

TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS ÉS SZERVEZETI REZILIENCIA – A BALANCED SCORECARD DIMENZIÓINAK KÖZVETÍTŐ SZEREPE A KKV-SZEKTORBAN

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE – THE MEDIATING ROLE OF THE BALANCED SCORECARD DIMENSIONS IN THE SME SECTOR

A gyorsan változó és bizonytalan környezetben a szervezeti reziliencia kulcsfontosságúvá vált. A transzformációs vezetés a szervezeti képességek és folyamatok fejlesztésén keresztül támogatja a rezilienciát. A vezetés hatásainak értékeléséhez a Balanced Scorecard (BSC) négy dimenziója (tanulás és fejlődés, belső folyamatok, vevő, pénzügy) integrált keretet biztosít. Az Észak-Alföld régióban székhellyel rendelkező KKV-k körében végzett kutatás (n=100) célja annak feltárása, hogy a transzformációs vezetés milyen módon és mértékben befolyásolja a szervezeti rezilienciát, és ebben milyen közvetítő szerepet játszanak a BSC dimenziói. A közvetítőelemzés eredményei arra engednek következtetni, hogy a transzformációs vezetés leginkább a tanulásorientált és vevőközpontú szervezeti kultúra erősítésén keresztül támogatja a szervezeti rezilienciát. Az integrált mediációs modell közel kétszer akkora magyarázó erőt mutat ($R^2=0,68$), mint a mediátortmentes modell. Gyakorlati szempontból a vizsgálat hangsúlyozza a vezetésfejlesztés, a szervezeti tanulás és a vevőorientáció stratégiai jelentőségét a szervezeti reziliencia erősítésében.

Kulcsszavak: transzformációs vezetés, szervezeti reziliencia, balanced scorecard, mediátorelemzés, KKV

In a rapidly changing and uncertain environment, organizational resilience has become a critical success factor. Transformational leadership enhances resilience by developing organizational capabilities and processes. The four dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) – learning and growth, internal processes, customer, and financial performance – provide an integrated framework for assessing the impact of leadership. This study, conducted among SMEs headquartered in the North Great Plain region of Hungary (n=100), aimed to examine how, and to what extent, transformational leadership influences organizational resilience, and to investigate the mediating role of the BSC dimensions. The mediation analysis indicates that transformational leadership primarily strengthens organizational resilience by fostering a learning-oriented and customer-focused organizational culture. The integrated mediation model demonstrated nearly twice the explanatory power ($R^2=0.68$) of the model without mediators. From a practical perspective, the findings highlight the strategic importance of leadership development, organizational learning, and customer orientation in strengthening organizational resilience.

Keywords: transformational leadership, organizational resilience, balanced scorecard, mediation analysis, SME

Finanszírozás/Funding:

A Kulturális és Innovációs Minisztérium EKÖP-25-4 kódszámú egyetemi kutatói ösztöndíj programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Supported by the EKÖP-25-4 university research scholarship program of the Ministry for Culture and Innovation from the source the National Research, Development and Innovation Fund.

Szerző/Author:

Dr. Filep Roland^a (filep.roland@econ.unideb.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0002-1417-658X>)

^aDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 12. 03-án, javítva: 2026. 02. 16-án, 2026. 05. 06-án és 2026. 07. 08-án, elfogadva: 2026. 07. 22-én.
The article was received 03. 12. 2025, revised: 16. 02. 2026, 06. 05. 2026 and 08. 07. 2026, accepted: 22. 07. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A transzformációs vezetés azt mondja, hogy lépünk túl a „valamit valamiért” elven, vagyis a tranzakciós vezetésen, amely rövid távú cserekapcsolatot jelent. A cél már nem csupán a teljesítmény jutalmazása, hanem az emberek fejlesztése és a hosszú távú elköteleződés biztosítása (Avolio & Bass, 1991). A Kaplan & Norton (1996) által kidolgozott Balanced Scorecard rendszer (továbbiakban: BSC) is túllép a hagyományos menedzsment-szemléleten, amely szinte kizárólag a pénzügyi mutatókat tekintette a siker mércéjének. Szerintük az ipari korszakban még jól működtek a hagyományos pénzügyi teljesítménymutatók, de a mai versenykörnyezetben folyamatos fejlesztésre és innovációra van szükség azoknak a készségeknek és kompetenciáknak a kialakítása érdekében, amelyeket a szervezetek ma próbálnak elsajátítani. Míg a hagyományos, pusztán pénzügyi mutatókon alapuló megközelítés tehát a tranzakciós vezetéshez hasonlóan, csupán a „valamit valamiért” logikáját követi, vagyis elsősorban a rövid távú, azonnal mérhető eredményekre reagál, addig a BSC ennél átfogóbb szemléletet képvisel. A BSC a pénzügyi eredmények mellett hangsúlyt helyez a nem pénzügyi tényezőkre is. A vevői nézőpont, a belső folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés dimenzióinak bevonásával nem csupán a múlt teljesítményét méri, hanem a jelen működését és a jövőbeni fejlődést is tudatosan menedzseli (Kaplan, 2010).

Ezek a tényezők segítenek tanulni a hibákból, előre jelezni problémákat, fejleszteni a készségeket, amelyek a hosszú távú teljesítmény, a fenntartható versenyelőny és a szervezeti reziliencia alapját képezik. Ez a megközelítés különösen illeszkedik a transzformációs vezetés szemléletéhez, amely nem pusztán eredményelvárásokat közvetít, hanem a szervezeti képességek fejlesztésén keresztül támogatja a szervezeti rezilienciát (Bai et al., 2025).

A tanulmány elsőként a transzformációs vezetés szakirodalmi háttérét tárgyalja, különös tekintettel a BSC és a szervezeti reziliencia szemléletére. Ezt követően részletesen elemzi a transzformációs vezetés és a BSC közötti kapcsolódási pontokat, majd bemutatja a BSC elméleti hatását a szervezeti rezilienciára. Végül statisztikai módszerekkel, közvetítőelemzéssel a három tényező (transzformációs vezetés, BSC és szervezeti reziliencia) közötti kapcsolatrendszer vizsgálja, kiemelve a BSC közvetítő szerepét. A tanulmány egyediségét adja, hogy a kutatómunka során nem volt fellelhető a fenti részegységek közötti kapcsolatrendszer vizsgálata.

Kutatási kérdések (K1-K2):

K1: Közvetítik-e, és ha igen, milyen mértékben közvetítik a Balanced Scorecard egyes dimenziói külön-külön a transzformációs vezetés és a szervezeti reziliencia közötti kapcsolatot?

K1a: A tanulás és fejlődés dimenziója a transzformációs vezetés hatását a szervezeti rezilienciára?

K1b: A belső folyamatok dimenziója a transzformációs vezetés hatását a szervezeti rezilienciára?

K1c: A vevői perspektíva a transzformációs vezetés hatását a szervezeti rezilienciára?

K1d: A pénzügyi dimenzió a transzformációs vezetés hatását a szervezeti rezilienciára?

K2: Közvetítik-e, és ha igen, milyen mértékben közvetítik a Balanced Scorecard dimenziói együttesen a transzformációs vezetés hatását a szervezeti rezilienciára az összesített mediációs modellben?

A transzformációs vezetési stílus

Fehér (2010) alapján a transzformációs vezetés kiindulópontja a vezető és a követő kölcsönös átalakulása, fejlődése. A bevezetésben említett tranzakcionális megközelítésen túl, amely a juttatások és az elvárt teljesítmény cseréjén alapul, a vezetőnek aktívan hatnia kell a munkatársak attitűdjeire és motivációjára. Ezt a hatást a vezető leginkább azzal a magatartásával éri el, amellyel a változtatás légkörét teremti meg, a megtervezett szervezeti változtatások szakmai lebonyolítása ennek nem képezi a részét, az a változásmenedzsment feladata. A vezető szervezeti szintű hatása kezdetben az egyének magatartásának és attitűdjeinek átalakulásán keresztül érvényesül, és ezen keresztül teremt alapot a szervezet egészét érintő változások számára. A transzformációs vezetés tehát a követők személyes átalakítása mellett teljes szervezeti szintre is kiterjedhet. Szintay (1995) szerint akár a szervezeti struktúrát is érintheti a küldetés és a stratégiai szemlélet révén, Northouse (2001) értelmezése alapján pedig a szervezeti kultúra átalakítására is kiterjedhet. Sharma et al. (2025) vizsgálata azt mutatja, hogy a tanulásközpontú szervezeti kultúra kialakítása alapvető fontosságú a szervezeti reziliencia megerősítéséhez.

A transzformációs vezetés öt tényezőjét Northouse (2018) alapján foglalom össze. Az első két tényező az Idealizált befolyáshoz kapcsolódik, amely olyan vezetőket ír le, akik erős példaképként szolgálnak a követők számára, a követők olyanok akarnak lenni, mint a vezetőik. Általában magas szintű erkölcsi és etikai normákkal rendelkeznek, ezért erős tisztelet övezi őket. A vezetők vonzó jövőképet nyújtanak a követőknek. Az idealizált befolyásnak két összetevője van, amely alapján elkülöníthetjük az Idealizált befolyás – viselkedés és az Idealizált befolyás – tulajdonság tényezőket.

Az Idealizált befolyás – viselkedés a vezető viselkedésének a követők általi megfigyelésére utal. A vezető példaképnek látják, mivel a saját értékeivel összhangban cselekszik. Az Idealizált befolyás – tulajdonságnak pedig egy olyan pszichológiai összetevő képezi az alapját, hogy a követők hogyan érzékelik és értékelik a vezető jellemét és belső tulajdonságait. Jellemzően olyan vezetőket ír le, akiket karizmatikusnak, hitelesnek és tiszteletreméltónak tartanak.

A Lelkesítő motiválást inspirációnak is nevezik. Ezek a vezetők magas elvárásokat fogalmaznak meg, szimbólumokkal és erős érzelmi hatással motiválják a beosztottakat, hangsúlyozzák a csapat szerepének fontosságát a közös, vonzó jövőkép elérésében.

A Szellemi ösztönzés a következő tényező. Ez a vezetési forma arra biztatja a követőket, hogy kreatívak és innovatívak legyenek. Önálló gondolkodásra ösztönzi őket, hogy új megközelítéseket kipróbálva oldják meg a szervezeti problémákat.

A Személyre szabott törődés azokra a vezetőkre jellemző, akik támogató légkört biztosítanak, és meghallgatják a követők egyéni igényeit. A vezetők coachként és tanácsadóként működnek, miközben segítik a követőket abban, hogy személyes kihívásokon keresztül fejlődjenek.

A transzformációs vezetés számos kedvező hatása mellett bizonyos kedvezőtlen következményekkel is együtt járhat. Véghné és Barizsné (2024) rámutatnak arra, hogy a vezetés kérdésköre összefüggésbe hozható például a munkafüggőséggel is. Morkevičiūtė et al. (2019) szerint a transzformációs vezetéshez gyakran társul magas teljesítményelvárások pozitív korrelációt mutatnak a munkafüggőséggel. Ugyanakkor az egyéni támogatást nyújtó „személyre szabott törődés” mérsékelheti ezt a hatást, mivel negatív kapcsolatban áll a munkafüggőség kialakulásával.

Bai (2025) empirikus vizsgálata alapján a transzformációs vezetés segíti a szervezeteket abban, hogy alkalmazkodjanak a nehézségekhez és eredményesebben fejlődjenek. Ha válsághelyzet adódik, akkor időben felismerjék a problémákat, és kilábaljanak a nehézségekből. Ez a hatás az innovációs magatartáson keresztül valósul meg. A transzformációs vezetés ugyanis ösztönzi a jelenlegi megoldások felülvizsgálatát és az újítások bevezetését, amelyek a szervezeti reziliencia erősödéséhez vezetnek. A transzformációs vezetés relevanciája Czucka-Varga (2025a) kis- és középvállalkozások (KKV) körében végzett kutatásában is hangsúlyosan jelenik meg. Irodalomelemzésében a KKV-k teljesítményét befolyásoló vezetési stílusok előfordulási gyakoriságát vizsgálta. Az eredmények alapján a transzformációs vezetés bizonyult a leggyakrabban vizsgált stílusnak, amely százból ötvenkét alkalommal jelent meg a feldolgozott cikkekben. Regressziós vizsgálata alapján a transzformációs vezetési stílus pozitív hatással van a szervezetek teljesítményére.

