

Szervezeti reziliencia és vállalati kultúra

TARISZKA ÉVA

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
tariszka.eva@uni-eszterhazy.hu

Napjaink szervezeteinél a változások állandóak, válságok, nehézségek rendszeresen kialakulnak. Okozhatják ezeket külső erők vagy alakíthatják belső strukturális okok, az egyetlen biztos pont az állandó bizonytalanság. A szervezet feladata, hogy a kilengések után visszataláljon egy egyensúlyi állapotba: a kihívásokkal szemben megőrizze alapvető funkcióit, törekedni tudjon az egyensúlyi helyzetre, minimalizálja a károsító hatásokat. A szervezet feladata, hogy adaptálódjon, újra-szervezze magát, miközben az identitása megmarad. A sikeres működés alapja a reziliens működés. Egy szervezet akkor tud a váratlan, akár komoly megrázkódtatást jelentő helyzetekre jól reagálni, ha a stratégiai célok között kap helyet a rugalmas alkalmazkodóképesség megléte és erősítése, és a vezetés is ezeket szem előtt tartva működik. A szervezeti kultúra fontos eleme a munkavállalók tisztelete, felhatalmazása – a bizalom mellett az átláthatóság és az elszámoltathatóság is segít a reziliens alkalmazkodásban.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti reziliencia, változás, fejlődés

1. Bevezető

A 21. század gyorsan változó, bizonytalan és komplex gazdasági-társadalmi környezete egyre nagyobb nyomást helyez a szervezetekre, hogy képesek legyenek nemcsak túlélni, hanem alkalmazkodni, sőt megerősödni a kihívásokból fakadó tapasztalatok által. A világjárványok, gazdasági válságok, digitális transzformációk, valamint a globális munkaerőpiac átalakulása mind olyan külső erők, amelyek rávilágítottak arra, hogy a szervezetek fenntartható működése és versenyképessége szorosan összefügg azok rezilienciájával, azaz a megrázkódtatásokra adott adaptív válaszképességükkel (*Lengnick-Hall C. A. – Beck – Lengnick-Hall M. L., 2011*).

A Covid hatása nem múlt el nyomtalanul, a szervezetek működését részben vagy egészben átalakította. Mindez természetesen hatott a vállalati kultúrára is, hiszen főleg az új digitális rendszerek bevezetése és alkalmazása új kommunikációs csatornák használatát igényelte, ami akarva-akaratlanul a vállalati kultúra változását vonta maga után. A pandémia után közvetlenül az orosz–ukrán háború kirobbanása teremtett újabb próbatételt a szervezetek számára. Az energiaválság és a mesterséges intelligencia szintén új kihívásokat jelentenek manapság is a vállalatoknak. A munkahelyek krízisei, a stresszes környezet és az így jelentkező próbatételek nemcsak az egyének, hanem a szervezetek kitartását, rezilienciáját is igénylik.

A jelen tanulmány célja, hogy feltárja a reziliens szervezeti kultúra fogalmát, annak elméleti alapjait, főbb jellemzőit, valamint bemutassa azokat a gyakorlatokat, amelyek elősegíthetik ennek tudatos fejlesztését. A központi kérdés, hogy milyen kulturális mintázatok és vezetői gyakorlatok segítik elő a szervezeti reziliencia kialakulását és fenntartását, különös tekintettel a mai, folyamatosan változó környezeti kihívásokra.

2. Elméleti háttér

2.1. A szervezeti kultúra értelmezése

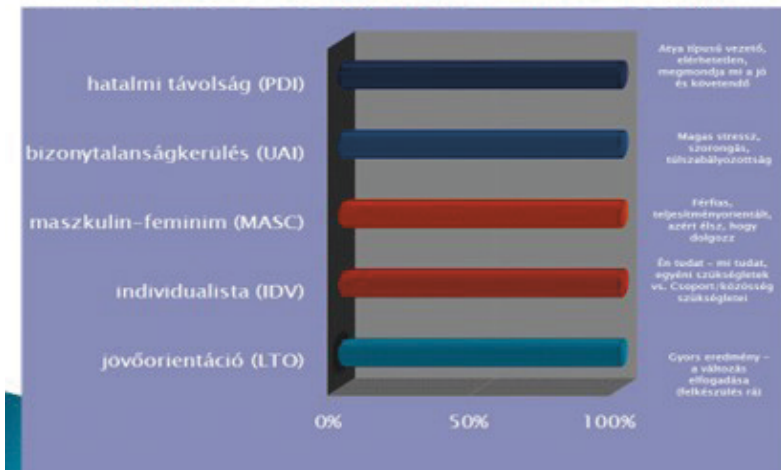
A szervezeti kultúra a szervezeten belül kialakult közös értékek, normák, hiedelmek és viselkedési minták összessége, amelyek meghatározzák, hogyan viselkednek az emberek a szervezetben, és hogyan végzik munkájukat (Daft, 1986). A szervezeti kultúra egy olyan közös hiedelemrendszer és gondolkodásmód, amelyet a vezetők és a munkatársak hoznak létre, és amelyet a szervezet minden tagja elfogad (Klein, 2006).

