

# A BIZTONSÁGI KULTÚRA SZERVEZETI KERETEI

## THE ORGANISATIONAL FRAMEWORK OF SAFETY CULTURE

**KERTAI-KISS ILDIKÓ PhD-hallgató**  
Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

### Abstract

The question of organisational safety is a notion existing at every business, though one difficult to conceive. While the application of various security systems is getting more and more essential and is becoming an inherent part of the organisational processes, the investigation of the human factor is an area less focused on within the possible interpretations of the “safety culture“. Recent cultural studies have pointed out a number of factors affecting organisational behaviour, however, the unique value priorities, competences, attitudes and implicit factors that enable one to effectively operate in practice any safety processes within organisations are less obvious. Work “maturity”, becoming aware of the importance of prevention, the perception of endangering factors, reducing risks, being responsive, continuous awareness, proper communication and the ability to stand firm in crises can be definitive elements in an organisation’s safety culture.

### 1. Bevezetés

A biztonságos szervezet, olyan rendszer, amely normál állapotban van és ezt a működőképességét folyamatosan fenn tudja tartani.<sup>1</sup> Az innovatív technikai megoldásokból eredő globális változások a biztonsági kultúra újragondolásához vezettek. A nemzetközi szervezetek és törvényhozás dokumentumai a megújult értelmezési keretek három alapvető jellemzőjét hangsúlyozzák: rendszerszemlélet, biztonsági tudatosság és együttműködés. Ezzel kapcsolatos dokumentumok:<sup>2</sup>

- az OECD Tanácsa 2002. június 25-i 1037. ülésén elfogadott „Irányelvek”, ezen belül pl. a naprakészen alkalmazható COBIT biztonsági keretrendszer és érettségi modell (Control Objectives for Information and related Technology), amely alapján meghatározhatók a biztonsági kultúra szintjei,
- az ENSZ közgyűlésének 57. ülésén (2002. november 26.) elfogadott A/RES57/239. számú határozata,
- „The Cyber Security Enhancement Act” approved by American legislation in 2002.

Az irányelvekben megfogalmazott tényezők mellett a szervezeti biztonság kultúra funkcionális keretei a gyakorlatban is kibővültek. Ennek megfelelően a biztonsággal kapcsolatos folyamatok a vállalati hierarchia adott szintjein különböző feladatkörökkel, szabályozással működnek, ugyanakkor mögöttes tartalmukban elsőrendű követelmény a biztonság tudatosság széles körű érvényesülése és együttműködésen alapuló megvalósulása. További lényeges hangsúlyváltás, hogy a kockázatok elkerülése helyett, a tudatos kockázatkezelés proaktív szemlélete kerül előtérbe.

Jelen cikk célja, hogy a szakirodalom alapján bemutassa a vállalati biztonsági kultúra kereteit, megközelítéseit, és ezzel összefüggésben rámutat a humán faktor fokozott jelentőségére.

## 2. A biztonsági kultúra megközelítései

A biztonsági kultúra koncepciója nem homogén, ugyanaz a terminus vonatkoztatható egymástól nagyon eltérő elméleti megközelítésekhez. A főként angolszász szakirodalomban konceptualizált elméletek alapján az a benyomás alakulhat ki, hogy a különböző teóriák ritkán alkalmazhatók közvetlenül a szervezeti biztonság jobbá tételéhez. A tudományos folyóiratok legnépszerűbb témái a biztonsági kultúra és biztonsági „légkör”, ezen belül is főképp az ipari kockázatok (közművek, közlekedés, gyógyászat) problematikái. A biztonsági kultúra területén két egymással párhuzamos keretrendszer alakult ki, a vállalati biztonsági kultúra diagnosztikai módszerei alapján: a munka és a munka-helyének biztonsága, ill. a termékbiztonság.

A legtöbb cikk és könyv a kultúra mérésére/értékelésére alkalmas eszközöket, pl. kérdőíveket, tesztekert javasol, de arra a kérdésre, hogy mit is lehet valójában tanulni ezekből a koncepciókból, ha az a cél, hogy a biztonság rendszerét tökéletesítsük, a válasz meglehetősen bizonytalan.

