

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A KIÉGÉS KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA OKTATÓKNÁL – AZ ÉRZELMIINTELLIGENCIA-FEJLESZTÉS SZEREPE A SZERVEZETI KULTÚRA ALAKULÁSÁBAN

THE EXAMINATION OF THE RELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND BURN-OUT AMONG TEACHERS – THE ROLE OF THE DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Az érzelmi intelligencia fejlesztése olyan (vezetői) jelenlétet eredményez, amely támogatja az egészséges szervezeti kultúra működését. A szerző tanulmányában emellett foglal állást, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése védőfaktorként szolgál a kiégéssel szemben. Saját és mások korábbi vizsgálatait ismertetve egy érzelmiintelligencia-központú fejlesztési koncepciót vázol fel, melynek középpontjában egy oktatókon elvégzett empirikus kutatás eredményei állnak (N=292). Korrelációvizsgálatot és regresszióelemzést végzett el, melyek eredményei alapján elmondható, hogy az érzelmi intelligencia és a kiégés különböző szintjei között közepes és erős korreláció mutatható ki, az érzelmi intelligencia közvetlen, negatív hatást gyakorol a kiégés tünetegyüttes egyes szintjeivel szembeni fogékonyságra. Az elemzések során sikerült azonosítani a nem és a kor moderátorszerepét, valamint az érzelmiintelligencia-tényezők közötti mediátori szerepet a kiégésre gyakorolt hatásmechanizmusokban. A vizsgálat eredményei, valamint a korábbi szakirodalmi megállapítások alapján elmondható, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésével ellenállóbb munkahelyi környezet, reziliensebb munkavállaló és egészségesebb vállalati kultúra alakítható ki.

Kulcsszavak: vezető, érzelmi intelligencia, kiégés, szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés

The development of emotional intelligence results in a kind of (leadership) presence which supports the operation of organizational culture. In this study the author argues that the development of emotional intelligence serves as a protecting factor against burn-out. After presenting previous studies, an intelligence-centred development conception is outlined which is based on an empirical study carried out with teachers (N=292). Medium and strong correlation can be detected between emotional intelligence and the different levels of burn-out, emotional intelligence affects immediately and negatively the different levels of syndromes of burn-out. The moderator role of gender and age could be identified and the mediator role amongst the emotional intelligence factors in the mode of actions affecting burn-out could be also detected. According to the results and the review of previous literature it can be stated that with the development of emotional intelligence a more resistant work environment, more resilient employees and a healthier corporate culture can be shaped.

Keywords: leadership, emotional intelligence, burn-out, organizational culture, organizational development

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Balázs László, egyetemi docens, Dunaújvárosi Egyetem, balazsl@uniduna.hu

A cikk beérkezett: 2020. 06. 02-án, javítva: 2020. 09. 29-én, elfogadva: 2020. 11. 10-én.

This article was received: 02. 06. 2020, revised: 29. 09. 2020, accepted: 10. 11. 2020.

Az elmúlt néhány évtized vizsgálatai alapján kijelenthetjük, hogy a vezetők érzelmi intelligenciájának mértéke (esetleges fejlesztése) a szervezet szociálpszichológiai jelenségvilága szempontjából kulcskérdéssé vált. A vezető érzelmi intelligenciájának fejlesztése a vezető viselkedésének változásával közvetett módon hatást

chológiai jelenségvilága szempontjából kulcskérdéssé vált. A vezető érzelmi intelligenciájának fejlesztése a vezető viselkedésének változásával közvetett módon hatást

gyakorol a szervezet kultúrájára, így a szervezeti tagok hétköznapi megélésére is. Ahogy azt számos tanulmány vizsgálta és igazolta a vezető jelenlétének milyensége közvetlenül hat a szervezet működésére, kultúrájának alakulására, a szervezeti tagok eredményességére (Schein, 2004, 2009; Conger, 1990; Bakacsi, 1998; Karácsonyi, 2006). Megjegyzendő, hogy az érzelmi intelligencia mértékének a szervezeti tagok esetében is számottevő hatása van. Vizsgálati tereptől függetlenül ezen állítások érvényesek a forprofit és a nonprofit szektorban egyaránt. A felvetett kérdéskör vizsgálata kiemelten fontos iskolai szervezet esetében, tanárok körében, akik munkájuk során komoly érzelmi megterhelésnek vannak kitéve (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). A téma aktualitását támasztják alá a koronavírus megfékezése miatt hozott korlátozások, melyek az amúgy is komoly stresszhatásnak kitett oktatókat egy új helyzetben való helytállásra kényszerítik. A család és a munka határainak kialakítása, a munkaszervezés új gyakorlatai veszélyeztetik a megszokott folyamatokat és újabb stresszhelyzetet jelentenek (Vö.: Primecz, Toarniczky, Kiss, Csillag, Szilas, Milassin, & Bácsi, 2016).

A szervezeti tagok, vezetők érzelmi intelligenciája egyéni és csoportos szinten fejti ki hatását a szervezet kultúrájára a tagok viselkedésén, értékrendjén keresztül (Herriford, 2002; Koman & Wolff, 2008; Balázs, 2015). E folyamatban a vezető szerepe meghatározó. Az adott kultúra megfelelő működésének alappillére a vezető jelenléte és mintaadása. Ha a vezető lelki egyensúlya biztosított, úgy a kultúra működése és alakulása stabilabb, kiszámíthatóbb. A szervezeti kultúra stabilitásának alapját a vezető lelki egészsége adja, többek között az, hogy a vezető képes a szalutogén életvezetésre (Bodó, 2012), a kiégés szindróma megelőzésére. Jelen tanulmány keretében oktatók bevonásával vizsgálom az érzelmi intelligencia és a kiégés szindróma közötti kapcsolatot. Amellett érvelek, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésével (vezetői és munkavállalói oldalon egyaránt) lehetőséget teremtünk a kiégés szindrómával szembeni ellenállóképeség erősítésére, a szervezeti tagok által észlelt élhetőbb szervezeti kultúra megteremtésére. Feltevésem szerint a magasabb érzelmi intelligencia elősegíti a kiégés tünetegyüttessel szembeni ellenállóképeség kialakulását, azaz az érzelmi intelligencia védőfaktorként értelmezhető a kiégéssel szemben.

A tanulmány első felében a fogalmi keretek tisztázása mellett a felvetésemhez kapcsolódó korábbi eredményeket ismertetem. Ezt követően elemzésem módszertanát, valamint a kutatás eredményeit mutatom be. Tanulmányom célja, hogy hazai mintán végzett empirikus vizsgálati eredményekkel támasszam alá a készségként értelmezett érzelmi intelligencia kiégésre gyakorolt hatását, bizonyítékkal szolgálva az érzelmi intelligencia mint a kiégéssel szembeni védőfaktorként történő értelmezésére (vö.: Kiss, 2012). Kihangsúlyozandó, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésével egy átfogó szervezeti kultúrára (is) hatást gyakorló folyamatot valósítunk meg, melynek pozitív hatásai lehetnek a szervezeti tagok szubjektív megélése mellett a gazdasági eredményességre is (Balázs & Szalay, 2016).

Az érzelmi intelligencia

Peter Salovey és John Mayer vezette be az érzelmi intelligencia kifejezést 1990-ben: egy olyan képességről van szó, melynek birtokában valaki meg tudja figyelni a saját és mások érzéseit, különbséget tud tenni köztük, valamint használni tudja ezt az információt arra, hogy irányítsa a gondolkodásmódját és cselekedeteit (Salovey & Mayer, 1990). Az elmúlt évtizedekben a fogalomnak három markáns megközelítése körvonalazódott ki. 1.) A Mayer–Salovey-modell meghatározza magát a konstrukciót. 2.) A Goleman-modell egy sor érzelmi és szociális kompetenciát sorakoztat föl, amelyek hozzájárulnak a vezetési teljesítményhez. 3.) A Bar-On-modell leírja az érzelmi intelligenciát mint az összefüggő szociális és érzelmi kompetenciák keresztmetszetét.

Az érzelmi intelligencia létezésével kapcsolatos kritikák egyik fő célpontja Goleman (1995) érzelmi intelligenciáról szóló könyve. A kritikusok az általa használt fogalmakat túlságosan általánosnak, az érvelését pedig empirikus bizonyítékok híján tudománytalannak tekintik (Locke, 2005; Eysenck, 2000). Elder (1996) is egyetért a Goleman munkájával szemben megfogalmazott kritikákkal, ugyanakkor elfogadja, hogy az érzelmeknek jelentős szerepük van az emberi életben, és hozzájárulásuk az általános intellektushoz. Goleman elmélete mellett az érzelmi intelligencia fogalma általánosságban is komoly vitát váltott ki a létezésével és érvényességével (Murphy, 2006; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2009). Locke (2005) rámutat arra, hogy az érzelmi intelligencia számos megfogalmazása létezik és mindegyik meghatározás újabb adalékokkal szolgál; a legtöbb definíció annyira széles körű, hogy a fogalmat érthetlenné, megfoghatatlanná teszi. Locke az érzelmi intelligencia fogalmát az általános intelligencia félreértésének tekinti, és azt sugallja, hogy az érzelmi intelligencia az általános intelligencia alkalmazása az érzelmek kezelésében. Cherniss (2010) összhangban Locke gondolataival a kritikákat három fő pontban foglalja össze: ellentmondó modellek és meghatározások, a mérési eszközök és kiértékelésük megbízhatósága és az érzelmi intelligencia szerepe a szervezeti folyamatokban. A kritikai észrevételek feloldására javaslatokat is megfogalmaz: javasolja az érzelmi intelligencia (EI) és a vegyes modellek (ESC emotional and social competencies) elkülönítését és a vizsgálatok külön-külön történő folytatását. A mérési módszerek fejlesztése és tesztelésére vonatkozóan további kérdőívek kidolgozását és tesztelését látja szükségesnek. Ami a harmadik kritikát illeti, számos bizonyíték van arra, hogy az érzelmi intelligencia hatással van a szervezetek működésére, eredményességére (pl.: Newman, Joseph, & MacCann, 2010; Rosete & Ciarrochi, 2005).