- Hofstede nemzeti kultúra modellje

A nemzeti kultúra modelljét Geert Hofstede fejlesztette ki, amely alapvető hozzájárulást jelentett a nemzetek közötti kulturális különbségek megértéséhez. Az 1970-es évek végén bevezetett és azóta továbbfejlesztett modell átfogó empirikus kutatásokon alapul, amelyeket különböző országokban dolgozó IBM-alkalmazottak körében végeztek. A modell olyan kulturális dimenziókat foglal magában, amelyek jelentősen befolyásolják az adott társadalom polgárainak viselkedési mintáit és értékeit (Hofstede, 1980).

Kiegészítéseként került bele 2010-ben a legújabb engedékenység (indulgence) és korlátozás (restraint) dimenzió (Hofstede, 1991; Hofstede és mtsai., 2010). A kiegészítés nagyrészt a XXI. századi változásokat veszi figyelembe, a munkakörülményeket és munkával kapcsolatos hozzáállást tekintve.

Hofstede kultúra dimenziói

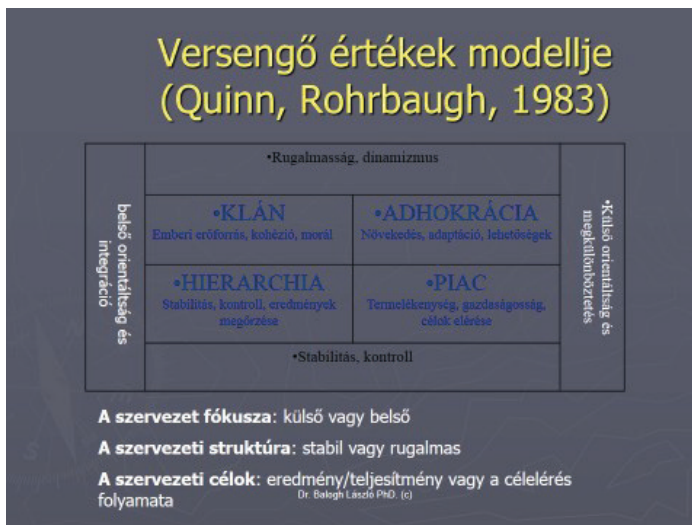


Forrás: Balogh, 2009

1. ábra: Hofstede kultúradimenziói

- Versengő értékek modellje (Competing Values Framework, CVF)

A versengő értékek keretrendszerét eredetileg a szervezeti hatékonyság értékelésére dolgozták ki (Quinn – Rohrbaugh, 1983), de azóta más kutatási területeken is alkalmazták, például a szervezeti változásmenedzsment (Hooijberg – Petrock, 1993) és a vezetés terén (Denison és mtsai., 1995).



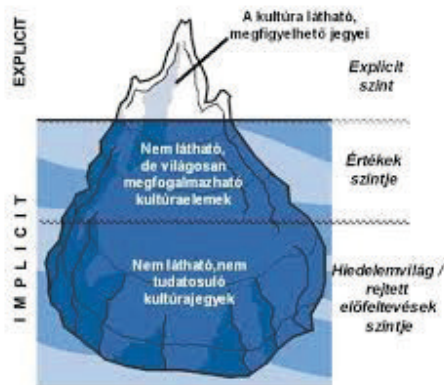
Forrás: Balogh, 2009

2. ábra: Versengő értékek modellje

A rugalmasság e modellben a szervezeti értékekhez köthető. A Klán típusú kultúrában és az Adhokrácia jellegű szervezetekben a legnagyobb rugalmasság.

