

Szücs Péter<sup>1</sup>

## Gondolatok a légierő szervezeti és katonai vezetői kultúrájáról a Magyar Honvédségben

*A légierő szervezeti kultúrája nagyon sokrétű, és emiatt egy bonyolult rendszert alkot. A repülés kicsivel több mint 100 éves múltja tele van olyan állomással, amely azonnal hatást fejtett ki rá. A légierő szervezeti kultúrája nagyon erős, de ezzel együtt érzékenynek is kell lennie, hisz ezzel képes haladni és felvenni a versenyt azzal a rohanó technológiai fejlődéssel, ami a világban zajlik. A légierő komplexitása, speciális feladatrendszere, a vele szemben támasztott magas követelmények gyors fejlődése, a szabályok kötöttsége mind hatással vannak a benne szolgálatot teljesítőkre, és nagy kihívást jelent a katonai vezetőire. A szervezeti kultúrája olyan értékeket és hagyományokat őriz magában, amelyeknek a továbbörökítése mindig is feladat kell hogy legyen függetlenül attól, hogy hova is fejlődik. Ehhez a vezetőknek úgy kell a vezetői kultúrájukat alakítani, hogy hosszú távon fenntartható legyen ez az állapot, és a kitűzött cél elérése mindenki számára ugyanolyan fontos legyen.*

**Kulcsszavak:** légierő, vezetői kultúra, szervezeti kultúra

## Thoughts on the Organisational and Military Leadership Culture of the Air Force in the Hungarian Defence Forces

*The organisational culture of the Air Force is extremely diverse and therefore forms a reasonably complex system. The slightly more than 100-year history of aviation is full of stations that immediately made an impact on itself. The Air Force has an extremely strong organisational culture, but at the same time it has to be sensitive as well. It needs to be susceptible as well, as this will allow people to move forward and compete with the rapid development of technology, that is constantly happening in our persistently changing world. The complexity of the Air Force, its special system of tasks, the high demands placed on it, its rapid development and the rule of law all affect those who serve in it and pose a great challenge to its military leaders. Its organisational culture preserves values and traditions that should always be a task to pass on to the others, independently of the result of the development. In order to do so, leaders need to shape their leadership culture so that this state can be sustained in the long run, while on the other hand achieving the set goal is equally important for everyone.*

**Keywords:** air force, military leadership culture, organisational culture

<sup>1</sup> Doktoranduszhallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola, e-mail: szucs.peter2@mil.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3026-128X>

## 1. Bevezetés

A Magyar Honvédség az elmúlt 30 évben tömeghadseregből önkéntes haderőre változott. Ez egy nagyon hosszú és komplex folyamat volt, tele kihívásokkal. A kihívások olyan követelményeket állítottak a teljes haderővel szemben, amelyek gyökeresen megváltoztattak mindent. Változtak a működést szabályzó dokumentumok, a szervezeti felépítések, a technikai eszközök, valamint ezekkel együtt kellett változnia a vezetési rendszereknek, ami a katonai gondolkodás változását is eredményezte. Ebben a 30 évben az egyik legmeghatározóbb esemény a NATO-csatlakozás volt. A magas követelmények és az új kihívások folyamatos részesei lettek a mindennapi életnek. A nemzetközi jelenlét és a missziós szerepvállalás lehetőséget adott a katonák számára betekintést nyerni más haderők működésébe, szervezeti felépítésébe és vezetési rendszerébe. A többnemzeti kontingensek működése során többre volt szükség, mint egymás megismerésére. Alkalmazni és használni kellett a közös elveket és megérteni egymást a műveletek során olyan mélységekig, hogy a kitűzött műveleti célt közös erővel legyünk képesek elérni. A légierő tekintetében ez a változás korábban és gyorsabban volt érzékelhető, mint a szárazföldi haderőnemenél. Gondoljunk csak arra, hogy a JAS-39 Gripen harcászati repülőgépek már 2006-ban megjelentek a Magyar Honvédségben. Az első olyan haditechnika volt ez, amely a NATO szigorú követelményrendszerének megfelelt. Ennek köszönhetően pedig képes volt nemcsak a hazai, hanem a szövetséges feladatokat is ellátni, például a szomszédos országok légtér őrzés-védelmi feladatai, valamint a balti légtérvédelmi feladat.