Noha az érzelmi intelligenciát jelentős kritikák érték, látni kell, hogy jelentős hatást is gyakorolt az üzleti életre és az oktatásra egyaránt (lásd például Mersino, 2007; Cherniss & Goleman, 2001). Austin és Durr (2016) arról számol be, hogy az egyesült államokbeli üzleti iskolák felvételi eljárása során rendszeresen értékelik az érzelmi intelligenciát. Douglas (2015) érvelésében hangsúlyozza az érzelmi intelligencia fejleszthetőségét. Amellett érvel,

hogy minden érzelmiintelligencia-modellnek a megtanulható készségekre kell összpontosítania, ahelyett, hogy az érzelmi intelligenciát veleszületett és megváltoztathatatlanak tekintik. Van Rooy és munkatársai (2005) munkájukban az eltérő megközelítések eltérő hasznára és használhatóságára hívják fel a figyelmet. Azt sugallják, hogy az eltérő megközelítések eltérő környezetben érvényesülhetnek. Így például a képességalapú modell lehet a megfelelőbb a munkavállalók fejlesztésére. Brackett és társai (2011) azzal érvelnek, hogy noha ezen a területen a kutatás még a kezdeti szakaszában van, az eddigi eredmények ígéretesek: az érzelmi intelligencia objektíven mérhető, előre jelzi a fontos élet eredményeket, és úgy tűnik, hogy a konstrukciót alkotó készségek megtanulhatók.

Számos tanulmány bizonyította az érzelmi intelligencia és egyéb pszichológiai konstruktumok közötti kapcsolatot (vö.: Extremera & Rey, 2015; Brackett, Rivers, & Salovey, 2011; Balázs, 2012; Sánchez-Álvarez, Extremera, & Fernández-Berrocal, 2015), sőt, az érzelmi intelligenciáról kimutatták, hogy pozitív hatással van a munkavégzésre (O’Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011). A nemzetközi szakirodalomban az érzelmi intelligencia pedagógiai irányultságú elemzése is nagy népszerűségnek örvend, problémacentrikus (Roberts, MacCann, Matthews, & Zeidner, 2010) és összefoglaló jellegű munkákat egyaránt találhatunk (Mortiboys, 2005; Coetsee & Jansen, 2007). Pauwlik és Margitics (2008) pedagógusjelöltek érzelmi intelligenciáját vizsgálta Bar-On megközelítését alapul véve, megállapították, hogy a pedagógusjelöltek leginkább az interperszonális képességeket, legkevésbé az adekvát stresszkezelést tartják magukra jellemzőnek. Baracsi (2013) munkájában a pedagógusok érzelmiintelligencia-mintázatát vizsgálta (N=700). Eredményei szerint a vizsgálatban részt vevő pedagógusok főképp az érzelmek felismerésében és szabályozásában mutatnak rosszabb teljesítményt. A kapcsolati készségek terén hatékonyabbak a tanárnők, a pályájukon legrégebben lévők és a munkájukkal elégedett pedagógusok, a törődés legkevésbé a gimnáziumi tanárookra jellemző. Az érzelmek szabályozása a középgeneráció, illetve a szakoktatók számára okoz inkább nehézségeket. Összességében a vizsgálati eredmények arról tanúskodnak, hogy az érzelmi intelligencia kulcsszerepet játszik a személyes és a munkával kapcsolatos eredményekben is.

Figyelembe véve az eddigi kutatások által felsorakoztatott bizonyítékokat – a korábban ismertetett kritikák ellenére –, az érzelmi intelligencia eltérő megközelítéseit, amelyek fontos szerepet játszanak a munkavégzés során és az élet más területein, nem szabad teljesen kiküszöbölni, tovább kell tanulmányozni. Jelen tanulmány keretei között az érzelmi intelligencia Bar-On által kifejlesztett modelljéhez kívánok újabb adalékokkal szolgálni.

A kiégés

A kiégési szindróma fogalmát megalkotó Herbert J. Freudenberger (1974) a kiégést a fáradtság és frusztráció állapotaként határozta meg, amelyet viszonzatlan elkötelezettségek váltanak ki, és ami végül a munkaha-

tékonyosság csökkenéséhez vezet. A jelen tanulmányban a kiégés szociálpszichológiai irodalomból vett fogalomra támaszkodok, szemben a klinikai meghatározással és magyarázattal. Maslach és Jackson (1981) megállapítása szerint a kiégés egy többdimenziós konstrukció, amely érzelmi kimerültségből, deperszonalizációból és a személyes teljesítmény csökkenésének észleléséből áll. Az érzelmi kimerültség a kimerült érzelmi erőforrásokra vonatkozik, amelyek a feladatkövetelmények kezeléséhez szükségesek – feszültség és frusztráció érzéseit okozza. A kiégés második dimenziója, a deperszonalizáció/személytelenedés akkor fordul elő, amikor az egyén elhatárolódik az általa végzett tevékenységtől, elveszíti az irányítást, önmaga életének külső megfigyelőjévé válik. A csökkent személyes teljesítmény, a kiégés harmadik dimenziója, amely a kompetenciák korlátozottságának érzésében, valamint a munka eredményességének hiányában nyilvánul meg. A csökkent szakmai hatékonyság csökkentheti a munkahelyi felelősségvállalás iránti elköteleződést is. Összességében a kiégés – a krónikus környezeti/munkahelyi stresszre adott pszichológiai válasz – érzelmi kimerültséget, deperszonalizációt és csökkent munkavégzést eredményez (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Fontos hangsúlyozni, hogy mindig *egyéni* stresszérzékelésről van szó, még akkor is, ha az egyén stresszérzékelését a környezeti tényezőkkel és a társas kapcsolatokkal összefüggésben vizsgáljuk. Lazarus a stresszhez való személyes viszonyulás jelentőségét emelte ki és bevezette a potenciális stresszor fogalmát. Lazarus elméleti modellje a kognitív pszichológiai megközelítésből táplálkozik és a kognitív értékelési folyamat lépéseit a következőképpen írja le: a potenciális stresszossal való találkozáskor az egyén először végrehajt egy elsődleges értékelést, azaz megítéli, hogy számára pozitív vagy negatív jelentőséggel bír-e a stresszor. A másodlagos értékelés során pedig arról dönt, hogy képesnek érzi-e magát arra, hogy az adott stresszossal megbirkózzon. A kiégés azért alakul ki, mert az egyént tartósan olyan hatások érik a környezet részéről, amelyek felemésztik a pszichés energiáit. Minél érettebb és minél nagyobb autonómiával rendelkezik egy személyiség, annál objektívebben képes megítélni a helyzet valódi nehézségét és a saját megküzdési kapacitását (Balázs & Szalay, 2016).

A kiégési szindrómával küzdő egyéneknek csökken a munkavállalási kedve és a szervezeti elkötelezettsége (Lee & Ashforth, 1996), ami negatívan befolyásolja a teljesítményt (Maslach et al., 2001). A kiégés negatívan befolyásolja az egyén azon képességét, hogy várakozásait kontrollálja. Ennek a kontrollnak a hiánya negatívan befolyásolja az egyén szerepkörrel azonos tevékenységét (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Sirén és munkatársai vizsgálatokkal is alátámasztják, hogy a vezető kiégése nemcsak a vezetőre van káros hatással, hanem hátrányosan befolyásolhatja a cég teljesítményét is (Sirén, Patel, Örtqvist, & Wincent, 2018). E megállapítás megerősíti Shanafelt és Noseworthy (2018) eredményét, miszerint a vezető sajátosságai, vezetési stílusa befolyásolja a szervezeti tagok jólétét és elégedettségét.

A vezetők kulcsszerepet játszanak a megfelelő szervezeti kultúra, környezet kialakításában, csakúgy, mint a szervezeti tagok mentális egészségének fenntartásában, a kiégés csökkentésében. Sijbom és munkatársai (2018) vizsgálattal igazolták, hogy a vezető motivációja és teljesítményorientációja, mely túlmutat a munkavállalók egyéni motivációján, pozitív kapcsolatban van a munkavállalók kiégésével. Az eredmények alátámasztják, hogy a vezető mentális egészsége meghatározó tényezője a szervezeti tagok munkahelyi elégedettsége, jóléte szempontjából. A vezető által teremtetett munkahelyi kultúra és légkör befolyásolja a szervezeti tagok produktivitását és bizonyos esetekben hozzájárulhat a kiégési szindróma kialakulásához.

A szociális támogatás csökkentheti a kiégés tüneteit a munkahelyen és a magánéletben egyaránt. A munkatársak és a felettesek támogató viselkedése segíthet a problémák megoldásában és az érzelmi stressz csökkentésében (Glass & McKnight, 1996), ami hozzájárulhat a kiégés szintjének csökkenéséhez (Brouwers, Tomic, & Boluijt, 2011). Azok a tanárok, akik pozitívan élnek meg munkatársaikat, felelőseiket és tanulóikat, alacsonyabb pontszámokat érnek el a kiégési skálán (De Caroli & Sagone, 2012).