A Balanced Scorecard és a transzformációs vezetés

Kaplan és Norton (1996) alapján a BSC egy olyan stratégiai menedzsmenteszköz, amelynek célja, hogy a pénzügyi szempontot figyelembe véve, de azon túlélve, átfogó képet adjon a szervezet teljesítményéről. Ez négy kulcsfontosságú perspektíván keresztül érhető el. A négy perspektíva sorrendben tanulás és fejlődés, belső folyamatok, vevő, pénzügy. Ennek a sorrendnek megvan a maga logikája, mivel így hatnak egymásra. A tanulás és fejlődés teremti meg a hatékony belső folyamatok alapját, ezek javítása növeli a vevői elégedettséget, ami végül a pénzügyi eredményekben mutatkozik meg. A továbbiakban a négy dimenziót külön-külön elemzem, bemutatva, hogy a transzformációs vezetés miként kapcsolódik az egyes perspektívákhoz.

Az első és talán legfontosabb perspektíva a tanulás és fejlődés, hiszen ez az alapja a többi BSC-szintnek. A szervezet alapvető képességeit, tudását és munkatársainak készségeit foglalja magában. Ezen a szinten fejleszti a dolgozók készségeit, kompetenciáit és a szervezeti kultúrát, amelyek biztosítják, hogy a szervezet képes legyen az eredményes és hatékony működésre, valamint

a változásokhoz való alkalmazkodásra. A transzformációs vezetés jellemzően erre a dimenzióra gyakorolhatja a legnagyobb közvetlen hatást. A „személyre szabott törődés” növeli a követők önhatékonyágát és tanulási hajlandóságát (Islam et al., 2025) azáltal, hogy a vezető egyéni figyelmet fordít a követői szükségleteire, támogatja fejlődésüket és személyre szabott visszajelzéseket ad. Ngwiri et al. (2025) is azt hangsúlyozza, hogy pozitív hatást gyakorol a kulcsfontosságú teljesítményterületekre, például a személyzet fejlesztésére, a tanulásra és fejlődésre, ezáltal pedig a belső folyamatok hatékonyságára is. García-Morales et al. (2012) kutatása azt mutatja, hogy a transzformációs vezetés pozitív kapcsolatban áll a szervezeti tanulóssal és az innovációval. A vezető a rendszerek elemzése és irányítása révén segíti elő a tudás megosztását, amely a versenytársak számára nehezen másolható szervezeti értékeket hoz létre. Az eredmények alapján ez képes javítani a szervezet teljesítményét. Ezen túlmenően Kim és Park (2020) közvetlen hatást mutatott ki a transzformációs vezetés és a szervezeti klíma, a tudásmegosztás és a szervezeti tanulás között. A transzformációs vezetők kulcsszerepben vannak, ösztönzik a tudásmegosztást, növelik a szervezeti tanulást, miközben támogató munkakörnyezetet alakítanak ki.

A második szint a belső folyamatok, amelyek a tanulás és fejlődés eredményeként optimalizálhatók és fejleszthetők. Csak akkor lehet a belső folyamatokat megfelelően szervezni, ha a szervezet rendelkezik a szükséges tudással és képességekkel. A jól működő folyamatok elősegíthetik az innovációt, a termék- és szolgáltatásfejlesztést, valamint a működési hatékonyság növelését. Gumusluoglu és Ilsev (2009) eredményei alapján a transzformációs vezetés javítja az innovációs képességet. A „lelkisítő motiválás” és a „szellemi ösztönzés” révén inspirálják a munkavállalókat arra, hogy túlteljesítsék munkaköri feladataikat, ami alapvető fontosságú a szervezeti innováció előmozdításában (Zhao & Huang, 2022), elősegíti az új ötletek létrejöttét és jelentős áttörések elérését (Chen et al., 2022). Az optimalizált munkafolyamatokra direkt hatást fejthet ki az innováció.

A harmadik perspektíva a vevő, amely szorosan kapcsolódik a belső folyamatok minőségéhez. A vevői elégedettségre az innováció jellemzően indirekt módon hat, mivel az innováció termékek és eljárások fejlesztésén keresztül jelenik meg a vevő számára. A vevői elégedettség közvetlenül azonban a jól működő belső folyamatokra vezethető vissza, hiszen a hatékony és innovációra képes működés teszi lehetővé a magas színvonalú termékek és szolgáltatások nyújtását. Maswanto et al. (2024) alapján a transzformációs vezetés növeli a szolgáltatási teljesítményt. Teoh et al. (2022) szerint ezen belül konkrétan az „idealizált befolyáson” és a „lelkisítő motiváláson” keresztül éri el a vezető ezt a hatást. Az előbbi vezetői gyakorlatnál a vezető határozottságot, világos küldetéstudatot mutat, amely bizalmat és tiszteletet vált ki a követőkben, és ez végső soron a teljesítmény javulásához vezet (Langat et al., 2019). Utóbbi esetben pedig a vezetők pozitív hozzáállást, lelkesedést mutatnak, amelyek a hosszú távú elköteleződés irányába mozgósítják a követőket,

ami inspirálja őket a jobb teljesítmény elérésére. A vezető akkor éri el a motiváló hatást, ha megbízhatónak tartják, következetes a kommunikációja, valamint képes felhatalmazni és bevonni a munkatársait (Hasija et al., 2019). A transzformációs vezetés vevői elégedettségre gyakorolt pozitív hatását a szervezeti polgári magatartás erősödése is közvetítheti. Yanamala és Deshpande (2025) gyógyszeripari szektorban végzett munkája alapján a transzformációs vezetés pozitív hatást gyakorolhat a dolgozók szervezeti polgári magatartására, amely tovább közvetíti a transzformációs vezetés hatását a vevői elégedettségre. Charoensukmongkol és Pandey (2023) szerint a transzformációs vezetés kedvezőbb munkakörnyezetet teremt, ezzel segíti elő a szervezeti polgári magatartást. Budur és Poturak (2021) KKV-k körében vizsgálták ezeket a kapcsolatokat. Eredményeik alapján a transzformációs vezetés „lelkésítő motiválás” és „személyre szabott törődés” stílusai a segítő viselkedésen keresztül hozhatók közvetett, jelentős összefüggésbe a vevői elégedettséggel. A szolgáltatásmenedzsment területén Cavazotte et al. (2020) arra az eredményre jut, hogy a transzformációs vezetés hatása révén nő a csapatelégedettség és ezért az elégedettebb ügyfélszolgálati dolgozók jobban kielégítik a vevők igényeit.

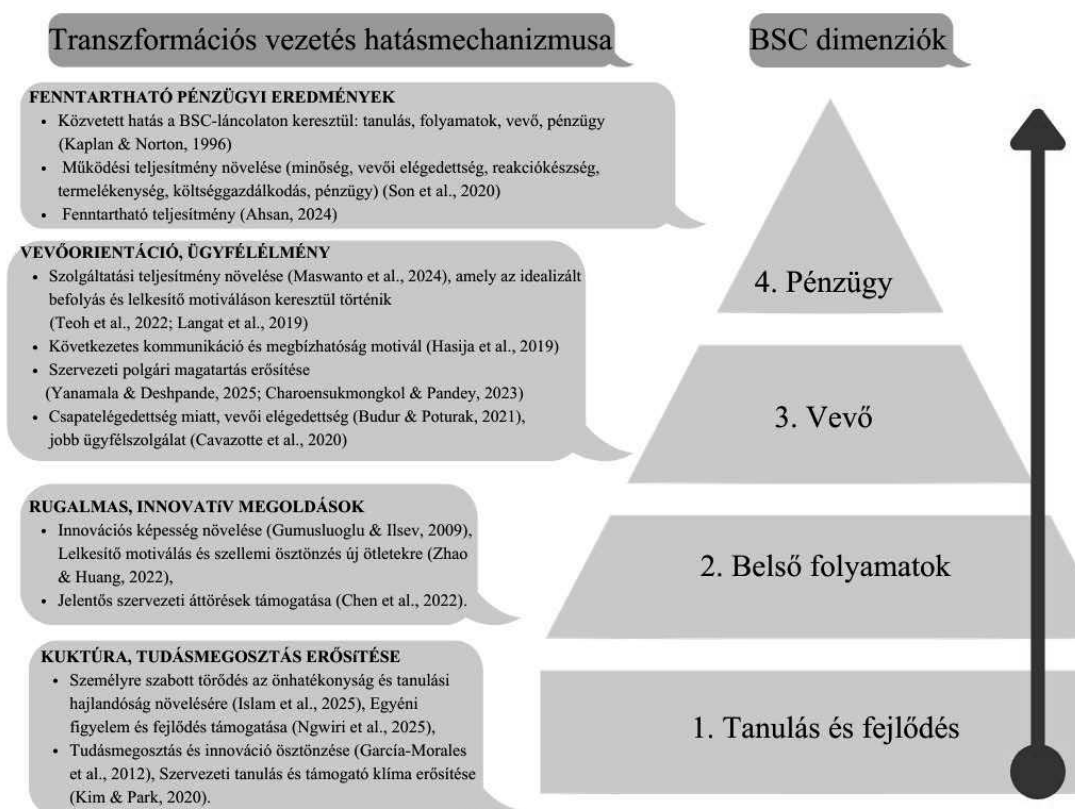
Végül a negyedik perspektíva a pénzügy, amely az egész rendszer végső mérőszáma. A pénzügyi eredmények, mint például a bevétel vagy a profit, visszatükrözik, hogy a tanulás és fejlődés, a belső folyamatok fejlesztése

és a vevői elégedettség milyen mértékben járultak hozzá a szervezet hosszú távú fenntarthatóságához és értékreemtéséhez. A transzformációs vezetés hatása tehát a pénzügy dimenzióánál elsősorban közvetetten, az előző elemekre kifejtett hatás révén nyilvánulhat meg. A Kaplan és Norton (1996) által bemutatott láncolaton keresztül gyakorolhatnak hatást a bevételre, a költségekre és a profitra. Mindemellett Son et al. (2020) eredményei alapján a transzformációs vezetés statisztikailag szignifikánsan összefüggésbe hozható a működési teljesítménnyel (minőségfejlesztés, vevői elégedettség, reakciókészség, termelékenység és költséggazdálkodás). A pénzügyi teljesítménnyel (konkrétan a pénzügyi kimutatásokban szereplő eredményekkel) pedig még ennél is szorosabb a kapcsolat, amely az említett láncolaton keresztül valószínűsíthető. Ahsan (2024) azt hangsúlyozza, hogy a szervezetek a transzformációs vezetés és a szervezeti kultúra fontosságának felismerésén keresztül érhetnek el fenntartható pénzügyi teljesítményt.

Az 1. ábra tartalmazza a négy dimenziót, amelyeket Kaplan (2010) munkájában szereplő ábra alapján szerkesztettem meg, kiegészítve a rájuk hatást gyakorló transzformációs vezetési gyakorlatokkal. Bár elméletileg a transzformációs vezetési stílus mindegyik tényezője hatással lehet mindegyik BSC-nézőpontra, az ábra azt a szemléletet követi, hogy bizonyos vezetői magatartások elsősorban egyes területeken fejtik ki legerőteljesebben a mechanizmusukat, és ezek eredményeként ott várható

1. ábra

A BSC és a transzformációs vezetés összefüggései



Forrás: saját szerkesztés

közvetlen fejlődés. Egyes dimenziókra kifejtett közvetlen hatás tehát közvetítheti a transzformációs vezetés érvényesülését más dimenziókra is.

A perspektívák sorrendje tehát logikusan egymásra épül, és ez biztosítja, hogy a szervezet stratégiai céljai és teljesítménye összhangban legyenek. A BSC lehetővé teszi, hogy a szervezetek összekapcsolják stratégiájukat a napi működéssel, és mérjék előrehaladásukat a kitűzött célok elérésében. Ezáltal segít a szervezeteknek abban, hogy ne csak a múltbeli teljesítményt értékeljék, hanem előretekintő módon is irányítsák tevékenységeiket, amely elősegítheti a reziliencia kialakulását.

