

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Kognitive Dissonanz in der BANI-Wirtschaft:
Strategien zur Bewältigung von Spannungen in der
aktuellen Arbeitswelt

MARCEL DULGERIDIS

LISA SCHATTENBERG

CHRISTIAN SCHATTENBERG

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Marcel Dulgeridis

Lisa Schattenberg

Christian Schattenberg

ORCID-ID: 0009-0009-4248-3067 (Open Researcher und Contributor ID)

IU Internationale Hochschule - Campus Regensburg

Johanna-Kinkel-Straße 3+4

93049 Regensburg

Telefon: +49-1751117865

Email: marcel.dulgeridis@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 4, No. 2 (NOV 2024)

ISSN-Nummer: 2750-0721

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

Kognitive Dissonanz in der BANI-Wirtschaft:

Strategien zur Bewältigung von Spannungen in der aktuellen Arbeitswelt

MARCEL DULGERIDIS

LISA SCHATTENBERG

CHRISTIAN SCHATTENBERG

ABSTRACT:

This paper delves into the increasing difficulties posed by dissonance, in the BANI (Brittle Anxious Nonlinear Incomprehensible) business setting. Cognitive dissonance refers to a clash stemming from beliefs or actions and is on the rise in contemporary work environments due to swift technological advancements and intricate decision-making processes in unstable and delicate systems. The research examines the repercussions of dissonance on organizational decision-making processes as well, as innovation and overall welfare. This study looks at the BANI framework to pinpoint factors that worsen conflict and suggests ways to deal with it like building resilience and mindfulness techniques as well, as adaptive management strategies in order to lower stress levels and improve adaptability within organizations facing uncertainty, in the business environment.

KEYWORDS:

Achtsamkeit, Adaptive Managementstrategien, Arbeitswelt, BANI-Umgebung, Entscheidungsfindung, Innovation, Kognitive Dissonanz, Organisatorische Transformation, Psychologischer Stress, Resilienz, Unsicherheit, Komplexität, Konfliktmanagement

AUTOR:INNEN



Prof. Dr. Marcel Dulgeridis ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Standort Regensburg. Mit umfangreicher akademischer Erfahrung und Expertise in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen widmet er sich mit großem Engagement der Lehre und Forschung. Zusätzlich ist Marcel Senior Manager bei PwC in München und begleitet insbesondere Versicherungsunternehmen auf dem Weg zur Finanzfunktion der Zukunft.



Lisa Schattenberg B.Sc. ist Betriebswirtin und Wirtschaftspsychologin mit umfassender Erfahrung in der Personalentwicklung und Beratung in Transformation von Unternehmen. Als Leiterin für Training und Qualitätsmanagement verantwortet sie die Entwicklung und Implementierung innovativer Schulungs- und Qualitätskonzepte. Parallel dazu verfolgt sie ihr Masterstudium in Wirtschaftspsychologie und Digitalisierung und ist als Dozentin sowie Autorin in der Erwachsenenbildung aktiv.



Christian Schattenberg LL.B. ist Wirtschaftsjurist und Masterstudent der Wirtschaftspsychologie mit fundierter Praxis in interkulturellen Arbeitswelten. Als Rehabilitationspädagoge und Vorstandsmitglied eines Bildungsträgers verbindet er Humanwissenschaftliche Expertise mit wirtschaftsrechtlicher sowie interkultureller Kompetenz. Er widmet sich Themen der Organisationsentwicklung und Unternehmenskulturen.

Die BANI-Wirtschaft: Eine Quelle innerer Spannungen

Das Akronym BANI beschreibt die gegenwärtige, komplexe Welt und ihre Herausforderungen in den Dimensionen Brittle, Anxious, Nonlinear und Incomprehensible. Die moderne Wirtschaftswelt wird zunehmend durch die BANI-Dimensionen geprägt (Cascio, 2020). Auch wenn neue Technologien und Arbeitsweisen eine Ursache dieser Konflikte darstellen, sind sie nur ein Teil des größeren Ganzen. (Smith & Mackie, 2000). Diese Dimensionen erzeugen bei vielen Menschen innere Konflikte und führen zu sogenannten kognitiven Dissonanzen. Diese widersprüchlichen und ambivalenten Überzeugungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen können im modernen Wirtschaftsleben problematisch sein, da sie die Entscheidungsfindung, die Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft sowie das Wohlbefinden und die Leistung von Individuen und Teams mit zunehmender kognitiver Dissonanz negativ beeinflussen (Ocampo et al., 2020; Pennycook et al., 2020; Tian & Robertson, 2019).

