

**Számítanak a barátok? – A munkahelyi barátságok jelentősége a
szociális intézményvezetők szakmai kapcsolathálózatában**

Tézisfüzet

Némethné Schutzmann Réka

Semmelweis Egyetem Doktori Iskola
Mentális Egészségtudományi Tagozat



Témavezető:

Dr. Pethesné Dávid Beáta Ph.D., egyetemi tanár

Hivatalos bírálók: Dr. Győri Ágnes Ph.D., tudományos főmunkatárs

Dr. Feith Helga Judit Ph.D., főiskolai tanár

Komplex vizsga szakmai bizottság:

Elnök: Dr. Vingender István Ph.D., főiskolai tanár

Tagok: Dr. Czibere Ibolya Ph.D., egyetemi tanár

Dr. Túri Ibolya Ph.D., főiskolai tanár

Dr. Zsembery Ákos Ph.D., egyetemi docens

Budapest
2026

1. Bevezetés

A szociális ágazatban végzett vezetői és segítő munka tartós pszichés és érzelmi megterheléssel jár. A vezetői feladatok folyamatos felelősségvállalást, döntéshozatalt és alkalmazkodást kívánnak, gyakran erőforráshiányos szervezeti környezetben. A hazai és nemzetközi szakirodalom alapján ezek a munkafeltételek együtt járhatnak a stressz magasabb szintjével és a kiégés nagyobb kockázatával (Lloyd et al., 2002; Giménez-Bertomeu et al., 2024).

A hazai szociális ágazat működését tartós erőforráshiány, túlterheltség, alacsony anyagi és szakmai megbecsültség, valamint több szakmaspecifikus pszichoszociális teher jellemzi. A magyar humán szolgáltatási foglalkozásokra irányuló kutatások szerint az egészségügyi, szociális és oktatási területen dolgozók fokozott mentális egészségkockázatokkal szembesülnek. A szociális ellátásban különösen a nehéz kliensekkel végzett munka, a kedvezőtlen munkafeltételek és a korlátozott erőforrások kapcsolódnak a fokozott terheléshez (Berger, 2019; Husz et al., 2020; Czibere & Mester, 2020; Nistor et al., 2021; Győri & Perpék, 2021, 2022; Győri & Ádám, 2024; Győri, Balogh, Ádám, & Perpék, 2025; Győri, Perpék, & Ádám, 2025).

A kiégés értelmezéséhez a dolgozat a Munkahelyi Követelmények és Erőforrások Modelljére, vagyis a JD–R modellre épít. A modell szerint minden munkakör sajátos követelményekkel és erőforrásokkal írható le. A tartósan magas munkakövetelmények stresszel, kimerüléssel és kiégéssel járhatnak együtt, míg az erőforrások segíthetik a megküzdést, mérsékelhetik a terhelések kedvezőtlen hatásait, és támogatják a jóllét fenntartását (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). A disszertáció ezen belül az egészségkárosodási folyamatra összpontosít.

A dolgozat azt vizsgálja, hogy a munkakövetelmények miként kapcsolódnak a megélt stresszhez és a kiégéshez szociális intézményvezetők körében. A kutatásban négy munkakövetelmény szerepel: a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus, valamint a munka és család közötti konfliktus. A vezetői munkában ezek a tényezők gyakran együtt jelennek meg, mivel a döntéshozatali felelősség, a munkatársakkal való kapcsolattartás, a szervezeti elvárások és a személyes életszerepek összehangolása tartós erőfeszítést kíván.

A JD–R modellben a társas erőforrásoknak kiemelt szerepük lehet, mert a munkahelyi terhelések kezelésében az érzelmi támogatás, az információ, a bizalom és a szakmai megerősítés is számít. A társas erőforrások azonban konkrét kapcsolatokon keresztül válnak hozzáférhetővé. A dolgozat ezért a JD–R modell értelmezési keretét kapcsolathálózati nézőponttal egészíti ki. A kapcsolathálózati szemlélet arra mutat rá, hogy az információhoz, támogatáshoz és bizalomhoz való hozzáférést a kapcsolati környezet is alakítja (Burt, 1992; Borgatti & Cross, 2003).

A vezetők szakmai döntései és helyzetértelmezései gyakran szűkebb bizalmi körökben formálódnak. A dolgozat ezt a kapcsolati közeget szakmai bizalmas kapcsolathálózatként értelmezi, a core discussion network fogalmához kapcsolódva (Marsden, 1987; Borgatti & Cross, 2003). A szakmai bizalmas kapcsolathálózat a vezetők számára olyan kapcsolati teret jelent, amelyben szakmai kérdések, nehéz döntési helyzetek, értelmezési dilemmák és személyesebb tapasztalatok is megjelenhetnek.