A szárazföldi haderőnemhez képest a légierőnek gyorsabban kellett reagálnia és hamarabb kellett alkalmazkodnia minden változáshoz, ez pedig megváltoztatta a szervezeti kultúráját is, amiből következett a katonai vezetői kultúra változása is.

## 2. Rövid történelmi előzmények

A repülés történelme alig több mint 100 éves múltra tekint vissza, mégis a vágy az emberiségben ennek a képességnek a megszerzésére sokkal régebb óta él. „Az első világháború kitörésekor a hadviselő országokban összesen mintegy 2000 repülőgép állt hadi szolgálatban, de a háború végéig mintegy 192 000 repülőgép hagyta el a repülőgépgyárakat. A nagy hadviselő országokban, Nagy-Britanniában, Franciaországban és Németországban 50–50 ezer repülőgépet gyártottak, s az Osztrák–Magyar Monarchia (OMM) területén épített gyárakban is több mint 5000 repülőgép készült. Kialakultak a repülő fegyvernemek, létrejött az első haderőnem, a Királyi Légierő (Royal Air Force, RAF), s egyértelművé vált, hogy a jövő háborúiban a légierőre fontos feladat hárul. Az OMM felbomlása után a magyar repülők részt vettek a további harcokban, mindent megtettek a haza védelmében, de a sajnálatos véget nem tudták elkerülni. Magyarország belerokkant a trianoni diktátum okozta csapásba, amelynek egyik következménye – a területek elcsatolásán túl – a katonai repülés felszámolása, a repülőeszközök teljes megsemmisítése lett.”<sup>2</sup>

A trianoni békediktátum egyik rendelete az volt, hogy a magyar haderőnek nem lehet légierije. Ezután megkezdődött a titkos légierő kialakítása. Az út, aminek a végén már kimondottan is rendelkezett Magyarország katonai légierővel, nagyon hosszú, rögös, fájdalommal

<sup>2</sup> Szabó József: A Magyar Királyi Honvéd Légierő története. *Hadtudomány*, 10. (2000), 3.

teli volt, és gyökeresen változtatta meg a haderő képességét. Talán ennek is köszönhető az a büszkeség, ami a mai napig is érezhető a Magyar Honvédség légierejében szolgálatot teljesítőknél. Minden repülőbázisunk, egy a történelemből merített ikonikus személy nevét vette fel, és az általa képviselt értékeket választotta magának és örököltette tovább a jelenbe. Ezzel olyan erős szervezeti kultúrát létrehozva, amely egyedi a Magyar Honvédségben. Minden tagja büszkén viseli a kék egyenruhát a kék parolival, ami a haderőnemhez való tartozás egyik legerősebb jelképe.

### 3. A légierő speciális szervezeti kultúrája

A szervezeti kultúrát Geert Hofstede holland kultúrakutató vizsgálta, akinek tudományos eredményei között szerepelnek a szervezeti kultúra öt dimenziójának, a szervezeti kultúra ideáltípusainak és a szervezeti kultúra alapköveinek a meghatározása. „Geert Hofstede a kultúrát a gondolkodás kollektív programozásaként definiálja, amely kizárólag egy csoportra vagy egy bizonyos kategóriára jellemző, s azokat a közös jellemzőket tartalmazza, amelyek a környezet változásaira adott válaszainkat befolyásolják. Kultúra mindaz, amit az emberek tesznek, gondolnak, és amivel rendelkeznek, mint a társadalom tagjai.”<sup>3</sup>

A vezetéssel kapcsolatosan azt mondja: A vezetés során nem lehet vezetési és szervezeti elméleteket exportálni egy szervezet életében anélkül, hogy ne vennénk figyelembe a kulturális kontextust.<sup>4</sup> Erre a kijelentésre alapozva vizsgálom a légierő szervezeti és katonai vezetési kultúra sajátosságait és összetevőit.

A légierő szervezeti kultúrája nagyon sokrétű, és emiatt egy bonyolult rendszert alkot. A rendszer bonyolultságát sok tényező befolyásolja. Kétfajta szervezeti hierarchia van jelen. Az egyik a leírt, ami törvényi és jogszabályi alapokon nyugszik, így az szabályzókkal alátámasztott. Ilyen az állománytáblából adódó, beosztást betöltő, személyekhez kötött munkakörből és beosztásból eredő feladatok és követelmények hierarchiája. A másik pedig nincs leírva, de minden légierős tudja és érzi, hogy hol van a helye és szerepe a rendszerben, akár mint sárkányhajtómű-szerelő vagy reptér-üzemeltető esetleg katapultos és fedélzeti technikus. Ez a kettősség adja a specialitást. Azonban ez csak külső szemmel tűnik nagyon bonyolultnak. A benne lévőknek ez a rendszer egyszerű és világos.

