs eljárása idején kiemelten fontos az euro-atlanti integrációs szervezetek vezető tisztségviselőinek, a NATO országok politikai köreinek és a hazánkban akkreditált külföldi diplomáciai és sajtóképviselők tájékoztatása, nem elhanyagolva a környező országok politikai köreit és társadalmi közvéleményét.

A nemzetközi közvélemény tájékoztatása érdekében javítani kell a katonadiplomáciában érintett szervezetek és személyek, illetve a Magyarországon tartózkodó külföldi katonák tájékoztatását, a magyar katonai delegációk felkészítését és tájékoztató anyagokkal való ellátását.

**2. A hazai közvéleményt meghatározó célcsoportok:**

1998-ban a NATO csatlakozás és a haderőreform érdekében igen fontos feladat a hazai közvélemény bizalmának megtartása. Ennek érdekében továbbra is kiemelt figyelmet kell fordítani a magyar politikai döntéshozó körök tájékoztatására, különösen az Országgyűlés Honvédelmi Bizottságára.

A szakszerűség javításával folytatni kell a magyar írott és elektronikus sajtó főszerkesztőivel, honvédelmi tudósítóival kialakított jó kapcsolatok építését, fejleszteni kell a katonai szervezetek és a megyei, illetve helyi médiumok politikai információs és képzési intézmények kapcsolatát.

**3. A honvédelem társadalmi elfogadottságát befolyásoló célcsoportok:**

Javítani kell az önkormányzatok tájékoztatását, a katonai szervezetek és az önkormányzati vezetők információs kapcsolatrendszerét, a helyi közvélemény rendszeresebb tájékoztatását.

A társadalmi szervezetek és a katonai szervezetek kapcsolatainak fejlesztésében kapjon nagyobb szerepet a tájékoztatás. Különösen nagy figyelmet kell fordítani az olyan nagy társadalmi csoportokra, mint az értelmiségiek, a nők és a nyugdíjasok.

1998-ban a kapcsolatszervezési és tájékoztatási munka egyik fő célcsoportja az általános iskolák felső tagozatos tanulói és a 14-29 éves fiatalok rétege. Fontos feladat szervezeteikkel és az oktatási intézményekkel való kapcsolatok kialakítása, fejlesztése.

A honvédelemhez közelálló hagyományörző szervezetekkel kialakított jó kapcsolatokat elsősorban a helyőrségi együttműködésben kell fejleszteni.

A honvédelem kérdésében a tárcától eltérő álláspontot képviselő, a katonai szolgálatot ellenző társadalmi szervezetekkel korrekt párbeszédet kell folytatni, hiteles tájékoztatással kell segíteni, hogy értsék a honvédelem és a honvédelmi vezetés céljait.

**4. A HM és az MH személyi állománya:**

A HM és az MH céljainak, feladatainak, eredményeinek leghitelesebb népszerűsítője a lakosság körében a személyi állomány és hozzátartozóik. Ezért az ő tájékoztatásuk stratégiai jelentőségű a nyilvánossági munkán belül. Ebben az évben a legtöbb fejlesztést igénylő terület a hivatásos állomány és családtagjai, a nyugállományú katonák és szervezeteik rendszeres tájékoztatása, a NATO csatlakozással kapcsolatos belső kommunikáció erősítése.

A sorkatonák szüleinek és hozzátartozóinak tájékoztatása, illetve tájékozottságuk és benyomásuk az egyik legerősebb véleményformáló erő, ezért a velük való kapcsolatok erősítése, tájékoztatásuk javítása fontos feladat.

## *IV.*

### ***A TÁRSADALOM ÉS SAJTÓKAPCSOLATOK MŰKÖDÉSÉNEK FELTÉTELEI***

1. A Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar integrációjának megvalósulása esetén felül kell vizsgálni a társadalmi kapcsolatok, a sajtónyilvánosság és a belső tájékoztatás feladat- és szervezeti rendszerét, működésének rendjét.

2. Az év II. felében a HM Társadalmi Kapcsolatok és Kulturális Főosztály, valamint a HM Sajtófőosztály, együttműködve a HVK Humán Főcsoportfőnökséggel vizsgálja meg a 44/1995. (HK 26.) HM utasítás végrehajtásának és bevalásának helyzetét, tegyen javaslatot a nyilvánossági munka hatékonysága javításának feladataira.

## 4. számú melléklet

### 7001/1999. (HK 8.) HM irányelv

#### **a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága 1999. évi feladatainak végrehajtásáról**

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló 44/1995. (HK 26.) HM utasítás 10. § (2) bekezdés *a)* pontja alapján, a társadalmi kapcsolatok és sajtónyilvánosság 1999. évi feladatai végrehajtásához a következő irányelvet adom ki:

Az elmúlt év során a Honvédelmi Minisztérium (továbbiakban: HM) és a Magyar Honvédség (továbbiakban: MH) nyilvánossági munkája jól szolgálta a közvélemény tájékoztatását a honvédelem fő feladatairól, a NATO-csatlakozásra való felkészülés és a haderő-átalakítás folyamatáról, eredményességéről. Az aktív társadalmi- és sajtókapcsolatok szervezése hozzájárult az alapvetően támogató társadalmi háttér kialakításához. Az 1848-49-es forradalom és szabadságharc, valamint a 48-as honvédsereg létrejöttének 150. évfordulójához kapcsolódó megemlékezés-sorozat segítette a hadsereg és a társadalom kapcsolatának erősítését.

A HM és az MH előtt álló célok és feladatok tekintetében az 1999-es esztendő kiemelkedő fontosságú és ennek megfelelően a társadalmi kapcsolatok és sajtónyilvánosság területén jelentkező feladatok is megkülönböztetett jelentőségűek.

A HM 1999. évi irányelveiben rögzített feladatokkal összhangban a nyilvánossági munka középpontjába a NATO-tagsággal, a NATO megalakulásának 50. évfordulójával, a haderőreformmal, a HM és HVK integrációjával, valamint az 1848/49-es forradalom és szabadságharc 150. évfordulójával kapcsolatos feladatok állnak.

Az 1999. esztendőben a HM és az MH társadalmi kapcsolataival és sajtónyilvánosságával összefüggő tevékenységének alapvető célja a honvédelmi ágazat társadalmi elismertségének javítása, a honvédelem és az MH iránti bizalom és megértés fokozása, az állampolgárok és a civil szervezetek honvédelemben való cselekvő részvételének elősegítése, a hivatásos állomány és a katonai szolgálat társadalmi presztízsének javítása, valamint az MH új arculatának formálása, a lakosság és a honvédelmi szektor közötti párbeszéd elősegítése, a tájékoztatás - a jogszabályokban rögzítettek szerint - folyamatos biztosítása.

A HM és az MH nyilvánosságának biztosítása és fejlesztése a demokratikus jogállam alkotmányos működésének, a fegyveres erők polgári irányításának és ellenőrzésének, illetve az állampolgárok honvédelmi politikával kapcsolatos akaratnyilvánításának és cselekvő részvételeinek alapvető követelménye.

## I.

### ***A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatainak és sajtónyilvánosságának alapvető céljai és követelményei***

1. A NATO-tagdá vált Magyar Köztársaság új alapokra helyezett biztonságpolitikájának, az MH küldetésének és változó feladatainak bemutatása, illetve elfogadtatása a nemzetközi, valamint a hazai közvéleménnyel. A HM és az MH iránti bizalom folyamatos fenntartása és erősítése.

2. A nyilvánossági munka eszközeivel a hadsereg polgári irányításának és ellenőrzésének elősegítése. A közérdekű adatok nyilvánosságának biztosítása a vonatkozó jogszabályok szerint.

3. Magyarország euro-atlanti integrációs törekvései érdekében megvalósítandó feladatok folyamatos megismertetése, különös tekintettel a NATO-tagsággal összefüggő feladatok és eredmények bemutatására, a szellemi kompatibilitás megteremtésének, valamint a szomszédos államokkal való együttműködés és kölcsönös bizalom erősítésének elősegítése.

4. Az MH nemzetközi szerepvállalásának, a magyar katonák - köztük a délszláv válság megoldásában részt vevő magyar kontingens munkájának, helytállásának - bemutatása, elismertetése a magyar lakossággal.

5. A haderő-átalakítás minőségi szakaszának, a stabilizálás és korszerűsítés gyakorlati feladataival összefüggő lépések bemutatása és elfogadtatása a nemzetközi és hazai közvéleménnyel, valamint a honvédség személyi állományával.

6. A honvédségen belüli fegyelem és a morál erősítésével, az MH személyi állománya szervezeti kötődésének fejlesztésével összefüggő feladatok végrehajtásához szükséges támogató közvéleményi háttér kialakítása.

7. A személyi állomány identitásának erősítése, és a szervezet egységességének demonstrálása érdekében az arculat elemeinek továbbfejlesztése, az egységes arculat kialakításának és megjelenítésének megkezdése.

8. A HM és MH külső és belső kommunikációját irányító szakma szervezetek elméleti és gyakorlati tevékenységének erősítése, a feladatok koordinációjának javítása, egy NATO-színvonalú PR intézményrendszer létrehozása érdekében.

9. A HM és az MH külső és belső PR tevékenységében az új kommunikációs csatornák (internet, intranet, multimédiás kiadványok) hatékonyabb felhasználása.

10. A HM és a HVK integrációját követően, a kormányzati kommunikációs stratégiából kiindulva - a biztonság- és védelempolitikai alapelvekre, valamint a nemzeti katonai stratégiára építve - a tárca új kommunikációs stratégiájának megalkotása. A fő hangsúlyt a NATO működésének és szervezeti kultúrájának megismertetésére, illetve a magyar nemzeti kultúra és a katonai hagyományok bemutatására helyezve.

## **II.**

### ***A társadalmi kapcsolatok és a sajtónyilvánosság 1999. évi főbb feladatai***

#### **A) Tájékoztatás a honvédelmi ágazat euro-atlanti integrációs feladatairól és eredményeiről**

1. Tovább kell folytatni annak tudatosítását, hogy a NATO-tagság az ország számára nagyobb biztonságot nyújt, jobb lehetőségeket biztosít a magyar haderő modernizálásához.

2. Kiemelt kommunikációs feladatként kell kezelni hazánk teljes jogú taggá válását, valamint a NATO megalakulásának 50. évfordulójával kapcsolatos eseményeket.

3. Tájékoztatni kell a lakosságot és a honvédség állományát a bővülő NATO céljairól, rendeltetéséről, a változó világhoz igazodó szerepéről.

4. Kiemelt feladatként kell kezelni a jogharmonizációhoz kapcsolódó információk rendszeres továbbítását.

5. Be kell mutatni a NATO integrált katonai szervezetének lényegét, a magyar képviselők munkáját és elismertségét.

6. Informálni kell a közvéleményt az euro-atlanti integrációs szervezetek követelményrendszeréről, a honvédség és a NATO kapcsolatairól, a felajánlási dokumentumban vállaltak teljesítéséről, és mindezek anyagi kihatásáról.

7. A hazai és nemzetközi közvélemény előtt képviselni kell a NATO-tag Magyar Köztársaság új elveken nyugvó biztonságpolitikáját, ezen belül az MH szerepét, feladatait.

8. A kommunikációs feladatok során hangsúlyosan kell megjeleníteni, hogy teljes jogú tagságunk kötelezettségeivel tisztában vagyunk, azokat vállaljuk, a közös biztonság megteremtésének részesei kívánunk lenni.

9. Hangsúlyozni kell, hogy hazánk a teljes jogú NATO-tagság elérése után is aktív szerepet kíván vállalni a PfP programban, és támogatja minden arra érdemes szomszédos állam euro-atlanti integrációs törekvését.

10. Folyamatosan tájékoztatni kell - a NATO elvárásainak is megfelelő - technikai fejlesztések, biztonsági beruházások céljáról, helyzetéről, anyagi, környezeti és egyéb kihatásairól.

11. Be kell mutatni a külföldi hadseregek magyar gyakorlótereken való felkészülését és azok anyagi kihatásait.

12. Folyamatos tájékoztatást szükséges nyújtani a két- és többoldalú „Nyitott Égbolt” szerződésekből adódó tevékenységek végrehajtásáról.

#### **B) Tájékoztatás a haderő átalakításának helyzetéről, a honvédelmi ágazat és benne a hadsereg működéséről**

1. A társadalom és a hadsereg kapcsolatának erősítése érdekében nagy hangsúlyt kell helyezni a 150 éves évforduló és a millenniumi rendezvénysorozat eseményein történő részvételre. A köztudatban élő, a honvédelem eszméjéhez kötődő pozitív képet, össze kell kapcsolni a modernizálódó MH megújuló szimbólum- és jelképrendszerével.

2. Folyamatos tájékoztatást kell adni arról, hogy az MH - az átalakítás eredményeinek stabilizálásával és a NATO-csatlakozásra való felkészülés feladatainak végrehajtásával egyidejűleg - kész és képes alapvető feladatainak végrehajtására, reagáló képességének megőrzésére, szervezeti, vezetési és működési feladatainak követelmények szerinti teljesítésére.

3. Be kell mutatni a katonák tevékenységét az alaprendeltetés ellátása és a haderő előtt álló új feladatokra (válságkezelés, békefenntartás, katasztrófaelhárítás, humanitárius segítségnyújtás) való felkészítés során.

4. Rendszeresen kell tájékoztatni a békeműveletekben részt vevő magyar kontingensek feladatairól, életéről, sikereiről.

5. Tájékoztatni kell a közvéleményt a létrehozás alatt álló közös olasz-szlovén-magyar dandár, a román-magyar és az ukrán-román-magyar zászlóaljok rendeltetéséről, szervezési feladatairól.

6. Tájékoztatni kell a lakosságot a HM és a HVK integrációjával és a haderőreform más időszerű feladataival kapcsolatos kormányzati döntésekről.

7. A honvédség gazdálkodási fegyelmeinek bemutatásával az adófizető polgárok számára érthetővé kell tenni, hogy a honvédség a rábízott anyagi javakat hozzáértően, szakszerűen, takarékosan, feladatai magas szintű ellátása érdekében használja fel.

8. Be kell mutatni a honvédség személyi összetételében bekövetkezett változásokat, a hivatásos, a szerződéses és a sorállományú katonák feladatait, együttműködését és helytállását.

9. Fejleszteni kell az iskoláskorú fiatalok szervezeteivel és oktatási intézményeivel kialakított kapcsolatokat.

10. Kommunikációs módszerek hatékonyabb alkalmazásával kell hozzá járulni a különböző állománycsoportok toborzásához, szervezetbe történő beilleszkedésének segítéséhez és az állomány pályántartásához.