- Schein kultúramodellje

Schein (1992, 2004) topografikus kultúramodelljében mindhárom szint (artefaktumok, vallott értékek, alapvető feltételezések) összefüggésbe hozható a szervezeti rugalmasság kérdéskörével.



Forrás: Bakacsi (2004)

3. ábra: Schein jéghegymodellje



Forrás: <https://gepeskonyv.btk.elte.hu/>

4. ábra: Goldman jéghegymodellje

Schein szerint a szervezeti kultúra megváltoztatása nehéz és időigényes folyamat lehet az alapvető feltételezések szintjén. A változás általában ellenállásba ütközik, mivel ezek a mélyen gyökerező feltételezések gyakran láthatatlanok, és magától értetődőnek tűnnek a szervezet tagjai számára. A sikeres kulturális változás érdekében a vezetőknek nemcsak a felszíni artefaktumokra kell figyelniük, hanem mélyebben fekvő okokat kell keresni, hogy azonosítsák és kezeljék a változással szembeni ellenállást (Kotter, 1996).

Az értékek szintjén már láthatóvá válik, hogy vajon az adott vállalat kulturális értékei között a rugalmasság, a környezethez, piaci viszonyokhoz való alkalmazkodás megjelenik-e, az alkalmazkodóképesség, a változásokra való gyors reagálás fellelhető érték-e egy vállalatnál.

2.2. A szervezeti reziliencia értelmezése

Az Oxford Learner's Dictionary megfogalmazásában a reziliencia eredeti jelentése szerint az embereknek és tárgyakkal a kellemetlen külső hatásból (pl. sokk, sérülés) való felépülésének képességét jelenti (Oxford Learner's Dictionary, 2022).

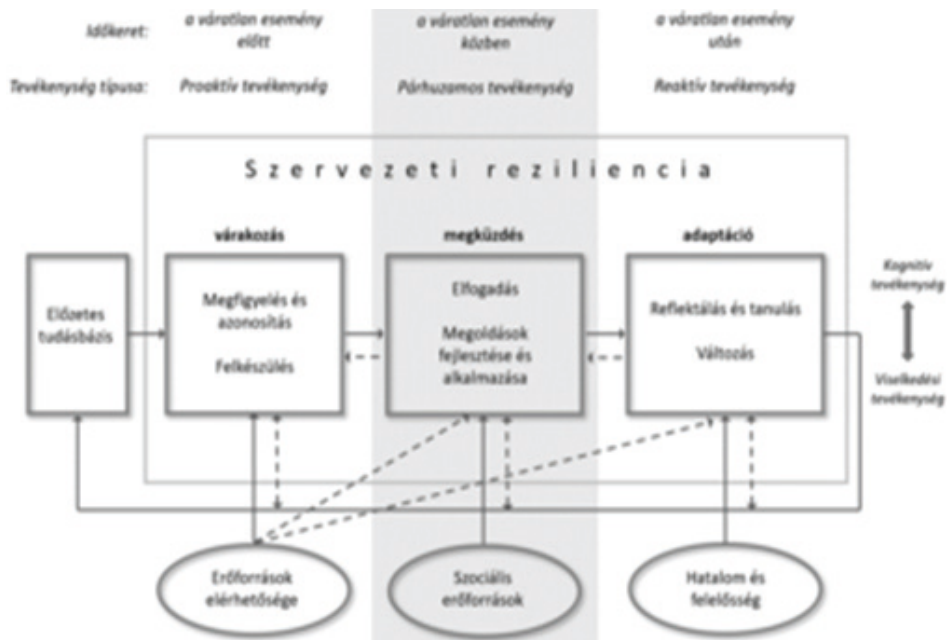
A tudományos szakirodalomban *Holling* (1973) meghatározásából érdemes kiindulni, miszerint egy rendszer azon képességét jelöli, hogy az adott rendszer mennyire képes megőrizni identitását, valamint átörökíteni alapvető struktúráját és sajátosságait működési zavarok esetén (*Holling*, 1973).

A Harvard Business Review 2015. január 5-i cikke szerint a legtöbben úgy határozzák meg a rezilienciát, mint a krízisekből, csapásokból való talpraállás, a változásokhoz való sikeres alkalmazkodás és a nehéz helyzetekben való kitartás képességét.