Welche Facetten der BANI-Umgebung sind besonders herausfordernd und wie können sie gezielt adressiert werden?

Wie erleben Mitarbeitende die zunehmende Divergenz zwischen neuen Anforderungen und ihren bisherigen Überzeugungen? Stetige Unvorhersehbarkeit kann Zustände kognitiver Disharmonie verschärfen. Die Theorie der kognitiven Dissonanz, wie sie erstmals von Leon Festinger (2001) beschrieben wurde, liefert Erklärungen für das veränderte Informationsverhalten nach Entscheidungen.

Welche Bewältigungsstrategien existieren, um diesen unangenehmen und belastenden Zustand effizient zu managen und zu reduzieren? Diese Frage ist wesentlich, da die Fähigkeit, innere Spannungen zu erkennen und erfolgreich zu bewältigen, eine Schlüsselkompetenz in der modernen Arbeitswelt darstellt.

Die BANI-Welt und ihre Herausforderungen in modernen Arbeitsumfeldern

Traditionelle Modelle und Vorhersagetechniken können auch in einer hochdynamischen, vernetzten Welt scheitern. Diese Einsicht hat maßgeblich zur Entwicklung des BANI-Modells beigetragen, und betont die Notwendigkeit, antifragile Strukturen, welche die klassische Resilienz übersteigen, zu fördern. Die heutige Realität erfordert adaptive und flexible Ansätze, die Systeme zu entwickeln, die durch Störungen und Veränderungen noch stärker werden und anstatt auf Robustheit, auf Antifragilität und Stabilität zu setzen (Taleb, 2012).

Vom renommierten Zukunftsforscher und Autor Jamais Cascio (2020) erstmals vorgestellt, betont das BANI-Modell, dass die Welt nicht nur volatiler und unsicherer geworden ist, sondern auch zunehmend brüchiger, ängstlicher, weniger linear und weniger greifbar.

Es entstand aus der Erkenntnis, dass das traditionelle VUCA-Modell – aus den 1980er Jahren nicht mehr ausreicht, um die tiefgreifenden, sich rasch verändernden Entwicklungen der heutigen Zeit zu erfassen. Während VUCA auf Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit fokussiert, erweitert das BANI-Modell dieses Konzept, um die spezifischen Merkmale der modernen Welt präziser abzubilden (Bennett & Lemoine, 2014).

Kognitive Dissonanz durch unstimmmige Überzeugungen und Handlungen

„Wenn zwei Elemente miteinander dissonant sind, ist die Stärke der Dissonanz eine Funktion der Wichtigkeit der Elemente. Je wichtiger und wertvoller diese Elemente für eine Person sind, desto größer ist die Stärke der dissonanten Beziehung zwischen ihnen.“ (Festinger, 1978, S. 28)

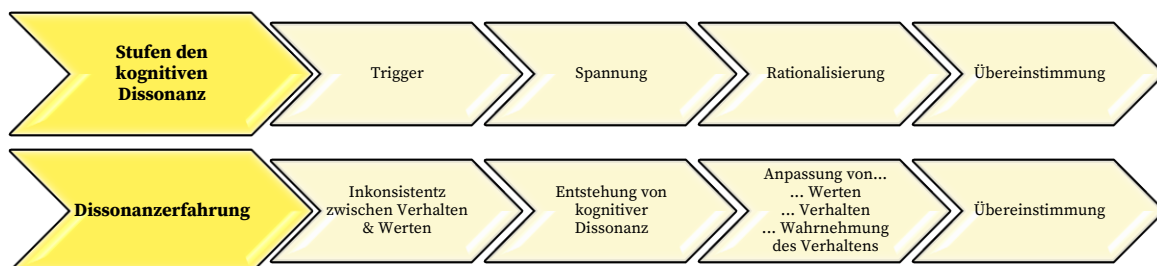
Die Theorie der kognitiven Dissonanz, eine Konsistenztheorie mit sozialpsychologischem Ursprung, beschreibt, wie Menschen mit inneren Konflikten umgehen. Dabei wird angenommen, dass Individuen grundsätzlich nach einem Zustand der Widerspruchsfreiheit und Harmonie streben (Femers-Koch, 2018).