Összességként elmondható, hogy a kiégés kialakulása szorosan kapcsolódik a munka és a munkahely jellemzőihez. Elsősorban azokat a munkahelyeket érinti, ahol a szakembereknek érzelmileg terhelő helyzetekkel kell foglalkozniuk. Empirikus bizonyítékok szerint a kiégés gyakrabban fordul elő többek között az emberi kapcsolatokra épülő szakmáknál, mint például a tanároknál (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). A tanároknak naponta kell foglalkozniuk az oktatás, tanítás mellett személyes konfliktusokkal, elvárják, hogy adminisztratív feladatokat lássanak el ugyanakkor erőforrásaik hasonlóan más szakmabeliekhez, korlátozottak (Fernet, Guay, Sénécal, & Austin, 2012).

Az érzelmi intelligencia és a kiégés kapcsolata

Több korábbi vizsgálat eredménye bizonyította, hogy az érzelmi intelligencia növekedése csökkenti a fogékonyt a munkahelyi stresszre, a negatív hangulat szintjére és erősíti a pozitív érzelmi állapotok megtapasztalását (Keefer, Parker, & Saklofske, 2009; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2012). Egy 2016-ban végzett vizsgálat alátámasztotta, hogy kapcsolat van az érzelmi intelligencia és a munkával szemben támasztott egyéni attitűdök között (Miao, Humphrey, & Qian, 2016). Ju és munkatársai olyan adatokkal szolgáltattak, melyek alátámasztják a munkahelyi támogató környezet pozitív hatását a stresszre való fogékonyt szemben. Következtetésük alapján a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező tanárok fogékonyabbak a támogató környezet észlelésére, ezáltal csökkentik a kiégésre való fogékonytjukat (Ju, Lan, Li, Feng, & You, 2015). Számos tanulmány kiemelte a szociális támogatás jelentőségét a kiégés enyhítésében (Kahn, Schneider, Jenkins-Henkelman, & Moyle, 2006). A magas érzelmi intelligencia pozitívabban másokkal való köl-

csönhatáshoz és támogatóbb iskolai környezethez vezet (Brackett, Palomera, Mojsa-Kaja, Reyes, & Salovey, 2010; Vesely, Saklofske, & Leschied, 2013), ami a korábbi állításoknak megfelelően csökkent a kiégésre való fogékonyt. Mindez alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy az érzelmi intelligencia és a kiégés tünetegyüttese közötti kapcsolat az érzelmei megfelelő kezeléséből adódó támogató jelenlétben, valamint a közvetlenebb emberi kapcsolatokban érhető tetten.

Az eddig ismertetett eredmények arról tanúskodnak, hogy kapcsolat azonosítható az érzelmi intelligencia mértéke és az egyén munkahelyi kiégésre való fogékonytja között. Azonban nem tisztázott, hogy az érzelmi intelligencia fogalmának eltérő meghatározása és mérésének eltérő módszerei miként különböztetik meg a kiégési tünetegyüttesre való fogékonyt, ugyanis az egészségre, a jólétre és a teljesítménymutatókra vonatkozó érzelmiintelligencia-elemzések eltérő eredményeket hoztak a különböző típusú érzelmiintelligencia-tesztek alkalmazásával (Joseph & Newman, 2010; Miao, Humphrey, & Qian, 2016). Jelen tanulmányban ismertetett vizsgálat az érzelmi intelligencia kompetencia- és készségalapú értelmezésének alkalmazásával kíván adalékként szolgálni a kiégés és érzelmi intelligencia közötti kapcsolat pontosabb megértéséhez, a hatásmechanizmus logikai hátterének feltárásához.

A vizsgálat módszertana

Az érzelmi intelligencia és a kiégés tünetegyüttes vizsgálatára két kérdőívet alkalmaztam. Az érzelmi intelligencia vizsgálatára Bar-On (2006) érzelmiintelligencia-skáláját használtam. A magyar változatot korábban már alkalmazták kutatásokon (Majoros, 2008; Kun, 2011; Balázs, 2013). Az érzelmiintelligencia-skála 121 állításból áll. Összesen öt főtenyezőt azonosítanak a kérdések: inter- és intraperzonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia.

A kiégést a BO-SE kérdőívvel (Hennig & Keller, 1995) mértem, amely az MBI módosított változata (Maslach & Jackson, 1981), kifejezetten a tanárok számára. A kérdőív magyar adaptációját a Győr-Moson-Sopron megye Pedagógiai Intézet készítette. A BO-SE kérdőív a kiégés négy szintjének mérésére szolgál: lelki, érzelmi, testi és szociális. A kérdőív mindegyik alszála hat elemet tartalmaz. Az egyes elemekre ötpontos Likert-skála segítségével lehet válaszolni. Minden alszála 0 és 24 közötti pontot eredményez. A négy részszála szereplő összesített pontszám meghatározza a kiégés/stressz érzékenységmutatóját, amely 0-96 között lehet (Jagodics & Szabó, 2014).

A vizsgálati minta

A vizsgálatban összesen 306 fő oktató vett részt. A megkérdezés papíralapon történt. Az ellenőrzés során kizártam azokat a kérdőíveket, amelyek kitöltése hiányos volt, így 292 kitöltő válasza képezte a végső adathalmazt. Az adatokat SPSS 13.0 for Windows programcsomagban dolgoztam fel. A válaszadók között 129 (44,2%) férfi és 163

(55,8%) nő volt, 12 fő (4%) 25 évnél fiatalabb 70 fő (26%) 26–35 év, 76 fő (28%) 36–45 év, 64 fő (24%) 46 és 55 év közötti, míg 47 fő (17%) 56 évnél idősebb korosztályból került ki.

A vizsgálat és eredményei

A kutatás hipotézise: az érzelmi intelligencia védőfaktor-ként azonosítható a kiégés tünetegyüttesével szemben, azaz az érzelmi intelligencia mértéke negatívan befolyásolja a kiégés tünetegyüttesre való fogékonyságot. Az EQ 15 metatényezőjére és a kiégési szindróma szintjeire alkalmazott korrelációs számítás eredménye szerint a két konstrukciónak között szignifikáns kapcsolat azonosítható ($f < 0,01$). Ahogy azt az 1. táblázat szemlélteti több relációban azonosítható negatív, közepes korrelációs érték ($r = -,439 - -,676$), valamint az önmegvalósítás és a kiégés tünetegyüttes lelki szintje között magas korrelációs érték ($r = -,710$) mutatkozik.

1. táblázat

Az érzelmi intelligencia metatényezői és a kiégés tünetegyüttes szintjei közötti korrelációs értékek ($f < ,01$)

	Lelki szint	Érzelmi szint	Testi szint	Szociális szint	Stresszre és kiégésre való fogékonyság
Magabiztosság	-,478**	-,338**	-,201**	-,289**	-,386**
Éntudatosság	-,439**	-,337**	-,100	-,313**	-,348**
Önbecsülés	-,617**	-,611**	-,376**	-,470**	-,640**
Függetlenség	-,303**	-,331**	-,202**	-,296**	-,348**
Önmegvalósítás	-,710**	-,643**	-,445**	-,528**	-,676**
Empátia	-,434**	-,236**	-,134*	-,273**	-,335**
Társas felelősségtudat	-,564**	-,338**	-,310**	-,391**	-,467**
Interperszonális viszony	-,573**	-,453**	-,274**	-,370**	-,487**
Valóságérzékelés	-,558**	-,490**	-,314**	-,370**	-,511**
Rugalmasság	-,500**	-,525**	-,496**	-,544**	-,638**

Forrás: saját szerkesztés

Figyelembe véve a korrelációs eredményeket a regresszióelemzést az érzelmi intelligencia fő tényezői és a kiégés szindróma négy szintje és a kiégésre való fogékonyság között két lépésben végeztem el.

- Először az adatokat az egyszerű lineáris regresszió alkalmazásával, „enter” módszerrel vizsgáltam, ahol a függő változó a kiégés tünetegyüttes, a független változó pedig az érzelmi intelligencia volt. A modellálás során az egyes szintekre külön-külön elemzést futtattam.
- Másodszor az adatokat többszörös lineáris regresszióval elemeztem, „stepwise” módszerrel. A függő és a független változó beállítások ugyanazok maradtak.

A második modell eredményeit figyelembe véve megvizsgáltam a modell egyes elemeinek logikai kapcsolatát, az egyes tényezők esetleges moderáló és mediáló funkcióját a kiégés tünetegyüttesre gyakorolt hatásban.

Első modell

Az első elemzés eredményei azt mutatták, hogy a modell (egyszerű lineáris regresszió „enter” módszerrel), a kiégésszindróma szintjeivel, mint függő változóval és az érzelmi intelligencia főtenyezőivel, mint független változók magyarázzák a kiégés variabilitását. A modell tesztelésénél a függőváltozót megváltoztattam és elvégeztem a kiégés tünetegyüttes mindhárom szintjére, valamint a kiégésre való hajlamosság értékekre is. A modell 29–53 % közötti magyarázó értéket mutat (Korrigált R^2 : 0,298–0,537) az egyes kiégési szintek tekintetében, ahogy ezt a 2. táblázat is szemlélteti.

2. táblázat

Az első modell összefoglaló táblázata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

Modellösszesítő					
Modell	R	R^2	Korrigált R^2	Beclsés standard hibája	Durbin-Watson
Lelki szint	0,741	0,550	0,537	1,90873	1,721
Érzelmi szint	0,689	0,475	0,462	2,64173	2,033
Testi szint	0,601	0,362	0,346	2,99136	1,880
Szociális szint	0,563	0,317	0,298	2,7111	2,301
Fogékonyság	0,741	0,55	0,537	7,66938	1,956

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázatból leolvasható, hogy az egyes kiégési szintekre futtatott modellezés, az EQ, mint független változó hatása a kiégés különböző szintjeire, valamint a kiégésre való fogékonyságra szignifikánsak ($f < ,01$).