A klasszikus kultúra elméletek<sup>3</sup> teoretikusainak követői<sup>4</sup> a biztonsági kultúra témakörét a szociálpszichológia elméleti keretén belül, kiscsoportos, vezetői szerepek és top menedzserek körében vizsgálták abból a szempontból, hogy az „arcvonalbeli” dolgozók miként látják saját munkakörnyezetüket. Sok kérdőív ez alapján jött létre azzal a céllal, hogy mind a kultúrákat, mind a biztonsági „légkört” (klímát) értékeljék, ill. széles körben alkalmazott módszerek alakultak ki a biztonsági kultúra és a humán/szervezeti faktorok diagnosztizálásában.

A vizsgálatok alapján, a jó biztonsági kultúra mibenlétének szempontjai a következőképpen foglalhatók össze:

- demokratikus vezetési stílus,
- mindenki szerepének tiszteletben tartása a hierarchián belül,
- a folyamatok tiszteletben tartása,
- a hiba/hibáztatás kultúrájának hiánya,
- beszámolni tudás/képesség a hibákról/eseményekről/balesetekről/üzemzavarokról anélkül, hogy büntetnének érte (egyfajta „őszinteség kultúra”),
- annak az érzése, hogy a hierarchiában feljebb lévők meghallgatnak/odafigyelnek,
- magas fokú szolidaritás és kölcsönös segítségnyújtás a csoporton belül,
- az ipari balesetek alacsony száma stb.

Más szerzők<sup>5</sup> a jó biztonsági kultúra definíciójának fókuszába azt helyezik, hogy a közép és top menedzserek miképpen kezelik az üzleti folyamatok során bekövetkező zavarokat/baleseteket. Ezekben az értelmezésekben a szerzők ragaszkodnak a mély-analízishez és azt szorgalmazzák, hogy a szankcióknak kapcsolódnia kellene a nemkívánatos eseményekkel, miközben arra is rámutatnak, hogy szükség van egy olyan fenntartható rendszerre is, amellyel elkerülhetők a jogi következmények, mindaddig, amíg bizonyítható, hogy az emberi hiba/mulasztás nem akaratlagos („igazságos kultúra”).

Reason megállapításai szerint a biztonsági kultúrát négyféle szervezeti kultúra típus együttes érvényesülése jellemzi:

- a) jelentő kultúra (reporting culture), az eseményeket jelzik a felelősöknek
- b) igazságos kultúra (just culture), az előidézők cselekedeteit kivizsgálják, szankcionálják
- c) alkalmazkodó kultúra (flexible culture), gyors változásokhoz rugalmas alkalmazkodás
- d) tanuló kultúra (learning culture), az eseményekből képes tanulni

A HRO szervezeti teóriák kockázat-szemléletű megközelítései,<sup>6</sup> a jó biztonsági kultúra ismérvei közé a következő szempontokat sorolják:

- a csoport képes a nem standardizált szituációkhoz való alkalmazkodásra,
- hangsúlyos a vezetés szerepe,
- fontos a szaktudás és hogy mindenki a saját szerepét töltse be,
- reziliencia, és a váratlan eseményekkel kapcsolatos improvizációs képesség.

Végezetül vannak olyan nézetek, amelyek egyenlőnek tekintik a biztonsági kultúrát a minőség-kultúrával (pl. Lean menedzsment). Ez a megközelítés abban különbözik a korábban említettektől, hogy a biztonsági kultúra értelmezésében elsődleges a folyamatokat irányító menedzserek kulcsszerepe. Feladatuk, hogy csökkentsék azokat a hibákat, amelyek meghiúsítják a termelést, menedzselik a gyártósor minőségi munkáját, viszont nagyon csekély mértékben figyelnek a baleseteket megelőző védelmi intézkedésekre.

A szakirodalom egyik általános megállapítása, hogy a biztonsági „léggör” könnyen (meg)változtatható, a biztonsági kultúra azonban nem. Az előbbi a kultúra objektív, tárgyiasult aspektusára,<sup>7</sup> az utóbbi pedig a szubjektív értékekre vonatkozik. Más szóval a „klíma” elemeit a szervezeti menedzsment folyamatokon keresztül adott időn belül meg lehet változtatni, a szervezeti kultúrát jellemző értékeket, meggyőződéseket, implicit tartalmakat viszont csak nehezen, mert egy kultúra érték jellemzőinek fejlődéséhez több nemzedék kultúra dimenzió változására van szükség. Sem a standard kockázati mátrixok, sem az akció tervek nem fednek le ilyen hosszú időt.