A munkahelyi barátság ebben a kapcsolati közegben speciális társas erőforrásként jelenik meg. A baráti kapcsolat bizalmat, érzelmi támaszt, információt és személyes közelséget adhat. A munkahelyi barátság ugyanakkor a munkahelyi szerepek miatt feszültségeket is hordozhat, hiszen a személyes kapcsolat a szervezeti elvárásokkal, a formális döntési helyzetekkel és a szakmai szerephatárokkal találkozhat (Berman et al., 2002; Sias et al., 2003; Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018; Rumens, 2016; Zarankin & Kunkel, 2019; Yan et al., 2021).

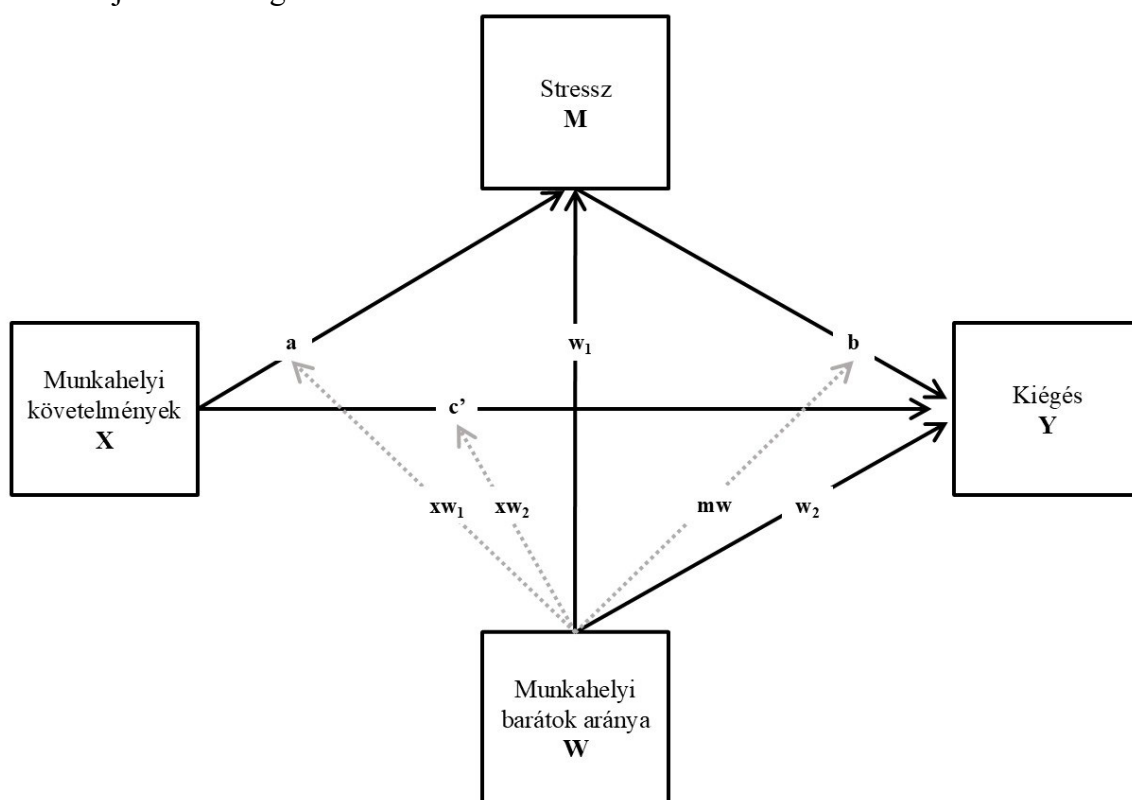
A munkahelyi barátságok vezetői szerepben különösen érzékeny kapcsolati formát jelentenek. A személyes közelség felelősséggel, lojalitási kérdésekkel, döntési helyzetekkel és szervezeti határokkal kapcsolódhat össze. A vezetőnek egyszerre kell szakmai döntéseket hoznia, munkatársakat támogatnia, szervezeti érdekeket képviselnie és saját kapcsolatait kezelnie. A barátság ezért vezetői kontextusban egyszerre lehet támasz és értelmezést igénylő kapcsolati helyzet (Berman et al., 2002; Unsworth et al., 2018; Afota et al., 2024).

A disszertáció a munkahelyi barátságokat a szakmai bizalmas kapcsolathálózat részeként értelmezi. A kutatás azt elemzi, hogy a szociális intézményvezetők szakmai bizalmas kapcsolathálózatában milyen arányban jelennek meg munkahelyi barátok, és ez az arány hogyan kapcsolódik a munkakövetelmények, a megélt stressz és a kiégés mintázataihoz. A munkahelyi barátság így társas erőforrásként és kapcsolathálózati jellemzőként is megjelenik.

A dolgozat központi kérdése, hogy a szociális intézményvezetők munkájában megjelenő pszichoszociális munkakövetelmények, a megélt stressz, a kiégés és a szakmai bizalmas kapcsolathálózatban megjelenő munkahelyi barátságok aránya milyen kapcsolatban áll egymással a JD–R modell egészségkárosodási folyamatának keretében.