A szervezeti rezilienciát értelmező kutatásoknál az utóbbi évtizedben számos trend azonosítható: a terület kutatásának kezdetén a vizsgálatok inkább a reziliencia mint eredmény értelmezését emelték ki, mára egyre jelentősebbé vált a reziliencia folyamatként történő értelmezése. Emellett a kutatók a külső tényezők vizsgálatától elszakadva egyre inkább a belső folyamatokat vizsgálták. Duchek a vizsgálatokban alkalmazott értelmezések három fő csoportját különíti el:

1. reziliencia mint eredmény,
2. reziliencia mint folyamat és
3. reziliencia mint képesség (*Duchek*, 2020).

Kezdetben a kutatások a rezilienciát eredményként és az eredeti állapot helyreállításaként értelmezték, az adaptáció elismerésével mára jelentőssé vált a folyamatként, a szervezet erősödésének lehetőségeként történő értelmezés, melyben nagyon fontos tényező a szervezet kapacitása, a szervezeti szinten megjelenő tudások, képességek és a változás folyamata is (*Duchek*, 2020; *Lengnick-Hall et al.*, 2011; *Linnenluecke*, 2017).



Forrás: Ducheck (2020)

5. ábra: Szervezeti reziliencia

A modell a szervezeti rezilienciát folyamatnak tekinti, melyben három fő szakaszt különít el, a várakozási, anticipációs (anticipation/a váratlan esemény előtti), a megküzdési (coping/a váratlan esemény alatti) és az adaptációs, alkalmazkodási (adaptation/a váratlan esemény utáni) szakaszt, melyeket a kritikus eseményhez képest határoz meg. Az egyes szakaszokban eltérő feladatok, tevékenységek és erőforrások kapnak szerepet. Mindhárom időszakban eltérő, a szervezet működését átfogóan jellemző terület kerül előtérbe: az első időszak kimenete szempontjából a rendelkezésre álló erőforrások elérhetősége a döntő, a második időszakban a szociális viszonyok, belső társas kapcsolatok mint erőforrások szerepe válik meghatározóvá, az eseményt követően pedig leginkább a szervezetre jellemző hatalmi és felelősségi viszonyokkal kölcsönhatásban alakulnak a tevékenységek.

3. A vállalati reziliencia és kultúra összefüggései

Hogyan válik a reziliencia a munkahelyi kultúra részévé?

3.1. Vezetői reziliencia

Ahogy a mondás tartja, „fejétől búzlik a hal”. Tehát a szervezeti kultúra átalakításának első és egyben fontos tényezője a reziliens vezetés, amely a munkavállalók számára követendő példa lesz. A reziliens vezető szó szerint fertőző ágenssé tud válni. Beépül a vállalati kultúrába, amely innentől kezdve reziliens kultúrává válik. Természetesen ez nem automatikus folyamat, hanem folyamatos tanulás eredménye lesz.

A mai vezetőknek csapatjátékosoknak kell lenniük, nyílt kommunikációt kell folytatniuk és bizalmat kell építeniük. A digitális világ és a Covid is átalakította a vezetést. A home office-ban dolgozók olyan menedzsert kívánnak, aki képes összetartani az online térben elszórtan működő munkatársakat. Napjainkban a vezetők arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy teljes mértékben kihasználják a magukban rejlő képességeket.

Ez a fejlődés kihívásokkal jár: vezetőként meg kell küzdeni a gyors iparági változásokkal, az új technológiákkal és társadalmi problémákkal.

A reziliens kultúra nem születik, hanem fejleszthető. Fontos a tudatos tervezés, a nyílt kommunikáció, a bizalom és a támogatás, valamint a tanulás és a fejlődés képessége.

A reziliens kultúra a rugalmasság, az alkalmazkodóképesség és a megújulás képességének ötvözete, amely segít a közösségeknek és az egyéneknek a változó világban is boldogulni.

Egy folyamatosan változó üzleti környezetben elengedhetetlen a szervezeti reziliencia előmozdítása. Azok a vezetők, akik saját rezilienciájukat kiépítik, hatékonyabban tudják segíteni csapataikat és cégüket a nehézségek során. Ha a rugalmas ellenálló képesség a személyes, a csapat- és a szervezeti szinteken egyaránt érvényesül, akkor javítja az általános teljesítményt és támogatja a hosszú távú sikert.