A másik megállapítás az, hogy nincs ideális biztonsági kultúra, de vannak kultúrák, amelyek minden szituációban megfelelőek lehetnek. Az egyre kevésbé tipizálható vállalati kultúrák korában, minden normatív megközelítés kontraproduktív lehet ezen a területen. A különböző biztonsági modellek alkalmazásának akkor van értelme, ha megteremtődik az egyensúly a rugalmasság, versenyképesség, teljesítmény adaptálása között, és ennek a különböző biztonsági kultúrák menedzselésén/alkalmazásán kellene alapulni.<sup>8</sup>

### **3. Biztonsági kultúra és szervezeti megjelenése**

A társadalmi kultúrában gyökerező szervezeti kultúra egyik alapkérdése a biztonság. A technikai fejlődés által generált kultúra változások során analóg folyamatok jelennek meg társadalmi, vállalati, egyéni szinten. Az új kockázati tényezők jellemzői, hogy globálisak, kiszámíthatatlanok, korlátozottan jelezhetők előre, valamint gyors és állandó változásban vannak.

Az informatika/információ vezérelt kultúra legfontosabb elemei között szerepel pl. az erkölcsi magatartás, az értékek, az életmód, az egészség, a magánélet és a biztonság is.<sup>9</sup> A társadalmi kultúrakutatásokból származtatott különböző szervezeti és vállalati kultúra modellek mindegyikének részeleme a biztonsági kultúra.

A vállalati biztonság az (üzleti) folyamatok zavartalan és rendeltetészerű megvalósulását jelenti. A biztonságos működés feltételei a vállalatok értékeinek, ezen belül az erőforrások bizalmosságának, sértetlenségének és rendelkezésre állásának érdekében a fenyegetettség minimalizálása, a kockázati tényezők csökkentése.<sup>10</sup>

A szervezeteken belül kialakított egységes és integrált biztonsági kultúrához<sup>11</sup> tartozó munkatársak számára a biztonság fogalomkörébe ugyanazok az elemek, normák, értékítéletek, magatartásformák, ellenőrzési módszerek tartoznak, ill. ezekkel kapcsolatban ismerik/tudják jogaikat, kötelezettségeiket és érvényesítik is azokat.

A biztonsági kultúra egyik meghatározó jellemzője tehát a dolgozók viszonyulása (attitűdjei, megélései, magatartása, viselkedése stb.) magához a biztonsághoz. Biztonsági tudatosság nélkül nem alakulhat ki biztonsági kultúra a szervezetben, ugyanakkor a tudatosság folyamatos fejlesztése jelentősen befolyásolja, sőt meghatározza az adott biztonsági kultúrát. A biztonsági tudatosság tehát a bennfoglaló biztonsági kultúra soft területe. Az említett megállapítások alátámasztják, hogy a biztonsági kultúra olyan szubkultúrának tekinthető, amely funkcionális alapokon nyugszik, ugyanakkor támogatja az adott szervezet egyedi kultúráját is.<sup>12</sup>

Az NRC értelmezése szerint, a biztonsági kultúrát az alkalmazottak szervezeti magatartását, cselekvését befolyásoló jellemzők határozzák meg. A legfontosabb szempontok a közösen kialakított normák, értékek és kölcsönösen elfogadott szabályok vonatkozásában:

- a biztonság szempontjait mindig szem előtt tartja
- felelősnek érzi magát a biztonságos üzemeltetésért
- büszke a szervezetére/vállalatára
- „tulajdonosnak” érzi magát

A korábban említett értelmezések mellett, fejlett biztonsági kultúráról akkor beszélhetünk, ha érvényesül az egyenszilárdság elve. Tehát a szervezeti hierarchia minden szintjén a dolgozók folyamatosan törekednek a veszélyforrások feltárására, tudatosítására, a kockázatok csökkentésére. Más szóval, az operatív folyamatok során a biztonságnak prioritása van, még akkor is, ha a döntéseket a pillanatnyi gazdasági érdekekkel szemben kell is meghozni.<sup>13</sup> Ez azt jelenti, hogy sok esetben a vállalatvezetés oldaláról szemléletváltásra van szükség, hiszen a biztonság közvetlenül nem növeli a vállalat nyereségét. Ezért a biztonság tudatosság pszichológiai hátterét fokozottan kell hangsúlyozni pl. Biztonság Tudatossági Program alkalmazásával.<sup>14</sup>

A magas szintű biztonsági kultúra és biztonság tudatosság egyik döntő tényezője az elkötelezettség, amely nemcsak a vezetés és a menedzsment, hanem minden dolgozó szervezeti magatartásának alapattitűdje kell hogy legyen. A biztonsági kultúra a fő és alrendszer szintjén fejleszthető, oktatható, személyiség formáló, integrálható, generációkról generációkra átörökíthető, hasonlóan a bennfoglaló kultúrák elemeihez.