Az első modell építésének utolsó táblázata az együtthatók vizsgálatát, azaz az egyes kiégési szintekre gyakorolt hatás mértékét és a modellben szereplő független változók szerepét szemlélteti. Ahogy azt korábban láthattuk, az első modellben az EQ változásával bekövetkező kiégési szintekre való fogékonyság magyarázó értéke jelentős. A lelki szint esetében két főtenyező maradt a modellben, melyek 53%-os magyarázó érték (Korrigált $R^2=0,537$) mellett is szignifikáns hatást eredményeznek. A kiégés lelki szintjére az intraperszonális (Béta=-,361) és interperszonális (Béta=-,207) készségek gyakorolnak hatást. Az érzelmi szintre (Korrigált $R^2=0,462$) az intraperszonális készségek (Korrigált $R^2=-,231$), a stresszkezelés (Béta=-,214), az általános hangulat (Béta=-,18) gyakorolnak hatást. A testi (Korrigált $R^2=0,346$) és szociális szintre (Korrigált $R^2=0,298$) a stresszkezelés (Béta=-,340/-,248), az általános hangulat (Béta=-,362/-,208) fejtik ki hatásukat. A stresszre és a kiégésre való fogékonyságra (Korrigált $R^2=0,537$) is a stresszkezelés (Béta=-,317) és az általános hangulat (Béta=-,240) tényezők vannak hatással.

Az első modell ANOVA táblázata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

ANOVA						
Modell		Négyzetek összege	df	Négyzetek átlaga	F	Szig.
Lelki szint	Regresszió	786,960	5	157,392	43,201	,000
	Reziduál	644,854	177	3,643		
	Összesen	1431,814	182			
Érzelmi szint	Regresszió	1225,626	5	245,125	35,125	,000
	Reziduál	1353,874	194	6,979		
	Összesen	2579,500	199			
Testi szint	Regresszió	1004,187	5	200,837	22,444	,000
	Reziduál	1771,749	198	8,948		
	Összesen	2775,936	203			
Szociális szint	Regresszió	623,222	5	124,644	16,958	,000
	Reziduál	1345,064	183	7,350		
	Összesen	1968,286	188			
Fogékonyság	Regresszió	12277,314	5	2455,463	41,746	,000
	Reziduál	10058,121	171	58,819		
	Összesen	22335,435	176			

Forrás: saját szerkesztés

Az első modellegyütthatók vizsgálata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

Együtthatók						
Modell	Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.	
	B	Std. hiba	Béta			
Lelki szint	(Konstans)	24,687	1,579		15,631	,000
	EQ_Intrapersonális készségek	-,301	,069	-0,361	-4,343	,000
	EQ_Interperszonális készségek	-,164	,055	-0,207	-2,976	,003
Érzelmi szint	(Konstans)	31,29	2,089		14,976	0
	EQ_Intrapersonális készségek	-0,254	0,094	-0,231	-2,692	0,008
	EQ_Stresszkezelés	-0,198	0,092	-0,214	-2,144	0,033
	EQ_Általános hangulat	-0,178	0,086	-0,18	-2,068	0,04
Testi szint	(Konstans)	26,113	2,343		11,145	,000
	EQ_Stresszkezelés	-,327	,106	-0,340	-3,099	,002
	EQ_Általános hangulat	-,362	,097	-0,362	-3,748	,000
Szociális szint	(Konstans)	20,603	2,192		9,4	0
	EQ_Stresszkezelés	-0,202	0,101	-0,248	-1,994	0,048
	EQ_Általános hangulat	-0,182	0,09	-0,208	-2,024	0,044
Fogékonyság	(Konstans)	99,308	6,394		15,531	,000
	EQ_Stresszkezelés	-,890	,294	-0,317	-3,026	,003
	EQ_Általános hangulat	-,721	,261	-0,240	-2,761	,006

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok alapján elmondható, hogy a modell fontos a kiégés szindróma megelőzésében. A kiégés különböző szintjeit, valamint a stresszre és kiégésre való fogékonyságot vizsgálva a modell magyarázó értéke 29–53 % (Korrigált $R^2=0,298-0,537$) között található. Az érzelmi intelligencia fejlesztése – különös tekintettel a stresszkezelés és az általános hangulat főkomponensekre – csökkenti a kiégés

tünetegyüttes értékeit, azaz a kiégésre való fogékonyságot (Béta=-0,208 – -0,361).

A második modell

A második modell eredményei (többszörös regresszió a „stepwise” módszerrel) a korábban már alkalmazott függő és független változók használatával azt mutatják, hogy

az érzelmi intelligencia fő tényezőinek változása 26–53%-ban magyarázza a kiégésre való fogékonyság csökkenését. A függő változókra külön-külön elvégzett modellezés összefoglalója az 5. táblázat.

5. táblázat

A második modell összefoglaló táblázata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

Modellösszesítő					
Modell		R	R ²	Korrigált R ²	Becslés standard hibája
Lelki szint	1	0,676	,457	,454	2,07241
	2	0,72	,519	,514	1,95587
	3	0,737	,544	,536	1,91063
Érzelmi szint	1	0,625	,390	,387	2,81876
	2	0,671	,450	,445	2,68286
	3	0,682	,466	,457	2,65181
Testi szint	1	,538 ^a	,289	,286	3,12508
	2	,579 ^b	,335	,328	3,03034
	3	,592 ^c	,351	,341	3,00232
Szociális szint	1	0,515	0,266	0,262	2,78039
	2	0,554	0,307	0,3	2,70803
Fogékonyság	1	,690 ^a	,476	,473	8,18041
	2	,733 ^b	,538	,532	7,70435

Forrás: saját szerkesztés

A 6. táblázatban látható, hogy az egyes kiégési szintekre futtatott modellezés, az EQ, mint független változó hatása a kiégés különböző szintjeire, valamint a kiégésre való fogékonyságra továbbra is szignifikánsak.

A modellépítés utolsó összefoglaló 7. táblázata az egyes kiégési szintekre gyakorolt hatás mértékét és a modellben megmaradt független változók szerepét szemlélteti. Ahogy azt a 7. táblázat is mutatja az egyes modellek magyarázó értéke jelentős. A lelki szint esetében három főtenyező maradt a modellben, melyek 53%-os magyarázó érték (Korrigált R²=0,536) mellett is szignifikáns hatást eredményeznek. A kiégés lelki szintjére az intraperszonális (Béta=-,381) és interperszonális (Béta=-,238) készségek, valamint a stresszkezelés (Béta=-,231) gyakorolt hatást. Az érzelmi (Korrigált R²=0,457) és testi szintre (Korrigált R²=0,341) a stresszkezelés (Béta=-,335/-,439), az általános hangulat (Béta=-,231/-,370) és az intraperszonális készségek (Béta=-,200/201) gyakorolnak hatást. A szociális szintre (Korrigált R²=0,3), valamint a stresszre és kiégésre való fogékonyságra (Korrigált R²=0,532) a stresszkezelés (Béta=-,340/-,468), az általános hangulat (Béta=-,269/-,333) fejt ki hatását.

6. táblázat

A második modell ANOVA táblázata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

ANOVA							
Modell		Négyzetek összege	df	Négyzetek átlaga	F	Szig.	
Lelki szint	1	Regresszió	654,444	1	654,444	152,378	,000
		Reziduál	777,371	181	4,295		
		Össz	1431,814	182			
	2	Regresszió	743,235	2	371,618	97,144	,000
		Reziduál	688,579	180	3,825		
		Össz	1431,814	182			
	3	Regresszió	778,372	3	259,457	71,074	,000
		Reziduál	653,442	179	3,651		
		Össz	1431,814	182			
Érzelmi szint	1	Regresszió	1006,310	1	1006,310	126,653	,000
		Reziduál	1573,190	198	7,945		
		Össz	2579,500	199			
	2	Regresszió	1161,548	2	580,774	80,689	,000
		Reziduál	1417,952	197	7,198		
		Össz	2579,500	199			
	3	Regresszió	1201,213	3	400,404	56,940	,000
		Reziduál	1378,287	196	7,032		
		Össz	2579,500	199			
Testi szint	1	Regresszió	803,173	1	803,173	82,240	,000
		Reziduál	1972,763	202	9,766		
		Össz	2775,936	203			
	2	Regresszió	930,164	2	465,082	50,646	,000
		Reziduál	1845,773	201	9,183		
		Össz	2775,936	203			
	3	Regresszió	973,151	3	324,384	35,987	,000
		Reziduál	1802,785	200	9,014		
		Össz	2775,936	203			
Szociális szint	1	Regresszió	522,669	1	522,669	67,611	,000
		Reziduál	1445,617	187	7,731		
		Össz	1968,286	188			
	2	Regresszió	604,264	2	302,132	41,199	,000
		Reziduál	1364,021	186	7,333		
		Össz	1968,286	188			
Fogékonyság	1	Regresszió	10624,599	1	10624,599	158,768	,000
		Reziduál	11710,836	175	66,919		
		Össz	22335,435	176			
	2	Regresszió	12007,306	2	6003,653	101,145	,000
		Reziduál	10328,129	174	59,357		
		Össz	22335,435	176			

Forrás: saját szerkesztés

A második modellegyütthatók vizsgálata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