A szárazföldi haderőnemhez képest mindig azt mondják, hogy a légierős katonák sokkal lazábbak. Ennek a gyakorlati oldala is az előzőekben felvázolt bonyolult rendszernek köszönhető, azonban, ha nemcsak külső szemlélők vagyunk, hanem betekintést tudunk nyerni abba, hogy működik a légierő vagy mi a fő mozgatórugója, akkor látni fogjuk, hogy ez nem teljesen igaz.

A légierő megalakulásának az oka nem más, mint az a technológiai fejlődés, aminek köszönhetően megszületett a repülőgép. Tehát bátran kijelenthetjük, hogy a légierő a repülőgép (később természetesen a helikopter is) mint haditechnikai eszköz működtetésével, üzemeltetésével, harcászati alkalmazásával, ellene történő védekezéssel foglalkozó haderőnem, kiegészítve a felsoroláshoz tartozó nagyon sok technológiai részelemmel, mint például a teljesség igénye nélkül a radartechnika, lokátortechnika vagy akár a légvédelem. A haditechnikai eszköz pedig

<sup>3</sup> Török Judit: *Kultúrák a szervezeti történetek tükrében. Kultúraösszehasonlító kutatás*. Doktori téziszűzet. Budapest, PTE BTK Nyelvtudományi Doktori Iskola Kommunikáció Program, 2012. 7.

<sup>4</sup> Török (2012) i. m. 16.

egy arra kiképzett és rátermett személy nélkül nem alkalmazható arra, amire kifejlesztették. Ez a személy pedig a pilóta. Innen ered a specialitása ennek a szervezeti kultúrának, amiről már korábban írtam. A középpontban a repülés, ezáltal pedig a pilóta, áll. Itt visszacsatolnék a kétfajta szervezeti hierarchiára. Az állománytáblából adódó hierarchiában a pilóta csak egy haditechnikai eszköz kezelője, aki egy rendfokozattal rendelkező katona, és feladata az eszköz szabályos kezelése. Felette az alegységparancsnok áll, aki felett pedig az egységparancsnok. A másik hierarchia alapján viszont a pilóta ugyan ki nem mondva, de a hierarchia csúcsán áll. Ennek pedig nagyon sok oka van. A pilóta viseli azokat a terheket, amelyek a repülőgép használatával kapcsolatosak. A felelősség hatalmas, hisz a haditechnikai eszköz értéke nagyon magas, a műveleti cél, amiért alkalmazva van nagyon fontos, és a legkisebb hiba esetén nemcsak ezek veszhetnek oda, hanem a pilóta élete is. Ennek elkerülése érdekében szigorú szabályokat rögzítettek. Ezek a szabályok a szervezeti kultúra és vezetői kultúra részei és azok melegágyai. Ismét visszacsatolok egy gondolatra, amely arról szól, hogy a légierőnél szolgálók mennyire lazák. Két olyan fontos tényező van jelen a légierő mindennapjaiban, amely önmagában nem enged meg semmilyen szintű lazaságot. Az egyik ilyen tényező a repülési fegyelem, a másik pedig a technológiai fegyelem. Van egy mondás, amely nem csak a légierő szervezeti kultúrájához, de az egész repüléshez kapcsolódik: „*A repülés szabályai vérrel írottak!*” Ez önmagában egy erős kijelentés, amelynek tényértéke van. Ha bárki hibázik a repülés komplex rendszerében, az komoly emberi áldozatokkal járhat, amelyek mellett eltöri az anyagi veszteség. Mégis akkor honnan ered ez a sztereotípiák? A légierőben egy sokkal családiasabb légkör uralkodik, tekintettel arra, hogy kisebb csapatokban végeznek nagy felelősséggel járó munkát. A kis létszámú csapatmunka pedig szorosabb emberi kapcsolatokat eredményez, amely jól kompenzálja azt nagy felelősséggel járó terhet, amely egy munkafolyamatból adódik. Itt olyan csapatra kell gondolni, mint például a repülőgép földi vagy légi kiszolgáló személyzete, vagy az a csapat, amely felkészíti a repülőgépet a légi igénybevételre, elvégzi az időszakos karbantartásokat, de gondolok arra a kis csapatra is, amely segít egy vadászrepülőgép-pilótának a repülőgépbe történő beülésben. Nem az a fontos, hogy kinek mi a rendfokozata, hanem az, hogy az adott repülőgép működtetése, kiszolgálása, üzemeltetése, alkalmazása, irányítása a lehető legmagasabb szakmai szinten történjen, hiba nélkül. Ennek a hatalmas felelősséggel járó komplex feladatrendszernek a terhét a légierőben szolgálók azzal kompenzálják, hogy a légkört, amiben dolgozniuk kell, emberivé és élhetővé teszik.