E tényezőkkel, mint a tanulás, optimalizáltság, vevő, pénzügyi fókusz, olyan egyedi, nehezen utánozható készségeket hozhat létre a szervezet, amely tartós versenyelőnyt és rezilienciát biztosíthat számára.

A BSC-t évtizedekkel ezelőtt alkották meg, mégis máig rendszeresen folynak hozzá kapcsolódó kutatások. Keshavarznia és Wallace (2023) rámutatnak arra, hogy továbbra is az egyik legismertebb és legszélesebb körben elismert keretrendszer a szervezeti teljesítmény stratégiai célokkal összhangban történő értékelésében. Darnai et al. (2025) az Európai Minőségügyi Alapítvány modelljének (EFQM) 2020-ban jelentős változásokat hozó frissítését vizsgálva arra jutott, hogy a korábbi modellhez hasonlóan az EFQM a BSC alkalmazásával közösen kínál valódi támogatást a szervezetek számára az adaptáció támogatásában. Ez különösen fontos olyan üzleti környezetben, ahol a versenyképesség fenntartásához a reziliencia kulcsfontosságú.

Vagyis a különböző megközelítéseket, mint például a transzformációs vezetést vagy a szervezeti rezilienciát, érdemes a BSC-vel együtt vizsgálni és alkalmazni. Ezek a területek ugyanis meghatározóak abban, hogy a szervezetek hogyan képesek fejlődni és fenntartható módon teljesíteni egy folyamatosan változó környezetben.

A szervezeti reziliencia-modellek összevetése

Sutcliffe és Vogus (2003) alapján a szervezeti reziliencia olyan ellenálló képességet jelent, amely által a szervezet képes elviselni a nehézségeket és megőrizni vagy javítani a működését. Konkrétabban képes megbirkózni olyan belső hatásokkal is, mint a gyors változások, a gyenge vezetés vagy a teljesítménynyomás, valamint olyan külső kihívásokkal, mint a növekvő verseny, vagy az érintettek fokozódó elvárásai. A reziliencia révén a szervezet képes akár gyorsan helyreállni a kedvezőtlen eseményekből.

A szervezeti reziliencia egyik kulcsfontosságú aspektusa az alkalmazkodóképesség, amely a változásokhoz való folyamatos igazodást jelenti (Sutcliffe & Vogus, 2003). Emellett a rugalmasság azt a képességet írja le, hogy a szervezet viszonylag rövid időn belül és alacsony költséggel képes változtatni (Ghemawat & Del Sol, 1998). A szervezeti rezilienciának az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság is része, emellett a szervezet ellenálló-képességét és helyreállító-képességét is magában foglalja.

Dajnoki és Héder (2017) szerint a technológia fejlődésével, az innovatív eljárások megjelenésével ez a felkészültség komoly próbatételt jelent a szervezetek számára,

vagyis kiemelten fontos elemezni, hogyan lehet a rezilienciát tovább erősíteni.

A szervezeti reziliencia konkrét összetevőit időrendi sorrendben mutatom be Pal et al. (2014), ISO (2017), Vakilzadeh & Haase (2021), valamint Khan et al. (2024) modelljei alapján.

Pal modellje

Pal et al. (2014) három olyan fő területet azonosít, amelyek meghatározóak a szervezetek rezilienciájának erősítésében (2. ábra). Az alábbiakban a tanulmány ezt a struktúrát követi, más szerzők eredményeivel kiegészítve.

1. Erőforrások (E)

A reziliencia egyik alapja a különféle erőforrások megléte és megfelelő kezelése (Freeman, 2004).

Az anyagi erőforrások növelik a stabilitást (Sheffi, 2007), a pénzügyi erőforrások lehetővé teszik a gyors reagálást válsághelyzetekben (Gittel et al., 2006). A szociális erőforrások támogatják a kockázatkezelést és a proaktív kommunikációt (Freeman, 2004), a hálózati erőforrások elősegítik a tudás megosztását (Schoorman et al., 2007). Az immateriális erőforrások pedig hosszú távon is erősítik az ellenállóképességet. Flores-Hernandez et al. (2020) szerint ezek a tényezők a fenntartható versenyelőny kulcsai, mivel segítenek a versenytársaktól való megkülönböztetésben.

2. Dinamikus versenyképesség (DV)

A reziliencia második pillérét azok a képességek adják, amelyek lehetővé teszik a szervezet számára a gyors alkalmazkodást.

A rugalmasság, a gyors döntéshozatal előnyt jelent a bizonytalan környezetben (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). Vossen (1998) szerint a gyors belső kommunikáció, az alkalmazkodó és a tanulási képességre különösen fontos építeni a KKV-k körében. Dinamikus környezetben ugyanis a stratégiai rugalmasság kritikus tényezőként jelenik meg (Darnai et al., 2025). A redundancia, a tartalékkapacitás fenntartása és a több forrásból való beszerzés biztonságot nyújtanak, azonban a korlátozott erőforrásokkal rendelkező KKV-k számára kihívást jelenthetnek a tartalékokkal járó költségek miatt (Linnenluecke & Griffiths, 2010). A robusztusság, a minőségi termékek, szolgáltatások és folyamatok révén kialakuló ellenálló-képesség fontos versenyelőny, különösen KKV-k esetében (Ismail et al., 2011). A bizalmon alapuló kapcsolati háló meggyorsítja a döntéshozatalt és javítja a reagálóképességet (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

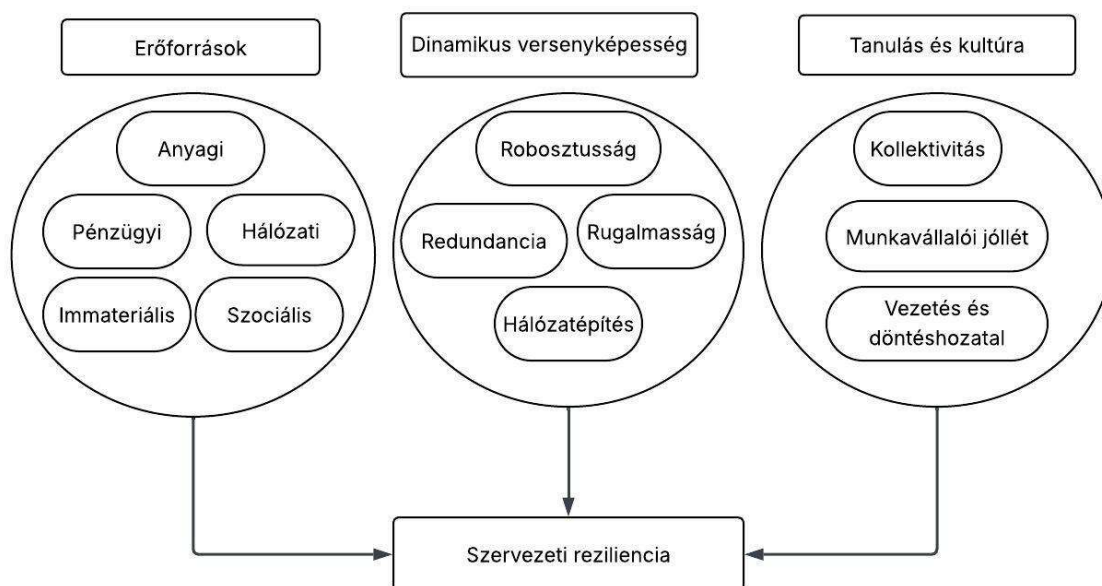
3. Tanulás és kultúra (TK)

A reziliencia harmadik dimenziója a tanulás és a szervezeti kultúra folyamatos fejlődése. Veresné (2013) hangsúlyozza, hogy a tanulási képesség napjaink szervezeteinek egyik legfőbb versenyelőnye.

Vossen (1998) kiemeli, hogy a kisvállalatok gyorsabb döntéshozatala és hatékonyabb belső kommunikációja hozzájárul a rezilienciához. Czucka-Varga (2025b) eredményei rámutatnak arra, hogy a vezetők innovációs képessége közvetlen kapcsolatban áll a vállalkozás

2. ábra

A szervezeti reziliencia összetevői a Pal-modell alapján



Forrás: saját szerkesztés Pal et al. (2014) alapján

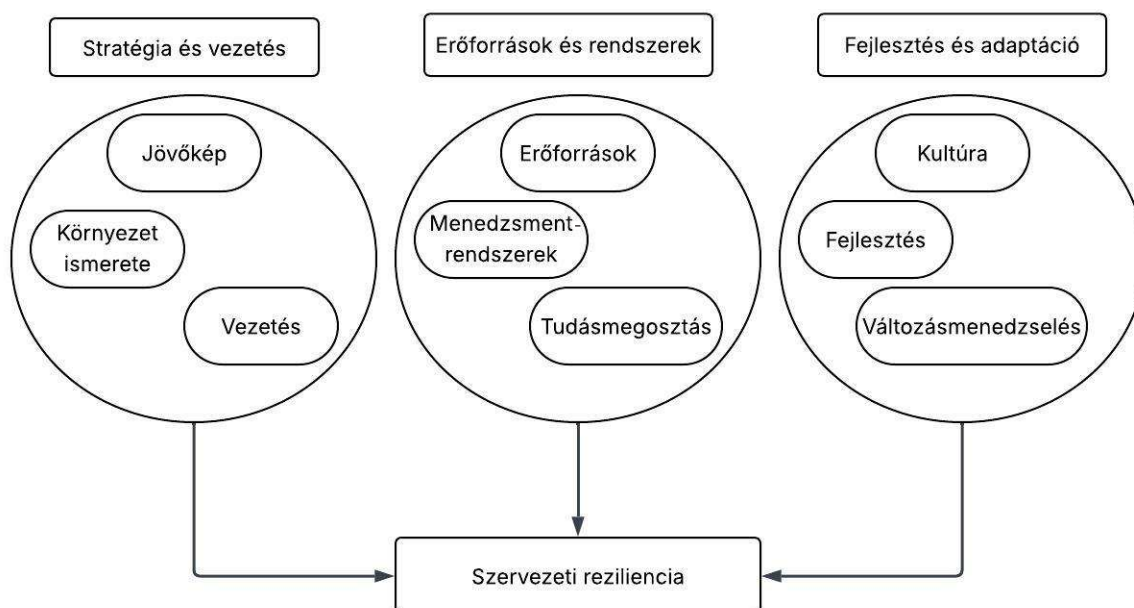
teljesítményével, a reziliens vezetők pedig McManus et al. (2008) szerint csökkentik a válságok negatív hatását. Pelyák (2025) kiemeli, hogy a döntéshozatalba való bevonás és a rendszeres visszajelzés a reziliens szervezeti kultúra építőelemei lehetnek. Az ezáltal elnyert bizalom és tiszta jövőkép ugyanis közös gondolkodást eredményez, amely támogatja a közös értelmezést (Weick et al., 1999). Boisot és Child (1999) szerint a közös értékeken és jövőképen alapuló, tanulást támogató szervezeti kultúra vezet munkavállalói jóllétéhez. A reziliencia szempontjából elengedhetetlen a dolgozók elkötelezettsége, fejlődése és tudásmegosztása (Keller & Price, 2015).

Az ISO csoportosítása

A szervezeti reziliencia definícióját és összetevőit az ISO (2017) is tartalmazza (3. ábra). Ez alapján ez a szervezetnek azt a képességét jelenti, hogy alkalmazkodjon a változó környezethez és elérje a céljait. Az ellenállóbb szervezetek képesek előre látni a környezeti változásokból eredő fenyegetéseket és lehetőségeket, majd reagálni rájuk. A rezilienciát több tényező eredményeként értelmezi, amelyeket a szervezetnek összehangoltan kell kezelnie, ezért a következő alapelveket sorolja fel. Mivel az ISO (2017) tanulmányában szereplő kijelentések nem voltak előre csoportosítva, ezért tartalmukat más

3. ábra

A szervezeti reziliencia összetevői az ISO-modell alapján



Forrás: saját szerkesztés ISO (2017) alapján

rezilienciacsoporthoz tartozók Pal et al. (2014) Vakilzadeh & Haase (2021) és Khan et al. (2024), logikáját követve értékeltem és a szakirodalmi elemzés alapján három főcsoportba soroltam őket.