Wie in Abbildung 1 dargestellt, zeigt der Prozess der kognitiven Dissonanz, wie Verhalten und Werte in Konflikt geraten und welche Rationalisierungsstrategien angewendet werden können, um diesen Spannungszustand zu verringern. Ein Trigger, also ein Ereignis oder Stimulus, löst den Prozess der kognitiven Dissonanz aus. Die anfängliche Abweichung zwischen Verhalten und Werten verursacht die Dissonanz. Diese Inkonsistenz führt wiederum zu einer psychologischen Spannung. Die Rationalisierung kann auf verschiedene Weise geschehen, etwa durch eine Anpassung der eigenen Werte, des Verhaltens oder der Wahrnehmung des Verhaltens.

Festinger stellt darüber hinaus fest, dass Personen nach einer getroffenen Entscheidung die daraus resultierenden negativen Aspekte und Folgen stärker wahrnehmen, während positive Aspekte abgewertet werden, was zu einem sogenannten „post-decision regret“ führt. Wenn Menschen inkonsistente Kognitionen erleben, entsteht ein Spannungszustand, den sie aktiv zu reduzieren versuchen. Je bedeutender die inkonsistenten Empfindungen, desto stärker die Dissonanz (2001).

Kognitive Dissonanz intensiviert sich, wenn das Selbstkonzept einer Person bedroht wird und widersprüchliche Anforderungen ihre Wertvorstellungen infrage stellen. Mittels bildgebender Verfahren zeigen De Vries, Byrne und Kehoe (2015) auf, dass das Erleben von kognitiver Dissonanz bestimmte Gehirnregionen aktiviert und sowohl auf psychologischer als auch auf physiologischer Ebene stattfindet (Thibodeau und Aronson 1992).

Abbildung 1 Prozess der kognitiven Dissonanz



Quelle: Eigene Darstellung

Psychische Spannungen in einer unvorhersehbaren Welt: Kognitive Dissonanz im BANI-Rahmen

In der komplexen und unsicheren Welt des BANI-Modells werden Spannungen verstärkt. Die folgende Analyse ordnet die Ursachen kognitiver Dissonanz den vier BANI-Dimensionen zu und zeigt, wie diese neue Natur unserer Welt im Detail innere Konflikte intensiviert.

BRITTLE (BRÜCHIG)

Die Brüchigkeitsdimension beschreibt die Zerbrechlichkeit und Anfälligkeit von Systemen und Strukturen (Cascio, 2020). Taleb (2012) erklärt, dass brüchige Systeme oft stabil erscheinen, jedoch unter Druck plötzlich und vollständig zusammenbrechen. Um mit diesem volatilen Umfeld umzugehen, müssen Organisationen widerstandsfähigere und flexiblere Systeme entwickeln (Walker & Salt, 2012).

Die Zerbrechlichkeit von Systemen zeigt sich verstärkt, wenn bereits kleine Störungen massive Auswirkungen haben. Im Kontext kognitiver Dissonanz könnten die folgenden Ursachen in diese Kategorie passen:

- Erzwungenes Compliance-Verhalten: Wenn Personen gezwungen werden, gegen ihre Überzeugungen zu handeln, zeigt sich die Brüchigkeit individueller ethischer und moralischer Systeme. In einem fragilen Arbeitsumfeld kann eine erzwungene Entscheidung großen inneren Druck ausüben und die Integrität des persönlichen Wertesystems beschädigen (Annu & Dhanda, 2020; Festinger, 2001).
- Neue Informationen: Das plötzliche Auftreten von widersprüchlichen Informationen, kann dazu führen, dass das kognitive Gerüst einer Person instabil wird. Besonders in Zeiten ständiger Wissensaktualisierung kann dies zu Überforderung führen (Borah et al., 2020).