A McKinsey féle 7S modell a szervezeti kultúra elemeit két csoportba rendezi. A kemény (hard) elemek a szervezet/vállalat szabályozási keretrendszeréhez tartoznak/sorolhatók. Pl. stratégia, szervezeti struktúra, menedzsment eszközök, termelési rendszerek stb. Ezzel szemben a lágy (soft) elemek nehezebben ragadhatók meg és többnyire nem számszerűsíthetők, jelentőségük azonban ugyanolyan meghatározó a szervezeti kultúra alakításában. Ide sorolható pl. az alkalmazottak, vezetők képességei, explicit és implicit tudásai, képzettsége, ismeretei, valamint a szervezet értékrendje, normái, amelyek döntően befolyásolják a szervezeti magatartást.<sup>15</sup>

A biztonsági kultúra elemei hasonló analógia szerint oszthatók fel. Ezek szerint:

- kemény elemek: szabályozási keretrendszer, törvények, irányelvek, jogszabályok, szabványok, ellenőrzési stratégiák, biztonságirányítás, módszerek, menedzsment, stratégia, informatikai rendszerek stb.
- lágy elemek: szervezeti magatartást alakító tényezők, a biztonsági tudatosságot elősegítő intervenciók, módszerek, oktatás, képzés, tréningek, „érzékenyítések”, értékrend stb.

#### 4. Biztonsági kultúra és a magyar helyzetkép néhány kérdése

A magyar szervezetek „biztonsági kultúrájának” tudományos megközelítése egyelőre kevésbé vizsgált terület. A vizsgálatokat többek között nehezíti, hogy a reputációs kockázatok miatt még titoktartási nyilatkozat ellenében is csak korlátozottan nyílnak meg a vállalkozások. Általános tapasztalat, hogy a vezetők részletekbe menően nem nyilatkozhatnak, mert kötelességük védeni vállalataik jó hírét, így következtetéseket pl. statisztikai adatok alapján lehet levonni a hazai vállalati biztonságpolitika érettségi szintjéről. Ezért a cikkben szereplő tények és információk egy része autentikus szakértői vélemény alapján fogalmazódott meg.

A magyar vállalatok körében gyakran tapasztalható, hogy a szervezeti biztonságpolitika hatékony működésének legfőbb gátja a vállalati kultúra fogalmkörében (normák, értékprioritások, meggyőződések stb.) keresendő. A szemléletmód, „mentalitás” általános jellemzői a szervezetek mindennapi gyakorlatában többek között:

- a kulcsfolyamatok működtetéséhez megfelelő számú emberre van szükség, amely nem mindig áll rendelkezésre,
- túlterhelt munkatársak, esetenként indokolatlan költségcsökkentés,
- irracionális minimalizálás/„optimalizálás” (költségek, humán erőforrás),
- „ha majd lesz valami, megoldjuk”-szemlélet,
- vezetői szinten sem tartják fontosnak a prevenciót és az előre megtervezett krízis intervenciót,
- rövid távú gondolkodás, nem mérik fel azt, hogy „mi lenne, ha”,
- óriási a stressz, a napi munka minden energiát felemészt stb.

Hazai kutatási eredmények alapján, a vállalatok biztonság kultúrájára legjellemzőbb hibái közé sorolhatók pl.:<sup>16</sup>

- a biztonságirányításban nem érvényesül a rendszerszemlélet
- a biztonsági események csak korlátozottan, vagy egyáltalán nem kerülnek nyilvánosságra a szervezeten belül,
- az esetekből nincs lehetőség tanulni, ezért a kellő védelmi intézkedéseket sem lehet megtenni,
- a biztonsági megoldások kialakítása hiányos és gyengén megalapozott, mert a kockázatelemzés, ill. a veszélyek alapos/szisztematikus felmérése nem gyakorlat (nincs kultúrája),
- inkább a termelési folyamatokba fektetnek be, mint hatékony biztonsági megoldások kialakításába.