1. Stratégia és vezetés: a stratégia szerepe, a vezető felkészültsége

A közös jövőkép és világos cél meghatározza a szervezet irányát, és egységet teremt a munkatársak között. A szervezetnek ismernie és aktívan alakítania kell a működési környezetét, beleértve a gazdasági, társadalmi, technológiai és szabályozási tényezőket. A hatékony és felhatalmazó vezetés biztosítja az irányt, a döntéshozatali kereteket és a bizalmat válsághelyzetekben.

2. Erőforrások és rendszerek: a szervezet kapacitásai, folyamatai

A megfelelő és hozzáférhető erőforrások (emberi, technikai, pénzügyi stb.) biztosítják a szervezet működőképességét válsághelyzetekben is. A menedzsmentrendszerek (pl. minőségirányítás, kockázatkezelés, biztonság) összehangolt fejlesztése növeli a szervezeti rugalmasságot. A tudás és információ megosztása kulcsfontosságú a gyors reagáláshoz, az együttműködéshez és az abból való tanuláshoz.

3. Fejlesztés és adaptáció: olyan elemek, amelyek támogatják az adaptációt

A rezilienciát támogató szervezeti kultúra elősegíti a tanulást, a felelősségvállalást, a rugalmasságot és a bizalmat. A folyamatos fejlesztés támogatja a tanulást, az adaptációt és a szervezet hosszú távú fejlődését. A változások előrejelzésének és menedzselésének képessége kulcsfontosságú a zavarok korai felismeréséhez és a gyors reagáláshoz.

Vakilzadeh & Haase metaanalízise

Vakilzadeh és Haase (2021) metaanalízise 69 empirikus munkát tanulmányoz. Az általa azonosított alapelemek például az erőforrások, a szervezeti jellemzők, az üzleti modellek és az innováció. Eredményei alapján a nagyobb szervezetek a pénzügyi erőforrásaikat használják a nehéz környezet átvészelésére, a kisebbek pedig inkább a jövőbeli problémák előrejelzésére és hatásuk mérséklésére törekednek (4. ábra).

1. Előrelátás, felkészülés

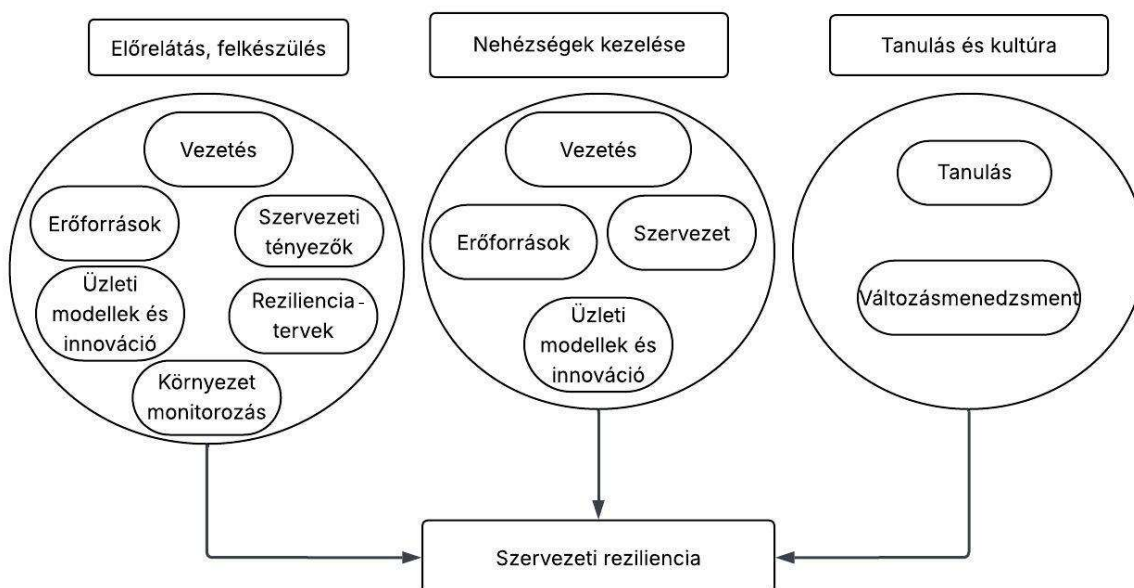
Az a képesség, amellyel a szervezet előre felismeri a lehetséges zavarokat és felkészül rájuk. Az alábbi tényezők mindegyikénél ez a szemlélet van fókuszban.

A vezetők szerepe kulcsfontosságú a reziliencia-központú kultúra kialakításában (Labaka et al., 2016), amelynek Branicki et al. (2018) szerint eszköze lehet az optimizmus, az innovativitás és a kudarccal való komfort, amelyek megjelennek a transzformációs vezetési jellemzőkben is.

Kapcsolati erőforrásoknál Karman (2020) kiemeli a külső érintettekkel való jó viszony fontosságát, amely révén a szervezetek képesek előre látni a nehézségeket. A KKV-k nagyobb valószínűséggel függenek a vevőtől, mint a nagyobb szervezetek, ugyanis hiányozhatnak a helyreállításához szükséges pénzügyi erőforrásaik. Andersson et al. (2019) szerint az olyan szervezeti kultúra támogatja a rezilienciát, amelyben a tagok tisztában vannak azzal, hogy nehézségek bármikor felmerülhetnek, ezért kockázattudatosság jellemzi őket, részt vesznek képzéseken és bevonódnak az irányítási feladatokba. Formális reziliencia-tervek és forgatókönyvek is hangsúlyt kapnak a lehetséges válsághelyzetekre. A külső környezet folyamatos monitorozása is fontos, hogy a szervezet időben észlelje a fenyegetéseket és lehetőségeket.

4. ábra

A szervezeti reziliencia összetevői Vakilzadeh és Haase (2021) alapján



Forrás: saját szerkesztés Vakilzadeh és Haase (2021) alapján

2. Nehézségek kezelése

A válsághelyzetekre adott azonnali válaszok és intézkedések, amelyek célja a működés fenntartása és a károk minimalizálása. Az előző (Előrelátás, felkészülés) pontban felsorolt első négy elem újra megjelenik, eltérő vonatkozásban.

Válság idején a vezetők gyors, határozott döntései és kommunikációja meghatározó. Fang et al. (2020) szerint sok múlik azon, hogy a vezető mennyire tudja kifejezni a reményt és az optimizmust a nehéz helyzet kezelésével kapcsolatban. Gover és Duxbury (2018) az érzelmi és a pénzügyi erőforrásokat is hangsúlyozzák. Előbbit a tagok elkötelezettsége és elégedettsége, utóbbit a válsághelyzetekre való reagálás miatt.

A túlélés érdekében az üzleti modellek ideiglenes módosítása, új működési módok kipróbálása lehet indokolt. Khin Khin Oo és Rakthin (2025) KKV-k körében végzett vizsgálatával arra az eredményre jutottak, hogy a tudásorientált vezetésnek meghatározó jelentősége van az innováció előmozdításában, amely fokozza a szervezet rezilienciaképességeit.

3. Alkalmazkodás

A válság utáni tanulás és fejlődés folyamata, amely során a szervezet képes megerősödni a nehézségekből.

Herbane (2019) hangsúlyozza, hogy a saját hibákból való tanulás mellett más szervezetek tapasztalataiból történő tanulás is elengedhetetlen a szervezeti reziliencia kialakításához. Anderson és Guo (2020) nem a klasszikus Kotter (1996) féle változásmenedzsmentnek, hanem az arról való diszkurzusnak a szükségességét hangsúlyozzák, hogy a tapasztalatok eredményeképpen a jövőben milyen legyen a szervezet.

Khan dimenziói

Khan et al. (2024) kiemeli, hogy kutatási területenként eltérően határozzák meg a szervezeti reziliencia fogalmát. Egy kutayaharapás és a következményeként fellépő kutyáktól való félelem példáján illusztrálja a tapasztalatokból való tanulást. Vagyis egy nehéz helyzetből való tanulás növelheti az adott helyzet elleni rezilienciát. Szerinte hasonló tudatosulás érvényesül az üzleti rendszerekben is, amelyek szintén rögzítik a múltbeli eseményeket. Tehát Khan et al. (2024) szerint a szervezetek is hasonló módon, a múltbeli zavarokból való tanulás révén fejleszthetnek rezilienciát. Három rezilienciadimenziója az üzleti menedzsment, az ökológia, a mechanika és a társadalomtudomány irodalmait egyaránt felöleli, hogy átfogóbb és befogadóbb képet adjon a jelenségről (5. ábra).

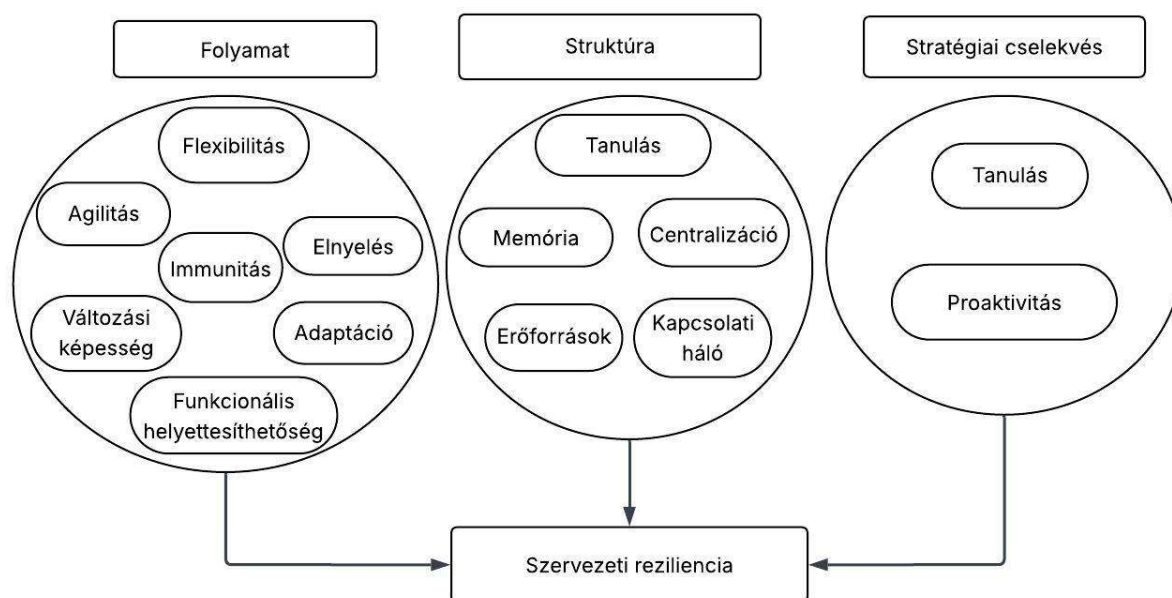
1. A folyamatdimenzió a szervezet képességeire vagy válaszmechanizmusaira utal.

Flexibilitás, agilitás a váratlan eseményekkel szembeni gyors reagálás érdekében. Elnyelés, vagyis képes legyen befogadni a változásokat anélkül, hogy összeomlana a rendszer. A funkcionális helyettesíthetőség olyan válaszmechanizmus, amely lehetővé teszi, hogy a szervezetek akkor is hatékonyan reagáljanak a zavarokra, ha egyes funkcionális csoportok kiesnek vagy összeomlanak, így biztosítva a működés és a túlélés fenntartását. Immunitás, amely az ismétlődő zavarok hatására fokozatosan kialakuló ellenálló-képesség. A zavarok többnyire epizodikusak, így a szervezet védekezőképessége lépésről lépésre erősödik.

2. A struktúradimenzió a szervezet tartós, állandó jellemzőit foglalja magában, mint a tapasztalati háttér, a normák, a humán és pénzügyi erőforrások, valamint a protokollok. Vagyis mindazok az elemek, amelyek a szervezet „kapacitásának” stabil alapját jelentik.