11. Információkat kell biztosítani a közép- és felső szintű magyar katonai oktatás rendszeréről és helyzetéről, a honvédség tudományos-, kulturális és sportéletéről.

12. A közvéleménnyel meg kell ismertetni a 9 hónapos sorkatonai szolgálathoz illeszkedő kiképzési rendszert, a felkészítési és kiképzési követelményeket, a kiképző központokban folyó munkát és az új kiképzési rendszer bevezetését.

13. A hazai és nemzetközi Vöröskereszt-szervezetekkel együttműködve - a genfi egyezmények 50. évfordulója alkalmából - ismertetni kell a hadijogi és más alapvető dokumentumokat, valamint alkalmazásuk tapasztalatait.

14. Tájékoztatót kell nyújtani a közvélemény számára az oroszországi hadisírok gondozása terén tett erőfeszítésekről és a hadisírgondozás időszerű feladatairól.

15. Tájékoztatni kell a közvéleményt a honvédelmi tárca környezetvédelmi stratégiájáról és tevékenységéről, megelőző és kárelhárító tevékenységéről.

16. Tovább kell folytatni a PR munka csapatszintű szervezeti kereteinek kiépítését. Meg kell kezdeni a szakterület átfogó újraszabályozását, illetve az egyes vezetési szintek tájékoztatási feladatainak és felelősségének összehangolását.

17. 1999-re a társadalmi kapcsolatok és sajtónyilvánosság feladatainak megoldásához szükséges pénzügyi eszközöket a gazdálkodó szervezetek a jóváhagyott költségvetésből biztosítsák.

### **III.**

#### ***A társadalmi kapcsolatok és a sajtónyilvánosság 1999. évi kiemelt célcsoportjai és a célcsoportok elérésének főbb módszerei***

A HM és MH nyilvánossági munkája - a honvédelmi feladatok végrehajtásához szükséges bizalom, megértés és támogatás megszerzése érdekében - azonos intenzitással irányuljon a HM és MH külső (nemzetközi és hazai), illetve belső (ágazaton és hadseregen belüli) közvéleménye felé. Kiemelten szükséges kezelni a célcsoportok véleményvezéreivel folytatott differenciált kommunikációt.

#### **A) Nemzetközi közvéleményt befolyásoló célcsoportok:**

1. A NATO- és a környező országokban dolgozó katonadiplomáták, a NATO-parancsnokságokon különböző szintű beosztásokban szolgáló állomány, továbbá a NATO-beosztások betöltésére felkészülő csoport (POOL) tagjai.

2. A nemzetközi békemissziókban részt vevő magyar katonák.

3. A Magyarországra akkreditált katonai attasétestület tagjai.

4. A hazánkban tartózkodó - véleményformálásban vezető szerepet betöltő - külföldi médiumok munkatársai.

5. A kiutazó delegációk és a hazánkba érkező küldöttségek tagjai.

**B) Hazai közvéleményt meghatározó célcsoportok:**

1. A magyar politikai döntéshozó körök, különösen az Országgyűlés Honvédelmi Bizottsága.

2. Az országos terjesztésű írott és elektronikus sajtó főszerkesztői, honvédelmi tudósítói. A regionális írott és elektronikus sajtóorgánumok vezetői.

3. 1999-ben a kapcsolatszervezési és tájékoztatási munka egyik kiemelt célcsoportja az általános iskolák felső tagozatos tanulói és a 14-29 éves fiatalok.

4. A honvédelmi célok megvalósítását támogató nyugállományú-, tartalékos-, bajtársi és hagyományörző szervezetek.

5. A honvédelem kérdésében a tárcától eltérő álláspontot képviselő, illetve a hadkötelezettséget ellenző szervezetek.

6. A honvédség beszállítói, illetve a különböző feladatok megvalósítását támogató, együttműködő gazdasági szervezetek.

7. A társ fegyveres szervek.

8. Azon önkormányzatok vezetői és a képviselő-testület tagjai, ahol katonai szervezetek találhatóak.

9. A helyőrségi közhangulatot, közvéleményt irányító és befolyásoló társadalmi csoportok, civil szervezetek.

10. A hadkötelezettség alapján szolgálatot teljesítő állomány családtagjai.

**C) HM és az MH belső célcsoportjai:**

1. Az állandó állomány egyéb csoportjai - különös tekintettel a tisztikarra -, a köztisztviselői és közalkalmazotti állomány, valamint az említett csoportok családtagjai.

2. A szerződéses katonák csoportja.

3. A fegyveres és fegyver nélküli sorkatonai szolgálatot teljesítő állomány.

4. A honvédelmi ágazatban működő érdekvédelmi, érdek-képviselési szervezetek.

5. A szervezeti működés feltételei következtében hátrányos, az átlagosnál kedvezőtlenebb helyzetbe kerülő csoportok.

## 5. számú melléklet

### 1/2000. (HK 4.) HM irányelv

#### **a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága 2000. évi feladatairól**

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló 44/1995. (HK 26.) HM utasítás 10. § (1) valamint (2) bekezdés *a*) pontja alapján, a társadalmi kapcsolatok és sajtónyilvánosság 2000. évi feladatai végrehajtásához a következő irányelveket adom ki:

A Honvédelmi Minisztérium (továbbiakban: HM) és a Magyar Honvédség (továbbiakban: MH) nyilvánossági munkája megfelel a 7001/1999. (HK 8.) HM irányelvekben meghatározott követelményeknek, eredményesen járult hozzá a közlemény tájékoztatásához a honvédelem időszerű feladatairól, NATO-tagságunkkal együtt járó kötelezettségek teljesítéséről, a haderő-átalakítás eseményeiről és eredményeiről.

Az évezred utolsó, 2000. éve a magyar államiság millenniumi és a honvédelmi tárca társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága céljai és feladatai szempontjából kiemelkedő jelentőségű.

### I.

#### ***A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatainak és sajtónyilvánosságának alapvető céljai és követelményei 2000-ben***

1. A nyilvánossági munka stratégiai célja: a Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálattal, hazánk NATO-tagságával és a millenniumi évvel összefüggő feladatok sikeres megvalósításához szükséges kommunikációs és kapcsolatszervezési programok biztosítása, a honvédelem társadalmi integrációjának és presztízisének javítása.

2. A Magyar Köztársaság biztonságpolitikája, a NATO-tagságunkból származó biztonsági garanciák és előnyök sokoldalú bemutatása, a honvédelem egészét érintő stratégiai felülvizsgálat követelményeinek tükrében, úgy, hogy ez a tevékenység a közvéleményben erősítse meg a HM és MH iránti bizalmat.

3. A honvédelem egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójáról szóló kormányhatározatban és a hozzá kapcsolódó feladattervben foglaltak széles körű megismertetése, tudatosítása és elfogadtatása a hazai és nemzetközi közvéleménnyel, különös figyelmet fordítva a személyi állomány tájékoztatására.

4. A titokvédelmi korlátokba nem ütköző honvédelmi tevékenység legszélesebb nyilvánosságának biztosításával a honvédelem polgári irányításának és ellenőrzésének elősegítése.

5. A magyar államiság millenniuma alkalmából tervezett feladatok megvalósításával a hazáját védő magyar katona helyállásának bemutatása, katonatörténelmünk, honvédő hagyományaink, valamint csapat- és fegyvernemi tradíciók felelevenítése, megismertetése a hazai és nemzetközi közvéleménnyel.

6. Hazánk euro-atlanti integrációs törekvései céljának, eredményeinek, az ehhez kapcsolódó tevékenységünknek megismertetése, elfogadtatása, különös tekintettel a NATO-tagsággal összefüggő kötelezettségeink és feladataink bemutatására, továbbá a NATO működésének és a NATO-tagállamok védelmi erőinek bemutatására.

7. Az MH nemzetközi szerepvállalásának, a különböző - köztük a koszovói - békemisszióban való magyar részvétel bemutatása, elfogadtatása a személyi állomány és a lakosság körében.

8. Az MH küldetése, a fejlesztésre irányuló törekvések reális bemutatásával a katonai pálya, mindenekelőtt a szerződéses állomány-viszony iránti érdeklődés felkeltése a pályaválasztás vagy módosítás előtt álló fiatalok körében.

9. A lakossági és katonai közvélemény támogatásának megszerzése a nyilvánosság eszközeivel a honvédségen belüli fegyelem és közmorál erősítése érdekében.

10. A honvédelmi ágazat szervezeti kommunikációja (Public Relations, PR) elméleti alapjainak erősítése, megvalósítása által a külső és belső kommunikációs tevékenység szakszerűségének, hatékonyságának javítása, a HM és MH társadalmi elfogadottsága, presztízisének növelése érdekében.



## **II.**

### ***A társadalmi kapcsolatok és a sajtónyilvánosság 2000. évi főbb feladatai***

1. Adjon folyamatos tájékoztatást a Magyar Honvédség új struktúrája, a szerkezeti átalakítás, az új vezetési-irányítási, technikai és működési rend kialakításának okáról, és követelményeiről, hangsúlyt helyezve a tájékoztatásban arra, hogy az átalakítás a szövetségi kötelezettségek teljesítését, a NATO-tagállamaival való együttműködést, a nemzetközi béketámogató és válságkezelő erőfeszítésekhez való hozzájárulást, az új típusú kihívásokra való reagálás képességét biztosítsa úgy, hogy közben határozottan alapozunk a nemzetgazdasági forrásokra.

2. Mutassa be a HM strukturális, irányítási-vezetési, technikai és működési átalakítás stratégiai prioritását, a humán erőforrások fejlesztését átfogó humán stratégia alapján, amelynek főbb elemei:

- a hivatásos és szerződéses állomány toborzását és felvételét biztosító új rekrutációs rendszer kiépítése,

- a valós teljesítményekre alapozott motivációs rendszer kialakítása,

- a sorkatonai szolgálat rendjének felülvizsgálata,

- a hivatásos, szerződéses és közalkalmazotti állomány előmenetelét, szakmai képzését és továbbképzését, egészségügyi ellátását és pihentetését érintő intézkedések meghozatala.

3. Rendszeresen kell tájékoztatni a közvéleményt az MH katonáinak tevékenységéről:

- az alaprendeltetés ellátására, válságkezelés, békefenntartás, katasztrófa elhárítás, humanitárius segítségnyújtás feladataira való felkészülés helyzetéről,

- a békeműveletekben résztvevő kontingens feladatairól, helytállásáról, sikereiről,

- a közös magyar-román zászlóalj együttes felkészüléséről, gyakorlatairól, esetleges alkalmazásáról,

- a folyamatosan végrehajtásra kerülő fontosabb szervezeti, személyi változásokról,

- a hazai és nemzetközi gyakorlatokban való részvételről, illetve hazánk gyakorlóterein felkészülő külföldi csapatok feladatairól.

4. Tovább kell folytatni hazánk NATO-tagságával összefüggő tájékoztatást, amelynek keretében mutassa be:

- a NATO szerkezetét, működését, filozófiáját, megváltozott szerepét a XXI. század új biztonságpolitikai kihívásai tükrében,

- a NATO-tagságból származó biztonsági előnyöket és garanciát,

- az integrációs folyamat során lévő feladatait, különös tekintettel a szellemi kompatibilitást érintő feladatokra,

- a NATO integrált katonai szervezeteinél fokozatosan bővülő magyar részvételt, a magyar képviselők munkáját, helytállását,

- az euro-atlanti integrációs szervezet működési rendjét, a felajánlasi dokumentumokban vállaltak teljesítését, mindezek anyagi-pénzügyi kihatásait,

- NATO-tagságunkkal együtt járó katonai - technikai - pénzügyi kötelezettségeinket, mint a közös biztonság megteremtésének alapfeltételét,

- a „Partnerség a békéért” programban való további részvételt, különös tekintettel az integráció előtt álló szomszédos országok törekvéseinek támogatására,

- a technikai fejlesztések, biztonsági beruházások célját, helyzetét, anyagi, környezeti és más hatásait,

- két és többoldalú „Nyitott Égbolt” szerződések eseményeit, a szerződések végrehajtását.

## **III.**

### ***A társadalmi kapcsolatok és sajtónyilvánosság 2000. évi célcsoportjai, elérésük főbb módszerei***

#### **A) Nemzetközi közvéleményt befolyásoló célcsoportok**

1. A NATO- és a környező országokban dolgozó katonai-diplomaták, a NATO-parancsnokságokon különböző szintű beosztásokban szolgáló állomány, továbbá a NATO-beosztások betöltésére felkészülő csoport (POOL) tagjai.

2. A nemzetközi békemissziókban résztvevő magyar katonák.

3. A Magyarországra akkreditált katonai attasétestület tagjai.

4. Hazánkban tartózkodó - véleményformálásban vezető szerepet betöltő - külföldi médiumok munkatársai.

5. A kiutazó delegációk és a hazánkba érkező küldöttségek tagjai.

6. A hazánkban gyakorlaton résztvevő, illetve már feladatokat ellátó külföldi alakulatok katonái. (Pl.: Taszár, olaszok lövészete stb.)

**B) Hazai közvéleményt meghatározó célcsoportok:**

1. A magyar politikai döntéshozó körök, különösen az Országgyűlés Honvédelmi Bizottsága.
2. Az országos terjesztésű írott és elektronikus sajtó főszerkesztői, honvédelmi tudósítói. A regionális írott és elektronikus sajtóorgánumok vezetői.
3. 2000-ben a kapcsolatszervezési és tájékoztatási munka egyik kiemelt célcsoportja az általános iskolák felső tagozatos tanulói és a 14-29 éves fiatalok.
4. A honvédelmi célok megvalósítását támogató nyugállományú-, tartalékos-, bajtársi és hagyományörző szervezetek.
5. A honvédelem kérdésében a tárcától eltérő álláspontot képviselő, illetve a hadkötelezettséget ellenző szervezetek.
6. A honvédség beszállítói, illetve a különböző feladatok megvalósítását támogató, együttműködő gazdasági szervezetek.
7. A társ fegyveres szervek.
8. Azon önkormányzatok vezetői és a képviselő-testület tagjai, ahol katonai szervezetek találhatóak.
9. A helyőrségi közhangulatot, közvéleményt irányító és befolyásoló társadalmi csoportok, civil szervezetek.
10. A hadkötelezettség alapján szolgálatot teljesítő állomány családtagjai.

**C) HM és az MH belső célcsoportjai:**

1. A szerződéses katonák csoportja.
2. A fegyveres és fegyver nélküli sorkatonai szolgálatot teljesítő állomány.
3. A honvédelmi ágazatban működő érdekvédelmi, érdek-képviselési szervezetek.