2. Célkitűzés

A vizsgálat moderált mediációs modellre épül, amelyben a munkakövetelmények prediktorként, a megélt stressz mediátorként, a kiégés kimeneti változóként, a munkahelyi barátság aránya pedig moderátorként szerepel. A modellspecifikáció a Hayes által kidolgozott Process Macro 59-es modell típusának felel meg (Hayes, 2018; 1. ábra). A modell elméletileg megalapozott útvonalai hipotézisek formájában kerülnek megfogalmazásra, a szakirodalomban kevésbé megalapozott, de a modell szempontjából releváns kapcsolatok pedig kutatási kérdésként jelennek meg.



1. ábra: A munkával kapcsolatos követelmények, stressz és kiégés közötti összefüggések moderált mediációs modellje.

Főhipotézisek

H1: A munkakövetelmények magasabb szintje magasabb megélt stresszel jár együtt.

H2: A megélt stressz magasabb szintje magasabb kiegészi szinttel jár együtt.

H3: A munkakövetelmények magasabb szintje közvetlenül magasabb kiegészi szinttel jár együtt.

H4: A munkakövetelmények és a kiegész közötti kapcsolatban a megélt stressz közvetítő szerepet tölt be.

H5: A munkahelyi barátság aránya módosítja a megélt stressz és a kiegész közötti kapcsolatot.

Kutatási kérdések

K1: Módosítja-e a munkahelyi barátság aránya a munkakövetelmények és a megélt stressz közötti kapcsolatot?

K2: Módosítja-e a munkahelyi barátság aránya a munkakövetelmények és a kiegész közötti közvetlen kapcsolatot?

K3: Összefügg-e a munkahelyi barátság aránya a megélt stressz szintjével?

K4: Összefügg-e a munkahelyi barátság aránya a kiegész szintjével?

3. Módszerek

Az adatfelvételre 2019-ben került sor a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központjában, magyarországi szociális ellátásban dolgozó intézményvezetők körében. A részvétel feltétele az volt, hogy a válaszadók a Szociális Vezetőképzés Mesterképzés résztvevői legyenek, és vezetői pozíciót töltsenek be a hazai szociális ellátórendszerben (Bálint et al., 2019). A kutatást a Semmelweis Egyetem Regionális és Intézményi Tudományos és Kutatásügyi Bizottsága engedélyezte, az engedély száma SE RKEB 61/2019.

A részvétel önkéntes és anonim volt. A résztvevőktől írásbeli beleegyező nyilatkozat került bekérésre, és előzetes tájékoztatást kaptak arról, hogy az anonim módon feldolgozott egyéni adatok tudományos és oktatási célú publikációkban szerepelhetnek. A kérdőív 667 fő körében került kiosztásra, a válaszadási arány 82 százalék volt, ami 547 kitöltött kérdőívet jelentett. A vizsgálat kvantitatív megközelítésű, keresztmetszeti adatfelvételen alapul. A végső elemzési minta 449 főből állt.

A minta átlagéletkora 45,43 év volt, a szórás 6,96 év. A mintában a férfiak aránya 14,7 százalék, a nők 85,3 százalék volt. A válaszadók átlagosan 21,5 év összes munkatapasztalattal és 10,2 év vezetői tapasztalattal rendelkeztek. A minta túlnyomó többségét több évtizedes szakmai múlttal és legalább középtávú vezetői tapasztalattal rendelkező intézményvezetők alkották.

A kutatás során alkalmazott kérdőív a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központjához kapcsolódó kutatócsoport közös munkájának eredményeként készült. A kérdőív zárt kérdésekkel térképezte fel a szociális intézményvezetők demográfiai jellemzőit, szakmai tapasztalatait, munkahelyi környezetük pszichoszociális tényezőit, valamint szakmai kapcsolathálózatukat.

A pszichoszociális munkahelyi tényezők méréséhez a Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II, vagyis a COPSOQ II középhosszú változata szolgált alapul (Kristensen et al., 2005; Pejtersen et al., 2009; Nistor et al., 2015). A statisztikai elemzésekhez hat skála került felhasználásra: a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus, a munka-család közötti konfliktus, a stressz és a kiegész skálák (Pejtersen et al., 2009; Nistor et al., 2015).

A szakmai bizalmas kapcsolatok és a munkahelyi barátságok méréséhez kapcsolathálózati megközelítés került alkalmazásra. A szakmai bizalmas kapcsolatokra vonatkozó adatok visszaemlékezésen alapuló névgenerátor módszerrel kerültek gyűjtésre. A módszer a bizalmas,

szakmai tartalmú személyes kapcsolatok feltérképezését szolgálta, és a névgenerátoros kapcsolathálózati adatfelvétel logikájához illeszkedett (Burt, 1978; Burt et al., 2012; Pustejovsky & Spillane, 2009). A megnevezhető személyek köre nem korlátozódott a közvetlen munkatársakra, mivel a vezetői kapcsolathálózat szakmai szempontból túlnyúlhat az intézményi határokon.