5. ábra

A szervezeti reziliencia összetevői Khan et al. alapján



Forrás: saját vizsgálat Khan et al. (2024) alapján

A korábbi tapasztalatokból való tanulás, a szervezeti emlékezet, a múltbeli tudás megőrzése kulcsfontosságúak. Centralizált/decentralizált kontroll révén a távoli egységek szükség szerint függetlenül is felléphetnek a zavarokkal szemben. Az erőforrások olyan plusz kapacitások, amelyek nincsenek teljesen lekötve a napi működésben. Ezek adják a szervezeti lazaságot, vagyis azt a mozgásteret, amely lehetővé teszi, hogy a szervezet váratlan helyzetekben is gyorsan reagáljon. A kapcsolati hálón keresztül pedig támogatás és információ áramlik.

3. A stratégiai cselekvés tudatos, célzott lépések megtételét jelenti a szervezet ellenállóképességének és alkalmazkodóképességének erősítésére.

Tudatos szándék által vezérelt, stratégiai tanulás, amely nemcsak a tapasztalatokra, hanem tudatos fejlesztésre is épít. Proaktivitás, felkészültség, előrelátó cselekvés a váratlan helyzetek kezelésére.

A környezet monitorozása, a nehézségek elnyelése és az új, minőségi működési módok bevezetése jelennek meg a belső folyamatok dimenziójában. Ezáltal biztosítható a gyors reagálás és szükség esetén a funkcionális helyettesíthetőség.

A modellekben megjelenik a vevőfókusz; javasolt jó kapcsolatot kialakítani velük és partnerként tekinteni rájuk. Hangsúlyozzák tehát a kapcsolati háló kiépítésének fontosságát.

Mind a négy modell épít a pénzügyekre, elsősorban azt emelik ki, hogy válsághelyzetben a működés fenntartása és a nagyobb mozgáster érdekében szükség van megfelelő pénzügyi erőforrásokra.

A BSC-dimenziók mentén történő összevetés lehetővé teszi, hogy a szervezet egy integrált nézőpontból értékelje a reziliencia-összeteveőket, és felismerje, hogy hol érdemes fejlesztéseket tervezni. Ez az összehasonlítás segítheti a gyakorlatban a BSC-alapú stratégiai tervezést úgy, hogy a reziliencia fejlesztése minden dimenzióban tudatosan történjen meg.

1. táblázat
A négy rezilienciamodell összehasonlítása a BSC-dimenziók egymásra épülése szerinti sorrendben alulról felfelé haladva

BSC-dimenzió	Pal et al. (2014)	ISO (2017)	Vakilzadeh & Haase (2021)	Khan et al. (2024)
4. Pénzügy	Anyagi erőforrások, pénzügyi erőforrások és tartalékok	Pénzügyi erőforrások biztosítása szervezeti működés fenntartására válsághelyzetben	Megfelelő pénzügyi erőforrások válsághelyzetben	Pénzügyi tartalékok a nagyobb mozgáster érdekében
3. Vevő	Hálózati erőforrások (szövetségek)	Kapcsolati erőforrások, vevőfókusz	Jó kapcsolat kialakítása a külső érintettekkel, vevőkkel	Kapcsolati háló, a szervezet állandó jellemzője legyen a vevőfókusz
2. Belső folyamatok	Rugalmasság, robusztusság – minőség jelenjen meg a folyamatokban	Menedzsmentrendszerek (minőségirányítás, kockázatkezelés), környezet monitorozás	Innováció, üzleti modellek, új működési módok, gyors reagálás	Flexibilitás, agilitás, elnyelés, funkcionális helyettesíthetőség
1. Tanulás és fejlődés	Vezetés, tudásmegosztás, dolgozói felelősségvállalás kollektivitás, jóllét	Felhatalmazó vezetés, tanulás, kultúra, fejlesztés (hosszú távú szemlélet)	Szervezeti kultúra, képzés, innovatív gondolkodás, tapasztalatok beépítése	Stratégiai cselekvés, tapasztaltok mellett tudatos fejlesztés, proaktivitás

Forrás: saját szerkesztés (Pal et al., 2014; ISO, 2017; Vakilzadeh & Haase, 2021; Khan et al., 2024) alapján

A négy rezilienciamodell összevetése a BSC-dimenziók mentén

A saját elemzés keretében összeállított 1. táblázat a négy szervezeti rezilienciamodell (Pal et al., 2014; ISO, 2017; Vakilzadeh & Haase, 2021; Khan et al., 2024) elemeit hasonlítja össze a BSC dimenziói szerint. A táblázat megmutatja, hogy a BSC-nek mind a négy nézőpontja nagy hangsúlyt kap a rezilienciamodellekben. Az alábbi bekezdések egy-egy dimenzióra vonatkozóan mutatják be ezeket a kapcsolódási pontokat.

A tanulás és fejlődés dimenzióban megjelenik a modelleknél a dolgozói felelősségvállalást biztosító, felhatalmazó vezetés. Hosszú távú szemlélet a folyamatos tanulás hangsúlyozásával, a dolgozók élethosszig tartó fejlesztésével és a tapasztalatok beépítésével, ennek a szemléletnek a kultúrába való mélyreható integrálásával.

A modellek elemzése és BSC szerinti csoportosítása még jobban rávilágít arra, hogy a reziliencia nem csupán a pénzügyi erőforrásokon, tartalékokon vagy az alkalmazott technológián múlik, vagyis nem lehet egyszerűen „erőből” megoldani. Mindezek mellett az alapot nyújtó tudásmenedzsment (tanulás és fejlődés), a rugalmas és innovatív belső mechanizmusok, és a vevőfókusz, hálózatepítés is kulcsszerepet játszanak.

Kutatási megközelítés és alkalmazott módszerek

A kutatásban Hayes (2018) által javasolt mediációs elemzési módszert alkalmaztam process macro segítségével. Ennek megfelelően a transzformációs vezetés dimenzióit (személyre szabott törődés, szellemi ösztönzés,

lelkesítő motiválás, idealizált befolyás – viselkedés, idealizált befolyás – tulajdonság), a Balanced Scorecard négy dimenzióját (tanulás, belső folyamatok, vevő, pénzügy), valamint a szervezeti rezilienciát egy-egy indikátorral mértem öt fokozatú Likert-típusú értékelőskálán.

A transzformációs vezetést többtényes, belső konzisztenciával rendelkező skálával mértem. Az öt elemből álló skála megfelelő megbízhatóságot mutatott (Cronbach's Alpha = 0,736). A Balanced Scorecard négy dimenziója elméletileg elkülönülő teljesítményterületeket reprezentál és nem egy homogén konstrukciót jelent. Ennek megfelelően a dimenziók nem egyetlen skála elemeiként, hanem önálló változókként kerültek be a modellbe. Hayes (2018) regresszióalapú mediációs megközelítése megfigyelt változókkal dolgozik, és nem teszi kötelezővé többtényes skálák alkalmazását, különösen akkor, ha a vizsgált változók elméletileg különálló dimenziókat reprezentálnak. Az egyes BSC-dimenziók aggregálása elfedhetné volna az egyedi mediációs hatásokat. A dimenziók külön változóként történő kezelése lehetővé tette annak vizsgálatát, hogy a transzformációs vezetés mely stratégiai teljesítményterületeken keresztül járul hozzá leginkább a rezilienciához.

Hayes (2018) alapján a függő változóként alkalmazott szervezeti reziliencia esetében pedig az egytényes méréstől fakadó mérési hiba várhatóan a magyarázott variancia csökkenésében jelenik meg, és nem a vizsgált kapcsolatok irányának vagy meglétének torzulásában, mivel a regresszióalapú mediációs modellekben ez elsősorban a hatásbecslések pontosságát érinti.

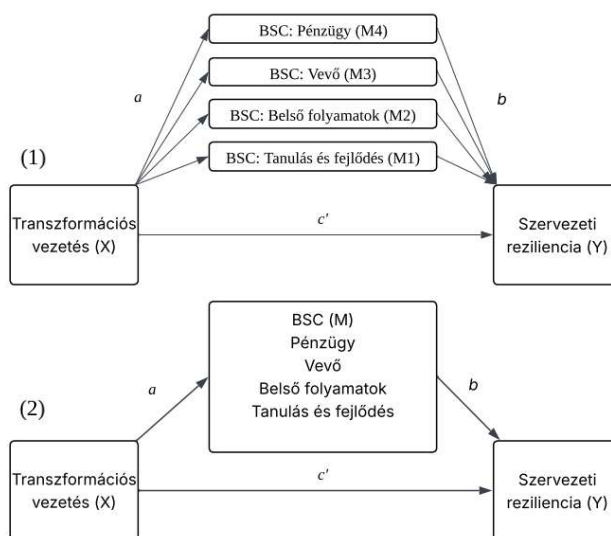
Mindemellett a több konstrukció esetében alkalmazott egytényes mérés módszertani korlátozást jelent, mivel nem teszi lehetővé a mérési megbízhatóság belső konzisztencián alapuló vizsgálatát és növelheti a mérési hiba jelenlétét a modellben. Bár ez a regresszióalapú mediációs elemzésekben elsősorban a hatásbecslések pontosságát és a magyarázott variancia nagyságát érinti (Hayes, 2018), az eredmények értelmezése során ezt a korlátozást figyelembe kell venni.

A fentiek lehetővé tették a vezetői percepciókból származó indikátorváltozók közötti kapcsolatok és hatások vizsgálatát. A transzformációs vezetés (X) mérése Carless et al. (2000) által kidolgozott GTL-eszközből (Global Transformational Leadership) létrehozott kérdőív szolgált, a vezetési stílusoknál Avolio és Bass (1991) elnevezései szerepeltek. A BSC (M) kérdőív az eredeti Kaplan és Norton (1996) által kidolgozott négy dimenzióra épül, ahol a célt a vezetői érzékelés feltérképezése jelentette. A modell függő változója pedig a szervezeti reziliencia (Y) volt. Kétféle módon zajlott az elemzés. A mediációs, illetve párhuzamos mediációs elemzéssel a K1 és K2 kutatási kérdéseknek megfelelően egyrészt (1) BSC-dimenziók szerint egyenként, másrészt (2) összesítve, minden dimenziót tartalmazóan végeztem vizsgálatokat (6. ábra).

A vizsgálatban 100 fő vett részt, akik mindegyike első számú vezetője volt egy magyarországi, Észak-Alföld régióban székhellyel rendelkező KKV-nak. Az adatállományban több mint 1200 szervezet szerepelt, a kitöltési hajlandóság 10% alatt maradt. Elérhetőségi mintavétel

6. ábra

A Balanced Scorecard közvetítő szerepe a transzformációs vezetés és a szervezeti reziliencia kapcsolatában: (1) elemenkénti és (2) többváltozós (párhuzamos) mediációs vizsgálat



Forrás: saját szerkesztés

történt, a mintában közel azonos arányban szerepeltek mikro-, kis- és középvállalkozások, valamint gyártás, kereskedelem és szolgáltatás tevékenységi körrel rendelkező szervezetek. A megkérdezés anonim módon zajlott a 2022-es év első két hónapjában. A mintanagyság tekintetében a szakirodalom több ajánlást fogalmaz meg. Roscoe (1975) szerint a legtöbb társadalomtudományi kutatás esetében a 30-500 közötti mintanagyság megfelelő. Hair et al. (2014) komplex regressziós és mediációs modellek esetén minimum 100 fős mintát javasol. Babbie és Roberts (2018) is hangsúlyozzák, hogy kisebb minták is alkalmazhatók lehetnek változók közötti összefüggések vizsgálatára, vagyis a közvetítőelemzés elvégezhető.

Eredmények

A kiértékelés egyenként, dimenzióként történik a Kaplan és Norton (1996) munkájában szereplő egymásra épülés és a kutatási kérdések sorrendjében, tehát relevancia szerint alulról felfelé, K1a, tanulás és fejlődés, K1b, belső folyamatok (operációs kiválóság), K1c, vevő (vevői elégedettség), K1d, pénzügy (profittermelő képesség). A direkt, az indirekt és a teljes hatás szemléltetésének érdekében dimenzióként beillesztettem egy-egy magyarázó példát, hogy ezáltal a statisztikai nyelvezet könnyebben értelmezhető legyen ennél és a további dimenzióknál is.