A légierőben kialakult szervezeti kultúra láthatóan egy sokkal komplexebb rendszer, amely gyorsabban képes változni, mint bármely más a haderőben lévő szervezeté. Oka a technológia gyors fejlődése, amely mindig is alapja lesz ennek a haderőnek. Ha azt nézzük, hogy a repülés története egyévszázados múltra tekint vissza, és ahhoz képest ötödik és hatodik generációs légi haditechnikai eszközök vannak jelen a világban, akkor jól érzékelhető, hogy ez mennyire gyors fejlődési folyamat. A régi értékeket meg kell őrizni, de képesnek kell lenni gyorsan fejlődni benne, képesnek kell lenni időben a generációváltásra és meg kell látni, mikor van arra szükség. Talán ez az oka annak, hogy nagyon sokszor a repülőbázisok parancsnokai pilóták. Ők a saját bőrükön érzik azt a felelősséget, ami a repüléssel jár. Ismerik azt a folyamatot, aminek az eredménye, hogy a légi eszköz a talajtól elemelkedik, tudják milyen érzés az, amikor a levegőben kell feladatot ellátni, és milyen az, amikor nekik kell dönteni, és a döntésük felelőssége is csak őket terheli. Az is a szervezeti kultúra része, hogy olyan parancsnok, katonai vezető legyen az élen, aki a légierőnél szocializálódott, aki összetetten látja a folyamatokat,

és ezzel hiteles tud lenni a szervezet élén. Döntései megkérdőjelezhetetlenek, megalapozottak és szakmailag alátámasztottak.

A légierő szervezeti kultúráját egy másik tényező is meghatározza. Ez pedig az együttműködés fogalma. A katonai hivatás minden szakterületén nagyon fontos a jó együttműködés, de a légierőnél ez különösen igaz, a korábban már említett indokok miatt. E nélkül nincs lehetőség jól és eredményesen működtetni a légierő feladatait végző szervezeteket. Fontos, hogy a bennük szolgálók is érezzék ennek a súlyát és fontosságát. A levegőben ez is jól szabályozva van, amely nemcsak a katonai repülésben van jelen, hanem a civilben is. A Crew Resource Management<sup>5</sup> (CRM) egyértelműen fogalmazza meg a repülés során alkalmazandó szabályokat az együttműködésre. Ezeket a szabályokat is sajnos vérrel írták, hisz a megalkotására légi katasztrófák adtak okot. Ilyen volt az egyik, ami miatt a NASA 1977-ben kezdeményezett egy workshopot. Tenerife repülőtérén két Boeing 747-es utasszállító gép összeütközött a kifutón, és ennek következményeképpen 583 ember vesztette az életét.<sup>6</sup> Ezután megkezdődött a világban az a mozgalom, hogy lehet a repülést még biztonságosabbá tenni. A CRM feladata volt, hogy egy olyan „szabályzatot” teremtsen meg a világban, amely mindenki számára irányt adó legyen. Azt tanítja a pilótáknak, hogy keressenek meg minden rendelkezésre álló erőforrást, amikor döntést hoznak. A pilótáknál nagyon fontos az együttműködés más személyzet tagjaival, járatvezetőkkel, a légi irányítókkal, akikkel rádióon vagy telefonon is tudnak kommunikálni, segítséget kérni egy esetleges katasztrófa helyzet elkerülése érdekében. A CRM arra ösztökéli a pilótákat, hogy cselekedjenek nyugodtan és megfelelő módon, ahelyett, hogy félelem vagy más negatív impulzus lenne, amikor döntéseket kell hozni. A pilótáknak fel kell ismerniük a saját veszélyes magatartásaikat, amelyek akadályozhatják a helyes döntéshozatalt, és megfelelően kell tudniuk kezelni a kockázatokat.<sup>7</sup>