Együtthatók							
Modell			Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.
			B	Béta	Béta		
Lelki szint	1	(Konstans)	19,008	1,234		15,401	,000
		EQ_Intrapersonális készségek	-,563	,046	-,676	-12,344	,000
	2	(Konstans)	22,844	1,411		16,191	,000
		EQ_Intrapersonális készségek	-,423	,052	-,508	-8,140	,000
		EQ_Interperszonális készségek	-,238	,049	-,301	-4,818	,000
	3	(Konstans)	23,739	1,408		16,858	,000
		EQ_Intrapersonális készségek	-,317	,061	-,381	-5,184	,000
		EQ_Interperszonális készségek	-,189	,051	-,238	-3,714	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,162	,052	-,231	-3,102	,002
Érzelmi szint	1	(Konstans)	25,087	1,694		14,805	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,577	,051	-,625	-11,254	,000
	2	(Konstans)	28,993	1,819		15,940	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,386	,064	-,418	-6,040	,000
		EQ_Általános hangulat	-,317	,068	-,321	-4,644	,000
	3	(Konstans)	29,551	1,813		16,298	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,310	,071	-,335	-4,367	,000
		EQ_Általános hangulat	-,229	,077	-,231	-2,964	,003
		EQ_Intrapersonális készségek	-,220	,092	-,200	-2,375	,019
Testi szint	1	(Konstans)	22,645	1,890		11,983	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,518	,057	-,538	-9,069	,000
	2	(Konstans)	25,901	2,031		12,753	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,339	,074	-,352	-4,610	,000
		EQ_Általános hangulat	-,284	,076	-,284	-3,719	,000
	3	(Konstans)	25,301	2,031		12,458	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,423	,082	-,439	-5,134	,000
		EQ_Általános hangulat	-,371	,085	-,370	-4,338	,000
		EQ_Intrapersonális készségek	,229	,105	,201	2,184	,030
Szociális szint	1	(Konstans)	17,231	1,691		10,191	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,421	,051	-,515	-8,223	,000
	2	(Konstans)	20,064	1,853		10,829	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,278	,066	-,340	-4,217	,000
	EQ_Általános hangulat	-,235	,071	-,269	-3,336	,001	
Fogékonyság	1	(Konstans)	82,413	5,075		16,241	,000
		EQ_Stresszkezelés	-1,938	,154	-,690	-12,600	,000
	2	(Konstans)	94,082	5,356		17,566	,000
		EQ_Stresszkezelés	-1,315	,194	-,468	-6,773	,000
	EQ_Általános hangulat	-1,002	,208	-,333	-4,826	,000	

Forrás: saját szerkesztés

Moderátorok és mediátorok azonosítása

A moderátorok és mediátorok elemzéshez Preacher és Hayes (2008) többszörös mediátor modelljét, a későbbiekben pedig a Hayes (2013) által ismertetett feltételes folyamatmodellezés (conditional process modelling) módsze-

rét, és az általa készített komputációs eszközt (PROCESS v3.5 makró) használtam.

Többszörös mediátorelemzés célja, hogy a korábbi elemzésekből nyert adatok közötti logikai összefüggéseket feltárjam, azaz az érzelmi intelligencia tényezőinek

logikai struktúráját meghatározom a kiégésre gyakorolt hatásban. A korrelációvizsgálat és a modellek eredményei alapján a *mediáló hatás* feltételeinek (Baron & Kenny, 1996) eleget tevő tényezőket elemeztem. Az alábbiakban kizárólag a szignifikáns, értelmezhető adatokat és modelleket ismertetem, fókuszálva a legnagyobb magyarázó értéket mutató modellekre.

A *lelki szintre* vonatkozó szignifikáns eredmények szerint (a modell magyarázó értéke: 35%, $F(1,193)=107,54$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás is szignifikánsnak bizonyult (rendre: $c=-0,453$ $p=0,00$; $c'=-0,118$ $p=0,033$; $ab_{össz}=-0,335$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,469 - -0,213$). Ennek megfelelően a stresszkezelés közvetlen hatása mellett közvetett hatását is kifejti a kiégés lelki szintjére az intraperszonális ($ab_{intra}=-0,211$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,318 - -0,115$) és interperszonális ($ab_{inter}=-0,124$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,205 - -0,054$) készségeken keresztül.

A kiégés *érzelmi szintjére* gyakorolt hatás vizsgálatánál három szignifikáns mediáló modellt is sikerült azonosítani:

1) A stresszkezelés hatása a kiégés érzelmi szintjére szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 41%, $F(1,216)=154,50$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,6006$ $p=0,00$; $c'=-0,3315$ $p=0,0$; $ab_{össz}=-0,269$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,286 - -0,156$). Ennek megfelelően a stresszkezelés közvetlen hatása mellett közvetett hatását is kifejti a kiégés érzelmi szintjére az általános hangulaton ($ab_{hang}=-0,098$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,185 - -0,015$) és az intraperszonális ($ab_{intra}=-0,171$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,282 - -0,063$) készségeken keresztül.

2) Az általános hangulat hatása a kiégés érzelmi szintjére szintén szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 33%, $F(1,216)=109,81$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,5722$ $p=0,00$; $c'=-0,1597$ $p=0,029$; $ab_{össz}=-0,4125$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,550 - -0,284$). Az eredmények alapján az általános hangulat közvetlen hatása mellett közvetett hatását is kifejti a kiégés érzelmi szintjére a stresszkezelésen ($ab_{str}=-0,228$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,328 - -0,134$) és az intraperszonális ($ab_{intra}=-0,184$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,300 - -0,070$) készségeken keresztül.

3) Az intraperszonális készségek hatása a kiégés érzelmi szintjére szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 39%, $F(1,216)=142,07$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,698$ $p=0,00$; $c'=-0,2851$ $p=0,016$; $ab_{össz}=-0,4129$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,5522 - -0,2758$). Az intraperszonális készségek közvetlen hatása mellett közvetett hatását is kifejti a kiégés érzelmi szintjére a stresszkezelésen ($ab_{str}=-0,282$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,399 - -0,169$) és az általános hangulaton ($ab_{hang}=-0,130$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,241 - -0,215$) keresztül.

A kiégés *testi szintjére* gyakorolt hatás vizsgálata során két tényező maradt a modellben: stresszkezelés és általános hangulat.

1) A stresszkezelés hatása a kiégés testi szintjére szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 20%, $F(1,240)=63,08$

$p=0,0$) mind a teljes, mind a közvetlen hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,4374$ $p=0,00$; $c'=-0,3252$ $p=0,0$). Az általános hangulaton keresztül megvalósuló teljes indirekt hatás is szignifikánsnak bizonyult ($ab=-0,1122$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,2109 - -0,0306$).

2) Az általános hangulat hatása a kiégés testi szintjére szintén szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 16%, $F(1,240)=46,02$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,3881$ $p=0,00$; $c'=-0,1716$ $p=0,020$). A stresszkezelésen keresztül érvényesülő hatás is szignifikáns: $ab=-0,2165$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,314 - -0,113$.

A *szociális szintre* gyakorolt hatás vizsgálatánál – hasonlóan a testi szinthez – két tényező modellálására került sor.

1) A stresszkezelés hatása a kiégés szociális szintjére szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 27%, $F(1,219)=82,85$ $p=0,0$) mind a teljes, mind a közvetlen hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,4279$ $p=0,00$; $c'=-0,3214$ $p=0,0$). Az általános hangulaton keresztül megvalósuló teljes indirekt hatás is szignifikánsnak bizonyult ($ab=-0,1066$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,1957 - -0,027$).

2) Az általános hangulat hatása a kiégés szociális szintjére szintén (a modell magyarázó értéke: 20%, $F(1,219)=57,82$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,3842$ $p=0,00$; $c'=-0,1672$ $p=0,008$). A stresszkezelésen keresztül érvényesülő hatás is szignifikáns: $ab=-0,2170$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,319 - -0,125$.

A *stresszre és kiégésre való fogékonyság* vizsgálatánál is az általános hangulat és a stresszkezelés került bele a modellbe.

1) A stresszkezelés hatása a kiégésre való fogékonyságra szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 47% $F(1,205)=152,99$ $p=0,0$) mind a teljes, mind a közvetlen hatás vonatkozásában (rendre: $c=-1,887$ $p=0,00$; $c'=-1,401$ $p=0,0$). Az általános hangulaton keresztül megvalósuló teljes indirekt hatás is szignifikánsnak bizonyult ($ab=-0,485$ 95% BCa bootstrap CI: $-0,7783 - -0,2063$).

2) Az általános hangulat hatása a kiégésre való fogékonyságra szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 33%, $F(1,205)=101,72$ $p=0,0$) mind a teljes, mind a közvetlen hatás vonatkozásában (rendre: $c=-1,708$ $p=0,00$; $c'=-0,750$ $p=0,0003$). A stresszkezelésen keresztül megvalósuló teljes indirekt hatás is szignifikánsnak bizonyult ($ab=-0,9582$ 95% BCa bootstrap CI: $-1,3084 - -0,6379$).

A többszörös mediátorhatás elemzésével szignifikáns eredményeket kaptam az érzelmi intelligencia kiégésre gyakorolt hatásának logikai összefüggéseiről. Láthattuk, hogy az érzelmi intelligencia kiégésre gyakorolt hatása – mélyítve a regresszió elemzést – milyen közvetlen és közvetett, indirekt formában valósul meg. Ezen elemzés eredményei hozzájárulnak ahhoz, hogy közelebb kerüljünk az érzelmi intelligencia és a kiégés közötti kapcsolat pontosabb leírásához.

A *moderátorok vizsgálatánál* az életkor és a nem moderáló hatását vizsgáltam az érzelmi intelligencia kiégés tünetegyüttes egyes szintjeire gyakorolt hatásában. Az elemzést a korrelációs eredmények, valamint a regresszió-

számításból nyert adatok alapján az érzelmi intelligencia mind az öt főtényezőjére elvéggeztem. Alább a korábbi gyakorlatnak megfelelően csak a szignifikáns eredményeket ismertetem. A 8. táblázat szemlélteti a nem moderáló hatásának elemzéséből származtatott adatokat. A szignifikáns moderáló hatásból (interakcióból) láthatjuk, hogy a válaszadók nemi hovatartozása befolyással van az érzelmi intelligencia kiegészésre tett hatására több vonatkozásban: a lelki szint esetében mind az öt érzelmiintelligencia-tényező, a testi szintnél az intraperszonális készségek, a szociális szint esetében az intraperszonális készségek, míg a stresszre és a kiegészésre való fogékonyságnál az intraperszonális készségek és a stresszkezelés hatását moderálja, befolyásolja a válaszadó neme.