Mindemellett a magyar cégvezetőkkel készített helyzetfelmérő interjúk alapján általános kép, hogy a professzionális biztonság kérdésével elsősorban azok a nagyvállalatok foglalkoznak, amelyek működéséhez elengedhetetlenek a nemzetközi szabványok, irányelvek, törvények betartása és alkalmazása. Tehát a cél inkább a szankciók elkerülése, mint a biztonság tudatosság egységes, magas szintű megteremtése és integrációja a szervezeti kultúra normarendszerébe.

A felsorolt jelenségek a szervezeti biztonsági kultúra kevésbé optimális szintjére és a biztonságtudatosság éretlenségére engednek következtetni. A tudatosságon és a szándékoságon alapuló biztonsági kultúra<sup>17</sup> kialakításának alapja elsősorban az, hogy a biztonság követelményét a vállalat valamennyi érintettjének el kell fogadni. Ennek megfelelően egy olyan szabályokon és humán tényezőkön alapuló összetett rendszer alakul ki, amelynek tagjai, belső meggyőződéséből/motivációjából fakadóan, döntései által, folyamatosan törekszik a biztonságos szervezet létrehozására és fenntartására.<sup>18</sup>

## 5. Összefoglalás, következtetések

Mindezek alapján elmondható, hogy a szervezet biztonsági kultúrájának fejlesztésben a kultúra-menedzsment egyik kiemelt területe lehet azoknak a személyes kompetenciáknak a kialakítása, amelyek a szervezeteken belül hálózatot alkotó kulturális jellemzők mélyebb megismerésével a vállalatok biztonságos működését támogatják. Az ehhez szükséges tesztek, módszereket, komplex eljárásokat külföldi és hazai kutatásokkal kell validálni.

A biztonság tudatosság folyamatos fejlesztése szempontjából nemcsak a szakmai ismeret, tudás, tapasztalat, hanem a személyiségjegyek jelentősége is felértékelődik (fejleszthető tanulási készségek, nyitottság az új ismeretekre, kezdeményezőkézség, érzelmi stabilitás stb.), hiszen a vállalati biztonsági szabályokat, alkalmazásokat meg lehet tanulni, de a bizonytalan, váratlan szituációk megoldásához nem mindig állnak rendelkezésre kész útmutatások.

Emellett a jövőben elképzelhető, hogy a szabályozások területén is egyre kevésbé lesznek egységes modellek, ezért a szervezeti kultúra írott és íratlan szabályait rugalmasan kell majd kezelni/alakítani. Tehát olyan munkatársakra lehet szükség, akik átkonvertálható tudásokkal rendelkeznek és személyiségjegyeik ugyanúgy összhangban vannak a vállalat innovatív folyamataival és biztonsági stratégiájával.

### Jegyzetek

1. Kornai János (2005): A gondolat erejével, Osiris Kiadó, Budapest.
2. Nagy Károly (2008): Az Új Biztonsági Kultúra Program sajátosságai. In: Vámosi Zoltán (szerk.): Gondolatok és vélemények a biztonságunkról. A biztonságkultúra kérdései. TIT Hadtudományi és Biztonságpolitikai Közhasznú Egyesület. Budapest.
3. Pl. Hofstede, G. (1983): Culture's consequences: international differences in work-related values. *Adm Sci Q.* Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 28. szám. 625–629. old. Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
4. Helmreich, R. (1993): Attitudes towards automation across five cultures–NASA report. University of Texas. FAA Aerospace Crew Research.; Flin, R.; O'Connor, P.; Crichton, M. (2008): *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills*. Ashgate. United Kingdom.; Guldenmund, F. W. (2007): The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. *Safety Science*. 45. évf. 6. szám. 723–743. old.
5. Pl. Westrum, R. (2004): A typology of organisational cultures. *Qual Saf Health Care*. 13. szám. 22–27. old.; Reason, J. T.; Carthey, J.; de Leval, M. R. (2001): Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management. *Qual Health Care*. 10 (suppl 2). szám. 21–25. old.
6. Marais, K.; Dulac, N.; Leveson, N. (2004): Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: The Need for an Alternative Approach to Safety in Complex Systems. MIT Engineering Systems Division Symposium 2004, March 24.; La Porte, Todd R. (1996): High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding, and At Risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 4. évf. 2. szám. 60–71. old.
7. Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
8. Amalberti, R. (2013): Navigating Safety Necessary Compromises and Trade-Offs–Theory and Practice. Springer. 99–105. old.
9. Targovski, A.; Rienzo, T. (2004): *Enterprise Information Infrastructure*. Paradox Associates. Kalamazoo.
10. Michelberger Pál, Lábodi Csaba (2012): Vállalati információbiztonság szervezése. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II*. Budapest. 241–302. old.