A CRM megmutatja annak fontosságát, hogy kell együttműködni a levegőben a földi személyzettel, a légirányító-szakemberekkel, hogy kell kommunikálni az utasokkal és a légi-utas-kísérőkkel. A katonai repülésben ezeket a szabályokat ugyanúgy kell alkalmazni. Fontos és meghatározó tényezője a sikeres feladat végrehajtásának. Egy gyakorlati példával jól lehet szemléltetni ezt a situációt. Az első tiszt a fedélzeten őrnagyi rendfokozattal rendelkezik. Az utasok között pedig nála csak magasabb rendfokozatúak vannak. Az első tiszt számára elképzelhetetlen az a körülmény, hogy egy nála magasabb rendfokozatú katona utasítsa őt arra, hogy gyorsabban vagy lassabban, magasabban vagy alacsonyabban repüljön. Itt nem számít a rendfokozat és az életkor, itt csak az a felelősségteljes szakmai munka számít, amit a pilóta annak érdekében tesz, hogy biztonságban juttassa az utasokat és a repülőeszközt egyik pontról a másikra, függetlenül a műveleti feladattól. Nemcsak az utas és személyzet közötti kapcsolat és együttműködés van szabályozva, de a fedélzeti munkában is szigorúan jelentkezik a CRM iránymutatása, amit katonaként nehéz lehet megélni és megérteni, de a sajátos szervezeti kultúrából adódóan el kell fogadni és tudni kell vele együtt dolgozni. Lehet olyan helyzet, amely miatt egy első tisztet visszaminősítenek másodpilótának. Ilyenkor előfordul az, hogy a gép parancsnokának a rendfokozata alacsonyabb lesz, mint a másodpilótáé. Bármennyire is része egy katona életének a szervezeti és szabályzati kultúra, amiben szocializálódott, a rendfokozati különbség nem szabad, hogy befolyásolja a közös munkát.

<sup>5</sup> Crew Resource Management magyarul: Pilótafülke erőforrás-menedzsment. Sarina Houston: *CRM: Crew Resource Management*. Chalized, é. n.

<sup>6</sup> Mark Finlay: *Tenerife Airport Disaster: How It Happened And What We Learned*. Symple flying, 2020.

<sup>7</sup> Houston (é. n.) i. m.

## 4. A katonai vezetői kultúra sajátosságai a légierőben

A vezetési kultúra a katonai vezetés egyik legmeghatározóbb tényezője, és minősége határozza meg a vezetés sikerét. Értéke és erőssége abban rejlik, hogy a vezető mennyire hisz benne, és mennyire tudja közvetíteni azt. Amíg a vezetői gondolkodás egy olyan folyamat, amelynek célja a problémamegoldás és a lehetséges legmegfelelőbb út megtalálása a feladatok rendszerében, addig a vezetői kultúra egy olyan komplex jelenség, amely magában foglalja azokat az értékeket, amelyeket a vezető a beosztottjaival együtt közösen teremt vagy ápol a saját cél és előljárói szándék elérése érdekében. Az előző fejezetben említett szervezeti kultúrára jellemző komplexitás, amely a légierőben nagyon erősen van jelen, nagyon nagy hatással van a katonai vezetőkre. Az egyik legnagyobb kihívás a nagyon erős szervezeti kultúra mellett a saját egyéniség, meggyőződés, hiedelem integrálása a közös értékekbe úgy, hogy ne sérüljenek azok az alapszabályok, amelyek meghatározzák a légierő hatékony és biztonságos működését, amely a technológia fegyelemben és repülési fegyelemben nyilvánul meg. Ezeknek a magas szinten tartása és megkövetelése a katonai vezetési kultúra egyik fő feladata. A légierő bármely területén, vezetői beosztásban szolgáló katonák vezetői tevékenységének alapja kell hogy legyen. Ezzel lehet megteremteni azt a szakmaiságot, amely ahhoz szükséges, hogy a gyorsan fejlődő technikai változások, időben lekövethek legyenek. Nem számít, hogy valaki egy lokátor monitorja mögött ül, vagy egy hangárban szereli a repülőgépek hidraulika rendszerét vagy esetleg reptérkarbantartóként javítja a leszállópálya fényeit, ugyanúgy kell gondolkodni erről a két alapszabályról. Ezért a katonai vezetési kultúra sokkal merevebb és kevésbé nyitott, mint a szárazföldi erőknél szolgáló katonai vezetők esetében. A légierőre jellemző a korábban említett családi légkör, amelynek okát már magyaráztam. A katonai vezetési kultúrának azonosulnia kell egy emberközpontú értékrendszerhez, amelynek komoly állománymegtartó ereje van, ami nagyon fontos tényező tekintettel arra, hogy mi a légierő profilja. A légierőnél nagyon sok az a szakbeosztás, amit csak egy speciális tanfolyam vagy iskola elvégzésével lehet betölteni. Ezekre a szakterületekre vagy beosztásokra nem jellemző az átjárhatóság, így egy esetleges kiválás nehezíti az utánpótlást. Évek kellene ahhoz, hogy valaki igazán jó szakember legyen a saját szakterületén, és ha a vezetői kultúra nincs igazítva ehhez a speciális helyzethez, akkor az fluktuációnövelő hatással van a szervezetre, ami óriási szakmai, pénz- és humán veszteséget okoz. A szakember utánpótlása mindig nagyon nehéz feladat és komoly kihívás. A légierő szervezeti és vezetői kultúrájának a része kell hogy legyen a kiképzett állomány megtartása annak érdekében, hogy a technológiai és repülési fegyelem magas szinten legyen tartva, amelynek eredménye a biztonságos repülés és a jól működő légierő. Érezhető, hogy mennyire nehéz feladatvezetőként ezekhez a faktorokhoz történő alkalmazkodás és megfelelés, mennyire nehéz út a saját vezetői kultúra megtalálása ebben a bonyolult követelményrendszerben úgy, hogy mellette a szervezeti értékek és hagyományok ne sérüljenek.