Hogyan fejleszthetik a vezetők saját rezilienciájukat, és hogyan támogathatják annak kialakítását csapataikban és szervezeteikben? A vezetőknek a rugalmasság három alapvető szintjére kell összpontosítaniuk:

- Önreziliencia, avagy önmagunk ellenálló képessége, azok a vezetők, akik képesek kezelni a stresszt, alkalmazkodni a változásokhoz és talpra állni a kudarcokból, jobban tudják inspirálni és támogatni a csapataikat.
- A csapatszintű reziliencia egy olyan támogató és alkalmazkodóképes csoport létrehozását jelenti, amely hatékonyan tud együtt dolgozni. Ennek fejlesztése a „békeidőben” elengedhetetlen ahhoz, hogy a csapat nyomás alatt is működőképes maradjon. A vezetők kulcsszerepet játszanak ennek a reziliens környezetnek a megteremtésében is.
- A vállalati szintű reziliencia vagy szervezeti reziliencia olyan struktúrák és folyamatok létrehozását jelenti, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy alkalmazkodjon és fejlődjön a külső változások, krízisek során.

3.2. Munkatársi reziliencia

A második lépés a munkatársak reziliens viselkedésének előmozdítása. Bár a vezető példája követendő, de mégis szükség van a munkahelyi reziliencia tudatos fejlesztésére. Egyéni szinten azok a képességek jelentik a reziliens gondolkodásmódot, melyek segítenek mozgósítani nemcsak a belső, de akár a külső erőforrásokat is a kihívást, megrázkódtatást jelentő helyzetekben. Ennek legfontosabb alkotórésze az érzelmszabályozás és kontroll képessége. Ide sorolható még a realitásokat figyelembe vevő optimizmus és a rugalmas gondolkodás, nézőpontváltás képessége is. Ehhez kapcsolódik az empátia, a külvilág iránti nyitottság és a személyes hatékonyságérzet is. Ezek együttese segíti a reziliens reagálást. A személyiségjellemzők, a neveltetés, az életút során szerzett tapasztalatok formálják a rezilienciát – az egyes reziliens képességek fejlesztése azonban tudatosan is történhet.

A reziliens képességek fejlesztésének egyik módja az ilyen típusú tréningek szervezése a munkatársak számára. A másik lehetőség, hogy a vezető figyel a dolgozóira, bátorítja, támogatja őket. Például:

- abban, hogy bátran kérdezzenek,
- mondják el véleményüket,
- jelezzék problémáikat,
- stresszes időszakban őrizték meg nyugalmaikat,
- kérjenek támogatást,
- figyeljenek egymásra a kollégákkal, és támogassák egymást,
- az egymásnak nyújtott segítséget köszönjék meg,
- egy feladat végeztével beszéljék meg a tapasztalatokat.

Az ADP Research 2023 elején publikálta kutatását, melyben globális szinten mérték fel a munkahelyi rezilienciát (27 országból közel 27.200 résztvevő). A legfontosabb megállapításaik:

- A munkahelyi reziliencia világszinten alacsonynak számít: a munkavállalóknak csupán 16%-a számít rendkívül reziliensnek, és 2020 óta 1%-os csökkenés tapasztalható e téren.
- A technológiai szektorban dolgozók mutatták a legerősebb rezilienciát a munkahelyükön (22%-uk magas rezilienciájú). Őket az ingatlanszektorban dolgozók követték (21%-uk), valamint az építőipar és a pénzügyi szektor munkatársai (egyaránt 20%-uk). A legalacsonyabb rezilienciával az egészségügyben, valamint a szállítás és raktározás területén dolgozók rendelkeztek (12%-uk volt csupán magas rezilienciájú).
- A reziliencia terén magas pontszámot elért munkavállalók közös tulajdonságai: csapatban dolgoznak, felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, felváltva dolgoznak irodából és távolról (hibrid munkavégzés), (felsőbb) vezetői beosztásban dolgoznak.
- A nemek között nem volt jelentős eltérés: a férfiak 16%-a, a nők 15%-a volt magas rezilienciájú a felmérés szerint.

A leginkább reziliens korosztály a 20–39 évesek csoportja volt világszinten 2022-ben (17%-uk számított magas rezilienciájúnak) (www.adpresearch.com).