## 6. számú melléklet

### 7001/2001. (HK 5.) HM irányelv

#### a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség 2001. évi társadalmi nyilvánossági feladatainak végrehajtására

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló 44/1995. (HK 26.) HM utasítás 10. §-a (2) bekezdés a) pontja alapján, a honvédelmi ágazat 2001. évi társadalmi nyilvánossági feladatainak végrehajtására a következő irányelvet adom ki:

A XXI. század, az információs társadalom, a nemzetközi politikában bekövetkezett változások és az átrendeződött biztonságpolitikai kockázatok, valamint a magyar társadalomban az elmúlt évtizedben lezajlott jelentős átalakulási folyamatok komoly kihívás elé állítják a honvédelmi ágazat társadalmi és szervezeti kommunikációs intézményrendszerét. Ezért minden vezetőnek és kommunikációs szervezettel foglalkozó szakembernek fel kell készülnie arra, hogy a tárcát a kor kihívásainak megfelelő módon, a nemzetközi és társadalmi elvárásoknak megfelelően jelenítse meg a nyilvánosság előtt.

#### I.

##### *A társadalmi nyilvánossági munka célja*

1. A társadalmi nyilvánosság eszközeivel az állampolgárok számára átláthatóvá tenni a tárca tevékenységét, megteremtve ezzel a véleménynyilvánítás és a hatékony társadalmi párbeszéd alapjait.
2. A kommunikáció eszközeivel elősegíteni a civil kontroll minél hatékonyabb érvényesülését.
3. Erősíteni a Magyar Honvédség, valamint a szövetségesek iránt érzett bizalmat és támogatást.
4. Bemutatni a magyar haderő küldetését, felkészülését, hazai és nemzetközi szerepvállalását.
5. Hitelesen tájékoztatást adni az ágazatban zajló átalakítási, modernizációs folyamatokról.
6. Növelni a motivációt a szolgálat vállalására és minél eredményesebb teljesítésére. Erősíteni a katonai szolgálat elismertségét és megbecsültségét.
7. A Millennium Szent István éve jegyében bemutatni a magyar államiság történetének és a haderő szerepvállalásának kapcsolatát. Erősíteni az európaiság, illetve az euro-atlanti gondolat szellemiségét és értékeit.
8. Az intézményesített kommunikációs csatornákon keresztül aktuális és pontos, torzítás mentes információk eljuttatása a minisztérium és a honvédség vezetőitől az alábbi célcsoportokig:
  - 8.1. A nemzetközi közvéleményt befolyásoló célcsoportok: a hazánkba akkreditált katonai attasék, a hazánkban tartózkodó külföldi médiumok munkatársai, a NATO parancsnokságokon, illetve a különböző békemissziókban szolgálatot teljesítő magyar katonák. A NATO szövetséges tagállamok, továbbá a szomszédos országok polgárai és katonái.
  - 8.2. A hazai közvéleményt befolyásoló célcsoportok: a politikai döntéshozó körök, kiemelten az Országgyűlés Honvédelmi Bizottságának tagja; a magyar írott és elektronikus sajtó főszerkesztői és honvédelmi tudósítói; a civil szféra szervezeteinek vezetői - különös tekintettel, az ifjúsággal foglalkozó társadalmi szervezetekre és intézményekre, a tartalékos katonákra és szervezeteikre; a honvédelmi kérdések iránt érdeklődő állampolgárok.
  - 8.3. A belső és ezen keresztül a külső közvéleményt befolyásoló célcsoportok: a hivatásos-, a szerződéses- és a sorállomány, a köztisztviselők és a közalkalmazottak valamint családtagjaik, illetve a nyugállományúak és érdek-képviselési és egyéb szervezetei.

#### II.

##### *A társadalmi nyilvánossági munka fő feladatai, az egyes feladatok kommunikálása szempontjából fontos célcsoportok és elérésük hatékony módszerei, eszközei*

**1. Tájékoztató a tárca elmúlt évi összegzett tevékenységéről, a 2001. év feladatairól és az ezt követő évek főbb feladatairól.**

1.1. A magyar és angol nyelvű, nyomtatott és elektronikus tájékoztató anyagok kiadásra történő előkészítése és kiadása a nemzetközi, a hazai, valamint a belső célcsoportokhoz.

1.2. A tárca és a Magyar Honvédség vezetői nyilvános szerepléseinek szervezése, előkészítése és háttéranyagokkal történő támogatása.

**2. Tájékoztató az egyes törvényjavaslatok előkészítésével kapcsolatban, elsősorban az Interneten keresztül.**

2.1. A lakosság tájékoztatása az integrációval kapcsolatos törvénymódosítási javaslatokról és várható hatásairól.

2.2. A lakosság tájékoztatása a Magyar Hősök Emléknapja törvényjavaslatról.

**3. Tájékoztató az év során elfogadásra kerülő törvényekről, törvénymódosításokról.**

3.1. A bevonulás előtt álló fiatalok, valamint a pályára irányítás és toborzás főbb csoportjainak tájékoztatása az állománycsoportok jogállásáról írott tájékoztató anyag kiadásával, valamint az Interneten keresztül.

3.2. A lakosság és a belső célcsoportok tájékoztatása a Magyar Hősök Emléknapja törvényi szabályozásáról és annak jelentőségéről az Interneten és nyilvános rendezvények keretében.

3.3. A belső célcsoportok tájékoztatása a Jogállási törvényekben bekövetkezett módosításokról nyomtatott anyagban, illetve Interneten keresztül.

3.4. A nyugállományú szervezetek tájékoztatása a nyugállományúakat érintő törvényi változásokról, írásos anyagok kiadásával, illetve különböző fórumokon.

**4. A Magyar Honvédség küldetése, a NATO és a Szövetségi együttműködés bemutatása.**

4.1. A Nemzeti Katonai Stratégia és a Magyar Honvédség Összhaderőnemi doktrínájának kidolgozásával összhangban a Magyar Honvédség küldetésének bemutatása a nemzetközi, a hazai és a belső célcsoportoknak vitafórumok, írásos anyagok és tájékoztatók keretében.

4.2. Tájékoztató a NATO-ról a NATO Briefing Team közreműködésével, a társadalmi véleményformálás szempontjából meghatározó civilek és katonák részére előadó körút és kerekasztal beszélgetések keretében.

4.3. Részvétel a NATO májusi, Budapesten megrendezésre kerülő külügyminiszeri találkozájának megszervezésében, tájékoztató munkájának szervezésében.

4.4. Az áprilisban a NATO tagországok tábornokai részére szervezett HIGH LEVEL EXERCISE budapesti politikai és katonai szeminárium nyilvánossági munkájának végzése.

4.5. A NATO Katonai Bizottság szeptember 11-13-án tartandó budapesti ülése nyilvánossági feladatai szervezése.

**5. A magyar katonák felkészítésének bemutatása, különös tekintettel a NATO szövetséges erőkkel, továbbá a PFP program vagy a kétoldalú együttműködés keretében végrehajtott gyakorlatokra.**

5.1. Tájékoztató a magyar részvétellel végrehajtott NATO gyakorlatokról és kiképzési feladatokról az írott és elektronikus médiumokon keresztül.

5.2. Tájékoztató magyar és külföldi részvétellel tervezett, két- és többoldalú megállapodáson alapuló gyakorlatokról és kiképzésekről az írott és elektronikus médiumokon, illetve a nemzetközi, a hazai és a belső célcsoportok véleményvezéreinek keresztül.

5.3. A magyarországi gyakorlatok körzetében élő lakosság és az önkormányzatok tájékoztatása a gyakorlat és a kiképzési feladatok során okozott károk megtérítési lehetőségéről és megtérítéséről a gyakorlatok előtt.

**6. Tájékoztató az ENSZ, EBESZ, a NATO és más nemzetközi szervezetek által felügyelt, illetve vezetett béketámogató műveletekben történő magyar részvételről a médián keresztül, illetve külön kiadvány formájában.**

6.1. A koszovói válság kezelésére indított KFOR misszióban az Őr és Biztosító Zászlóalj szerepéről, tevékenységéről.

6.2. Az SFOR feladatban részt vevő Magyar Műszaki Kontingens tevékenységéről.

6.3. A váltásokkal összhangban tájékoztatás a kisebb létszámmal működő - általában megfigyelői - ENSZ, EBESZ missziókban történő magyar szerepvállalásról.

**7. A Magyar Köztársaság erőfeszítéseinek bemutatása az európai bizalom - és biztonságerősítés, valamint fegyverzet-korlátozás területén, különös tekintettel az Európai Hagyományos Fegyveres Erőkről Szóló Szerződés, az 1999. évi Bécsi Dokumentum, a Magyar-Román Nyitott Égbolt Megállapodás, a Nyitott Égbolt Szerződés értelmében végzett.**

**8. Tájékoztató a Magyar Honvédség átalakításáról, fejlesztéséről és modernizációjáról.**

8.1. Tájékoztató a vezetési szintek átalakításáról, a diszlokáció megváltozásáról és ezzel együtt a haderő operatív jellegének erősítéséről.

8.2. A NATO haderőfejlesztési ajánlásából felvállalt haditechnikai fejlesztések bemutatása az írott és elektronikus médiákon keresztül. Ezen belül:

- 8.2.1. A Gépjármű Fejlesztési Programról, elsősorban a reagáló erők igényeinek kielégítése.
- 8.2.2. A légi-erő modernizációs programjáról a vonatkozó döntéseket követően.
- 8.2.3. Nagy hatótávolságú 3 dimenziós radarok beszerzéséről.
- 8.2.4. Repülőter fejlesztési programról (Kecskemét, Ferihegy-1).
- 8.2.5. A NATO követelményeket kielégítő teljes képességű harcvezetési központ létrehozásáról.
- 8.3. Tájékoztató az új típusú egyéni felszerelések (fegyverzet, ruházat stb.) rendszerbeállításáról.
- 8.4. A haditechnikai kutatás és fejlesztés bemutatása a C+D budapesti kiállításán (2001. 11. 27-30.)
- 8.5. Tájékoztató a NATO beszállítók biztonsági feladatokra történő felkészítésének kérdéseiről.

#### **9. Tájékoztató az ágazat humán alrendszerének átalakításáról.**

9.1. A honvédelmi nevelés, a honvédelmi előképzés, valamint a pályára irányítás és toborzás feladatainak kommunikációs támogatása írott és elektronikus tájékoztató eszközök alkalmazásával, a toborzó irodákon keresztül, valamint nyilvános rendezvények keretében.

9.2. A belső célcsoportok tájékoztatása a szociális ellátórendszerben bekövetkezett változásokról, a különböző ellátási formákról szóban és írásos anyagok kiadásával, különös tekintettel a közhasznú társaságok létrehozásával a tárcán kívülre került szolgáltatásokra, ellátásokra.

9.3. A nyugállományúak tájékoztatása az új törvényi szabályozással kapcsolatban megváltozó jogosultságokról és járandóságokról írásos kiadvány készítésével és tájékoztatók megtartásával.

9.4. A külső és belső célcsoportok számára a katonai oktatás és továbbképzés területén bekövetkezett változásokról szóló tájékoztató - az intézményi reformok megvalósításával összhangban - a tárcsa sajtótermékein és a pályára irányítás kommunikációs eszközrendszerén keresztül.

9.5. A tartalékos és önkéntes tartalékos katonák tájékoztatása a törvényi változásokról, az új feltételekről és lehetőségekről.

#### **10. A magyar államiság és a hadsereg kapcsolatának bemutatása, erősítése a millenniumi feladattervben elgondolás szerint.**

10.1. A millenniumi központi rendezvények előkészítése és megrendezés, különös tekintettel a Magyar Honvédelem Napja alkalmából tervezett rendezvénysorozatra.

10.2. A katonai és civil szervezetek rendezvényeinek támogatása pályázati formában.

10.3. A millenniumról és a millennium alkalmából létrehozott maradandó értékekről szóló írásos és elektronikus tájékoztató anyagok kiadása.

**11. A társadalmi szervezetek, egyesületek, a gazdasági szféra egyes szereplőinek tájékoztatása a Magyar Honvédségben folytatott selejt-, hulladék- és inkurrens anyagok értékesítésének megváltozott rendjéről tájékoztató program keretében és közlemény kiadásával.**

**12. A szervezetbiztonság komplex feladatkörének kialakulása és jelentőségének bemutatása a belső célcsoportok számára tájékoztatók keretében és írásos háttéranyag kiadásával.**

**13. A potenciális szponzorok, támogatók tájékoztatása az egyes kommunikációs feladatok megoldásában való részvételük lehetőségeiről.**

### **III.**

#### ***A szervezeti kommunikációs (PR) feladatok megvalósításának feltételei***

1. A Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar integrációjával összhangban, előzetes intézkedésemnek megfelelően, meg kell kezdeni a kommunikációs szervezettel (PR) foglalkozó szervezeti elemek teljes körű integrációjának előkészítését.

2. Az integrációt követően el kell kezdeni a társadalmi és szervezeti kommunikációs intézményrendszer korszerűsítését, szabályzórendszerének átalakítását. Ki kell jelölni a kommunikációs szervezettel foglalkozó szakállományt, és meg kell kezdeni annak felkészítését.

3. Ezen irányelv szellemében kell elkészíteni a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatainak rendezvénynaplóját, valamint sajtónyilvánossági tervét, illetve az ágazat szervezeti egységeinek nyilvánossági terveit.

4. A Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar kommunikációs szervezési feladataiban illetékes szervezetei között együttműködési tervben kell rögzíteni az összekapcsolódó feladatokat.

5. Az említett tervekben nem szereplő országos jelentőségű nyilvános eseményekről a szervezeti egységek vezetői a szolgálati rendnek megfelelően, illetve a HM Sajtó és Tájékoztatói Irodájának és a HM Társadalmi Kapcsolatok és Kulturális Főosztálynak közvetlenül is tájékoztatást adnak.

6. Közszereplések alkalmával a szolgálat ellátásáról és feladatokról az illetékességi köröknek és a titokvédelmi rendszabályoknak megfelelően lehet nyilatkozni.

7. A 2001. évi feladatokról a Honvédelmi Minisztérium Társadalmi Kapcsolatok és Kulturális Főosztály a HM Sajtó és Tájékoztatási Irodával együttműködve értékelő jelentést készít, amelyhez az integráció függvényében a Magyar Honvédség vonatkozásában a Honvéd Vezérkar adatokat szolgáltat.