ANXIOUS (ÄNGSTLICH)

Die Dimension der Ängstlichkeit spiegelt das weit verbreitete Gefühl von Unsicherheit und Besorgnis wider, das durch unvorhersehbare Veränderungen entsteht (Cascio, 2020). Anhaltender Stress und Angst haben negative Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit, wie Selye (1978) betont. In Organisationen, die von einer Kultur der Angst geprägt sind, zögern Mitarbeitende oft, Risiken einzugehen oder neue Ideen vorzuschlagen (Edmondson, 1999).

Die Dimension der Angst umfasst Unsicherheiten und Stress, die zu einer anhaltenden mentalen Belastung führen. Dies passt gut zu den folgenden Ursachen:

- Erzwungenes Compliance-Verhalten: Die Angst, Anweisungen zu verweigern, kann durch die Furcht vor Arbeitsplatzverlust oder Repressalien entstehen. Erzwungenes Compliance-Verhalten verstärkt den inneren Konflikt (Festinger, 2001).
- Entscheidungsfindung: Wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, die sowohl Vorteile als auch Nachteile haben, entsteht oft Angst. Diese Unsicherheit verstärkt das Gefühl der Dissonanz, besonders bei langfristigen Konsequenzen (Annu & Dhanda, 2020).

NONLINEAR (NICHT-LINEAR)

Wenn große Anstrengungen nicht den erwarteten Erfolg bringen, kann die Diskrepanz zwischen Aufwand und Ergebnis emotional stark belastend sein. Kleine Ursachen können große Effekte haben, und traditionelle lineare Denkansätze sind oft unzureichend, um solche Systeme zu verstehen oder zu steuern (Cascio, 2020). Holland (2000) und Capra (1997) betonen, dass das Verständnis von Netzwerken und Verbindungen entscheidend ist, um die Dynamik komplexer Systeme zu begreifen. Demnach führt in der nicht-linearen Welt oft schon ein kleines Ereignis zu unvorhersehbaren und großen Auswirkungen.

Folgende Ursachen für kognitive Dissonanz fallen in diese Dimension:

- Entscheidungsfindung: Kleine Entscheidungen können unerwartet große Auswirkungen haben, was zu kognitiver Dissonanz führt. Die Unvorhersehbarkeit der Folgen verstärkt die innere Zerrissenheit (Annu & Dhanda, 2020).
- Anstrengung: Große Anstrengungen, die nicht den erwarteten Erfolg bringen, können nicht-lineare Folgen haben. Die Diskrepanz zwischen Anstrengung und Ergebnis kann emotional stark belastend sein (Annu & Dhanda, 2020).

INCOMPREHENSIBLE (UNBEGREIFLICH)

Die Dimension der Unbegreiflichkeit beschreibt die Schwierigkeit, komplexe Systeme vollständig zu verstehen. In einer ungreifbaren Welt sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen oft nicht offensichtlich, und Informationen können verwirrend oder widersprüchlich sein (Cascio, 2020). Dies wird besonders wichtig in Situationen, in denen traditionelle Entscheidungsmodelle aufgrund der enormen Komplexität scheitern. In der heutigen digitalen Welt sind Menschen und Organisationen oft mit einer Flut an Informationen konfrontiert, die analysiert, gefiltert und interpretiert werden müssen. Taleb (2007) beschreibt dies als das Phänomen des „Schwarzen Schwans“, bei dem seltene und unvorhersehbare Ereignisse erhebliche Auswirkungen haben.

Im Zusammenhang mit kognitiver Dissonanz sind folgende Ursachen relevant:

- Neue Informationen: Wenn neue Erkenntnisse den eigenen Überzeugungen widersprechen, entsteht das Gefühl, dass die Situation unbegreiflich ist. Besonders wissenschaftliche Fakten, die vielschichtig und schwer zu verstehen sind, können erhebliche kognitive Dissonanz auslösen (Borah et al., 2020).
- Anstrengung: Trotz intensiver Anstrengung nur minimale Erfolge zu erzielen, kann für Menschen unbegreiflich sein. Diese kognitive Dissonanz entsteht durch das Missverhältnis zwischen Arbeitsaufwand und Ergebnis (Annu & Dhanda, 2020).