Az eredmények bemutatását megelőzően fontos megjegyezni, hogy a mediációs elemzés regresszióra épül, viszont Hayes (2018) szerint bátran alkalmazható a feltételezett irányok vizsgálatára még keresztmetszeti adatok esetén is. Mindemellett az itt bemutatott kapcsolatok statisztikai összefüggésként értelmezendők, és nem igazolnak oksági viszonyt. A „hatás” vagy „közvetítő” kifejezések alkalmazása a feltételezett összefüggéseket írják

le. Mindemellett az értelmezésénél figyelembe kell venni, hogy a vizsgált konstrukciókat egy-egy indikátorral mértem, ami a komplex jelenségek leegyszerűsített megragadását teszi lehetővé. Ennek megfelelően az alábbi elemzések elsősorban az összefüggések irányára és relatív erősségére adnak jelzést.

Tanulás és fejlődés

A transzformációs vezetés (X) és a szervezeti reziliencia (Y) közötti direkt hatást a *c'* érték mutatja (2. táblázat). Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs stílusukban, de nem különböznek a tanulásra és fejlődésre irányuló gyakorlatokban, várhatóan 0,597-tel magasabb reziliencia-pontszámot érnek el. Ez a direkt hatás statisztikailag különbözik nullától, ahogy azt a 95%-os konfidencia-intervallum is mutatja (0,381 – 0,812). Tehát amennyiben két vezetőt hasonlítunk össze, akik közül az egyik gyakrabban él transzformációs vezetési gyakorlatokkal, például rendszeresebben motiválja, inspirálja és bevonja a munkatársait, akkor az általa vezetett csapat reziliensebbnek bizonyul a nehéz helyzetekben.

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, tanulás és fejlődésen (M) keresztül vezető indirekt hatás *a*b* = 0,309. Ez azt jelenti, hogy két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs vezetési stílusukban, 0,309-cel különböznek reziliencia-pontszámában a tanulásra és fejlődésre irányuló gyakorlatok gyakoribb alkalmazása miatt. Ez az indirekt hatás szignifikáns, a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum teljes egészében nulla felett van (0,163 – 0,470). Ez azt jelenti, hogy a transzformációs vezetés nemcsak közvetlenül hat a szervezeti rezilienciára, hanem közvetetten is, mégpedig a tanulást és fejlődést támogató gyakorlatokon keresztül. A vezetők összehasonlításánál, ha az egyik inkább alkalmaz transzformációs vezetési eszközöket, akkor ez a vezető nagyobb hangsúlyt fektet például a munkatársak fejlődésére, a tanulási lehetőségek biztosítására és a folyamatos fejlesztésre. Ennek következtében az általa irányított szervezet reziliensebbé válik a kihívásokkal szemben, ami mérhetően magasabb pontszámban jelenik meg. Az eltérés tehát nem közvetlenül, hanem a fejlesztő szemlélet megerősödésén keresztül alakul ki.

A teljes hatás értéke *c* = 0,905, amelyet a *c* = *c'* + *a*b* képlet alapján kapunk. Ez azt jelenti, hogy két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs stílusukban, 0,905 egységgel különböznek reziliencia-pontszámában. A teljes hatás is szignifikáns (95% CI: 0,660 – 1,151). A teljes hatás azt fejezi ki, hogy a transzformációs vezetési stílus összességében milyen mértékben járul hozzá a szervezeti reziliencia alakulásához. Ez az érték magában foglalja mind a közvetlen hatást, mind pedig azt a többlethatást, amely a tanulást és a fejlődést támogató gyakorlatokon keresztül érvényesül. Ennek alapján elmondható, hogy a transzformációs vezetésben megjelenő különbségek együttesen, mérhető eltérést eredményeznek a reziliencia szintjében.

A modell magyarázó ereje mediátor nélkül 35,3%, mediátorral 58,3%, azaz közel 23%-kal magasabb, ha bevonjuk a tanulás és fejlődés dimenziót közvetítő változóként (K1a).

Fontos megjegyezni, hogy a tanulás és fejlődés dimenziót ebben az elemzésben egyetlen, vezetői percepciót tükröző indikátorral mértem, ami a dimenzió összetettségéhez képest leegyszerűsített megközelítést jelent.

2. táblázat
A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, tanulás és fejlődésen (M) keresztül vezető indirekt hatás

	M (tanulás és fejlődés)	Y (reziliencia)
X (transzformációs vezetés)	<i>a</i> = 0,575 (SE = 0,137, <i>p</i> < 0,001)	<i>c'</i> = 0,597 (SE = 0,108, <i>p</i> < 0,001)
M (tanulás és fejlődés)	–	<i>b</i> = 0,538 (SE = 0,074, <i>p</i> < 0,001)
Indirekt hatás (<i>a*b</i>)		0,309 (BootSE = 0,078, 95% CI: 0,163 – 0,470)
Teljes hatás (<i>c</i>)		0,905 (SE = 0,124, <i>p</i> < 0,001)

Modellilleszkedés:
Mediátor nélkül: *R*² = 0,353
Tanulás és fejlődés mediátorral: *R*² = 0,583
Forrás: saját vizsgálat

Belső folyamatok (operációs kiválóság)

A transzformációs vezetés (X) és a szervezeti reziliencia (Y) közötti direkt hatást a *c'* érték mutatja (3. táblázat). Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek a transzformációs stílusukban, de nem különböznek a belső folyamatok javítását (operációs kiválóságot) célzó tevékenységeikben, várhatóan 0,551-gyel magasabb reziliencia-pontszámot érnek el. Ez a direkt hatás statisztikailag különbözik nullától, ahogy azt a 95%-os konfidencia-intervallum is mutatja (0,296 – 0,807). A különbség nem abból adódik, hogy az egyik szervezet hatékonyabban optimalizálja működését, hanem abból, hogy a vezető gyakrabban alkalmaz transzformációs vezetési gyakorlatokat, például inspirálóbb, jövőorientáltabb és fejlesztésközpontúbb módon irányít. Ez a közvetlen vezetői hatás önmagában is hozzájárul a szervezet rezilienciájához, még akkor is, ha az operációs kiválóság szintje változatlan. A belső folyamatok mediátorhatásának értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy az „operációs kiválóság” egy indikátoron keresztül került megragadásra, így az eredmények inkább iránymutató jellegűek.

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, belső folyamatokon (M) keresztül vezető indirekt hatás *a*b* = 0,354. Ez azt jelenti, hogy két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs vezetési stílusukban, 0,354-gyel különböznek reziliencia-pontszámában a belső folyamatok jobb alkalmazása miatt. Ez az indirekt hatás statisztikailag különbözik nullától, mivel a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum teljes egészében nulla felett van (0,204 – 0,524). Ha olyan vezetőket vetünk össze, akik között különbség van a transzformációs vezetési stílus mértékében, akkor a magasabb szintet képviselő vezetés következtében a szervezet működési folyamatai átgondoltabbá, fejlettebbé válhatnak.

A teljes hatás értéke $c = 0,905$, amelyet a $c = c' + a*b$ képlet alapján kapunk meg. Ez azt jelenti, hogy két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs stílusukban, 0,905 egységgel különböznek reziliencia-pontszámában. A teljes hatás is szignifikáns (95% CI: 0,660 – 1,151).

A modell magyarázó ereje mediátor nélkül 35,3%, mediátorral 49,7%, azaz több mint 14%-kal magasabb, ha bevonjuk a belső folyamatokat, vagyis az „operációs kiválóságot” közvetítő változóként (K1b). A magasabb transzformációs szintet képviselő vezetőhöz tartozó szervezet összességében magasabb rezilienciaértéket mutat. Ez a különbség nemcsak közvetlen vezetői hatásból adódik, hanem részben abból is, hogy a vezetési stílus a szervezet belső folyamatainak működésére is hatással van.

3. táblázat

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, belső folyamatokon (M) keresztül vezető indirekt hatás

	M (belső folyamatok)	Y (reziliencia)
X (transzformációs vezetés)	$a = 0,760$ (SE = 0,125, $p < 0,001$)	$c' = 0,551$ (SE = 0,129, $p < 0,001$)
M (belső folyamatok)	–	$b = 0,467$ (SE = 0,089, $p < 0,001$)
Indirekt hatás ($a*b$)		0,354 (BootSE = 0,083, 95% CI: 0,204 – 0,524)
Teljes hatás (c)		0,905 (SE = 0,124, $p < 0,001$)

Modellilleszkedés:

Mediátor nélkül: $R^2 = 0,353$

Belső folyamatok mediátorral: $R^2 = 0,497$

Forrás: saját vizsgálat

Vevő (vevői elégedettség)

A transzformációs vezetés (X) és a szervezeti reziliencia (Y) közötti direkt hatást a c' érték mutatja meg (4. táblázat). Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs stílusukban, de nem különböznek a vevői elégedettséget növelő tevékenységeikben, várhatóan 0,563-mal magasabb reziliencia-pontszámot érnek el. Ez a direkt hatás statisztikailag különbözik nullától, ahogy azt a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum is mutatja, amely teljes egészében nulla felett van (0,314 – 0,812). A transzformációs vezetés tehát önmagában is hatással van a rezilienciára.

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, vevői elégedettségen (M) „keresztül vezető” indirekt hatást az $a*b = 0,343$ érték mutatja meg. A vevői elégedettség közvetítő szerepe egyetlen indikátorra épül, ezért az itt bemutatott hatások a vezetői érzékelések aggregált értelmezéseként kezelendők. Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs vezetési stílusukban, 0,343-mal különböznek reziliencia-pontszámában a vevői elégedettséget növelő lépések gyakoribb alkalmazása miatt. Ez

az indirekt hatás statisztikailag különbözik nullától, a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum nulla felett van (0,162 – 0,578). A magasabb transzformációs szintet képviselő vezető esetében tehát a szervezet működésében erőteljesebben jelenhetnek meg a vevői elégedettséget támogató gyakorlatok. Ez a különbség a reziliencia szintjében is megmutatkozik.

A teljes hatást a c érték adja meg, amelyet a $c = c' + a*b$ képletben keresztül kapunk meg. Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs stílusukban, 0,905 egységgel különböznek reziliencia-pontszámában. Ez a teljes hatás statisztikailag különbözik nullától, a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum nulla felett van (0,660 – 1,151).

A modell magyarázó ereje a vevő mediátor nélkül 35,3%, a mediátor bevonásával 50,6%, vagyis több mint 15%-kal magasabb az utóbbi esetben (K1c). A transzformációs vezetés eredményeképpen a vevői elégedettség magasabb szintet érhet el, amely például stabilabb ügyfélkapcsolatokban, nagyobb lojalitásban jelenik meg, e folyamatok révén kiszámíthatóbbá válik a kereslet alakulása és végső soron magasabb rezilienciaértékben is megmutatkozhat.

4. táblázat

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, vevői elégedettségen (M) keresztül vezető indirekt hatás

	M (vevő)	Y (reziliencia)
X (transzformációs vezetés)	$a = 0,678$ (SE = 0,119, $p < 0,001$)	$c' = 0,563$ (SE = 0,125, $p < 0,001$)
M (vevő)	–	$b = 0,505$ (SE = 0,092, $p < 0,001$)
Indirekt hatás ($a*b$)		0,343 (BootSE = 0,106, 95% CI: 0,162 – 0,578)
Teljes hatás (c)		0,905 (SE = 0,124, $p < 0,001$)

Modellilleszkedés:

Mediátor nélkül: $R^2 = 0,353$

Vevő mediátorral: $R^2 = 0,506$

Forrás: Sajtó vizsgálat

Pénzügy (Profittermelő képesség)

A transzformációs vezetés (X) és a szervezeti reziliencia (Y) közötti direkt hatást a c' érték mutatja meg (5. táblázat). Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek a transzformációs stílusukban, de nem különböznek a profittermelő képességükben, várhatóan 0,761-el magasabb reziliencia-pontszámot érnek el. Ez a direkt hatás statisztikailag különbözik nullától, ahogy azt a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum is mutatja, amely teljes egészében nulla felett van (0,501 – 1,022). Ahogy az előző vizsgálatoknál is látható volt, a transzformációs vezetés önmagában is hatással van a rezilienciára.

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, profittermelő képességben (M) „keresztül vezető” indirekt hatást az $a*b = 0,144$ érték mutatja meg. Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel

különböznek transzformációs vezetési stílusukban, 0,144-gyel különböznek reziliencia-pontszámban a profittermelő képesség miatt. Ez az indirekt hatás statisztikailag különbözik nullától, a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum nulla felett van (0,025 – 0,331). Az eredmények azt mutatják, hogy a transzformációs stílus a pénzügyi teljesítményen keresztül mérsékelt hatást fejt ki a rezilienciára, mint a megelőző esetekben.