3.3. Szervezeti reziliencia

A szervezeti reziliencia a szervezet azon képessége, hogy sikeresen megbirkózzon a zavaró eseményekkel, képes legyen tanulni belőlük, és hosszabb távon megerősödve kerüljön ki a válságokból (Vogus – Sutcliffe, 2007). A reziliencia tehát nem pusztán túlélés, hanem a változásokra adott proaktív és fejlődést célzó válasz. *Lengnick-Hall és munkatársai* (2011) a szervezeti rezilienciát három alapképességre építik:

- kognitív képességek – a komplex helyzetek értelmezésének és az előrelátó gondolkodásnak a képessége,
- viselkedési képességek – a rugalmas reakciók, a kreatív megoldások és az együttműködés képessége,
- emocionális képességek – a stresszhelyzetek kezelésének és a pszichológiai állóképesség fejlesztésének képessége.

3.4. A reziliencia és a szervezeti kultúra kapcsolata

A szervezetek nem csupán technikai, hanem kulturális szinten is reagálnak a változásokra, azaz az alkalmazkodóképesség, tanulási hajlandóság és együttműködés olyan normákban és értékekben gyökerezik, amelyek meghatározzák a szervezeti működés rugalmasságát. Ebből adódóan a reziliencia nem tekinthető csupán reaktív vagy eseti stratégiának, hanem sokkal inkább egy mélyen beágyazott szervezeti jellemzőnek, amely a kultúra szintjén is megnyilvánul (*Mallak*, 1998).

A kutatások egyre inkább rámutatnak arra, hogy a szervezeti reziliencia nem kizárólag strukturális vagy operatív kérdés, hanem mélyen kulturális természetű. *Duchek* (2020) szerint a szervezeti reziliencia olyan dinamikus képesség, amely három fázisban fejlődik: előkészület, adaptáció és tanulás. Mindezeket a fázisokat áthatja a szervezeti kultúra: az, hogy a munkavállalók mennyire nyitottak az újításra, hogyan kezelik a hibákat, és mennyire érzik magukat biztonságban a véleménynyilvánítás során, alapvetően befolyásolja a szervezet válaszképességét.

Emellett a vezetés szerepe is meghatározó. A pszichológiai biztonság – amelyet *Edmondson* (1999) definiált – azt a légkört jelöli, ahol a munkatársak szabadon kifejezhetik véleményüket, kérdezhetnek vagy akár hibázhatnak anélkül, hogy negatív következményektől kellene tartaniuk. Ez a biztonságos légkör pedig elengedhetetlen feltétele a valódi adaptív és tanuló szervezeti működésnek.

4. A szervezeti kultúra szerepe a reziliencia kialakításában

A kultúra alapvetően meghatározza a szervezet reakcióit válsághelyzetekben. A kutatások szerint:

A nyitott és adaptív kultúrák elősegítik a problémák gyors felismerését és megoldását. A bizalom és az együttműködés erősítik a szervezet belső kohézióját és ellenálló képességét. A tanulási kultúra támogatja az innovációt és a folyamatos fejlődést, ami növeli a rezilienciát.

Számos tanulmány igazolta, hogy a szervezeti kultúra pozitív irányban befolyásolja a reziliencia szintjét. Például:

- A *Klein* és munkatársai (2014) által végzett kutatás kimutatta, hogy a tanulóorientált kultúrájú szervezetek ellenállóbbak a válságokkal szemben.
- *Cameron* és *Quinn* (2011) szerint a flexibilis kultúrák hozzájárulnak a gyors alkalmazkodáshoz.

A szervezeti kultúra közvetlenül befolyásolja a szervezet adaptációs képességét, problémamegoldó készségét és a változásokhoz való alkalmazkodását. A reziliencia kialakításában szerepet játszó tényezők:

- Nyitottság a változásra: az olyan kultúrák, amelyek támogatják az innovációt és a tanulást, gyorsabban alkalmazkodnak a környezet változásaihoz.
- Bizalom és támogatás: az erős belső bizalom segíti a munkatársakat abban, hogy rugalmasan reagáljanak a kihívásokra.
- Rugalmas kommunikáció: a nyitott és őszinte információáramlás megkönnyíti a problémák gyors felismerését és kezelését.
- Tanulási kultúra: a hibákból való tanulás és a folyamatos fejlődés ösztönzése növeli a szervezet alkalmazkodóképességét.