A bizalmasként megnevezett személyek jellemzőit névértelmező kérdések rögzítették (Stark, 2017). A kérdőívben arra is lehetőség nyílt, hogy a válaszadók jelezzék, barátnak tekintik-e a megjelölt bizalmast. Az elemzésekbe így a megnevezett barátok abszolút száma helyett, a barátként megjelölt bizalmasok aránya került bevonásra. Ez az összes megnevezett szakmai bizalmas kapcsolaton belül barátként azonosított személyek arányát fejezte ki. Az arányosított mutató a különböző méretű szakmai bizalmas kapcsolathálózatok összehasonlítását tette lehetővé, mivel a névgenerátor legfeljebb öt személy megnevezését engedte meg (Merluzzi & Burt, 2013).

Az elemzések az IBM SPSS Statistics 24.0 szoftverrel és az SPSS PROCESS Macro 4.2 verziójával készültek (IBM Corp., 2016; Hayes, 2022). Az előkészítő elemzések során leíró statisztikák és korrelációs vizsgálatok készültek. A kutatás fő elemzési keretét moderált mediációs modellek adták. Külön modell készült a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család közötti konfliktus esetében. A prediktor szerepét minden modellben az adott munkakövetelmény töltötte be. A mediátor a stressz, a kimeneti változó a kiégés, a moderátor pedig a munkahelyi barátok aránya volt.

Az interakciók értelmezéséhez simple slope elemzések készültek a munkahelyi barátarány alacsony, közepes és magas szintjén. A keresztmetszeti kutatási elrendezés miatt a modellek az elméletileg feltételezett kapcsolati mintázatok vizsgálatára szolgáltak, oksági következtetések levonására nem.

4. Eredmények

A végső elemzési minta 449 főből állt. A modellváltozók leíró statisztikái alapján a mennyiségi követelmények átlaga 46,88, az érzelmi terhelése 65,27, a szerepkonfliktusé 50,13, a munka és család közötti konfliktusé 52,17 volt. A stressz skála átlaga 42,55, a kiégés skála átlaga 49,18 volt.

A vezetők átlagosan 2,69 főt neveztek meg szakmai bizalmasként, és átlagosan 1,10 főt jelöltek közülük barátként. A mintában a vezetők 38,5 százaléka egyetlen munkahelyi barátot sem nevezett meg szakmai bizalmas kapcsolathálózatában. A munkahelyi barátarány átlagos értéke 42,1 százalék volt.

A korrelációs vizsgálatok a modellekben feltételezett fő irányokat támogatták, a munkakövetelmények mindegyike pozitív, szignifikáns kapcsolatban állt a stresszel ($p < 0,01$). A legerősebb kapcsolat a munka-család közötti konfliktus és a stressz között jelent meg, $r = 0,43$, $p < 0,01$. A stressz és a kiégés között közepes erősségű pozitív együttjárás mutatkozott, $r = 0,45$, $p < 0,01$. A munkahelyi barátarány a stresszel gyenge negatív kapcsolatban állt, $r = -0,12$, $p < 0,05$, a kiégéssel pedig ennél erősebb negatív együttjárást mutatott, $r = -0,27$, $p < 0,01$.

4.1. A mennyiségi követelmények modellje

A mennyiségi követelmények modelljében a mennyiségi követelmények pozitív kapcsolatban álltak a stresszel, $b = 0,27$, $p = 0,001$. A stressz szintén pozitív kapcsolatot mutatott a kiégéssel, $b = 0,47$, $p = 0,001$. A mennyiségi követelmények és a kiégés közötti közvetlen kapcsolat nem bizonyult szignifikánsnak, $b = 0,05$, $p = 0,313$.

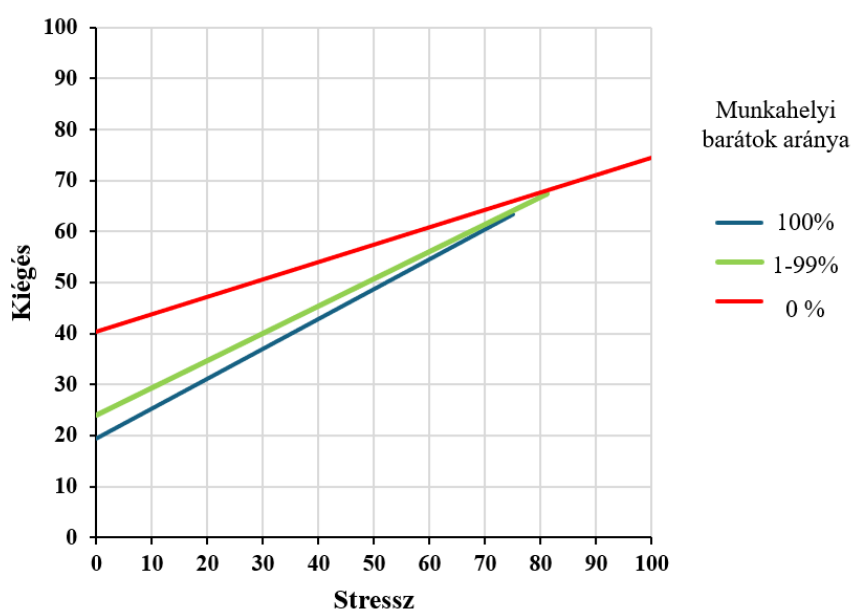
A stresszen keresztül közvetett kapcsolat kimutatható volt. A közvetett kapcsolat a munkahelyi barátarány alacsony, közepes és magas szintjén is szignifikáns maradt, $b = 0,09$, $b = 0,12$ és b