Az adatok alapján elmondható, hogy a táblázatban szereplő magas érzelmiintelligencia-értékek esetén a két csoport (férfiak, nők) nem különülnek el egymástól, mindkét esetben alacsony a kiegészés mértéke. Megjegyzendő, hogy a szignifikáns eredményt mutató EQ-tényezőknél a férfiak kisebb EQ-értéknél már alacsonyabb kiegészési szintet észlelnek. Ugyanakkor az alacsony érzelmiintelligencia-értékek fogékonyabbá teszik a férfiakat a kiegészésre, mint a nőket. Az 1. és a 2. ábra a vizsgált tényezők közül két példát szemléltet. A többi tényező ábrázolásai is hasonló képet mutatnak, azonos értelmezést engednek meg – a többi ábra bemutatásától a rendelkezésre álló terjedelmi korlátok miatt eltekintek.

8. táblázat

A nem moderáló hatásának vizsgálata az érzelmi intelligencia és a kiegészés kapcsolatában

Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,5175	0,2678	7,7614	26,2105	3	215
Modell							
	coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
konstans	32,0995	3,9888	8,0474	0	24,2356	39,9633	
Intrapersonális	-1,006	0,1482	-6,7895	0	-1,2981	-0,7139	
Nem	-7,7277	2,5046	-3,0854	0,0023	-12,6655	-2,7899	
Int_1	0,2623	0,0931	2,8172	0,0053	0,0787	0,4459	
Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
	0,0203	7,9364	1	207	0,0053		
Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
	0,6354	0,4037	5,2989	48,5176	3	215	0
Modell							
	coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
konstans	35,0231	4,426	7,913	0	26,2992	43,7471	
Interperszonális	-0,995	0,141	-7,0555	0	-1,2729	-0,717	
Nem	-10,2053	2,9309	-3,4819	0,0006	-15,9824	-4,4282	
Int_1	0,3322	0,0912	3,6423	0,0003	0,1524	0,512	
Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
	,0368	13,2664	1,0000	215,0000	,0003		
Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
	0,629	0,3956	6,2497	46,4792	3	213	0
Modell							
	coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
konstans	29,4009	4,1902	7,0166	0	21,1414	37,6604	
Stresszkezelés	-0,741	0,1278	-5,7998	0	-0,9929	-0,4892	
Nem	-6,8334	2,7746	-2,4628	0,0146	-12,3027	-1,3641	
Int_1	0,1885	0,0843	2,2367	0,0263	0,0224	0,3546	
Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
	0,0142	5,0029	1	213	0,0263		
Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
	0,5475	0,2998	6,4021	30,6801	3	215	0

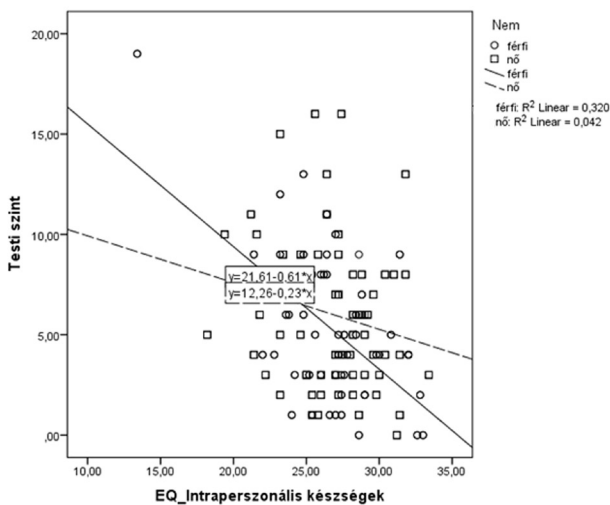
Lelki szint

Lelki szint	Modell								
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI		
	konstans	29,1488	4,9664	5,8692	0	19,3597	38,938		
	Alkalmazkodóképesség	-0,7455	0,1541	-4,8379	0	-1,0492	-0,4418		
	Nem	-7,1985	3,1391	-2,2932	0,0228	-13,3859	-1,0111		
	Int_1	0,1987	0,0978	2,0315	0,0434	0,0059	0,3915		
	Interakció	R² változása	F	df1	df2	P			
		0,0134	4,1269	1	215	0,0434			
	Modellösszesítő	R	R²	MSE	F	df1	df2	P	
		0,6396	0,409	5,971	50,5293	3	219	0	
	Testi szint	Modell							
			coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
		konstans	31,9921	4,1798	7,654	0	23,7543	40,2299	
		Általános hangulat	-0,8545	0,1314	-6,5035	0	-1,1134	-0,5955	
Nem		-8,2808	2,7454	-3,0163	0,0029	-13,6915	-2,8701		
Int_1		0,2477	0,0854	2,9005	0,0041	0,0794	0,416		
Interakció		R² változása	F	df1	df2	P			
		0,0227	8,4131	1	219	0,0041			
Modellösszesítő		R	R²	MSE	F	df1	df2	P	
		0,4166	0,1736	11,431	16,8035	3	240	0	
Szociális szint		Modell							
			coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
		konstans	30,9684	5,6282	5,5023	0	19,8813	42,0555	
		Intrapersonális	-0,9892	0,2102	-4,7056	0	-1,4033	-0,5751	
	Nem	-9,3557	3,5045	-2,6696	0,0081	-16,2592	-2,4521		
	Int_1	0,3781	0,1308	2,89	0,0042	0,1204	0,6359		
	Interakció	R² változása	F	df1	df2	P			
		0,0288	8,3522	1	240	0,0042			
	Modellösszesítő	R	R²	MSE	F	df1	df2	P	
		0,5175	0,2678	7,7614	26,2105	3	215	0	
	Fogékonyság	Modell							
			coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
		konstans	125,7013	15,3761	8,1751	0	95,3822	156,0204	
		Intrapersonális	-3,9867	0,5727	-6,9607	0	-5,116	-2,8573	
Nem		-31,6004	9,6462	-3,2759	0,0012	-50,6212	-12,5797		
Int_1		1,1999	0,359	3,3422	0,001	0,492	1,9078		
Interakció		R² változása	F	df1	df2	P			
		0,0312	11,1705	1	201	0,001			
Modellösszesítő		R	R²	MSE	F	df1	df2	P	
		0,6626	0,439	78,6425	52,4367	3	201	0	

	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P	
		0,6688	0,4473	78,2568	55,8316	3	207	0	
Modell									
Fogé- kony- ság	coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI			
	konstans	117,2203	15,0551	7,7861	0	87,5393	146,9012		
	Stresszkezelés	-3,0358	0,4596	-6,6053	0	-3,9418	-2,1297		
	Nem	-24,6229	9,9049	-2,4859	0,0137	-44,1503	-5,0956		
	Int_1	0,79	0,301	2,6242	0,0093	0,1965	1,3835		
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P			
	0,0184	6,8863	1	207	0,0093				

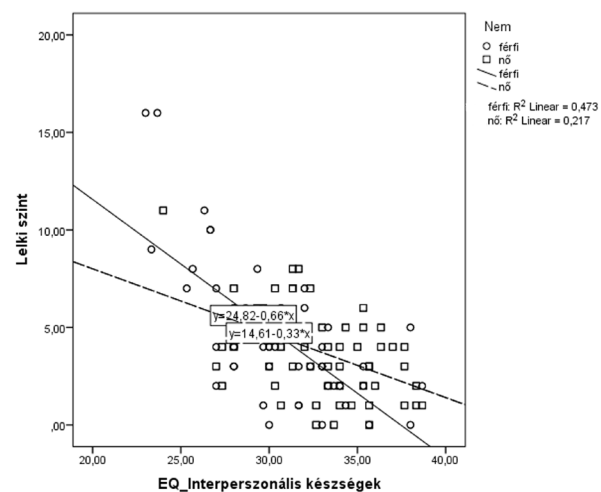
Forrás: saját szerkesztés

1. ábra
Az intraperszonális készségek hatása a kiégés testi szintjére és a nem mint moderátor ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

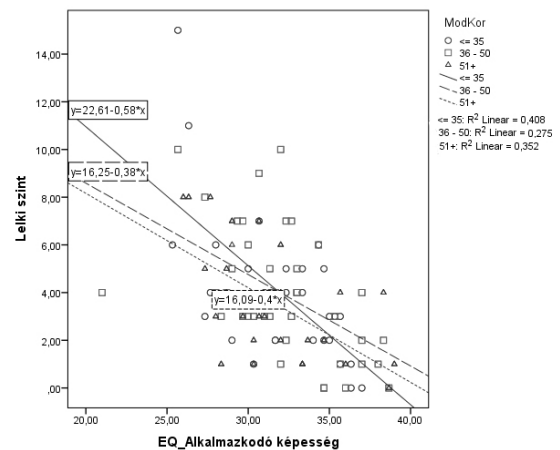
2. ábra
Az interperszonális készségek hatása a kiégés lelki szintjére és a nem mint moderátor ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

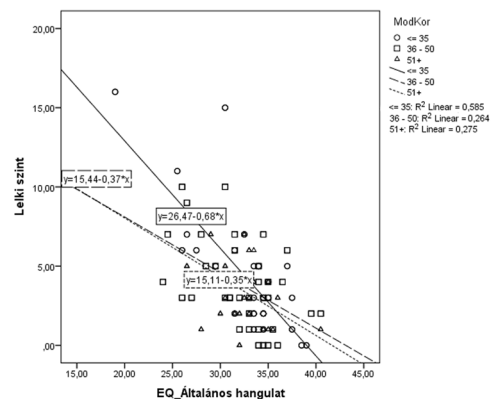
A 9. táblázat szemlélteti a kor moderáló hatását. Láthatjuk, hogy a válaszadók kora két modell esetében befolyással van az érzelmi intelligencia kiégésre tett hatására: a lelki szint esetében az alkalmazkodóképesség és az általános hangulat hatását moderálja, befolyásolja a válaszadók kora.