11. Lazányi Kornélia (2014): A biztonsági kultúra, Taylor IV. Vezetéstudományi Konferencia.
12. Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zoltán (2006): Vállalti biztonság keretrendszere, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Biztonság Menedzsment Kutatócsoport.
13. Izsó Lajos (1997): Ergonómia. A munkabiztonság emberi tényezői. Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet.
14. Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zoltán (2006): Vállalti biztonság keretrendszere, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Biztonság Menedzsment Kutatócsoport.
15. Tóth-Bordásné Marosi Ildikó, Bencsik Andrea (2012): Szervezeti magatartás, avagy a bizalom ereje. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr.
16. Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zoltán (2006): Vállalti biztonság keretrendszere, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Biztonság Menedzsment Kutatócsoport.
17. Lazányi Kornélia (2014): A biztonsági kultúra, Taylor IV. Vezetéstudományi Konferencia
18. Sharpanskykh, A. (2012): A Systemic approach to Organizational safety Modeling and Analysis, International Journal of Systems for Crisis Response and Management. 4. évf. 3. szám. 42–56. old.

### **Felhasznált irodalom**

- Amalberti, R. (2013): Navigating Safety Necessary Compromises and Trade-Offs-Theory and Practice. Springer. 99–105. old.
- Guldenmund, F. W. (2007): The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. Safety Science. 45. évf. 6. szám. 723–743. old.
- Flin, R.; O’Connor, P.; Crichton, M. (2008): Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills. Ashgate. United Kingdom.
- Helmreich, R. (1993): Attitudes towards automation across five cultures–NASA report. University of Texas. FAA Aerospace Crew Research.
- Hofstede, G. (1983): Culture’s consequences: international differences in work-related values. Adm Sci Q. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 28. szám. 625–629. old.
- Izsó Lajos (1997): Ergonómia. A munkabiztonság emberi tényezői. Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet.
- Kornai János (2005): A gondolat erejével, Osiris Kiadó, Budapest.
- La Porte, Todd R. (1996): High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding, and At Risk. Journal of Contingencies and Crisis Management. 4. évf. 2. szám. 60–71. old.
- Lazányi Kornélia (2014): A biztonsági kultúra, Taylor IV. Vezetéstudományi Konferencia.
- Nagy Károly (2008): Az Új Biztonsági Kultúra Program sajátosságai. In: Vámosi Zoltán (szerk.): Gondolatok és vélemények a biztonságunkról. A biztonságkultúra kérdései. TIT Hadtudományi és Biztonságpolitikai Közhasznú Egyesület. Budapest.
- Marais, K.; Dulac, N.; Leveson, N. (2004): Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: The Need for an Alternative Approach to Safety in Complex Systems. MIT Engineering Systems Division Symposium 2004, March 24.
- Michelberger Pál, Lábodi Csaba (2012): Vállalati információbiztonság szervezése. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest. 241–302. old.
- Reason, J. T.; Carthey, J.; de Leval, M. R. (2001) Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management. Qual Health Care. 10 (suppl 2). szám. 21–25. old.
- Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. San Francisco.
- Sharpanskykh, A. (2012): A Systemic approach to Organizational safety Modeling and Analysis, International Journal of Systems for Crisis Response and Management. 4. évf. 3. szám. 42–56. old.
- Targovski, A.; Rienzo, T. (2004): Enterprise Information Infrastructure. Paradox Associates. Kalamazoo.

- Tóth-Bordásné Marosi Ildikó, Bencsik Andrea (2012): Szervezeti magatartás, avagy a bizalom ereje. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (2002): Riding the Waves of Cultures: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey publishing.
- Vasvári György (2009): A társadalmi és szervezeti (vállalati) biztonsági kultúra. Ad Librum. Budapest.
- Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zoltán (2006): Vállalti biztonság keretrendszere, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Biztonság Menedzsment Kutatócsoport.
- Westrum, R. (2004): A typology of organisational cultures. Qual Saf Health Care. 13. szám. 22–27. old.