Impulse für Bewältigungsstrategien

Um in der dynamischen BANI-Welt erfolgreich zu agieren, sind geeignete Strategien zur Bewältigung dieser Dissonanz entscheidend. Welche Strategien können Organisationen anwenden, um Mitarbeitende in solchen Situationen zu unterstützen?

Die folgenden Handlungsempfehlungen bieten praxisnahe Ansätze, um die Resilienz zu stärken (Taleb, 2012; Walker & Salt, 2012), Unsicherheiten zu managen (Kabat-Zinn, 2005; Selye, 1978), adaptive Managementstrategien einzuführen (Holland, 2000; Mitchell, 2011) und „Sensemaking“ zu fördern (Bennett & Lemoine, 2014; Weick, 1995).

VULNERABILITÄT: WENN SYSTEME UNTER DRUCK ZERBRECHEN

Ein zentrales Problem der Brüchigkeit ist die falsche Wahrnehmung instabiler Systeme als vermeintlich robust. Dies führt bei Systemversagen oft zu katastrophalen Folgen (Taleb, 2012). Schon kleine Störungen können massive, unvorhersehbare Zusammenbrüche verursachen. Organisationen sollten daher eher Resilienz durch robuste Prozesse aufbauen und flexible Strukturen schaffen, um Schocks absorbieren zu können (Walker & Salt, 2012). Neben Kontinuität ist vor allem Widerstandsfähigkeit essentiell (Perrow, 1999). Weick und Sutcliffe (2015) heben die Bedeutung von „Resilience Engineering“ hervor, welches Unternehmen befähigt, auf unerwartete Herausforderungen besser und effizienter zu reagieren. Hollnagel (2014) fügt hinzu, dass modernes Sicherheitsmanagement sowohl präventive als auch adaptive Maßnahmen erfordert, um Instabilität zu mindern. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Vermeidung von Selbsttäuschungen wie Self-Handicapping durch präventive Maßnahmen zur Stabilisierung der Systeme (Perrow, 1999).

UNSICHERHEIT UND ANGST: MIT ACHTSAMKEIT WIDERSTANDSFÄHIGKEIT STÄRKEN

Achtsamkeitstechniken können das Wohlbefinden und die Resilienz der Mitarbeitenden gezielt fördern und damit kognitive Dissonanz verringern. Eine Kultur der Offenheit mit Zulassen einer gewissen Fehlerkultur und Achtsamkeit schafft Raum für vertrauensvolles Handeln und reduziert die psychische Belastung (Brown, 2012; Kabat-Zinn, 2005). Kabat-Zinn (2005) zeigt auf, dass Achtsamkeitstechniken und Meditation effektive Mittel sein können, um Stress und Angst abzubauen und das geistige Wohlbefinden zu fördern. Brown (2012) hebt hervor, dass Verletzlichkeit und das Eingeständnis von Unsicherheiten wichtige Führungsqualitäten sind, um Vertrauen und Resilienz in Teams zu stärken. Diese Ansätze helfen dabei, kognitive Dissonanz zu reduzieren, indem sie die Selbstwahrnehmung stabilisieren und adaptive Bewältigungsstrategien stärken. Wie können Unternehmen eine offene Kommunikationskultur etablieren, die Achtsamkeitstechniken zur Bewältigung von Unsicherheiten nutzt?

DAS UNVORHERSEHBARE MANAGEN

Adaptive und flexible Managementstrategien sind essenziell, um auf die Unvorhersehbarkeit nicht-linearer Dynamiken zu reagieren (Cascio, 2020).

Unternehmen müssen lernen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und das Verständnis von Emergenz und Komplexität (Capra, 1997) in ihre Entscheidungsprozesse zu integrieren.

Darüber hinaus trägt die Akzeptanz von inkonsistenten Informationen dazu bei, kognitive Dissonanz zu reduzieren. Diese Strategien fördern Anpassungsfähigkeit und erleichtern es, mit ebendieser Unsicherheit umzugehen.