8. Az említett tervek és feladatok végrehajtásához szükséges költségeket és azok felhasználását - a pénzügyi és gazdálkodási szabályoknak megfelelően - az illetékes szervek tervezzék meg.

## 7. számú melléklet

### 32/2002. (HK 18.) HM irányelv

#### **a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség 2002. évi társadalmi és sajtó nyilvánossági feladatainak végrehajtásáról**

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló 44/1995. (HK 26.) HM utasítás 10. §-a (2) bekezdés *a*) pontja alapján, a honvédelmi ágazat 2002. évi társadalmi nyilvánossági feladatainak végrehajtásához a következő irányelveket adom ki:

A világban és szűkebb régiókban zajló, a biztonságot veszélyeztető események és folyamatok, a honvédelem és a társadalom változó viszonya, a haderő kibővült feladatrendszere komoly kihívást jelentenek a tárca kommunikációs intézményrendszere számára.

Minden, a területen érintett személynek törekednie kell arra, hogy a tárcát korszerű módon, a szakmaiság szabályait megtartva, a társadalom információs elvárásainak megfelelően jelenítse meg a nyilvánosság előtt.

A 2002. évi országgyűlési választásokra tekintettel, a kommunikációs feladatok végzése során megkülönböztetett figyelmet kell fordítani a vonatkozó jogszabályok - a Magyar Köztársaság Alkotmánya, a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény 22. § (1), (2) bekezdése, a Magyar Köztársaság fegyveres erői Szolgálati Szabályzata 281. pontja - által előírtak következetes betartására.

#### **I.**

#### ***A társadalmi nyilvánossági munka célja***

A honvédelmi tárca társadalmi nyilvánossági munkája során a következő célok elérésére kell kiemelt figyelmet fordítani:

1. A nyilvánossági munka eszközeivel az állampolgárok számára átláthatóvá tenni a tárca tevékenységét, megteremtve ezzel a véleménynyilvánítás és a hatékony társadalmi párbeszéd alapjait.
2. A kommunikáció eszközeivel elősegíteni a civil kontroll minél hatékonyabb érvényesülését.
3. A Magyar Honvédség, valamint a szövetségesek iránt érzett bizalom és támogatás erősítése.
4. A magyar haderő küldetésének, felkészültségének, hazai és nemzetközi szerepvállalásának, hazánk NATO-tagságából származó feladatainak és az EU csatlakozásra való felkészülés bemutatása.
5. Hiteles tájékoztatás az ágazati integrációról, az átalakítási és modernizációs törekvésekről.
6. A hivatásos, illetve szerződéses szolgálat vállalására irányuló motiváció növelése, a katonai szolgálat elismertségének és megbecsültségének erősítése.
7. A magyar haderő történetének és a haza szolgálata érdekében betöltött szerepének Kossuth-év jegyében történő bemutatása.
8. Aktuális információk torzításmentes eljuttatása az intézményesített kommunikációs csatornákon keresztül az ágazati vezetőktől a következő célcsoportokig:
  - 8.1. A nemzetközi közvéleményt befolyásoló célcsoportok: a hazánkba akkreditált katonai attasék, a hazánkban tartózkodó külföldi médiák munkatársai, a NATO parancsnokságokon, illetve a különböző békemissziókban szolgálatot teljesítő magyar katonák.
  - 8.2. A hazai közvéleményt befolyásoló célcsoportok: a politikai döntéshozók, különös tekintettel az Országgyűlés Honvédelmi Bizottságának tagjaira; a magyar írott és elektronikus sajtó főszerkesztői és honvédelmi tudósítói; a civil szféra szervezeteinek vezetői.
  - 8.3. A belső és ezen keresztül a külső közvéleményt befolyásoló célcsoportok: a hivatásos, a szerződéses és a sor, a köztisztviselői és a közalkalmazotti, valamint a nyugállományúak érdekképviselői és egyéb szervezetei, véleményvezetői.

## II.

### ***A társadalmi nyilvánossági munka fő feladatai, az egyes feladatok kommunikálása szempontjából fontos célcsoportok, elérésük hatékony módszerei, eszközei***

9. Tájékoztatás a tárca elmúlt évi összegzett tevékenységéről, a 2002. év feladatairól és az ezt követő évek főbb feladatairól.

9.1. A magyar és angol nyelvű nyomtatott és elektronikus tájékoztató anyagok kiadásra történő előkészítése és kiadása a nemzetközi, a hazai, valamint a belső célcsoportok irányába.

9.2. A tárca és a Magyar Honvédség vezetői nyilvános szerepléseinek szervezése, előkészítése és háttéranyagokkal történő támogatása, sajtótájékoztatók előkészítése, lebonyolítása.

10. Tájékoztatás „A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló törvény” hatálybalépését követő változásokról.

11. Tájékoztatás az egyes törvényjavaslatok előkészítésével kapcsolatos munkáról.

12. Tájékoztatás az év során előterjesztésre kerülő törvényekről, törvénymódosításokról.

12.1. A sorköteles fiatalok, valamint a pályára irányítás és toborzás célcsoportjainak tájékoztatása az állománycsoportok jogállásáról írásos formában, rendezvényeken, valamint az internet felhasználásával.

12.2. A nyugállományiak szervezeteinek tájékoztatása a rájuk vonatkozó törvényi változásokról írásos anyagok kiadásával, illetve fórumok megtartásával.

13. A Magyar Honvédség küldetése, a NATO Szövetségi együttműködés bemutatása.

13.1. A Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai stratégiájának és a Magyar Honvédség Összhaderőnemi doktrínájának kidolgozásával összhangban a Magyar Honvédség küldetésének bemutatása a nemzetközi, a hazai és a belső célcsoportok irányába vitafórumok, írásos anyagok és tájékoztatók keretében.

13.2. Tájékoztató a NATO-ról, a NATO Tájékoztató Csoport közreműködésével, a civil és katonai „véleményvezetők” részére előadó körút keretében.

13.3. A 2002. évi prágai NATO csúcstalálkozó előkészítésével és döntéseivel kapcsolatos információk eljuttatása a célcsoportokhoz.

14. A magyar katonák felkészítésének bemutatása, különös tekintettel a szövetséges erőkkel, PFP vagy kétoldalú együttműködés keretében végrehajtott gyakorlatokra.

14.1. Tájékoztatás a magyar részvétellel végrehajtott NATO gyakorlatokról és kiképzési feladatokról az írott és elektronikus médiákon keresztül, illetve ezen belül:

14.1.1. Tájékoztatás a magyar és külföldi részvétellel tervezett, két- és többoldalú megállapodáson alapuló gyakorlatokról és kiképzésekről az írott és elektronikus médiákon, illetve a nemzetközi, a hazai és a belső célcsoportok véleményvezetőin keresztül.

14.1.2. Tájékoztatás a kiképzési rendszer haderőreformmal összefüggő átalakításáról.

14.2. A gyakorlatok és kiképzési feladatok során okozott károk megtérítési lehetőségéről és megtérítéséről tartandó tájékoztató a gyakorlatok előtt.

15. Tájékoztatás az ENSZ, EBESZ, a NATO és más nemzetközi szervezetek által felügyelt, illetve vezetett béketámogató műveletekben történő magyar részvételről a médiákon keresztül, illetve külön kiadvány formájában.

15.1. A koszovói válság kezelésére indított KFOR misszióban az Őr- és Biztosító Zászlóalj szerepéről, tevékenységéről.

15.2. Az SFOR feladatban résztvevő Magyar Kontingens feladatainak változásáról.

15.3. A váltásokkal összhangban tájékoztatás a kisebb létszámmal működő - általában megfigyelői - ENSZ, EBESZ missziókban történő magyar szerepvállalásról.

15.4. Tájékoztatás az év folyamán szükségessé váló, a világban zajló biztonságpolitikai változásokkal összhangban lévő új missziók beindításáról, az abban való nemzeti részvétel szükségességének és jellegének bemutatásával.

16. A Magyar Köztársaság erőfeszítéseinek bemutatása az európai bizalom- és biztonságerosítás, valamint fegyverzetkorlátozás területén, különös tekintettel az Európai Hagyományos Fegyveres Erőkről szóló Szerződés, az 1999. évi Bécsi Dokumentum, a Magyar-Román Nyitott Égbolt Megállapodás, a Nyitott Égbolt Szerződés, a Daytoni Békemegállapodás értelmében végzett feladatokra.

17. Tájékoztatás a Magyar Honvédségben folyó átalakítás céljáról, fontosabb elemeiről és helyzetéről.

17.1. Tájékoztatás a vezetési szintek átalakításáról, a diszlokáció megváltozásáról és ezzel együtt a haderő operatív jellegének erősítéséről.



17.2. A NATO haderő-fejlesztési ajánlásából felvállalt haditechnikai fejlesztések bemutatása az írott és elektronikus médiákon keresztül. Ezen belül:

- 17.2.1. A Gépjármű Fejlesztési Program, elsősorban a reagáló erők igényeinek kielégítése.
- 17.2.2. A légi erő modernizációs programjának bemutatása.
- 17.2.3. A légvédelmi és repülésirányító rendszer modernizációs programjának bemutatása.
- 17.2.4. Repülőter fejlesztési program bemutatása.
- 17.2.5. A NATO-követelményeket kielégítő teljes képességű harcvezetési központ létrehozása.
- 17.2.6. Tájékoztatás a kiképzés számítógépes szimulációs (CAX) eszközökkel történő támogatásának fejlesztési feladatairól és eredményeiről.
- 17.3. Tájékoztatás az új típusú egyéni felszerelések (fegyverzet, ruházat stb.) rendszerbe állításáról.
- 17.4. Tájékoztatás a NATO-beszállítók biztonsági feladatokra történő felkészítésének kérdéseiről.
- 17.5. Tájékoztatás a Magyar Honvédség katasztrófa-, illetve nukleáris baleset elhárítására való felkészülés érdekében végzett gyakorlatokról.

18. Tájékoztatás az ágazat humán alrendszerének átalakításáról.

18.1. Folytatni a honvédelmi nevelés, a honvédelmi előképzés, valamint a pályára irányítás és toborzás feladatainak kommunikációs támogatását írott és elektronikus tájékoztató eszközök kiadásával, a toborzó irodákon keresztül, valamint nyilvános rendezvények keretében.

18.2. A belső célcsoportok tájékoztatása a szociális ellátórendszerben bekövetkezett változásokról és a különböző ellátási formákról tájékoztatók keretében, valamint írásos anyagok kiadásával, különös tekintettel a közhasznú társaságok tevékenységére.

18.3. A külső és belső célcsoportok számára a katonai oktatás és továbbképzés területén bekövetkezett változásokról szóló tájékoztatás - az intézményi reformok megvalósításával összhangban - a tárca sajtótermékein és pályára irányítás kommunikációs eszközrendszerén keresztül.

19. A magyar államiság és a hadsereg kapcsolatának bemutatása és erősítése.

19.1. Részvétel a Kossuth-évvvel kapcsolatos rendezvények előkészítésében és megrendezésében.

19.2. A katonai és civil szervezetek rendezvényeinek támogatása pályázati formában.

19.3. A hadsereg és az állam kapcsolatáról szóló írásos és elektronikus tájékoztató anyagok kiadása.

20. A szervezetbiztonság komplex feladatkörének kialakulása és jelentőségének bemutatása a belső célcsoportok számára. A terrorizmus, az atom-, vegyi és biológiai fegyverek világméretű elterjedésével kapcsolatos veszélyek ismertetése, a fenyegetettségéből fakadó éberség kialakítása tájékoztatók és írásos háttéranyag kiadásával.

### ***A szervezeti kommunikációs (PR) feladatok megvalósításának feltételei***

21. A Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar integrációjával összhangban be kell fejezni a kommunikációs szervezettel (PR) foglalkozó szervezeti elemek teljes körű integrációját.

22. Az integrációt követően meg kell kezdeni a társadalmi és szervezeti kommunikációs intézményrendszer korszerűsítését, szabályzórendszerének átalakítását. Ki kell jelölni a kommunikációs szervezettel foglalkozó szakállományt, és meg kell kezdeni a tanfolyamrendszerű felkészítését.

23. Ezen irányelv szellemében el kell készíteni a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatait, valamint sajtónyilvánossági és tájékoztatási tervét, illetve az ágazat szervezeti egységeinek nyilvánossági tervét.

24. Az említett tervekben nem szereplő országos jelentőségű nyilvános eseményekről a szervezeti egységek vezetői a szolgálati rendnek megfelelően, illetve a Honvédelmi Minisztérium Társadalmi Kapcsolatok és Kulturális Főosztálynak és a Honvédelmi Minisztérium Sajtó- és Tájékoztatási Főosztálynak közvetlenül is adjanak tájékoztatást.

25. Közszereplések alkalmával a szolgálat ellátásáról és feladatokról az illetékességi köröknek és a titokvédelmi rendszabályoknak megfelelően kell nyilatkozni.

26. A 2002. évi feladatokról a Honvédelmi Minisztérium Társadalmi Kapcsolatok és Kommunikációs Főosztály a HM Sajtó- és Tájékoztatási Főosztállyal együttműködve értékelő jelentést készít, amelyhez információ függvényében a Magyar Honvédség vonatkozásában a HM Honvéd Vezérkar adatokat szolgáltat.



**MAGYAR KÖZTÁRSASÁG**  
**HONVÉDELMI MINISZTERE**

**A honvédelmi miniszter**

**..... /2004. (HK ....)**

**i r á n y e l v e**

**(Tervezet)**

**a honvédelmi ágazat kommunikációs feladatairól**  
**2004-2006**

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló 44/1995. (HK 26.) HM utasítás 10 §-a (2) bekezdésének a) pontja alapján a honvédelmi ágazat kommunikációs feladatainak végrehajtásáról a következő irányelvet adom ki:

### ***I.***

#### ***Általános alapelvek***

1. A demokratikus jogállamban működő védelmi közigazgatás valamint a Magyar Honvédség (a továbbiakban: MH) alkotmányos működésének és civil ellenőrzésének, az állampolgárok honvédelmi politikával kapcsolatos akaratnyilvánításának és cselekvő részvételének alapja a nyilvánosság.
2. A védelmi felülvizsgálat döntései és a hosszú távú haderő-fejlesztési célkitűzések, valamint a NATO és az EU biztonság- és védelempolitikai célkitűzéseinek megvalósítása szakmaiságra épülő kommunikációs tevékenység alkalmazását teszik szükségessé.
3. A megújuló ágazati kommunikációs tevékenység átláthatóságot, széles nyilvánosságot és proaktív kommunikációt helyez előtérbe, mely egyaránt meghatározó szerepet szán a külső és a belső kommunikációnak.
4. A kommunikációs és kapcsolatszervező (a továbbiakban: PR) munka tudatos, ágazati célokra és feladatokra épülő, hosszú távra előretékintő, tudományos helyzetelemzéssel megalapozott stratégiák és programok szerinti tervszerű, folyamatos, összehangolt értékteremtő és értékközvetítő tevékenység.
5. A PR tevékenység végzése a vezetői munka része, melynek keretében az illetékesség, a hitelesség, a szakmaiság, a gyorsaság, a pontosság és

ellenőrzöttség, a proaktivitás és interaktivitás, valamint a differenciáltság elvei és a titokvédelmi szabályok érvényesülnek.