A teljes hatást a c érték adja meg, amelyet a $c = c' + a*b$ képleten keresztül kapunk meg. Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs stílusukban, várhatóan 0,905 egységgel magasabb reziliencia-pontszámmal jellemezhetők. Ez a teljes hatás statisztikailag különbözik nullától, a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum nulla felett van (0,660 – 1,151).

A modell magyarázó ereje a profittermelő képesség mediátor nélkül 35,3%, a profittermelő képesség bevonásával mérsékelt növekszik 39,9%, ami arra utal, hogy a pénzügyi dimenzió közvetítő szerepe lényegesen gyengébb a többi Balanced Scorecard dimenzióhoz képest (K1d). A pénzügyi dimenzió gyengébb mediáló hatása összefügghet azzal is, hogy a profittermelő képességet egyetlen szubjektív indikátoron keresztül mértem, ami korlátozza a dimenzió komplexitásának megragadását.

5. táblázat

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, profittermelő képességen (M) keresztül vezető indirekt hatás

	M (profittermelő képesség)	Y (reziliencia)
X (transzformációs vezetés)	$a = 0,643$ (SE = 0,147, $p < 0,001$)	$c' = 0,761$ (SE = 0,131, $p < 0,001$)
M (profittermelő képesség)	—	$b = 0,224$ (SE = 0,083, $p = 0,008$)
Indirekt hatás ($a*b$)		0,144 (BootSE = 0,080, 95% CI: 0,025 – 0,331)
Teljes hatás (c)		0,905 (SE = 0,124, $p < 0,001$)

Modellilleszkedés:
Mediátor nélkül: $R^2 = 0,353$
Profit mediátorral: $R^2 = 0,399$
Forrás: saját vizsgálat

Összesített négyváltozós BSC-modell

A négyváltozós mediációs modellben a tranzformációs vezetés (X), a szervezeti reziliencia (Y), a BSC-n belül a négy nézőpont (N1-N4) pedig alulról felfelé haladva

- N4: Pénzügyi (profit)
- N3: Vevő (vevői elégedettség)
- N2: Belső folyamatok (operációs kiválóság)
- N1: Tanulás és fejlődés

Mind a négy mediátornál a transzformációs vezetés szignifikánsan előrejelzi a mediátort. Ez azt jelzi, hogy a vezetési stílus hatással van mind a négy dimenzióra.

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti direkt hatást a c' érték mutatja meg (6. táblázat). Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs stílusukban, de nem különböznek a BSC-dimenziókban (M), várhatóan 0,289-cel magasabb rezilienciaértéket érne el. Ez a direkt hatás statisztikailag különbözik nullától ($p = 0,0127$), ahogy azt a 95%-os bootstrap konfidencia-intervallum is mutatja, amely teljes egészében nulla felett van (0,063 – 0,515). Vagyis amennyiben hasonlóan teljesítenek a vezetők például pénzügyi, működési, vevői és tanulási szempontok mentén, azonban eltérnek a transzformációs vezetési stílusuk mértékében, akkor a magasabb szintet képviselő vezető szervezete ennek ellenére is magasabb rezilienciaértéket mutat.

A transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti, a BSC-dimenziókon (N1: Tanulás és fejlődés, N2: Belső folyamatok (operációs kiválóság), N3: Vevő (vevői elégedettség), N4: Pénzügy (profit)) keresztül vezető indirekt hatást az $a*b$ értékek mutatják. Az összesített indirekt hatás értéke 0,616, amely statisztikailag különbözik nullától, mivel a 95%-os bootstrap konfidenciaintervallum teljes egészében nulla felett van (0,411 – 0,860). A szignifikáns közvetítő változók a tanulás és fejlődés (0,219; 95% CI: 0,104 – 0,359) és a vevői elégedettség (0,207; 95% CI: 0,071 – 0,407) voltak. A magasabb transzformációs szintet képviselő vezető esetében ennek hatása több szervezeti területen egyszerre jelenik meg. A munkatársak nagyobb hangsúlyt kapnak a tanulásban és fejlődésben, ami növeli felkészültségüket és alkalmazkodóképességüket, emellett a vevőkkel való kapcsolatok is erősödnek, ami magasabb elégedettséghez vezet. Például egy változó piaci helyzetben a jobban képzett és fejlesztett munkatársak gyorsabban reagálnak, míg az elégedettebb vevők nagyobb valószínűséggel maradnak a szervezet mellett.

6. táblázat

Transzformációs vezetés (X) és a reziliencia (Y) közötti direkt és BSC-dimenziókon (M) keresztül vezető indirekt hatás

Hatás	Coeff. (p érték / 95% CI)
Összes indirekt hatás ($\Sigma a*b$)	0,616 (95% CI: 0,417 – 0,860)
Közvetlen hatás (c')	0,289 ($p = 0,0127$)
Teljes hatás (c)	0,905 ($p < 0,001$)

Modellilleszkedés:
Mediátor nélkül: $R^2 = 0,353$
Mediátorral: $R^2 = 0,680$
Forrás: saját vizsgálat

A teljes hatást a c érték adja meg, amelyet a $c = c' + a \cdot b$ képleten keresztül kapunk meg. Az eredmények alapján két vezető, akik egy egységgel különböznek transzformációs stílusukban, várhatóan 0,905 egységgel különböznek rezilienciában. Ez a teljes hatás szignifikáns ($p < 0,001$), a 95%-os konfidencia-intervallum nulla felett van (0,660 – 1,151). Egy gyakorlati helyzetben ez azt jelenti, hogy amikor a szervezetet külső kihívás éri, a „transzformációsabb” vezető által irányított szervezet több „támaszponton” tud építeni. Felkészültebb munkatársakra, stabilabb vevőkapcsolatokra és átgondoltabb működésre. Ezek a hatások összeadódva jelennek meg, így a reziliencia szintjében már mérhetővé válik.

Az összesített modell magyarázó ereje a mediátorváltozókkal ($R^2 = 0,680$) több mint kétszerese a mediátorok nélküli modell magyarázó erejének ($R^2 = 0,353$). Ez azt mutatja, hogy a transzformációs vezetés hatásának nagy része a BSC-dimenziókon keresztül érvényesül (K2). Az összesített mediációs modell értelmezésénél különösen fontos hangsúlyozni, hogy a BSC-dimenziók egyindikátoros operacionalizálása a magyarázó erő növekedését potenciálisan felerősítheti, ezért az R^2 értékek elsősorban összehasonlító, nem pedig abszolút mutatóként értelmezendők.

A 7. táblázat összefoglalja a Balanced Scorecard dimenzióinak egyedi és együttes mediáló hatását a transzformációs vezetés és a szervezeti reziliencia kapcsolatában, valamint a modellek magyarázó erejének változását.

7. táblázat
A mediációelemzés eredményeinek összefoglalása a Balanced Scorecard dimenziói szerint

Mediátor (BSC-dimenzió)	Mediátor nélküli R^2	Mediátorral R^2	Növekedés	Kutatási kérdés
Pénzügy (profittermelő képesség)	0,353	0,399	+0,046	K1d
Vevő (vevői elégedettség)	0,353	0,506	+0,153	K1c
Belső folyamatok (operációs kiválóság)	0,353	0,497	+0,144	K1b
Tanulás és fejlődés	0,353	0,583	+0,230	K1a
Összesített BSC-modell	0,353	0,680	+0,327	K2

Forrás: saját vizsgálat

Az eredmények összhangban állnak azzal, hogy a transzformációs vezetés önmagában is hozzájárul a szervezeti reziliencia erősödéséhez. Bai (2025) kimutatta, hogy a transzformációs vezetés elősegíti a szervezetek alkalmazkodását és támogatja a válsághelyzetekből való kilábalást. A vezetői ösztönzés hatására a szervezetek hajlamosabbá válnak a meglévő megoldások felülvizsgálatára és az újítások bevezetésére, ami növeli a rezilienciát. KKV-k körében, ahol gyakran informális rutinok és rövid távú szemlélet jellemző, különösen nagy hangsúlyt kaphat a transzformációs vezetési gyakorlatok jelenléte.

Az eredmények ugyanakkor a szakirodalommal összhangban azt is jelzik, hogy a transzformációs vezetés hatása jelentős mértékben a Balanced Scorecard dimenzióin keresztül érvényesül. Islam et al. (2025) szerint a követők egyéni szükségleteire irányuló figyelem elősegíti a tanulást és a kompetenciafejlődést. Ez a hatás összhangban áll Chen et al. (2022) megállapításával, akik szerint a transzformációs vezetés kedvez az új ötletek létrejöttének, amelyek az operációs folyamatokat javíthatják. Maswanto et al. (2024) eredményei alapján mindez a belső folyamatokon keresztül a szolgáltatási teljesítmény javulásában is megjelenik, amely a vevői elégedettséget javíthatja. Végül Ahsan (2024) hangsúlyozza, hogy a transzformációs vezetés és a támogató szervezeti kultúra együttesen járulnak hozzá a fenntartható pénzügyi teljesítmény eléréséhez.

Összességében az eredmények azt támasztják alá, hogy a transzformációs vezetés nem csupán közvetlenül, hanem a Balanced Scorecard különböző dimenzióin keresztül, egymást erősítő mechanizmusok révén támogatja a szervezeti rezilienciát.

Következtetések és javaslatok

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a transzformációs vezetés milyen mértékben járul hozzá a szervezeti reziliencia alakulásához, valamint, hogy a BSC négy dimenziója milyen közvetítő szerepet tölt be ebben a folyamatban. A bemutatott kapcsolatok statisztikai összefüggésként értelmezendők, és nem igazolnak oksági viszonyt. A „hatás” vagy „közvetít” kifejezések alkalmazása a feltételezett összefüggéseket írják le. Limitációt jelent, hogy a következtetések a minta határáig terjednek. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a transzformációs vezetés nem csupán közvetlenül erősíti a szervezeti ellenállóképességet, hanem hatása nagyrészt a BSC mint mediátor nézőpontjain keresztül érvényesül. A mediátorok nélküli modell 35,3%-os magyarázó ereje a tanulás-fejlődés dimenzió bevonásával 58,3%-ra, a belső folyamatok dimenziójával 49,7%-ra, a vevői perspektívával 50,6%-ra, míg a pénzügyi mediátorral 39,9%-ra növekedett. Az összesített mediációs modell ($R^2 = 0,680$) több mint kétszer akkora magyarázó erőt mutat, mint a mediátormentes modell, ami alátámasztja a BSC-rendszer jelentőségét a vezetés és a reziliencia kapcsolatában.

Az összesített négyváltozós BSC-modell vizsgálata során kirajzolódik a négy dimenzió közötti különbség. A transzformációs vezetés leginkább a tanulás és fejlődés (tudásmegújítás, kompetenciafejlesztés, innováció) révén fejti ki hatását, amely a legerősebb mediációt biztosította. Hasonlóan meghatározó szerepe volt a vevői perspektívának, ami azt jelzi, hogy a vezetési stílus a vevőorientáció és a szolgáltatási színvonal erősítésén keresztül járul hozzá a reziliencia növeléséhez. Ezzel szemben a belső folyamatok és a pénzügy dimenzió mediáló hatása nem vagy kevésbé bizonyult kimutathatónak ebben a mintában és mérési megoldással a vezetés és a reziliencia kapcsolatában. A BSC logikájától eltérően a tanulás és fejlődés hatása nem előbb a belső folyamatokban, hanem közvetlenül a vevői perspektívában jelenik meg, ami egy „ugrást” eredményez a (tanulás-folyamatok-vevő-pénzügy) láncolatban. Ennek

oka valószínűsíthetően abban rejlik, hogy a munkatársak kompetencia- és viselkedésszerű fejlődése gyorsabban javítja az ügyfélélményt, mint ahogy a belső működésben változásokat hozna.