A pozitív szervezeti kultúra tényezői a reziliencia szempontjából:

- Bizalom és biztonság érzése: amikor a munkatársak bíznak egymásban és a vezetésben, könnyebben kérnek segítséget és osztják meg a problémáikat, ami gyorsabb problémamegoldást eredményez.
- Nyitottság a tanulásra és innovációra: a változásokhoz való rugalmas hozzáállás és a kockázatvállalás támogatása segít a szervezetnek felkészülni a váratlan helyzetekre.
- Együttműködés és csapatmunka: az együttműködő kultúra erősíti a kollektív problémamegoldó képességet.
- Rugalmasság és alkalmazkodóképesség: olyan értékek, amelyek támogatják a változás elfogadását és a gyors reagálást.

A kultúra alakítása és fejlesztése hosszú távú folyamat, amely az alábbi tényezőket foglalja magában:

- Vezetői példamutatás: a vezetők viselkedése és kommunikációja meghatározza a szervezeti normákat.
- Oktatás és tréning: képzések a változások kezeléséről, stresszkezelésről és a tanulási készségek fejlesztéséről.
- Kommunikációs stratégia: a nyílt és átlátható kommunikáció elősegíti a bizalom kiépítését.
- Hagyományok és rituálék kialakítása: olyan események, amelyek erősítik a közös értékeket és az összetartozást.

5. Konklúzió, javaslatok

A kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy a szervezeti kultúra erős befolyással van a reziliencia kialakítására. Ezért a szervezeteknek érdemes tudatosan fejleszteni kulturális elemeiket:

- a nyitott kommunikációs csatornákat,
- a tanulási és fejlődési lehetőségeket,
- a bizalomépítő stratégiákat.

A nyitottságra, bizalomra, tanulásra és együttműködésre épülő kultúra lehetővé teszi a szervezet számára, hogy rugalmasan reagáljon a kihívásokra, gyorsan alkalmazkodjon a változásokhoz, és hosszú távon fenntartható módon működjön. Ezért a szervezeti kultúra tudatos alakítása és fejlesztése kulcsfontosságú stratégia a reziliencia erősítésében. A dinamikus, tanuló és támogató kultúrátípusok elősegítik az érzékelést, a megoldást, a visszaállítást és az újraalkotást. A jövő kihívásaira csak azok a szervezetek lesznek felkészülve, amelyek kultúrájukat a rugalmasság és a folyamatos tanulás mentén építik.

Nem tudni, mit hoz a jövő, de abban biztosak lehetünk, hogy az agilitás és a rugalmasság kritikus tényező lesz a globális éghajlati és egészségügyi válságok, a politikai konfliktusok, sőt az olyan új technológiák, mint a mesterséges intelligencia hatásainak kezelésében is.

A reziliencia és rugalmasság újradefiniálása kulcsfontosságú lesz, a vállalati stratégia részeként kell megjelennie; ez lesz a szervezet sikerének záloga.

Hivatkozások

- ADP RESEARCH: <https://www.adpresearch.com>
- BAKACSI GY. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- BALOGH L. (2009): *Sport-Kultúra-Sportkultúra*. JGYPK, Szeged. <https://www.jgypk.hu> ISBN 978-963-306-315-6
- CAMERON K. S., QUINN R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- DAFT R. L. (1986): *Organizational Theory and Design*. West Publishing.
- DENISON D. R., MISHRA A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- DUCHEK S. (2020): Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- EDMONDSON A. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- ELTE BTK GÉPESKÖNYV: <https://gepeskonyv.btk.elte.hu/>
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2015): What resilience means and why it matters. <https://hbr.org/2015/01/what-resilience-means-and-why-it-matters>
- HOFSTEDÉ G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- HOFSTEDÉ G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- HOFSTEDÉ G., HOFSTEDÉ G. J., MINKOV M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- HOLLING C. S. (1973): Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- HOOIJBERG R., PETROCK F. (1993): On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29–50. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320103>
- KLEIN K. J. ET AL. (2014): Organizational resilience: a review and synthesis. *Journal of Management*, 40(4), 1044–1073.
- KLEIN S. (2009): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- KOTTER J. P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- LENGNICK-HALL C. A., BECK T. E., LENGNICK-HALL M. L. (2011): Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>

- MALLAK L. A. (1998): Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
- OXFORD LEARNER'S DICTIONARIES: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
- QUINN R. E., ROHRBAUGH J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- SCHEIN E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- VOGUS T. J., SUTCLIFFE K. M. (2007): Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>