SINN IN DER KOMPLEXITÄT FINDEN

Um mit der Ungewissheit der modernen Arbeitswelt umzugehen, müssen Organisationen die Fähigkeit entwickeln, Klarheit aus unklaren Situationen zu schaffen – dies lässt dem Prozess des „Sensemaking“ eine entscheidende Rolle zuteilwerden. Ebendieses ermöglicht es Organisationen und Individuen, aus diffusen Situationen Klarheit zu schaffen (Weick, 1995). Zudem unterstützt es dabei, widersprüchliche Informationen zu verstehen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Eine strukturierte Herangehensweise im Sensemaking kann Organisationen dabei unterstützen, relevante von irrelevanten Informationen zu unterscheiden und so ihre Entscheidungsprozesse zu verbessern (Femers-Koch, 2018). Wie kann Sensemaking Ihre Entscheidungsprozesse in einer sich ständig wandelnden Welt verbessern?

Ausblick

Die Analyse der kognitiven Dissonanz in der BANI-Wirtschaftswelt zeigt, dass der Druck auf Individuen und Organisationen, sich mit inneren Spannungen auseinanderzusetzen, steigt. Studien weisen darauf hin, dass kognitive Dissonanz nicht nur die Entscheidungsfindung beeinträchtigt, sondern auch langfristige Auswirkungen auf das Wohlbefinden hat (Gunia et al., 2012; Hinojosa et al., 2017). Diese Dynamik wird in einer fragilen, nicht-linearen und von Unverständlichkeit geprägten Welt weiter verstärkt. Unternehmen, die adaptive Bewältigungsstrategien wie Resilienzförderung und Achtsamkeitspraktiken integrieren, konnten bisher nachweislich nicht nur die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden steigern, sondern auch die Unternehmensleistung sichern (Glomb et al., 2011). Die Forschung zeigt zudem, dass Resilienz ein Schlüsselkonzept ist, um den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu begegnen (Robertson et al., 2015). Regelmäßige Achtsamkeits- und Resilienzprogramme sowie die Förderung entsprechender Kommunikationskulturen könnten entscheidende Maßnahmen sein, um kognitive Dissonanz zu reduzieren.

Die wachsende Bedeutung von Remote- und hybriden Arbeitsmodellen erfordert neue Formen des Stressmanagements und der Mitarbeiterführung, um die durch Isolation und Unsicherheit verstärkte kognitive Dissonanz zu verringern.

Neue Fragestellungen ergeben sich insbesondere im Bereich der digitalen Transformation. Wie können moderne Technologien, wie etwa künstliche Intelligenz oder Machine Learning, zur Erkennung und Reduzierung von kognitiver Disharmonie beitragen? Erste Ansätze zeigen, dass KI-basierte Tools hilfreich sein können, um Stressfaktoren zu identifizieren und Anpassungen in Echtzeit vorzunehmen (Tripathi et al., 2021). KI-gesteuerte Systeme könnten zukünftig personalisierte Lösungen zur Stressreduktion anbieten, indem sie in Echtzeit auf individuelle kognitive Dissonanzmuster reagieren. Dies könnte wiederum die Identifikation von Stressquellen in der Arbeitsumgebung und personalisierte Handlungsempfehlungen unterstützen.

Andere Studien deuten darauf hin, dass kulturelle Unterschiede eine große Rolle bei der Wahrnehmung und Bewältigung dieser inneren Konflikte spielen (Forret & Dougherty, 2004; Liddell & Williams, 2019; Schubert & Ringeisen, 2020). Hier besteht ein bedeutendes Potenzial für zukünftige Forschungsarbeiten, um besser zu verstehen, wie multinationale Organisationen kulturell adaptive Lösungen entwickeln können. Müssen diese kulturellen Unterschiede bei der Entwicklung von Bewältigungsstrategien aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen berücksichtigt werden?

Weitere Forschung wird nicht nur zur Förderung der psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden beitragen, sondern auch die Anpassungsfähigkeit und somit Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen in der sich rasant verändernden BANI-Welt stärken. Zukünftige Forschung könnte sich stärker auf den neuropsychologischen Aspekt von kognitiver Dissonanz konzentrieren, um spezifische Hirnaktivitäten und ihre Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten besser zu verstehen.