= 0,19, $p < 0,05$. A munkahelyi baráatarány negatív kapcsolatban állt a stresszel, $b = -0,06$, $p = 0,006$, valamint a kiégéssel, $b = -0,12$, $p = 0,001$.

A baráatarány nem módosította szignifikánsan a mennyiségi követelmények és a stressz kapcsolatát, $p = 0,604$, és a mennyiségi követelmények és a kiégés közvetlen kapcsolatát sem, $p = 0,290$. A stressz és a kiégés közötti kapcsolatban ugyanakkor szignifikáns moderáció jelent meg, $b = 0,03$, $p = 0,020$.

A simple slope elemzés azt mutatta, hogy a stressz és a kiégés közötti pozitív kapcsolat a munkahelyi baráatarány valamennyi vizsgált szintjén fennállt, ugyanakkor a kapcsolat meredeksége a különböző baráatarány szinteken eltérően alakult.

A 2. ábra alapján azonos stresszszintek mellett a legmagasabb kiégési értékek a barát nélküli, 0 százalékos baráataránnyal jellemzett vezetőknel jelentek meg. Az 1 és 99 százalék közötti baráataránnyal rendelkező vezetők görbéje ez alatt helyezkedett el, míg a 100 százalékos baráataránnyal jellemzett csoportban alacsonyabb kiégési értékek voltak megfigyelhetők. A csoportok közötti eltérés elsősorban az alacsonyabb stressztartományban volt markánsabb, míg magasabb stresszszinteknél a görbék közötti távolság csökkent.



2. ábra: A stressz és a kiégés közötti kapcsolat alakulása a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának három szintjén.

4.2. Az érzelmi terhelés modellje

Az érzelmi terhelés modelljében az érzelmi terhelés pozitív kapcsolatban állt a stresszel, $b = 0,35$, $p = 0,001$. A stressz és a kiégés kapcsolata szintén pozitív volt, $b = 0,48$, $p = 0,001$. Az érzelmi terhelés közvetlen kapcsolata a kiégéssel nem bizonyult szignifikánsnak, $b = -0,04$, $p = 0,507$.

Az érzelmi terhelés és a kiégés közötti közvetett kapcsolat a stresszen keresztül kimutatható volt. A közvetett kapcsolat a baráatarány alacsony, közepes és magas szintjén is szignifikáns volt, $b = 0,14$, $b = 0,17$ és $b = 0,21$, $p < 0,05$. A munkahelyi baráatarány negatív kapcsolatban állt a stresszel, $b = -0,08$, $p = 0,001$, valamint a kiégéssel, $b = -0,12$, $p = 0,001$.

A baráatarány nem módosította szignifikánsan az érzelmi terhelés és a stressz kapcsolatát, $p = 0,871$, és az érzelmi terhelés és a kiégés közvetlen kapcsolatát sem, $p = 0,519$. A stressz és a kiégés kapcsolatát azonban ebben a modellben is szignifikánsan módosította, $b = 0,02$, $p = 0,038$.

4.3. A szerepkonfliktus modellje

A szerepkonfliktus modelljében a szerepkonfliktus pozitív kapcsolatban állt a stresszel, $b = 0,32$, $p = 0,001$. A stressz és a kiégés között szintén pozitív kapcsolat jelent meg, $b = 0,47$, $p = 0,001$. A szerepkonfliktus közvetlen kapcsolata a kiégéssel nem bizonyult szignifikánsnak, $b = 0,03$, $p = 0,574$.

A stresszen keresztüli közvetett kapcsolat ebben a modellben is kimutatható volt. A közvetett kapcsolat a munkahelyi barátarány alacsony, közepes és magas szintjén is szignifikáns volt, $b = 0,12$, $b = 0,14$ és $b = 0,18$, $p < 0,05$. A munkahelyi barátarány negatív kapcsolatban állt a stresszel, $b = -0,06$, $p = 0,010$, valamint a kiégéssel, $b = -0,12$, $p = 0,001$.