## **II.**

### ***Ágazati feladatok, kommunikációs célok***

#### 6. Az MH alapvető feladatainak megjelenítése.

##### 6. 1. A feladattal kapcsolatos külső kommunikációs célok:

- a) az ország védelmére és a szövetségi kötelezettségek teljesítésére irányuló társadalmi támogatás erősítése,
- b) hazánk megbízhatóságának, tekintélyének növelése, a NATO szövetségesek elismerésének kivívása, a Magyar Köztársaság és a Magyar Honvédség hazai és nemzetközi megítélésének javítása,
- c) a hazai és a nemzetközi közvélemény hiteles tájékoztatása, az egyes tevékenységekhez kapcsolódóan,
- d) a Magyar Köztársaság biztonságpolitikájának folyamatos bemutatása,
- e) az ország NATO tagságából fakadó feladatainak megismertetése és elfogadtatása,
- f) a NATO-ban zajló szemléletváltás, a nemzetközi döntések ismertetése, megértetése a magyar társadalommal,
- g) nemzetközi gyakorlatok médianyilvánosságának magas szintű biztosítása.

##### 6. 2. A feladattal kapcsolatos belső kommunikációs célok:

- a) a személyi állomány támogatásának megnyerése érdekében, a Magyar Köztársaság biztonságpolitikai céljainak folyamatos bemutatása, megértetése,
- b) a személyi állomány feladatokkal történő azonosulásának elősegítése, támogatásának megnyerése, motiváció a „feladat” végrehajtásra,
- c) a parancsnoki rendszer, a szolgálati hierarchia elfogadásának, a norma- és szabályrendszer követésének támogatása, bizalomerősítés,
- d) az új követelmények iránti fogékonyság ösztönzése,
- e) az információszükséglet kielégítése, a feladatok végrehajtásához szükséges információk biztosítása, aktuális tájékoztatás a feladatokról,
- f) helyzetértékelés, az eddig tett intézkedések ismertetése,
- g) a szolgálati biztonság megteremtéséhez való hozzájárulás,
- h) a NATO parancsnokságok és a tagországok nyilvánossági munkát végző szakmai szervezetei között megvalósuló együttműködés bemutatása,
- i) a NATO-ban folyó biztonságpolitikai, katonai változások, a nemzetközi döntések ismertetése, megértetése a személyi állománnyal,
- j) a nemzetközi gyakorlatok belső tájékoztató munkájának biztosítása.

7. Részvétel a nemzetközi válságkezelésben, békeműveletekben, a terrorizmus elleni harcban, és egyéb nemzetközi műveletekben. Hozzájárulás a nemzetközi béke és biztonság fenntartásához: két- és többoldalú nemzetközi kapcsolatok ápolása, nemzetközi fegyverzet-ellenőrzési, valamint bizalom-és biztonságerősítő szerződések, megállapodások és dokumentumok végrehajtásából adódó feladatok végzése, humanitárius segítségnyújtás.

7. 1. Az ágazati feladattal kapcsolatos külső kommunikációs célok:

- a) a Magyar Köztársaság szövetségi megítélésének javítása, a szomszédos államokkal való kölcsönös bizalom és együttműködés erősítése a kommunikáció eszközeivel,
- b) a Magyar Honvédség nemzetközi szerepvállalása társadalmi támogatottságának növelése,
- c) a nemzeti biztonságpolitikát befolyásoló új típusú katonai fenyegetések és kihívások bemutatása,
- d) a lakosság megismertetése a honvédelem megváltozott feladatkörével; az európai biztonságpolitika bemutatása és az ebben bekövetkező változások folyamatos ismertetése,
- e) a nemzetközi kötelezettségek (NATO-tagság, ENSZ-tagság, EU-tagság, nemzetközi válságkezelő műveletek stb.) bemutatása és megértetése, továbbá az ezek teljesítéséhez szükséges lakossági támogatás megalapozása, erősítése,
- f) a nemzetközi fegyverzet-ellenőrzési, valamint bizalom- és biztonságerősítő szerződések, megállapodásokkal és dokumentumokkal kapcsolatos feladatok végrehajtásának bemutatása.
- g) a Magyar Honvédség nemzetközi misszióinak figyelemmel kísérése, szükségességük megértetése a magyar társadalommal,
- h) a külföldi szolgálatvállalás bemutatása a közvéleménynek,
- i) a Magyar Honvédség nemzetközi együttműködési képességének bemutatása.

7. 2. A feladattal kapcsolatos belső kommunikációs célok:

- a) a személyi állomány felkészítése, a honvédelem megváltozott feladatkörének megismertetése, az európai biztonságpolitika bemutatása és az ebben bekövetkező változások folyamatos ismertetése,
- b) a nemzetközi kötelezettségek (NATO-tagság, ENSZ-tagság, EU-tagság, nemzetközi válságkezelő műveletek stb.) bemutatása és megértetése, továbbá az ezek teljesítésére irányuló motiváció megteremtése, növelése,
- c) a nemzetközi szerződések és a fegyverzet-ellenőrzéssel kapcsolatos döntések bemutatása, megértetése,
- d) a Magyar Honvédség nemzetközi misszióinak folyamatos népszerűsítése, szükségességük megértetése,

- e) a nemzetközi tevékenység során a példamutatás szükségességének tudatosítása,
- f) a külföldi szolgálatvállalás bemutatása a személyi állomány körében,
- g) a külszolgálati feladatokat ellátó katonák kommunikációs felkészítése.

8. A Magyar Honvédség által békeidőben is végzett, a kiképzéssel, oktatással, át- és továbbképzéssel, az információszerzéssel, -feldolgozással és -védelemmel, a polgári hatóságok támogatásával, a katasztrófa-védelemmel, a tűzszerészeti biztosítással, a kutatás-mentéssel, a légtérelenőrzéssel, frekvenciagazdálkodással, a protokolláris biztosítással és a gazdálkodással összefüggő feladatok.

8. 1. Az ágazati feladattal kapcsolatos külső kommunikációs célok:

- a) reális kép kialakítása a lakosságban a biztonsági kockázatokról,
- b) a hivatásos és szerződéses katonák kiképzésének, felkészítésének, oktatásának, át- és továbbképzésének és azok eredményességének bemutatása,
- c) a közpénzek felhasználása átláthatóságának biztosítása,
- d) a lakosság megsegítése érdekében a polgári hatóságokkal együtt végzett tevékenység bemutatása,
- e) az ágazat hazai megítélésének javítása,
- f) a honvédelmi ágazat szükségességének megértetése, társadalmi elismertetése,
- g) a társadalmi nyilvánosság folyamatos biztosítása a békeidőben végzett feladatokhoz,
- h) a kiemelkedő helytállás, tevékenység és a példaértékű személyiségek bemutatása,
- i) a kiképzés és a felkészítés megújításának bemutatása.

8. 2. Az ágazati feladattal kapcsolatos belső kommunikációs célok:

- a) a kiképzési és szolgálati feladatok magas szintű ellátására történő motiváció erősítése,
- b) a kiképzési, oktatási, át- és továbbképzési tevékenység keretében történő tájékoztatás folyamatosságának fenntartása,
- c) a kiképzés, a gyakorlatok belső nyilvánosságának folyamatos biztosítása,
- d) kiemelkedő helytállás, tevékenység és a példaértékű személyiségek bemutatása,
- e) az ágazat belső megítélésének javítása a kommunikáció eszközeivel,
- f) a vezetői állomány rendszeres kommunikációs felkészítése
- g) nemzetközi fegyverzet-ellenőrzési, valamint bizalom-és biztonságerősítő szerződésekkel, megállapodásokkal és dokumentumokkal kapcsolatos feladatok végrehajtásának bemutatása,
- h) az állomány művelődési igényének fenntartása, segítése.

9. A védelmi felülvizsgálat döntései következtében kijelölt, az önkéntes haderőre történő áttéréssel összefüggő, a képességalapú haderő létrehozására, a diszlokáció rendjére, a humán alrendszer fejlesztésére, az infrastruktúra korszerűsítésére, a személyi állomány élet- és munkakörülményeinek javítására, a haditechnikai modernizációra vonatkozó ágazati feladatok.

#### 9.1. Az ágazati feladattal kapcsolatos külső kommunikációs célok

- a) a honvédelem új feladatkörének és képességeinek megismertetése a társadalommal, az ágazat átalakításával összefüggő tevékenységek folyamatos bemutatása,
- b) az sorozott és az önkéntes haderő közötti különbségek bemutatása,
- c) az önkéntes haderő társadalmi támogatottságának növelése, folyamatos tájékoztatás a szerződéses katonai szolgálatról,
- d) kedvező kép kialakítása a szervezetről a munkaerőpiacon, a szerződéses szolgálat vállalására történő motiváció erősítése,
- e) a modernizáció eredményeinek bemutatása.

#### 9.2. Az ágazati feladattal kapcsolatos belső kommunikációs célok:

- a) a szerződéses szolgálat szükségességével történő azonosulás erősítése,
- b) az állománykategóriák közötti viszony javítása, bizalomerősítés,
- c) a szerződéses katonák szervezeti beilleszkedésének elősegítése, az állomány motivációja,
- d) a szervezeti kultúra-váltás feladatainak támogatása,
- e) a „MI” tudat, a szervezeti összetartozás és a bajtársiasság erősítése, belső imázs építés,
- f) a szervezet megtartó-képességének növelése a kommunikáció eszközeivel,
- g) az „adófizetői pénzek” gazdaságos felhasználásának bemutatása,
- h) a modernizáció eredményeinek bemutatása, az új technikai eszközökbe, fegyverekbe vetett bizalom erősítése,
- i) a honvédelmi jogszabályváltozások lényegi tartalmi bemutatása, különös tekintettel az önkéntes haderő megteremtésével és a hivatásos, illetve szerződéses állomány jogállásával kapcsolatos jogszabályokra.

### 10. A Magyar Honvédség társadalmi integrációja.

#### 10.1. Az ágazati feladattal kapcsolatos külső kommunikációs célok

- a) a honvédelem és a magyar államiság kapcsolatának bemutatása, a történelmi kontinuitás erősítése,
- b) hazaszeretetre nevelés, a honvédelem hagyományai ápolásának bemutatása,
- c) az ágazati értékek megerősítése a társadalom különböző csoportjaiban,
- d) a honvédség lakossági bizalomindexének szinten tartása, emelése,
- e) a honvédség fontosság indexének felső negyedben történő tartása,

- f) a haderő civil irányításának és ellenőrzésének segítése,
- g) széleskörű együttműködés kialakítása a civil szféra különböző szervezeteivel,
- h) a katonai pálya presztízsének növelése,
- i) az ifjúság felé irányuló kommunikáció erősítése az utánpótlást jelentő csoportok szemléletének formálása érdekében,
- j) az egységes arculat külső elemeinek megteremtése.

10.2. Az ágazati feladattal kapcsolatos belső kommunikációs célok:

- a) a belső megítélés javítása, a személyi állomány önbecsülésének erősítése,
- b) a katonai pálya belső presztízsének növelése, a katonai hivatással történő azonosulás elősegítése,
- c) a védelmi szektorra jellemző humán értékrend megerősítése, tudatosítása,
- d) a honvédelem hagyományainak ápolása, fegyvernemi és csapathagyományok megőrzése, átörökítésének segítése,
- e) az egységes arculat belső elemeinek megteremtése.

### **III.**

#### ***Az ágazat kommunikációjának célcsoportjai***

11. A hatékony és differenciált tájékoztatás megvalósítása érdekében, az ágazat kommunikációs tevékenységének célcsoportjai az alábbiak:

11.1. Külső célcsoportok:

- a) *a hazai politikai és társadalmi közélet kiemelt szereplői* (politikai közélet szereplői: az Országgyűlés Honvédelmi, Nemzetbiztonsági, Külügyi bizottságai, a Nemzetbiztonsági Kabinet, a helyi önkormányzatok; sajtó; társadalmi szervezetek, beszállítók, egyéb piaci szereplők);
- b) *a lakosság* ágazati szempontból kitüntetett célcsoportjai (a felnőtt népesség, az ifjúság, potenciális honvédségi munkavállalók);
- c) *a tárcához tartozó inaktív rétegek: nem tényleges katonák* (tartalékosok, nyugállományúak), *honvédségi nyugdíjasok és mindezek családtagjai*;
- d) *a nemzetközi közvélemény* (attasé testület, multilaterális partnerek, bilaterális partnerek, nemzetközi sajtó).

11.2. Belső célcsoportok:

- a) vezetői állomány,
- b) hivatásos és szerződéses tisztek,
- c) hivatásos és szerződéses zászlósok és tiszthelyettesek,
- d) szerződéses legénységi állomány,
- e) köztisztviselők és közalkalmazottak,
- f) önkéntes tartalékos állomány,
- g) a honvédelmi ágazattal kapcsolatban álló szakszervezetek.

#### **IV.**

##### ***A kommunikációs tevékenység szervezeti keretei***

12. Az ágazati külső és belső kommunikáció tervezése, szervezése, megvalósításának felügyeletéből adódó tevékenység (ellenőrzés, szakmai felügyelet) végzése a honvédelmi miniszter közvetlen alárendeltségébe tartozó HM Kommunikációs Főigazgatóság, mint központi szervezeti elem feladata, irányítását és vezetését a HM kommunikációs főigazgató végzi.

13. A kommunikációs szakterületen tevékenykedők szakmai felettese a HM kommunikációs főigazgató, a terület szakirányítását az illetékes szolgálati előjárókkal együttműködve végzi.

14. A kommunikációs munkakörben szolgálatot teljesítők szakmai át- és továbbképzéséért a HM kommunikációs főigazgató felelős. Az át-és továbbképzések kommunikációs követelményeit a HM és az MH részére a HM Kommunikációs Főigazgatóság állítja össze.