Összességében a vizsgálat megerősíti, hogy a transzformációs vezetés stratégiai jelentőségű a KKV-k dinamikus környezethez való alkalmazkodásában. A vezetők hatása tehát elsősorban azokon a területeken keresztül érvényesül, amelyek a szervezeti tanulást, a kompetenciafejlesztést, valamint a vevői igényekre való érzékeny és innovatív reagálást támogatják. A mediációs eredmények azt mutatják, hogy a transzformációs vezetés elsősorban a BSC tanulási és vevői dimenzióin keresztül járul hozzá a szervezeti rezilienciához. A tanulóorientált kultúra, a fejlesztő vezetői magatartás és a vevői fókusz tehát olyan kulcsterületek, amelyek a környezeti turbulenciával szembeni alkalmazkodóképességet is jelentősen erősítik. A kutatás gyakorlati szempontból rávilágít arra, hogy a szervezeti reziliencia fejlesztése nem kizárólag strukturális beavatkozásokon keresztül valósítható meg. Az eredmények gyakorlati iránymutatást adhatnak a KKV-k vezetői számára abban, hogy a vezetésfejlesztési programokat, a szervezeti tanulást és a vevőorientált működést összehangoltan alkalmazzák a bizonytalan és gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás érdekében.

Kutatási korlátok és javaslatok jövőbeli kutatásokhoz

A kutatás egyik korlátja, hogy a Balanced Scorecard dimenzióit és a szervezeti rezilienciát egytényezős mutatókkal operacionalizálták, ami korlátozza a mérési modell komplexitását. A megfigyelt változókra történő vizsgálat Hayes (2018) alapján módszertanilag elfogadható, mindemellett a jövőbeli kutatások számára indokolt lehet a többtényezős, validált skálák alkalmazása. Amennyiben látens változók szintjén történő elemzés a cél, a strukturális egyenleteken alapuló modellezés (SEM) alkalmazása is releváns irányt jelenthet, viszont Hayes (2018) szerint ezek a megközelítések sem feltétlenül szüntetik meg teljes mértékben a véletlen mérési hiba hatásait.

További limitációt jelent, hogy a vizsgálat önkitöltő kérdőíves adatokra épült, amelyeket az első számú vezetők töltöttek ki. Bár ez indokolt a vezetői percepciók feltárásához, növeli a közös módszertani torzítás és a szociális kíváncsiság kockázatát, ami az észlelt kapcsolatok erősségének túlbecsléséhez vezethet.

A vizsgálat előnye, hogy az első számú vezetőkre koncentrált, ugyanakkor a válaszadási arány és a minta regionális jellege korlátozzák az eredmények általánosíthatóságát. Emellett az önszervezési torzítás lehetősége is fennáll, mivel valószínű, hogy a kutatásban nagyobb arányban vettek részt azok a vezetők, akik nyitottabbak a szervezeti fejlesztésre és a vezetői önreflexióra.

A jövőbeli kutatások irányaként érdemes lehet a modellbe bevonni olyan releváns kontrollváltozókat, mint például a szervezet mérete, életkora, iparága vagy a vezető tapasztalata. Ezek figyelembevétele hozzájárulhatna az oksági kapcsolatok pontosabb értelmezéséhez és a modell magyarázó erejének növeléséhez.

Felhasznált irodalom

- Ahsan, M.J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783–803. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2023-0332/FULL/PDF>
- Anderson, L.B., & Guo, J. (2020). Paradoxical Timelines in Wells Fargo's Crisis Discourse: Expanding the Discourse of Renewal Theory. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 212–226. <https://doi.org/10.1177/2329488419882761>
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36–45. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2019.01.001>
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio Associates.
- Babbie, E., & Roberts, L.W. (2018). *Fundamentals of Social Research*. Nelson Education.
- Bai, Y. (2025). Transformation Leadership with Knowledge Sharing and Employee Career Growth: The Role of Self-efficacy and Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 16, 1624245. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2025.1624245>
- Bai, Y., You, X., & Sun, Y. (2025). Transformational leadership, dual innovation, and organizational resilience. *Current Psychology*, 44(21), 17455–17473. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08478-4>
- Boisot, M., & Child, J. (1999). Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*, 10(3), 237–252. <https://doi.org/10.1287/ORSC.10.3.237>
- Branicki, L.J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S.R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 67–91. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111997>
- Carless, S.A., Wearing, A.J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, L.C.C. (2020). Enabling customer satisfaction in call center teams: the role of transformational leadership in the service-profit chain. *The Service Industries Journal*, 40(5), 380–393. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1481955>
- Charoensukmongkol, P., & Pandey, A. (2023). The flexibility of salespeople and management teams: How they interact and influence performance during

- the COVID-19 pandemic. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 99–109.
<https://doi.org/10.1016/J.APMRV.2022.07.001>
- Chen, W., Zhang, L., Shi, L., Shao, Y., & Zhou, K. (2022). Carbon emissions trading system and investment efficiency: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 358, 131782.
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2022.131782>
- Czucka-Varga, V. (2025a). A vezetési stílus hatása a KKV-k teljesítményére. *Vezetéstudomány*, 56(10), 31–46.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.10.03>
- Czucka-Varga, V. (2025b). A vezető innovációs képességének hatása a vállalkozás teljesítményére. *Tér-Gazdaság-Ember/Journal of Region, Economy and Society*, 13(2), 5–17.
<https://doi.org/10.14513/TGE-JRES.00445>
- Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). „Új szelek fűjnek” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84–93.
<https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Darnai, B., Kotsis, Á., & Dajnoki, K. (2025). Ezüstlakodalom vagy válás: Hogy áll a Balanced Scorecard és a megújult EFQM 2020 modell kapcsolata. *Új Munkaiügyi Szemle*, 6(2), 2–16.
<https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.1>
- Fang, S. (Echo), Prayag, G., Ozanne, L.K., & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100637.
<https://doi.org/10.1016/J.TMP.2020.100637>
- Fehér, J. (2010). Kortárs személyes vezetési elméletek. *Vezetéstudomány*, 41(3), 2–13.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.03.01>
- Flores-Hernández, A., Olavarria-Jaraba, A., Valera-Blanes, G., & Vázquez-Carrasco, R. (2020). Sustainability and Branding in Retail: A Model of Chain of Effects. *Sustainability*, 12(14), 5800.
<https://doi.org/10.3390/SU12145800>
- Freeman, S.F. (2004). *Beyond Traditional Systems Thinking: Resilience as a Strategy for Security and Sustainability*. University of Pennsylvania. <http://cpor.org/rt/BeyondTraditionalSysThinking-ResilienceForSafetySustainability.pdf>
- García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2011.03.005>
- Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Commitment versus flexibility? *California Management Review*, 40(4), 26–42.
<https://doi.org/10.2307/41165963>
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329.
<https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Inside the Onion: Understanding What Enhances and Inhibits Organizational Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 477–501.
<https://doi.org/10.1177/0021886318797597>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2007.07.032>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Pearson.
- Hasija, K.G., Hyde, A.M., & Kushwaha, V.S. (2019). A Study of Inspirational Motivation by Leader on Employee Engagement. *International Bulletin of Management and Economics*, 11(September), 109–119.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to mediation – A regression based approach*. Guilford Publications.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Islam, M.R., Prieto, L., & Talukder, M.F. (2025). From Influence to Impact: How Transformational Leadership Shapes Employee Behavior Through Psychological Activation. *Administrative Sciences*, 15(9), 344.
<https://doi.org/10.3390/admsci15090344>
- Ismail, H.S., Poolton, J., & Sharifi, H. (2011). The Role of Agile Strategic Capabilities in Achieving Resilience in Manufacturing-based Small Companies. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5469–5487.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563833>
- ISO. (2017). *Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>
- Kaplan, R.S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In C.S. Chapman, A.G. Hopwood, & M.D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research vol.3* (pp. 1253–1269). Elsevier.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review Press.
- Karman, A. (2020). An examination of factors influencing the application of mechanisms of organizations’ resilience to weather extremes. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 276–290.
<https://doi.org/10.1002/BSE.2364>
- Keller, S., & Price, C. (2015). *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119202455>
- Keshavarznia, H., Wallace, M., Keshavarznia, H., & Wallace, M. (2023). Applying the Balanced Scorecard and the Delphi Method to Determine the Key Performance Factors for the Banking Industry in Iran. *Open Journal of Business and Management*, 11(3), 821–838.
<https://doi.org/10.4236/OJBM.2023.113044>

- Khan, H., Ozkan, K.S.L., Deligonul, S., & Cavusgil, E. (2024). Redefining the organizational resilience construct using a frame based methodology: A new perspective from the ecology based approach. *Journal of Business Research*, 172, 114397. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.114397>
- Khin Khin Oo, N.C., & Rakthin, S. (2025). Knowledge-oriented leadership and organizational resilience in SMEs during a crisis: The mediation role of innovation quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(5), 100775. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2025.100775>
- Kim, E.J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Labaka, L., Hernantes, J., & Sarriegi, J.M. (2016). A holistic framework for building critical infrastructure resilience. *Technological Forecasting and Social Change*, 103, 21–33. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2015.11.005>
- Langat, G.K., Linge, T.K., & Sikali, D. (2019). Influence of idealized influence on employee job performance in the insurance industry in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 266–273. <https://doi.org/10.20525/IJRBS.V8I5.486>
- Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business & Society*, 49(3), 477–511. <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>
- Maswanto, Husainah, N., & Risyadi, I.I. (2024). The Effects of Organizational Culture and Transformational Leadership on Worker Performance at the Lebak Regency Ministry of Religious Affairs Office with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *European Journal of Business and Management Research*, 9(4), 15–22. <https://doi.org/10.24018/EJBMR.2024.9.4.2213>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))
- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., & Jočienė, E. (2019). Do dimensions of transformational leadership have an effect on workaholism? *Baltic Journal of Management*, 14(2), 312–329. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2018-0240>
- Ngwiri, B.K., Ciriaka, G., & Mule, P.W. (2025). The Influence of Individualized Consideration on the Institutional Performance of Tvet Colleges in the Nairobi Metropolis, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 12(2). <https://doi.org/10.61426/SJBCM.V12I2.3278>
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership. Theory and Practice, Second Edition*. Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership* (8th Edition). Sage Publications.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147(PART B), 410–428. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2013.02.031>
- Pelyák, L. (2025). Regionális eltérések a munkahelyi motiváció megítélésében. *Régió kutatás Szemle*, 9(2), 35–46. <https://doi.org/10.30716/RSZ/24/2/4>
- Roscoe, J.T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioural sciences*. Holt, Rinehart and Winston.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Sharma, R., Prajapati, B., & Khanal, K. (2025). Leadership Style and Resilience: Mediating Role of Learning Culture in Nepalese Organizations. *Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia*, 4(1), 110–134. <https://doi.org/10.32674/87XPEN10>
- Sheffi, Y. (2007). *The Resilient Enterprise*. MIT Press.
- Son, T.T., Phong, L.B., & Loan, B.T.T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426;ISSUE:ISSUE:DOI>
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565–5579. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>
- Sutcliffe, K.M., & Vogus, T. (2003). Organising for resilience. In K.S. Cameron; J.E Dutton; & R.E Quinn (Eds.), *Positive Organisational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Szintay, I. (1995). Tendenciák az átalakító vezetés eszközrendszerében. *Publications of the University of Miskolc, Series F Economic Sciences*, 2, 5–21.
- Teoh, B.E.W., Wider, W., Saad, A., Sam, T.H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, 913773. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.913773/BIBTEX>
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Véghné, M.V., & Barizsné, H.E. (2024). Munkafüggőség kutatása a menedzsment területén. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 19(3–4), 47–62. <https://doi.org/10.14232/JTGF.2024.3.4.47-62>
- Veresné, S.M. (2013). *Teljesítményalapú szervezetátalakítás elmélete és módszertana*. Miskolci Egyetemi Kiadó.

- Vossen, R.W. (1998). Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), 88–94.
<https://doi.org/10.1177/0266242698163005>
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. JAI Press.
- Yanamala, P., & Deshpande, A. (2025). Impact of Transformational Leadership Style on Customer Satisfaction During the COVID-19 Pandemic with

- Organizational Citizenship Behaviour as a Mediator in India's Pharmaceutical Industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(3), 13146–13165.
<https://doi.org/10.1007/s13132-024-02443-5>
- Zhao, W., & Huang, L. (2022). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: evidence from China. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 6121–6141.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2047086>