Literaturverzeichnis:

- Annu, ., & Dhanda, B. (2020). Cognitive Dissonance, Attitude Change and Ways to Reduce Cognitive Dissonance: A Review Study. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 48–54. <https://doi.org/10.9734/jesbs/2020/v33i630236>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 1/2, 2014, Jan/Feb.
- Borah, T., Gogoi, S., & Dutta, A. (2020). Cognitive dissonance: Its role in decision making. *ADVANCE RESEARCH JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE*, 11(2), 69–72. <https://doi.org/10.15740/HAS/ARJSS/11.2/69-72>
- Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. Gotham Books.
- Capra, F. (1997). *The web of life: A new scientific understanding of living systems* (First Anchor Books trade paperback edition). Anchor Books.
- Cascio, J. (2020, April 29). Facing the Age of Chaos [Internetblog]. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- De Vries, J., Byrne, M., & Kehoe, E. (2015). Cognitive dissonance induction in everyday life: An fMRI study. *Social Neuroscience*, 10(3), 268–281. <https://doi.org/10.1080/17470919.2014.990990>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Femers-Koch, S. (2018). *Compliance-Kommunikation aus wirtschaftspsychologischer Sicht*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19810-7>
- Festinger, L. (1978). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Huber.
- Festinger, L. (2001). *A theory of cognitive dissonance* (Reissued by Stanford Univ. Press in 1962, renewed 1985 by author, [Nachdr.]). Stanford Univ. Press.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437. <https://doi.org/10.1002/job.253>
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at Work. In A. Joshi, H. Liao, & J. J. Martocchio (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Bd. 30, S. 115–157). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Gunia, B. C., Wang, L., Huang, L., Wang, J., & Murnighan, J. K. (2012). Contemplation and Conversation: Subtle Influences on Moral Decision Making. *Academy of Management Journal*, 55(1), 13–33. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0873>
- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C., & Gullifor, D. (2017). A Review of Cognitive Dissonance Theory in Management Research: Opportunities for Further Development. *Journal of Management*, 43(1), 170–199. <https://doi.org/10.1177/0149206316668236>
- Holland, J. H. (2000). *Emergence: From chaos to order* (3. paperback print). Perseus Books.
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and safety-II: The past and future of safety management*. Ashgate Publishing Company.
- Kabat-Zinn, J. (with University of Massachusetts Medical Center/Worcester). (2005). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness* (Delta trade pbk. reissue). Delta Trade Paperbacks.

- Liddell, B. J., & Williams, E. N. (2019). Cultural Differences in Interpersonal Emotion Regulation. *Frontiers in Psychology, 10*, 999. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00999>
- Mitchell, M. (2011). *Complexity: A guided tour* (1. iss. as an paperback). Oxford University Press.
- Ocampo, A. C. G., Wang, L., Kiazad, K., Restubog, S. L. D., & Ashkanasy, N. M. (2020). The relentless pursuit of perfectionism: A review of perfectionism in the workplace and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 41*(2), 144–168. <https://doi.org/10.1002/job.2400>
- Pennycook, G., Bear, A., Collins, E. T., & Rand, D. G. (2020). The Implied Truth Effect: Attaching Warnings to a Subset of Fake News Headlines Increases Perceived Accuracy of Headlines Without Warnings. *Management Science, 66*(11), 4944–4957. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3478>
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton University Press.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 533–562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
- Schubert, S., & Ringeisen, T. (2020). Stressbewältigung im Kulturvergleich. In T. Ringeisen, P. Genkova, & F. T. L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur* (S. 1–20). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27825-0_20-1
- Selye, H. (1978). *The stress of life* (Rev. ed). McGraw-Hill.
- Smith, E. R., & Mackie, D. M. (2000). *Social psychology* (2nd ed). Psychology Press.
- Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Random House.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder* (1st ed). Random House.
- Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and When Does Perceived CSR Affect Employees' Engagement in Voluntary Pro-environmental Behavior? *Journal of Business Ethics, 155*(2), 399–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3497-3>
- Tripathi, A., Kaur, P., & Suresh, S. (2021). AI in Fighting Covid-19: Pandemic Management. *Procedia Computer Science, 185*, 380–386. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.05.039>
- Walker, B., & Salt, D. (2012). *Resilience Practice: Building Capacity to Absorb Disturbance and Maintain Function*. Island Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (Third edition). Wiley.