15. A honvédelmi ágazat számára a kommunikációs szolgáltatásokkal kapcsolatos feladatokat döntően - a HM Kommunikációs Főigazgatóság szakmai felügyelete és irányítása alatt álló - HM Zrínyi Kommunikációs és Szolgáltató Kht. (a továbbiakban: HM Zrínyi Kht.) együttműködve a HM Protokoll és Nemzetközi Rendezvényszervező Igazgatósággal (a továbbiakban: HM PNRI) végzi.

16. A HM közvetlen irányítása és felügyelete alá tartozó szervezeteknél, az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokságnál és a haderőnemi parancsnokságokon (az MH Szárazföldi Parancsnokság, az MH Légierő Parancsnokság) - a HM Kommunikációs Főigazgatóság közvetlen szakmai irányítása mellett - a parancsnokok (vezetők) és a kommunikációs tevékenység ellátására szakosodott szervezeti elemek felelősek a haderőnemi szintű külső és belső kommunikáció szakmai irányításáért és szervezéséért, az alárendeltségbe tartozó szervezetek tevékenységének ellenőrzéséért.

#### **V.**

##### ***A kommunikációs feladatok végrehajtásához rendelt eszközök és módszerek***

17. A differenciált és strukturált tájékoztatás érdekében – az ágazat külső és belső kommunikációs célcsoportjainak, a kommunikációs célok és az azokhoz rendelt kommunikációs feladatoknak megfelelően – szakmailag adekvát kommunikációs eszközök és módszerek alkalmazhatók.

18. A HM Kommunikációs Főigazgatóság dönt az egyes eszközök és módszerek alkalmazásáról, vagy azok használatának engedélyezését magához vonja, illetve egyes kommunikációs eszközöket – a szakmai irányítása alatt álló szolgáltató szervezeteken keresztül – központilag biztosít a decentralizált szervezeti elemek számára, a kommunikációs és költséghatékonyság érdekében.



## 19. A központi kommunikációs eszközök, módszerek:

- a) kommunikációs kutatások, témavizsgálatok, elemzések;
- b) nemzetközi és országos szintű sajtótájékoztatók, sajtónyilatkozatok, sajtóközlemények, sajtóreggelik, sajtóbeszélgetések;
- c) országos szintű sajtószemle;
- d) hírlevél, direct mail (dm), körlevél;
- e) a HM hetilapja (Magyar Honvéd) és egyéb belső kiadványok (Humán Szemle, Új Honvédség Szemle, Altiszti Folyóirat stb.);
- f) háttéranyagok a kiképzési rendszerbe integrált tájékoztatási tevékenységhez;
- g) a HM honlapja ([www.honvedelem.hu](http://www.honvedelem.hu));
- h) egyéb hazai és nemzetközi témájú honlapok ([www.bevetes.hu](http://www.bevetes.hu)) létrehozása, beleértve az egyes szervezetek honlapjait;
- i) on-line kommunikáció; sms tájékoztatás; web levelező rendszer;
- j) plakátok, hirdetések;
- k) arculati elemek engedélyezése;
- l) belső terjesztésű könyvek, füzetek,
- m) leporellók; tájékoztató anyagok, alakulatokat bemutató kiadványok;
- n) külső kiadványok, háttéranyagok, tájékoztató könyvek, füzetek, leporellók, újsághirdetések;
- o) reklámspotok (rádiós és televíziós fizetett és társadalmi célú hirdetések);
- p) kiemelt érdeklődésre számot tartó rendezvények szervezése és azokon történő megjelenés;
- q) országos szintű vetélkedők;
- r) kommunikációs továbbképzések, felkészítések, tréningek;
- s) pályázati rendszer,
- t) központi szervezésű fórumok, tájékoztatók,
- u) tájékoztató füzetek, videó filmek,
- v) krízis, válság, és katasztrófa helyzetek kommunikációs tervei.

## 20. Helyi kommunikációs eszközök, módszerek:

- a) kiképzési rendszerbe integrált tájékoztatók;
- b) helyi sajtótájékoztatók, média események;
- c) ünnepi események;
- d) laktanya látogatások, nyitott laktanyai napok;
- e) helyi hagyományteremtő, hagyományörző rendezvények támogatása;
- f) beszélgetések, baráti találkozók, egyéb szabadidős rendezvények;
- g) faliújságok;
- h) fórumok, viták, lakossági tájékoztatók.

## **VI. Kommunikációs költségek**

21. A központilag tervezett, alkalmazott és biztosított eszközök kiadásait - a kommunikációs célok, valamint a decentralizált szervezetek igényei alapján - a HM Kommunikációs Főigazgatóság tervezi.

22. A tervezés során a HM Kommunikációs Főigazgatóság egyeztet a HM Közgazdasági és Vagyongazdálkodási Főosztály, a HM Gazdasági Tervező Hivatal, a HM Központi Pénzügyi és Számviteli Hivatal, a HM Zrínyi Kht. és a HM PNRI szakértői állományával.

23. A kommunikációs tevékenység központi támogatása a HM Zrínyi Kht. részére intézményi finanszírozás keretében biztosított költségvetési támogatásban, illetve a HM PNRI kiadási előirányzataiban kerülnek biztosításra. A decentralizált szervezetek részére a HM Zrínyi Kht., valamint a HM PNRI szolgáltatásokat és kommunikációs anyagokat (tájékoztató és szóróanyagok) biztosít.

24. A decentralizált szervezetek részére - az anyaggazdálkodás rendszerébe illesztetten, a HM Kommunikációs Főigazgatóság szakmai ajánlásait figyelembe vételével - az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság biztosítja az egységes arculat megteremtéséhez, valamint a szakbeosztás ellátásához szükséges eszközöket.

25. A helyi szintű eszközök és módszerek alkalmazásához kapcsolódó kiadásokat a decentralizált szervezetek saját költségvetésükben tervezik.

## **VII. Az ágazati kommunikáció intézmény-fejlesztése**

26. A hadsereg társadalmi kapcsolatainak, sajtónyilvánossági tevékenységének, valamint belső kommunikációs munkájának továbbfejlesztése, szervezeti, személyi, anyagi-technikai feltételeinek javítása szükséges.

27. A szakterület szabályzórendszerét fejleszteni szükséges, az általános területek mellett elsősorban a krízishelyzetekre, katonai műveletekre, minősített időszakokra vonatkozóan.

28. Megkülönböztetett figyelem irányul a nemzetközi együttműködésben (NATO parancsnokságon, vagy valamely missziós munkakörben, továbbá nemzetközi gyakorlatokon) végzett kommunikációs feladatokra, a szakállomány kiválasztásán, felkészítésén keresztül a végrehajtásig.

29. A decentralizált megvalósításra és a kommunikátorok felelőségére vonatkozó elvekkel összhangban a kommunikációs képzésnek, felkészítésnek

kiemelkedő jelentősége van, ezeket a kiképzés, felkészítés rendszerébe integráltnak, és eseti feladatokhoz kapcsolódóan is fejleszteni szükséges.

## JEGYZETEK

---

1.Ld. Az önkéntes haderőre áttéréssel kapcsolatos feladatok megkezdéséről szóló 2043/2003.(III. 14) kormány határozatot.

2. Honv. Min. beszéde

3. Szurmay Sándor: A honvédség fejlődésének története annak felállításától napjainkig, 1868-1898.Budapest, 1987

4. Deák Péter, katonai szakíró erről így ír:” Az újkorban a nemzetállamok függetlenségi harcaiban a népfelkelők alkották a zömöt, míg a tömegháborúk már tömeghadsereget igényeltek, amelynek jogeszköze a sorkatonaság vol.” Új Honvédségi Szemle, 2004/12

5. prof. Szabó János: Haderőátalakítás, Zrinyi Bp. 2001 „El kell vetnünk a katonai szervezeti kultúrának azokat a módosulataiban is napjainkig átörökített momentumait, amelyek a hazai haderőnek a korábbi keleties, totalitárius társadalmi-politikai-gazdasági rendbe s az egyközpontú katonai koalícióba történő beágyazódása közben fejlődtek ki és működtek, s ezek helyébe rendszerbe kell állítanunk azt a katonai szervezeti kultúrát, amelyet a demokratikus parlamentáris politikai rend, a versengő piacgazdaság és a perspektivikus jóléti társadalom által feltételezett, az európai polgári demokráciák védelmi koalíciójába illeszkedő professzionális haderő kiépítése és működése feltételez.”

6. Deák Péter Id. mű

7. Prof. Szabó János, id .mű

8. Csendes László Hadsereg-történet 1945-1998 Új Honvédségi szemle Különkiadás 1998

9. Prof. Szabó János Haderőváltás Magyarországon 360. Old

10. Dr. Szabó János: A védelmi szektor konverziója és munka-erőpiaci hatások UHSZ 1992

11. Vezetői Értekezlet 2001. 03. 01 Magyar Honvéd melléklete, Zrinyi kht. Kiadv.

---

12. Nemeskürty István: Requiem egy hadseregért Magvető Zsebkönyvtár 1974. 10-11. Old.” Mit keresnek egy kis közép-európai ország katonái ezeröttszáz kilométerre a fővárostól, a ki tudja hányadik szomszédban? Mit keresnek ott, ahová legvakmerőbb hadvezérei sem vezették soha.”21. old, Idézi Vécsei Béla alezredes ezredparancsnokot: „A legénység 90 százaléka földhözragadt nincstelen, akinek nagyon nehéz megmagyarázni, hogy miért küzd kétezer kilométerre a határokon túl. 23. old. Idézi Kóny Lajos harctéri naplóját... Az örökös kérdés: mit keresünk mi itt? ...semmiféle propaganda nem hat ránk, úgy érezzük, hogy csúnyán rászedtek bennünket.”

13. Ronald D. Asmus: A NATO kapunyitása Zrínyi, Bp, 2003. „Rá kell venni a szövetségeseket, hogy szokjanak hozzá új szövetségesek gondolatához, fogadják el azt a tényt, hogy az így kialakuló szövetség ezzel nem lesz gyengébb, és higgyenek abban, hogy a bővítés nem hoz majd új fenyegetéseket az európai biztonságra nézve.” (lásd: NATO expansion: getting from here to there. US NATO 000287, 1995. 01. 05.)

14. Vezetői értekezlet 2001. 03. 01. „Egy évvel ezelőtt megígértük, hogy a költségvetésben el fogjuk érni a nemzeti össztermék 1, 81 százalékának hadi kiadásokra fordítását.” Orbán Viktor előadói beszéde, Magyar Honvéd melléklete Zrínyi, 2001

15. „Ami pedig a 2005.-ik évet illeti, a helyzet nem javul. 2005-ben 282 milliárd forint a honvédelmi költségvetés összege, szemben a 2004-es több mint 340 milliárddal.” Interjú Havril András altábornagy vkf. h-al. Új Honvédségi Szemle, 2005/2

16.”A Magyar Honvédség teljes létszáma, közalkalmazottakkal együtt, 27000 fő lehet. És az is biztos, hogy módosítanunk kell fejlesztéseink ütemét. Amit tíz évre terveztünk, azt a mai megítélés szerint 12-13 év alatt tudjuk végrehajtani. Id. mű.

17. „A társadalmi kommunikáció-elmélet meghatározása szerint: „a kommunikáció a társadalmi érintkezés specifikus formája, amelynek lényege az emberek társadalmi viselkedésében és társadalmi kapcsolataiban létrejövő jelentésközlésből áll. Vagy más megfogalmazásban: egy kontextuson belül olyan társadalmi folyamat, amelyben jeleket hoznak létre és visznek át, észlelnek és kezelnek olyan közleményként, amelyből jelentés következtethető ki.” Dr. Sándor Imre –Dr. Szeles Péter: Public Relations („Az uralkodás titka”) Idézi: Dr. Marinovich Endre, Sol Worth-Larry Cross gondolatait, Mercurius, Bp, 1990

---

18. L MSZMP KB 1968. 02. 08.-i határozat III. fej. 3. Országos Levéltár

19. Max Weber: Gazdaság és társadalom „Szervezetnek nevezünk egy kifelé szabályokkal korlátozott vagy zárt társadalmi kapcsolatot akkor, ha a kapcsolat rendjének betartását az biztosítja, hogy bizonyos emberek- egy vezető, esetleg az igazgatásban résztvevők csoportja, s az utóbbiaknak normális körülmények között esetleg egyúttal képviseleti hatalmuk is van – arra specializálták a viselkedésüket, hogy érvényt szerezzenek a rendnek.” Közgazdasági és Jogi Kiadó, Bp, 1987

20. Hollós János: Hírek a kommunikációban Magyar Rádió RT, Bp. 2004.

21. Csányi Vilmos: Az emberi természet Vince Kiadó Bp. 2003.

22. „ A kommunikáció indítéka a szükséglet. A szükséglet- akár elsődlegesen, akár másodlagosan –mindig jelen van az embernél, mint a kommunikáció kezdeményezőjénél. A szükséglet lényegében azt jelenti, hogy az embernek nincs meg valamije, ami a környező világban megtalálható, tehát kifejezi az emberek függőségét a környező világtól.” Dr. Sándor Imre –Dr. Szeles Péter id. mű.

23. Csepeli György: A szervezkedő ember Osiris Kiadó Bp. 2003.

24. Dr. Németh Márta: Külkereskedelmi Marketing Kommunikáció Külkereskedelmi Főiskola kiadványa BP, 1992

25. Nemeskürty István id.mű

26. Dr. Németh Márta id.mű

27. „... de az emberi arckifejezések is sok információt hordoznak, igen lényeges kommunikációs funkciójuk van. Csányi Vilmos: Az emberi természet, Vince Kiadó, Bp, 2003

28. Varga József alezredes: Kandidátusi értekezés, 1994

29. Ld. Dr. Németh Márta: Külkereskedelmi Marketing Kommunikáció I 30-32. old.

30. „A marketing a következő meghatározásokra épül: szükségletek, igények, kereslet, termékek, hasznosság, érték, és elégedettség; csere,

---

ügyletek, kapcsolatok, piacok; marketing és piaci szereplők.” Philip Kotler, Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, Bp, 1992

31. Dr. Törzsök Éva: Exportmarketing, Tankönyvkiadó, Bp, 1990

32. Philip Kotler, id.mű.

33. „A piac a döntést megalapozó információt keresi. A piaci kommunikációs jelenség tehát soha nem teljesen egyirányú folyamat, hanem a tájékozódás és a tájékoztatás kölcsönhatásából keletkezik, s nemcsak a vállalat, hanem a piac érdekeit, szükséglet kielégítését is szolgálja.” Dr. Németh Márta id. mű.