A barátarány nem módosította szignifikánsan a szerepkonfliktus és a stressz kapcsolatát, $p = 0,626$, és a szerepkonfliktus és a kiégés közvetlen kapcsolatát sem, $p = 0,440$. A stressz és a kiégés kapcsolatában azonban ebben a modellben is szignifikáns moderációs szerepe volt, $b = 0,01$, $p = 0,019$.

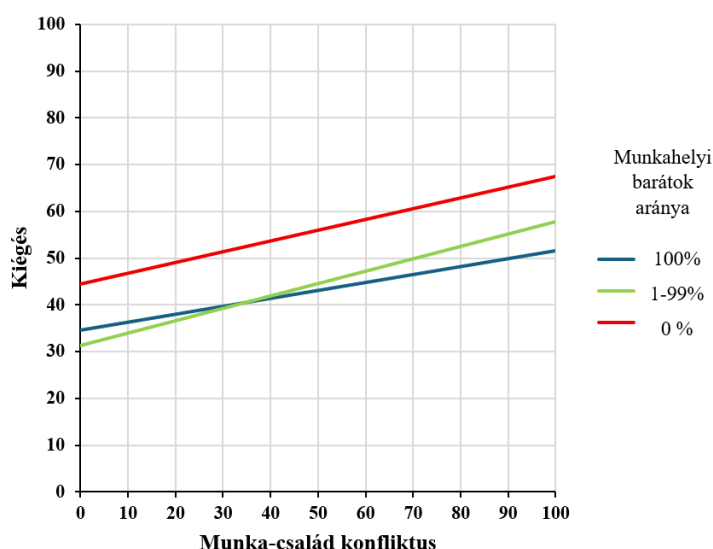
4.4. A munka-család konfliktus modellje

A munka-család konfliktus modellje részben eltért az előző három modelltől. A munka és család közötti konfliktus pozitív kapcsolatban állt a stresszel, $b = 0,32$, $p = 0,001$. A stressz és a kiégés kapcsolata szintén pozitív volt, $b = 0,42$, $p = 0,001$. A korábbi modellektől eltérően a munka és család közötti konfliktus közvetlen kapcsolata a kiégéssel is szignifikáns volt, $b = 0,10$, $p = 0,005$.

A stresszen keresztüli közvetett kapcsolat ebben a modellben is kimutatható volt. A közvetett kapcsolat a barátarány alacsony, közepes és magas szintjén is szignifikáns volt, $b = 0,07$, $b = 0,12$ és $b = 0,24$, $p < 0,05$. A munkahelyi barátarány negatív kapcsolatban állt a stresszel, $b = -0,07$, $p = 0,001$, valamint a kiégéssel, $b = -0,12$, $p = 0,001$.

A barátarány nem módosította szignifikánsan a munka és család közötti konfliktus és a stressz kapcsolatát, $p = 0,116$. Szignifikánsan módosította ugyanakkor a stressz és a kiégés kapcsolatát, $b = 0,01$, $p = 0,010$, valamint a munka és család közötti konfliktus és a kiégés közvetlen kapcsolatát is, $b = -0,01$, $p = 0,044$.

A simple slope elemzés alapján a munka és család közötti konfliktus és a kiégés közvetlen kapcsolata alacsony és közepes barátarány mellett szignifikáns volt, $b = 0,17$, $p = 0,001$, illetve $b = 0,11$, $p = 0,001$. Magas barátarány mellett ez a kapcsolat nem bizonyult szignifikánsnak, $b = -0,01$, $p = 0,955$.



3. ábra: A munka-család konfliktus és a kiégés közötti kapcsolat a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának három szintjén.

A munka és család közötti konfliktus modelljében a simple slope elemzés azt mutatta, hogy a barátarány a közvetlen útvonalon is szerepet kapott. Alacsony és közepes barátarány mellett a munka és család közötti konfliktus magasabb kiégéssel járt együtt. Magas barátarány mellett ez az összefüggés nem jelent meg szignifikánsan.

4.5. A modellek közös mintázata

A négy modell közös eredménye, hogy a munkakövetelmények minden esetben pozitív kapcsolatban álltak a stresszel, és a stressz minden modellben pozitív kapcsolatban állt a kiégéssel. A munkakövetelmények és a kiégés közötti közvetlen kapcsolat csak a munka és család közötti konfliktus modelljében bizonyult szignifikánsnak. A stresszen keresztüli közvetett kapcsolat mind a négy modellben kimutatható volt.

A munkahelyi barátarány egyik modellben sem módosította a munkakövetelmények és a stressz kapcsolatát. A stressz és a kiégés közötti kapcsolatot viszont mind a négy modellben módosította. A munka-család konfliktus modelljében ezen felül a kiégéshez vezető közvetlen útvonalon is megjelent a barátarány moderáló szerepe.