## 5. Összegzés

Sir Winston Churchill megfogalmazása szerint: „A légierő a katonai erő valamennyi formája közül a legbonyolultabb ahhoz, hogy méretezzük, nem hogy még pontos meghatározásokkal

kifejezzük.<sup>8</sup> Rövid tanulmányomban jól tudtam ezt a megfogalmazást igazolni. A légierő komplexitása, speciális feladatrendszere, a vele szemben támasztott magas követelmények gyors fejlődése, szabálykötöttsége mind hatással van a benne szolgálatot teljesítőkre, és nagy kihívást jelent a katonai vezetőknek. A szervezeti kultúrája olyan értékeket és hagyományokat őriz magában, amelynek a továbbörökítése mindig is feladat kell hogy legyen. A Magyar Honvédség légierője sok fájdalmat élt át az elmúlt évtizedekben, de most a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretein belül olyan képesség alapú légierője lehet Magyarországnak, amelyre irigyen tekinthet bármely más európai ország is. A repülőtechnikai eszközpark a hozzá tartozó földi kiszolgáló, kiképző, tűzvezetési és irányítási/vezetési rendszerekkel együtt egy nagyon modern és versenyképes légierőt teremt meg. Ennek az új légierőnek az is feladata, hogy a szervezeti kultúrát fejlessze úgy, hogy a klasszikus értékek megmaradjanak, és azok az értékek, amelyek a nehéz időkben is életben tartották, fennmaradjanak. Ehhez a vezetőknek úgy kell a vezetői kultúrájukat alakítani, hogy hosszú távon fenttartható legyen ez az állapot, és a kitűzött cél elérése mindenki számára ugyanolyan fontos legyen.

## Felhasznált irodalom

- Finlay, Mark: *Tenerife Airport Disaster: How It Happened And What We Learned*. Simple flying, 2020. Online: <https://simpleflying.com/tenerife-disaster/>
- Houston, Sarina: *CRM: Crew Resource Management*. Chalized, é. n. Online: <https://hu.chalized.com/crm-crew-resource-management/>
- Krajnc Zoltán: A légierő alkalmazásának alapkérdései. *Új Honvédségi Szemle*, 7. (2005), 7. 87–98. Online: <http://real.mtak.hu/23541/1/Krajnc%20UHSZ.pdf>
- Szabó József: A Magyar Királyi Honvéd Légierő története. *Hadtudomány*, 10. (2000), 3.
- Török Judit: *Kultúrák a szervezeti történetek tükrében. Kultúraösszehasonlító kutatás*. Doktori téziszfüzet. Budapest, PTE BTK Nyelvtudományi Doktori Iskola Kommunikáció Program, 2012.

<sup>8</sup> Krajnc Zoltán: A légierő alkalmazásának alapkérdései. *Új Honvédségi Szemle*, 7. (2005), 7. 87–98.