3. ábra
Az alkalmazkodó képesség hatása a kiégés lelki szintjére és a kor mint moderátor ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra
Az általános hangulat hatása a kiégés lelki szintjére és a kor mint moderátor ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

A kor moderáló hatásának értelmezéséhez a válaszadókat kor szerint három közel egyenlő méretű csoportba osztottam, majd az így kapott eredményt a nem vizsgálatához hasonlóan pontdiagramon jelenítettem meg. A 3. és 4. ábra szemlélteti a kor moderáló hatását.

Látható, hogy a magas érzelmi intelligencia-értékek esetén a három csoport nem különül el egymástól, mindháromban alacsony a kiégés mértéke. Az érzelmi intelligencia tényezőinek alacsony értéke esetén az idősebb (35+) válaszadók kevésbé fogékonyak a kiégésre, mint a fiatalabb válaszadók.

kapcsolatot, sikerült a *nem* és *életkor* moderáló szerepét, valamint az érzelmi intelligencia hatásmechanizmusának logikai hátterét is feltárni. Nincs tudomásom olyan korábbi munkáról, mely hazai mintán vizsgálta volna a két tényező kapcsolatát. Megemlítendő, hogy a kiégésre gyakorolt hatás logikai struktúrájának és moderátorainak elemzése plusz adalékként szolgál a két vizsgált tényező közötti kapcsolat megértésében.

A korábbi vizsgálatok eredményeimmel összhangban állnak (vö.: Lazányi, 2009; Vlachou et al., 2016; Hanafi, 2016; Mérida-López & Extremera, 2017), alátámasztják,

9. táblázat

A kor moderáló hatásának vizsgálata az érzelmi intelligencia és a kiégés kapcsolatában

	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P	
			0,592	0,3505	4,8212	35,0764	3	195	0
Lelki szint	Modell								
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI		
	konstans	30,1563	5,5325	5,4508	0	19,2451	41,0675		
	Alkalmazkodóképesség	-0,7921	0,1724	-4,5945	0	-1,1322	-0,4521		
	Életkor	-0,2793	0,1227	-2,2763	0,0239	-0,5213	-0,0373		
	Int_1	0,008	0,0038	2,0852	0,0384	0,0004	0,0156		
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P			
			0,0145	4,3482	1	195	0,0384		
		Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
			0,6497	0,4221	5,0079	48,9458	3	201	0
		Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI		
	konstans	34,4437	4,6782	7,3626	0	25,2191	43,6683		
	Általános hangulat	-0,8959	0,1443	-6,2093	0	-1,1804	-0,6114		
Életkor	-0,3651	0,1095	-3,3331	0,001	-0,5811	-0,1491			
Int_1	0,0102	0,0034	2,9804	0,0032	0,0034	0,0169			
Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P				
		0,0255	8,8828	1	201	0,0032			

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések, összegzés

Tanulmányomban az érzelmi intelligencia, mint a kiégéssel szembeni védőfaktor fejlesztésének jelentősége mellett foglaltam állást. A regressziós elemzés eredményei azt mutatták, hogy az érzelmi intelligencia befolyásolhatja a munkahelyi kiégés teszten elért pontszámot, azaz az érzelmi intelligencia mértéke előrevetíti a kiégésre való fogékonyág mértékét. Megállapítottam, hogy minél magasabb az érzelmi intelligencia mértéke, annál alacsonyabb a kiégésre való fogékonyág. Az érzelmi intelligencia legmarkánsabb hatást megjelenítő tényezői az általános hangulat és a stresszkezelés főtenyezőik voltak. Amellett, hogy hazai mintán mutattam ki a két konstruktm közötti

hogy a munkavállalók érzelmi intelligenciájának mértéke negatívan befolyásolja a kiégés szindrómára való fogékonyágot. Zeidner és munkatársai (2012) igazolták az érzelmi intelligencia jótékony hatását a munkahelyi stresszre, a negatív hangulat szintjére és a pozitív érzelmi állapotok megtapasztalására. Látható, hogy az érzelmi intelligencia mértéke, fejlesztése jótékonyan befolyásolja az egyén munkahelyi eredményességét.

Számos kutatás alátámasztja, hogy a vezető hiedelmének, magatartásának (Schein, 2004; Trice & Beyer, 1991) meghatározó hatása van a szervezeti kultúra alakulására. Schein (2004) a vezetés legfontosabb funkciójának és feladatának a szervezeti kultúra kialakítását és fenntartását tartja. A kultúra kialakítása, fenntartása három pilléren

nyugszik. E pilléreket a szervezet alapítójának hiedelmei, értékei és előfeltevései mellett a csoport (szervezeti tagok) által megtapasztalt események, valamint az új szervezeti tagok és vezetők által hozott hiedelmek, értékek és előfeltevések alkotják. Egészséges ember tud egészséges kultúrát teremteni, képes adekvátnan reagálni a környezet ingereire. A környezetre adott reakció milyenségét a környezeti események értelmezése határozza meg, valamint az egyén szubjektív megélése, mely utóbbinak milyensége az egyén lelki állapotától függ – a szervezeti kultúra interpretatív megközelítését Primecz (2018) részletezi munkájában. Éppen ezért ahhoz, hogy a szervezeti kultúra kialakulásának és fenntartásának folyamata optimálisan alakuljon, fontos, hogy a vezetők, a szervezet tagjai kevésbé legyenek fogékonyak a kiegészésre, valamint ne szenvedjenek a kiegészés tüneteitől.

A szervezeti kultúra és a kiegészés kapcsolatának vizsgálata során Jackson et al. (1986) szoros, pozitív összefüggést talált az érzelmi kimerültség és a szerepkonfliktus, az egyéni hatékonyság (személyes teljesítmény) és az alkalmazottak teljes számának nyújtott támogatás, valamint a negatív hozzáállás (depersonalizáció) és az egyéni támogatás hiánya között. Haghani, Bahrami és Sarkhosh (2012) megállapították, hogy a részvételen alapuló, a vállalkozói és a misszió típusú szervezeti kultúrák szignifikáns, negatívan kapcsolatot mutatnak a munkahelyi kiegészéssel. Farzianpour és munkatársai (2016) szignifikáns kapcsolatot azonosítottak Hofstede egyes kultúradimenziói – maszkulin/feminim, individualizmus/kollektívizmus, bizonytalanságkerülés, hatalmi távolság – és a kiegészés tünete-gyűttes között. Következtetésükben amelltt érvelnek, hogy fontos vezetők kultúraformáló képességének tudatosítása és annak alakítása egy egészségesebb környezet megteremtése érdekében. Ezt részletezik Trice és Beyer (1991) munkájukban: a szervezeti kultúrára gyakorolt hatás szempontjából megkülönböztetnek kultúrafenntartó vezetői viselkedést és a kultúramegújító magatartást. Mindkét viselkedési formánál olyan személyes jellemzőket, képességeket sorolnak fel, melyek részét képezik vagy közvetlenül függenek az érzelmi intelligencia mértékétől. Úgy mint az önbizalom, a meggyőző készség, a motivációra való képesség, bizalom adása a csoportnak vagy a katalizáló képesség. Az ismertetett szakirodalmi megállapításokból, valamint jelen kutatás eredményeiből kitűnik, hogy amelltt, hogy az érzelmi intelligencia védőfaktorként szolgálhat a kiegészéssel szemben, annak fejlesztése közvetett módon befolyásolja a szervezeti kultúra alakulását, a szervezeti tagok eredményességét. A vezető és a szervezet tagjainak érzelmi intelligenciája a kiegészésre való fogékonyág befolyásolásával hatást gyakorol az egészségesen működő szervezeti kultúra kialakítására és fenntartására.

Összegezve, a jelen tanulmány eredményei alátámasztják azt az eredeti feltételezést, miszerint az érzelmi intelligencia negatív kapcsolatban van a kiegészés tünete-gyűttessel. Láthattuk, hogy az érzelmi intelligencia és a kiegészés különböző szintjei között közepes és erős korrelációt mutathatunk ki, az érzelmi intelligencia közvetlen, negatív hatást gyakorol a kiegészés tünete-gyűttes egyes

szintjeivel szembeni fogékonyágra. Sikertült azonosítani a mediáló és moderáló tényezőket, melyek közelebb visznek a kapcsolat természetének megértéséhez. Szakirodalmi eredményekkel támasztottam alá felvetésemet, miszerint az érzelmi intelligencia fejlesztése a kiegészésre való fogékonyág csökkentésével (is) hatást gyakorol a szervezeti kultúra alakulására. A vizsgálati eredmények tükrében megjegyezhetjük, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése egyre inkább hasznos módszernek tekinthető a stressz-ellenálló képesség kialakítására.