1. táblázat: A moderált mediációs modellek főbb eredményeinek összefoglalása

Modell	Direkt kapcsolat X és Y között	Indirekt kapcsolat X, M és Y között	Moderáció
Mennyiségi követelmények	Nem szignifikáns	Szignifikáns	Csak az M→Y útvonalon szignifikáns
Érzelmi terhelés	Nem szignifikáns	Szignifikáns	Csak az M→Y útvonalon szignifikáns
Szerepkonfliktus	Nem szignifikáns	Szignifikáns	Csak az M→Y útvonalon szignifikáns
Munka-család konfliktus	Szignifikáns	Szignifikáns	Az X→Y és az M→Y útvonalon is szignifikáns

5. Következtetések

5.1. A vizsgálati eredmények értelmezésének keretei

A szociális intézményvezetők munkája tartósan magas pszichés és érzelmi terheléssel jár, miközben a szervezeti erőforrások sok esetben korlátozottan állnak rendelkezésre. Ez a segítő és vezetői szerepek sajátosságai miatt a stressz és a kiégés szempontjából érzékeny munkakörnyezetet hoz létre (Lloyd et al., 2002; Skakon et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014). A disszertáció erre a helyzetre reflektálva a JD–R modell egészségkárosodási folyamatát követte, és a munkakövetelmények, a stressz és a kiégés kapcsolatát állította a vizsgálat középpontjába (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

A négy modellből három azonos alapmintázatot rajzolt ki. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés és a szerepkonfliktus a stresszen keresztül kapcsolódtak a kiégéshez. A munka–család konfliktus modellje ehhez képest árnyaltabb eredményt adott, mert a stresszen keresztüli közvetett kapcsolat mellett a munkakövetelmény és a kiégés közötti közvetlen összefüggés is megjelent. Ez arra utal, hogy a munka–család konfliktus a vezetői kiégés szempontjából különösen érzékeny terhelési forma, amely a munkahelyi és a családi szerepek

összeütközésén keresztül közvetlenebbül is kapcsolódhat a kimerüléshez (Bakker & Geurts, 2004; Hakanen & Bakker, 2017).

A munkahelyi barátarány a vizsgálati modellekben legkövetkezetesebben a stressz és a kiégés kapcsolatánál rajzolódott ki. Ez az eredmény jól illeszkedik ahhoz a szakirodalmi megközelítéshez, amely a munkahelyi barátságot társas erőforrásként írja le. A barátság a munka világában érzelmi támogatáshoz, információs segítséghez, bizalomhoz és közös helyzetértelmezéshez kapcsolódhat, különösen akkor, ha a kapcsolat a munkához kötődő és a személyes elemeket egyaránt magában foglalja (Berman et al., 2002; Sias, 2016; Methot et al., 2016; Zarankin & Kunkel, 2019).

A munkahelyi barátságok kedvező mintázata ugyanakkor nem tekinthető korlátatlannak. Methot és munkatársai a multiplex munkahelyi barátságokat „mixed blessing” jelenséggént értelmezik, vagyis olyan kapcsolatokként, amelyek egyszerre hordozhatnak erőforrásokat és terheket. A munkahelyi barátság szélesebb támogatási és bizalmi készlethez kapcsolódhat, de fenntartása időt, figyelmet és érzelmi energiát is igényelhet (Methot et al., 2016). A disszertáció eredményei is ebbe az irányba mutatnak, mert a barátarányhoz kapcsolódó kedvezőbb mintázat főként alacsonyabb vagy mérsékelt stresszszinten rajzolódott ki, magasabb stresszterhelés mellett pedig gyengült (Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018).

A social ledger megközelítés tovább árnyalja ezt az értelmezést. A kapcsolatok nemcsak erőforrásokat hordoznak, hanem költségeket is jelenthetnek, ezért hatásuk a kapcsolatból származó előnyök és terhek együttes mérlegében érthető meg (Labianca & Brass, 2006). A munkahelyi barátság ezért a vezetői munka világában nem pusztán támogató kapcsolat, hanem olyan összetett kapcsolati forma, amelynek jelentősége a konkrét szervezeti és kapcsolati helyzettől függ.

5.2. A kutatás célkitűzéseinek értékelése

5.2.1. A hipotézisek teljesülésének vizsgálata

A H1 főhipotézis teljesült. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka–család konfliktus egyaránt pozitív kapcsolatban állt a megélt stresszel. A vizsgálatba bevont munkakövetelmények tehát a szociális intézményvezetők körében is érdemi összefüggést mutattak a stressz szintjével. Ez az eredmény a JD–R modell egészségkárosodási folyamatának első kapcsolódási pontját erősíti meg (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

A H2 főhipotézis szintén teljesült. A megélt stressz mind a négy modellben pozitív kapcsolatban állt a kiégéssel. Az eredmények vezetői mintán is megerősítették, hogy a stressz a kiégés egyik központi kapcsolódási pontja. Ez összhangban áll azokkal a kutatásokkal, amelyek a stressz és a kiégés kapcsolatát a segítő foglalkozásokban és a vezetői szerepekben is kiemelt jelentőségűnek tekintik (Skakon et al., 2010; Maslach & Leiter, 2016). A hazai szociális és egészségügyi területen végzett kutatások szintén hasonló terhelési mintázatokra utalnak (Ádám et al., 2009; Mák et al., 2020; Kozma, 2020; Györi & Perpék, 2021, 2022).