34. Ld. Dr. Németh Márta, id.mű

35. Prof. Szabó János: Modellváltás az erőszak hatalmi legitimitációjában Magyarországon. Bp,1996, kézirat.

36. „A totalitárius hatalom a polgároknak épp ezt a kommunikatív gyakorlatát vetette a titkosszolgálati apparátusok ellenőrzése alá. Ezeket az elemzéseket igazolták a Kelet- és Közép- Európában lezajlott forradalmi változások.” Jürgen Habermas: A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása, Századvég- Gondolat, Bp, 1993

37. „... a pártokon és érdekszervezeteken belüli nyilvánosságok alkotják egy még regenerálható nyilvános kommunikáció virtuális kristályosodási pontjait. Ez a következtetés egy olyan szervezeti társadalom felé tartó mozgásból adódik, amelyben már nem társult egyének, hanem szervezett közösségek tagjai versengenek egy sokközpontú nyilvánosságban a passzív tömegek megnyeréséért, hogy megküzdjenek mind egymással, mind főként az állami bürokráciák masszív komplexumával a hatalmi és érdekkiegyenlítésért. Jürgen Habermas, id. mű.

38. A személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. Törvény

39. „A magyar pártrendszer valódi *versengő* (kompetitív) pártrendszer, amelyben nyilvános és szabályozott versengés folyik a szavazatokért a kormányzati hatalom megszerzése érdekében a szavazások időszakában, és valódi, nyilvános politikai versengés azt követően is a politikai közvélemény folyamatos befolyásolásáért.” Bihari Mihály: Konvergáló

---

pártrendszer és polarizált pártpluralizmus. A többpártrendszer kialakulása Magyarországon c. kötet 312. o. Kossuth, Bp, 1992

40. „A demokratikus társadalmak politikai rendszerei kitüntetett szerepet rónak a tájékoztatás, véleménykézés nyilvános fórumaira. Az akaratképzés nem merülhet ki a négyévenkénti választásban, annak demokratikus jellege csak a képviselők és a képviseltek rendszeres kommunikációja révén biztosítható. A közügyekről való tájékozottság állampolgári – adófizetői joga sem valósulhat meg a tömegkommunikációs eszközök nélkül.” Angelusz Róbert – Tardos Róbert: Demokratikus kommunikáció és közszolgálatosság az állami médiától a” C-SPAN”- ig. Közli a Közszolgálatosság a médiában c. kiadvány, Osiris Kiadó Bp, 1995

41. Ph Kotler írja: A marketing iránt az Egyesült Államok kormányzati szervei is növekvő módon érdeklődnek. Szolgáltatásaikhoz a posta marketingtervet dolgozott ki és valósított meg. Az Egyesült Államok hadserege, hogy vonzóbbá tegye a potenciális újoncok számára, részletes és kutatásokkal jól megalapozott marketingtervet dolgozott ki, s emellett egyike azoknak a szervezeteknek is, amelyek az országban a legtöbbet költenek reklámra. Philip Kotler, id. mű.

42. „A szervezetekben, csakúgy, mint a társadalomban, kell lennie egy olyan gyors, hatékony, mindenki számára kétségbevonhatatlan működési elvnek, mely akár a résztvevők akarata ellenére is biztosítja a koordinációt, a szervezet céljainak elérését szolgáló viselkedés elsőbbségét minden más alternatív viselkedéssel szemben. Ez a működési elv a hatalom. A hatalom olyan képesség, amely birtokosa számára lehetővé teszi azt, hogy a többiek azt és úgy tegyék, ahogyan ő akarja.” Csepeli György: A szervezkedő ember, Osiris, Bp,

43. „Míg a hatalom, legyen legitim vagy illegitim, minden esetben magában foglalja a kényszerítés lehetőségét, addig a *befolyás* ( HD kiemelése) finomabb, szabályozatlanabb, és minden esetben a másik fél egyetértésére alapozott kommunikációs hatás.” Csepeli György, id. mű.

44. Dr. Németh Márta, id. mű.

45. Varga József alezredes, id. mű

46. Ld. Dr. Sándor Imre-Dr. Szeles Péter, id.mű



---

47. L A Magyar Köztársaság Alkotmánya, 1949. évi XX. törvény 61.§ „A Magyar Köztársaságban mindenkinek joga van a szabad véleménynyilvánításra, továbbá arra, hogy a közérdekű adatokat megismerje, illetőleg terjessze.”

48. Em Griffin: Bevezetés a kommunikációelméletbe Harmat Kiadó Bp. 2003. VIII-XI. old.

49. Griffin szerint a legtöbb szervezeti elemzés arra utal, hogy a vezetésnek mindenképpen a kommunikáció a legfontosabb feladata. A kommunikáció szervezeti életben betöltött szerepének vizsgálatát mechanisztikus, emberi kapcsolatokon alapuló, rendszerre épülő, kulturális és politikai megközelítésben ajánlja. Em Griffin: Bevezetés a kommunikációelméletbe, Harmat, 2003. Elemzésünk során főként a rendszerre épülő és kulturális megközelítésre igyekszünk összpontosítani

50. Ld. A honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2004. évi CV. törvény második rész, VI. fejezet 69 és 70. §-ait.

51. „ A modernizációtól üzve a világpolitika kulturális határok mentén csoportosul át. Hasonló kultúrájú nemzetek és országok kerülnek közelebb egymáshoz, ugyanakkor a különböző kultúrájú nemzetek és országok szétválása tapasztalható. Az ideológia és a szuperhatalmi viszonyok által meghatározott elkötelezettségek olyan új rendnek adnak helyet, melyet a kultúra és civilizáció határoz meg... Kulturális közösségek váltják fel a hidegháborús tömböket, és a civilizációk közötti törésvonalak a világpolitikában központi konfliktussá terebélyesednek.” Samuel P. Huntington: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása. Európa Könyvkiadó, Bp, 1998.

52. „Amit *európainak* neveznek, azt tisztán és kizárólagosan a nyugat-európai fejlődés jelenti. Közép-Európa a nyugati és a keleti fejlődés vonásait egyaránt, bár nem egyforma hangsúllyal képviseli...a 14. szd. óta gyakorlatilag ugyanabban a helyzetben, nagyjából hasonló távolságból követi Nyugat- Európát. Európa története. Szerkesztette: Gunst Péter, Csokonai Kiadó Kft, Debrecen, 1993

53.” A Magyar Honvédség rendszerváltozás utáni sorsát újra csak a radikális változás jelenthette...Az új helyzet a honvédség nemzeti jellege iránti várakozásokat, a szuverén magyarság védelmi garanciái iránti szükségleteket éppúgy megfogalmazta, mint a védelmi szervezettel

---

szemben a társadalom biztonságigényét...” Prof. Szabó János: Haderőváltás Magyarországon, PolgArt, BP, 2003

54. Prof. Szabó János: Haderő-átalakítás Zrínyi Kiadó Budapest, 2001. 163.-171. old.

55. Ezt célozza meg az önkéntes haderőre történő áttérés koncepciójáról szóló 2002. évi HM Kollégiumi előterjesztés is, mely szerint a szerződéses állomány integrációjával kapcsolatos kommunikációs cél eléréséhez a szervezeti kultúra jelentős változására van szükség

56. Ld. Prof. Szabó János: Haderő-átalakítás, Zrínyi, Bp, 2001

57. Király Béla írja:” 1944 elején a politikai ellenőrzés a demokratikus átnevelésre összpontosult. Ezt az 1945 februárjában a honvédelmi minisztérium keretében létrehozott kulturális és nevelő osztály irányította... A Hitler elleni háborúba induló magyar seregtestek honvédjeiben tudatosítani kellett a háború célját, a fasiszták elleni küzdelemnek és a magyar társadalom gyökeres átalakításának szükségességét. Honvédségből Néphadsereg, CO\_NEXUS Print-teR Kft

58. Ld. Dr. Szabó János: A honvédség (MN) politikai irányításának szervezeti változásai BP, 1996 (kézirat)

59. „1947 szeptemberéig, a békeszerződés hatályba lépéséig, a magyar demokratikus honvédség – valójában a Horthy – hadsereg töredéke – a Szövetséges Ellenőrző Bizottság szovjet elnöke fennhatósága alatt működött. Az elnök engedélyére volt szükség többek között a parancsnokok kinevezéséhez, a tisztek előléptetéséhez, a csapatok mozgatásához.” A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla – Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Bp, 2003

60. „Kezdetben a demokratikus honvédséget ütőképesség alatti szinten tartotta a Szovjetunió. 1948 őszétől kezdve azonban rendkívüli gyorsasággal létrehozatta a magyar néphadsereget, amelynek létszáma 1950-ben körülbelül három és félszerese volt annak, amit a párizsi békeszerződés megengedett. Uo.

61. „1949 tavaszán az eredeti szovjet tanácsadók néhány kivétellel hazatértek, és a szovjet tisztek egy új hulláma érkezett az országba. Ezek már levetették a diplomata álarcot, és a néphadsereg ellenőreiként nem

tanácsoltak, hanem rendelkeztek. Élet és halál urai lettek a szó szoros értelmében. Ahol még a régi hadseregbeli tisztek dolgoztak, azok felett keménykezü ellenőrök voltak, azokon a helyeken, ahol munkás káderek voltak a parancsnokok vagy főnökök, a tanácsadók készítették el számukra az intézkedéseket oroszul...” Uo.

62. Dr. Szabó János id. mű

63. 1949-ben, a néphadseregben létrehozták a Kommunista Párt ellenőrző szerveit is...A politikai tiszteket (politrukok) neveztek ki minden szerv főnöke, illetve parancsnoka mellé, le a zászlóalj szintig, társparancsnoki hatalommal. Ld. Király Béla- Veszprémy László id. mű

64. „Mit ért Lengyel László a *szocializmus-hazugság* képletén, amely *minden* más élethazugságot átjár? Mindenekelőtt a kettős beszédet. Azt, hogy magától értetődően mást mondunk a politikai közéletben, és mást a magánéletben. Forradalmat, közösséget, egyenlőséget, szabadságot, állam elhalását, demokráciát hazudunk...S a hatalom – ez már sajátosan kádári elem – az élet-hazugságok fenntartását visszavezette egy társadalmi cinkosságra: tudom, hogy tudod, hogy tudod. A képlet attól bonyolultabb, hogy e cinkosság anyagi gyarapodáson alapult, pontosabban azzal társult. Ha a társadalom csak a meglévő vagy csökkenő jövedelmeken osztozkodhatott volna s nem a növekvő – először belül megteremtett, majd külföldi hitelekéből származó – többletjövedelmeken, akkor a hallgatást és a hazugságot csak erőszakkal lehetett volna kikényszeríteni.” Huszár Tibor: Kádár, Szabad tér Kiadó Kossuth Kiadó 2003

65. Münnich Ferenc, a Minisztertanács elnöke, egyben a Fegyveres Erők Főparancsnoka betiltja a katonai forradalmi tanácsok működését. Megkezdődött a Honvéd Karhatalom szervezése, amelynek összetétele rendkívül vegyes (hivatásos tisztek, tiszthelyettesek, az ÁVH volt tagjai, párt- és állami, szakszervezeti funkcionáriusok, görög „hazafiak” stb.). Csendes László: Hadseregtörténet 1945-1988, ÚHSZ különkiadás, 1998

66. Uo.

67.” A népgazdaság és a hadsereg gazdasági kapcsolata, az egymásra támaszkodás nem volt egyirányú jelenség. A nagy beruházásokon résztvevő műszaki alakulatok például az 1964-1980 közötti időszakban több mint 45 milliárd Ft termelési értéket állítottak elő...Figyelmet fordítottak a sorállomány élet- és szolgálati körülményeinek javítására is. Jó volt az egészségügyi ellátás...enyhült az elhelyezési

---

feszültség...jelentősen javult a családos sorkatonák eltartásra szoruló hozzátartozóiról való szociális gondolkodás is. Uo.

68. Szani Ferenc írja: „a 80-as évek első felében már egészen nyilvánvalóvá vált, hogy a „szövetségi hűség oltárán” nem áldozható fel tovább a nemzeti szuverenitás...Az új miniszter, Oláh István vezérezredes felkészültsége, katonai ismeretei reményt nyújtottak egy olyan koncepció megvalósítására, mely az 1984-re megmerevedett hadsereg szerkezetét megbontva azt, hatékonyabbá, korszerűbbé teheti, és egyben hazánk lehetőségeihez, szükségleteihez jobban igazodó haderőt eredményezhet.

69. Ezek a problémák mind a mai napig a pártok között folyó politikai küzdelem középpontjában állnak, részét képezik a választások megnyeréséért a parlamentben és azon kívül vívott harcnak, nem mindig hasznára a nagy társadalmi rendszerek – köztük a haderő – korszerűsítési szükségleteinek. A szerző megjegyzése.

70. Ld. az 50. sz. jegyzetet.

71.” A nemzetközi aktivitás felfutása a követelményeknek való megfelelés iránti elkötelezettséget, a hazai „stratégiai felülvizsgálat” folyamata viszont a megoldás sürgető igényét jeleníti meg. Az új szervezeti válaszok megtalálásához vezető folyamatokban hevesen feszülnek egymásnak a modernizálás eltérő generációs iskoláit képviselő álláspontok és szemléletek...Beindul a rendszerváltoztatás utáni negyedik hulláma a haderőreformnak. Prof. Szabó János: Haderőváltás Magyarországon, id.mű.

72. Ld. A 2002-2006 kormányprogram jelentős változásokat helyez kilátásba a honvédelem rendszerében. A „honvédelmi rendszerváltás” elsősorban az állampolgárok személyes honvédelmi kötelezettségeit érinti. Ez egyfelől a teherviselés mérséklésében, másfelől békeidőben a kötelező katonai szolgálat megszüntetésében, helyette az önkéntes szolgálat általánossá tételében jut kifejezésre. A szerző megjegyzése.

73. A fejezet háttéranyagát az 1197. évi kormányzati NATO kommunikációs stratégia kormány előterjesztései, a tárcaközi kommunikációs munkabizottság dokumentumai és a HM kommunikációs stratégiája képezi. HM Irrattár.

74. Forrás: -THE VOICE AHEAD Public Information Plan,  
-A NATO katonai tájékoztatási doktrínája és szervezete (kézirat, 1998)

---

A PR működési alapelvei és szervezete egyes nyugati haderőkben  
(Összeállította: Szemerei László ezredes, kézirat, 1997)

75. Ld. Prof. Szabó János: Haderő átalakítás – kultúraváltás elkerülhetetlensége a védelmi szektorban, 163. Old. Zrínyi, Bp, 2001

76.A Magyar Köztársaság Alkotmánya. 1949. évi XX. törvény és a honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2004. évi CV. törvény.