Felhasznált irodalom

- Austin, D. & Durr, R. (2016). Emotion regulation for lawyers: A mind is a challenging thing to tame. *Wyoming Law Review*, 16(2), 387–411. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2699330
- Bakacsi, Gy. (1998). Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. In *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak, 1-3, III. kötet* (pp. 2162–2172). Budapest: BKÁE.
- Balázs L. (2013). *A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kapcsolatának vizsgálata az iskolában* (PhD-értekezés). PTE, BTK, Pécs.
- Balázs, L. (2012). Az érzelmi intelligencia és a konfliktuskezelési mintázatok kapcsolódási lehetőségei. In G. Balázs, L. Kovács & V. Szőke (Eds.), *Hálózat kutatás: Interdiszciplináris megközelítések* (pp. 79–88). Budapest: Inter Nonprofit Kft., Magyar Szemiotikai Társaság, Bolyai Műhely, ELTE Eötvös Kiadó.
- Balázs, L. (2015). *Organizational culture and emotional intelligence in school*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.
- Balázs, L., & Szalay, Gy. (2016). A tanári reziliencia fejlesztésén alapuló módszertani megújulás a közoktatásban. In K. Károly & Z. Homonnay (Eds.), *Kutatások és jó gyakorlatok a tanárképzés tudós műhelyeiből* (pp. 48–61). Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Baracsi, Á. (2013). Pedagógusok érzelmi intelligenciája. In J.T. Karlovitz & J. Torgyik (Eds.), *Vzdelávanie, Výskum A Metodológia*. (pp. 480–488). Komárno: Intern. Research Inst.
- Baron, M. B. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bodó, P. (2012). Szalutogén vállalkozásvezetés: a válságkezelés „pszichikai” lehetőségei. *Magyar Coacheszemle*, 1(2), 8–12.
- Brackett, M. A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M. R., & Salovey, P. (2010). Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary school-teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4), 406–417. <https://doi.org/10.1002/pits.20478>

- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Brouwers, A., Tomic, W., & Boluijt, H. (2011). Job demands, job control, social support and self-efficacy beliefs as determinants of burnout among physical education teachers. *Europe's Journal of Psychology*, 7(1), 17–39. <https://doi.org/10.5964/ejop.v7i1.103>
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Cherniss, C. & Goleman, G. (2001). *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coetzee, M., & Jansen C. A. (2007). *Emotional Intelligence in the Classroom*. Cape Town: Juta and Company Ltd.
- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- De Caroli, M. E., & Sagone, E. (2012). Professional self representation and risk of burnout in school teachers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 5509–5515. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.466>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Douglas, S. (2015). Incorporating Emotional Intelligence in Legal Education: A Theoretical Perspective. *E-Journal of Business Technology and Scholarship of Teaching*, 9(2), 56–71. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1167356.pdf>
- Elder, L. (1996). Critical thinking and emotional intelligence. *Inquiry: Critical Thinking Across the Disciplines*, 16(2). <https://doi.org/10.5840/inquiryctnews199616211>
- Extremera, N., & Rey, L. (2015). The moderator role of emotion regulation ability in the link between stress and well-being. *Frontiers in Psychology*, 6(Oct), 1632. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01632>
- Eysenck, H. J. (2000). *Intelligence: A New Look*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Farzianpour, F., Abbasi, M., Foruoshani, A. R., & Pooyan, E. J. (2016). The Relationship between Hofstede Organizational Culture and Employees Job Burnout in Hospitals of Tehran University of Medical Sciences 2014-2015. *Materia socio-medica*, 28(1), 26–31. <https://doi.org/10.5455/msm.2016.28.26-31>
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 514–525. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Glass, D. C., & McKnight, J. D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology, and professional burnout: A review of the evidence. *Psychology and Health*, 11(1), 23–48. <https://doi.org/10.1080/08870449608401975>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Dell.
- Haghani, M., Bahrami, P., & Sarkhosh, S. (2012). The Relationship among Organizational Culture and Occupational Burnout in Personnel of TVTO Organization, Arak City. *Journal of Educational and Management Studies*, 2(4), 89–96. Retrieved from [http://jems.science-line.com/attachments/article/14/J.%20Educ.%20Manage.%20Stud.,%202\(4\)%2089-96,%202012.pdf](http://jems.science-line.com/attachments/article/14/J.%20Educ.%20Manage.%20Stud.,%202(4)%2089-96,%202012.pdf)
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hanafi, A. (2016). The effect of emotional intelligence on burnout and the impact on the nurses' service quality. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 19(1), 69–78. <https://doi.org/10.14414/jebav.v19i1.530>
- Hayes A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hennig, C. & Keller, G. (1995). *Anti-Stress Programm für Lehrer*. Donauwörth: Auer.
- Herriford O. S. (2002). *High-technology organizational culture and emotional intelligence* (PhD-értekezés). University of Phoenix, Phoenix.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. and Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.630>
- Jagodics, B., & Szabó, É. (2014). Job demands versus resources: workplace factors related to teacher's burnout. *Practice and Theory in Systems of Education*, 9(4), 377–390.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., & You, X. (2015). The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 51(Oct), 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.06.001>
- Kahn, J. H., Schneider, K. T., Jenkins-Henkelman, T. M., & Moyle, L. L. (2006). Emotional social support and

- job burnout among high-school teachers: Is it all due to dispositional affectivity? *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 793–807.
<https://doi.org/10.1002/job.397>
- Karácsonyi A. (2006). *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében* (PhD-értekezés). Budapest: BCE.
- Keefer, K. V., Parker, J. D. A., & Saklofske, D. H. (2009). Emotional intelligence and clinical disorders. In J. D. A. Parker, D. H. Saklofske, & C. Stough (Eds.), *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 219–237). New York: Springer.
- Kiss, E. (2012). A személyiség pozitív erőforrásai. In E. Kiss, & L. Polyák (Eds.), *Egészség rehabilitációs füzetek II: A személyes és társas tényezők szerepe a rehabilitációs munkában* (pp. 107–120). Budapest: Oriold és Társa Kiadó.
- Koman, S., & Wolff, S. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55–75.
<https://doi.org/10.1108/02621710810840767>
- Kun B. (2011). *Az érzelmi intelligencia és az emocionális és szociális kompetenciák szerepe a pszichoaktív-szerhasználatban* (PhD-értekezés). ELTE, Budapest.
- Lazányi, K. (2009). *Az érzelmi munkát befolyásoló tényezők. Érzelmi munka az onkológiában*. (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.123>
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425–431.
<https://doi.org/10.1002/job.318>
- Majoros K. (2008). *Koedukált sportolás: Partnerkapcsolat a versenytáncban* (PhD-értekezés). Semmelweis Egyetem, Budapest.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mérida-López, S., & Extremera N. (2017). Emotional intelligence and teacher burnout: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 85, 121–130.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2017.07.006>
- Mersino, A. (2007). *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*. New York: AMACOM Books.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 1–26.
<https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mortiboys, A. (2005). *Teaching with Emotional Intelligence*. London, United Kingdom: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Murphy, K. R. (2006). Four conclusions about emotional intelligence. In Murphy, K.R. (Ed.), *A Critique of Emotional Intelligence: What Are the Problems and How Can They Be Fixed?* (pp. 345–354). New York, NY: Routledge.
- Newman, D. A., Joseph, D. L. & MacCann, C. (2010). Emotional intelligence and job performance: the importance of emotion regulation and emotional labor context. *Industrial & Organizational Psychology*, 3(2), 159–164.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01218.x>
- O’Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818.
<https://doi.org/10.1002/job.714>
- Pauwlik, Zs. & Margitics, F. (2008). Pedagógusjelöltek érzelmi intelligenciája. *Új pedagógiai Szemle*, 2008. június–július. Retrieved from <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/pedagogusjeloltek-erzelmi-intelligenciaja>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(August), 879–891.
<https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Primecz H. (2018). Kritikai interkulturális menedzsment. *Replika*, 106–107, 41–55.
<https://doi.org/10.32564/106-107.3>
- Primecz H., Toarniczky A., Kiss Cs., Csillag S., Szilas R. F., Milassin, A., & Bácsi K. (2016). Information and Communications Technology’s Impact on Work–life Interference: Cases of ‘Employee-friendly Organizations’. *Intersections: East European Journal of Society and Politics*, 2(3), 61–83.
<https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.158>
- Roberts, R. D., MacCann, C., Matthews G., & Zeidner, M. (2010). Emotional Intelligence: Toward a Consensus of Models and Measures. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(10), 821–840.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00277.x>
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5/6), 388–399.
<https://doi.org/10.1108/01437730510607871>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(March), 185–211.
<https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>

- Sánchez-Álvarez, N., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2015). The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation. *The Journal of Positive Psychology, 11*(3), 1–10.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058968>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide* (J-B Warren Bennis Series). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J.H. (2018). Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout. *Mayo Clinic Proceedings, 92*(1), 129-146.
<https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- Sjibom, R., Lang, J., & Anseel, F. (2018). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of Personality, 87*(3), 702-714.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12427>
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning, 51*(6), 953-971.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002>
- Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science, 2*(2), 149-169.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>
- Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C., & Pluta, P. (2005). An Evaluation of Construct Validity: What Is This Thing Called Emotional Intelligence? *Human Performance, 18*(4), 445-462.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_9
- Vesely, A. K., Saklofske, D. H., & Leschied, A. D. (2013). Teachers—The vital resource: The contribution of emotional intelligence to teacher efficacy and well-being. *Canadian Journal of School Psychology, 28*(1), 71–89.
<https://doi.org/10.1177/0829573512468855>
- Vlachou, E. M., Damigos, D., Lyrakos, G., Chanopoulos, K., Kosmidis, G., & Karavis, M. (2016). The Relationship between Burnout Syndrome and Emotional Intelligence in Healthcare Professionals. *Health Science Journal, 10*(5), 1-9. Retrieved from <https://www.hsj.gr/medicine/the-relationship-between-burnout-syndrome-and-emotional-intelligence-in-healthcare-professionals.pdf>
- Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R.D. (2009). *What We Know About Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health*. Cambridge: The MIT Press.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). The emotional intelligence, health, and well-being nexus: What have we learned and what have we missed? *Applied Psychology: Health and Well-Being, 4*(1), 1–30.
<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01062.x>