77. Dr. Németh Márta írja a Külkereskedelmi marketing kommunikáció c. tankönyvében a vállalati kultúráról: „Mivel a vállalati kultúra történetileg kialakult és általánosan elfogadott, megváltoztatása szinte lehetetlen, ennél fogva be kell építeni elemeit a kialakítandó vállalatképbe.” Id. mű.

78. „a Magyar Köztársaság az ezredfordulót követő évekre, a rendszerváltás tizenöt éves fordulójára történelmileg is igen kedvező biztonsági pozícióba került. A helykeresés és a külkapcsolati iskolák viszonylag rövid vitája után, a kilencvenes évek során folyamatosan konvergáltak a külpolitikai, biztonság- és védelempolitikai felfogások és gyakorlat, kialakultak bizonyos prioritások, lezárult a garanciakeresés időszaka, és a viszonylagos belső és környezeti stabilitás okként és okozatként együtt járt a biztonsági állapot szilárdulásával. Biztonság hét határon át (tanulmánykötet) Zrínyi, 2004

79. 2002-ben a NATO prágai csúcsértekezletén döntött a szövetség nagyarányú bővítéséről. Bejelentették Bulgária, Észtország, Lettország, Litvánia, Románia Szlovákia és Szlovénia meghívását a szövetségbe.

80. „A 2013-ig terjedő időszakban a haderő minőségi átalakulásának a legfőbb összetevői a doktrinális és a technikai váltás, illetve a jelenlegi, hivatásos katonákra és kötelező sorozásra épülő haderő teljesen önkéntes rendszerével történő felváltása lesznek.” Haderő 2013 A Magyar Honvédség fejlesztésének 2013.-ig szóló hosszú távú koncepciója (vitaanyag) Zrínyi, Bp, 1998

81. Ld. A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdéseiről szóló 44/1995.(HK. 26.) HM utasítást

82. Ld. Dr. Szabó János: A honvédség (MN) politikai irányításának szervezeti változásai 1945-1990

83. Ld. HM Kollégiumi előterjesztést a Magyar Honvédség komplex kommunikáció- és kapcsolatszervező (PR) intézménye cél- és feladatrendszerére, sruktúrájára.

84.A HM sajtószerve 1989. december 01.-től az alábbiak szerint alakult:

1989. december 01.: HM Sajtó és Tájékoztatási Főosztály  
 1990. szeptember: HM Társadalmi Kapcsolatok és Sajtó főosztály  
 1995. november: HM Sajtóiroda  
 1997.: HM Sajtó főosztály  
 2000. december 15.: HM Sajtó és Tájékoztatási Iroda  
 2001. szeptember 01.: HM Sajtó és Tájékoztatási Főosztály  
 2002. augusztus 01.: HM Kommunikációs Főigazgatóság  
 2004. december 15.: HM Kommunikációs Igazgatóság  
 2005. április 01.: HM Kommunikációs Főosztály

1989. december-1990. szeptember a fő o. v. egyben sajtószóvivő is volt.  
 1990. szeptemberétől 2000 nyaráig önálló szóvivői beosztás volt.

85. Ld. a „Fehér könyv” (tervezet) vonatkozó részeit, Kézirat 2004.

A honvédség belátható ideig katonai alkalmazási feladatainak döntő többségét – sőt, valószínűleg 100%-át – nemzetközi környezetben, NATO- vagy EU-keretben, vagy az e szervezetek tagságára épülő nemzetközi koalíciók keretében, ahhoz igazodva fogja végrehajtani. A honvédség számára az önálló katonai feladat végrehajtásának igénye valószínűtlen. Méreténél és képességeinél fogva a honvédség e missziókban nem fog meghatározó szerepet játszani, azaz a magyar haderőnek kell igazodnia a nemzetközi alkalmazási keretek követelményeihez.

A jövő hadviselésének másik fontos jellemzője az aszimmetria jelenségének várható további erősödése. A 21. század konfliktusaiban - a korábbi háborúktól eltérően – egyre inkább nem egyenlő erők csapnak össze. Jelentős különbségek lesznek a szemben álló felek jellege (állami vs. nem-állami szereplők), politikai és stratégiai céljaik, katonai és nem-katonai eszközrendszerük, fegyveres erőik, hadviselési módszereik tekintetében. Ugyanakkor az aszimmetrikus hadviselés egyre kifinomultabbá és hatékonyabbá válik. A technológiai fejlődés eredményeihez való hozzáférés révén az aszimmetrikus hadviselés képes lesz aránytalanul nagy pusztító hatás elérésére is.

---

A megváltozott biztonsági kihívások elhárításához és a védelmi igények teljesítéséhez csak akkor lehet megszerezni a megfelelő köztámogatást, ha a köztudatban és a politikai elit nézeteiben tudatosul a világ megváltozott biztonsági helyzete és az ehhez kapcsolódó követelmények. Új nemzeti védelmi szemlélet kialakítása szükséges, melyben a magyar biztonságfelfogásnak, és ezzel párhuzamosan a katonai erő alkalmazásával kapcsolatos filozófiának - az egyébként konzervatívan és tévesen értelmezett - „nemzeti” alapról „nemzetközi”, azaz „integrációs” vagy „koalíciós” alapra kell helyeződnie. Ebben a biztonságfelfogásban a NATO és az EU immár nem külső szereplő, hanem Magyarország biztonságának szerves része. Az integrációs közösségek és Magyarország biztonsága nem elválasztható, egymástól elkülönítetten nem értelmezhető. A közös védelempolitikában és haderő-fejlesztésben vállalt kötelezettségek nem egy külső szereplő felé tett kényszeredett ígérek, hanem Magyarország biztonságának szerves alkotóelemei.

---

### Felhasznált Irodalom

1. A haderő polgári vezérlése, SVKI Gondolat Bp, 1995
2. A HM és az MH társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága egyes kérdései, 44/1995 HM u.
3. A honvédelmi ágazat kommunikációs stratégiája az euro-atlanti integrációs törekvések érdekében. Kutatási összefoglaló, 1997.
4. A honvédelmi ágazat feladatai HM Sajtóiroda 1996.
5. A honvédelmi miniszter irányelvei a HM és MH társ.kapcs. és sajtónyilv. Kérdéseiről 1995 - 2004
6. A magyar hadtörténelem évszázadai, Atlanti kutató és Kiadó Közalapítvány Bp, 2003
7. A rádiózásról és a televíziózásról szóló 1996. Évi I. törvény, hatályos adatbázis- 1996
8. A sajtóról szóló 1986. Évi II.törvény, Törvények, 1986.
9. A vezetési hadviselés alapjai, egyetemi jegyzet, ZMNE, Bp 2000
10. Ács Tibor: Széchenyi katonaévei Zrínyi, Bp 1994
11. Allied Comand Europe PI Plan 1995-1996, NATO kézirat
12. Angelusz Róbert: Kommunikáló társadalom, Gondolat Bp. 1983
13. Anthoni Giddens: Szociológia, Osiris Kiadó Bp. 1997
14. A változó NATO dokumentumok 1989-94 SVKI Bp. 1994.
15. Az 1949. Évi XX. törvény A Magyar Köztársaság Alkotmánya, CompLex DVD Jogtár
16. Az állam információs modellje, Információs Forrástájékoztató Iroda, Kézirat, 1997
17. Az Európai Unió biztonság- és védelempolitikai dokumentumai I-II- ChartaPress Kft 2004/2005
18. Az információs hadviselés alapjai, egyetemi jegyzet, ZMNE Bp.2000
19. Biztonság hét határon át, Zrínyi Kht Bp. 2004
20. Bob Woodwart: A parancsnokok Osiris Kiadó, 1996
21. Csapody Tamás: Érvek Magyarország NATO csatlakozása ellen Mozgó Világ Bp. 1996.
22. Csányi Vilmos Az emberi természet. Humánológia, Vince Kiadó Bp. 2003
23. Cseh-Enyedi Nagy-Solténszki: Médiakönyv, E N A M I K É 1999
24. Csendes László: Hadsereg-történet, ÚHSZ különkiadás, 1998
25. Csepeli György: A szervezkedő ember, Osiris Kiadó Bp. 2003
26. Csíkszentmihályi Mihály: Flow Az áramlat, Akadémiai Kiadó Bp. 1997



- 
27. Deák István: Volt egyszer egy tisztikar, Gondolat Bp. 1993
  28. Deák Péter: Gondolatok az önkéntes haderőre való áttérés kérdéseiről, ÚHSZ, 2004/12
  29. Galambos Béla: Public Relations a hadseregben, az MH kiadványa Bp, 2003
  30. Dr. Gányi László ezredes: Véderő a politikában 1889-1912, MHHSZK, 1996
  31. Gömbös János: Magyarország és a NATO, Bp, 1997
  32. Dr. János Matus: Defense Establishments in the Central European Countries, ea. 1996
  33. Dr. Molnár Ferenc: A magyar ifjúság biztonsággal kapcsolatos véleménye...Kézirat, 1999
  34. Dr. Nagy Emil. A tiszti pályaválasztási motiváció...Kézirat, 20<sup>th</sup> AINC, Chicago, 1980
  35. Dr. Németh Márta: Külkereskedelmi marketing kommunikáció, Külker. Főisk. Bp, 1992
  36. Dr. Pintér István alezredes: Katonai vetetési stílus az alegységekben, MHHSZK, 1996
  37. Dr. Sándor Imre – Dr. Szeles Péter: Public Relations („az uralkodás titka”) Mercurius, Bp. 1990
  38. Dr. Szabó János: A honvédség (MN) politikai irányításának szervezeti változásai, Kézirat, Bp.1996
  39. Dr. Törzsök Éva: Exportmarketing, Tankönyvkiadó, Bp, 1990
  40. Em Griffin: Bevezetés a kommunikációelméletbe, Harmat, 2003
  41. Európa története Debrecen, 1993
  42. Fókuszban – interjú Havril András altábornaggyal ÚHSZ, 2005/2
  43. Gróf Ferenc: Vezénylőzászlósok konferenciája, ÚHSZ, 2005/2
  44. Haderő 2013, Zrínyi Kht, Bp. 1998
  45. Haderőreform 2000, Kutatási beszámoló, Bp 2000.
  46. Hartwig M. Herbst: Pozitív menedzsment, Bole Kft, 1995
  47. HM euroatlanti integrációs programjának kommunikációs feladat-és ütemterve. HM Integrációs Titkárság 1998.
  48. Hollós János: Hírek a kommunikációban, Magyar Rádió, Bp. 2004
  49. Honvéd Kossuth Akadémia, ZMNE kiadvány Bp.2004
  50. Huszár Tibor:Kádár János politikai életrajza I-II- Szabad tér Kiadó Kossuth Kiadó 2001
  51. John Keegen: Maszk, a parancsnoklás álarca, Aquila könyvkiadó
  52. Jürgen Habermas: A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása, Századvég-Gondolat Bp. 1993.
  53. Jürgen Habermas: A kommunikatív etika Új Mandátum Bp. 2001.
  54. Katonaság és a Média konferencia, Nk Jogi Tan. Véd. Int. kiadványa
  55. Király Béla: Honvédségből Néphadsereg, CO-NEXUS Print-teR Kft

- 
56. Kissinger, Henry: Diplomácia, PANEM-GRAFO, Bp.1998.
  57. Koncepció a Bundeswehr információs munkájára 200-ig, Kézirat
  58. Kormányhatározat a MK honvédelmének egészét érintő strat. Felülvizsg. Konc.-ról Zrínyi, 1999.
  59. Közszolgálatosság a médiában, Osiris Kiadó Bp. 0995
  60. Láncki András: A magyar demokrácia morális válsága Mozgó Világ 1996.
  61. Margitay Tihamér: Az érvelés mestersége, TYPOTEX Bp. 2004
  62. Max Weber: Gazdaság és társadalom, Közg. És Jogi Könyvkiadó, Bp. 1992
  63. Military profession and military regimes, MOUTON tha Hague – Paris, 1969
  64. Modellváltás az erőszak pártállami legitimációjában Magyarországon Kézirat, Bp.1999
  65. Morris Janowitz: The Professional Soldier, The Free Press, New York, 1966
  66. Moskos, Ch.C.: Hogyan menthetjük meg az önkéntes haderőt?, The Public Interest 1980/61
  67. Mucs – Zágoni: A Magyar Néphadsereg története, Zrínyi Bp. 1984
  68. Dr. Nagy László: A Magyararköztársaság katonai integrálódásának esélyei UHSZ
  69. NATO tájékoztatási doktrínája és szervezete Kézirat, 1998. 04.20. szeminárium anyaga
  70. NATO Kézikönyvek SVKI Bp. 1995. 2000.
  71. NATO Pillanatkép SVKI Bp. 1996.
  72. Philip Kotler: Marketing management, Műszaki, Bp, 1992
  73. Platón: Az állam, Gondolat, Bp. 0989
  74. Szabó János: A társadalmi modernizáció új értékei és a hadsereg adaptációja UHSZ Bp. 1996.
  75. Prof. Szabó János: Haderő átalakítás Zrínyi Bp. 2001
  76. Prof. Szabó János: Haderőváltás Magyarországon, PolgART Bp. 2003
  77. Reform 2000 – 2010 Transformation of the HDF, Zrínyi Kht, 2000
  78. Robert K. Menton: Társadalomelmélet és társadalmi struktúra, Gondolat, Bp. 1980
  79. Ronald D. Asmus: A NATO kapunyitása, Zrínyi, Bp.2003
  80. Samuel P. Huntington: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, Európa Bp. 1998
  81. Samuel P. Huntington: A katona és az állam Zrínyi- Atlanti 1994
  82. Sociology of Mass Communications, Penguin books Ltd, Harmondsworth, England 1972
  83. Stephens, L.F.:Az amerikai katona politikai szocializációja, Armed Forces and Society 1983/4

- 
84. Szabó János: A magyar katonatársadalom öröksége és útválasztása
  85. Szemerei László: A PR működési alapelvei és szervezete egyes nyugati haderőkben, Kézirat, BP:1997
  86. Szvetelszki Zsuzsanna: A pletyka Gondolat, Bp. 2002
  87. Tanulmányok a katonai nevelés köréből, Zrínyi, Bp. 1966
  88. The soldier and social change, Sage publications Beverly Hills/London
  89. Válogatás a magyar hadügy írásaiból, Zrínyi, Bp, 1986
  90. Vázlatok a német haderő kommunikációs szervezéséről, kézirat
  91. Vezetői értekezlet 2001.03.01., Zrínyi Kht 2001