A H3 főhipotézis részben teljesült. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés és a szerepkonfliktus közvetlen kapcsolata a kiégéssel nem bizonyult szignifikánsnak, míg a munka–család konfliktus esetében szignifikáns közvetlen kapcsolat jelent meg. A vizsgált munkakövetelmények közvetlen hatásmintázata ezért nem volt egységes. A modellek

többségében a munkakövetelmények és a kiégés kapcsolata elsősorban a stresszen keresztül rajzolódott ki, a munka–család konfliktus viszont közvetlenül is kapcsolódott a kiégéshez.

A H4 főhipotézis teljesült. A munkakövetelmények és a kiégés közötti, stresszen keresztül közvetett kapcsolat mind a négy modellben kimutatható volt. A stressz mediáló szerepe így a kutatás egyik legstabilabb eredményének tekinthető. Ez az eredmény illeszkedik a JD–R modell azon feltételezéséhez, hogy a tartós munkakövetelmények az egészségkárosodási folyamaton keresztül, a stressz és a kimerülés irányába kapcsolódhatnak a kiégéshez (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Schaufeli & Taris, 2014).

A H5 főhipotézis teljesült. A munkahelyi barátságok aránya mind a négy modellben módosította a stressz és a kiégés közötti kapcsolatot. Ez azt jelzi, hogy a munkahelyi barátságok nem a munkakövetelmények stresszhez vezető szakaszában kaptak következetes szerepet, hanem inkább azon a ponton, ahol a megélt stressz a kiégéssel kapcsolódott össze. Ez a mintázat összhangban áll azzal az elméleti állásponttal, amely a munkahelyi barátságot egyszerre társas erőforrásként és potenciális feszültségforrásként írja le (Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018; Labianca & Brass, 2006).

5.2.2. A kutatási kérdések értelmezése

A K1 kutatási kérdés arra vonatkozott, hogy a munkahelyi barátság aránya módosítja-e a munkakövetelmények és a megélt stressz közötti kapcsolatot. Az eredmények alapján ilyen moderáció egyik modellben sem jelent meg. A munkahelyi barátság kapcsolatok aránya a mintában tehát nem a stresszhez vezető korábbi összefüggési ponton kapcsolódott a modellhez.

A K2 kutatási kérdés a munkakövetelmények és a kiégés közötti közvetlen kapcsolat moderációjára irányult. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés és a szerepkonfliktus modelljében a barátság aránya nem módosította ezt az útvonalat. A munka–család konfliktus modelljében viszont szignifikáns moderáció jelent meg. Alacsony és közepes barátság mellett a munka–család konfliktus magasabb kiégéssel járt együtt, magas barátság mellett azonban ez a közvetlen kapcsolat nem bizonyult szignifikánsnak.

A K3 kutatási kérdés a munkahelyi barátság és a megélt stressz kapcsolatára vonatkozott. Az eredmények alapján a magasabb barátság alacsonyabb stresszértékekkel járt együtt. Ez arra utal, hogy a szakmai bizalmas kapcsolathálózatban megjelenő munkahelyi barátságok összefügghetnek a stressz kedvezőbb mintázatával.

A K4 kutatási kérdés a munkahelyi barátság és a kiégés kapcsolatát vizsgálta. Az eredmények alapján a magasabb munkahelyi barátság alacsonyabb kiégési értékekkel járt együtt. A barátság és a kiégés negatív kapcsolata a modellekben következetesen megjelent, ami megerősíti, hogy a munkahelyi barátságok a vezetői jóllét értelmezésében releváns kapcsolati tényezőként kezelhetők.

A kutatási kérdések együttesen azt mutatják, hogy a munkahelyi barátság aránya nem a munkakövetelmények stresszre gyakorolt kapcsolatát alakította, hanem a stressz és a kiégés közötti mintázatban, valamint a stressz és a kiégés általános szintjével való összefüggésben kapott szerepet. A munka–család konfliktus modellje külön is kiemelhető, mert ebben az esetben a barátság a kiégéshez vezető közvetlen útvonalon is megjelent.

5.3. Gyakorlati implikációk és javaslatok

A JD–R modell egészségkárosodási folyamatának logikája a mintában is kirajzolódott, ugyanakkor az is láthatóvá vált, hogy a stressz és a kiégés kapcsolatában a kapcsolati háttér sem közömbös. A kiégés megelőzését célzó gyakorlatban ezért a munkakövetelmények kezelése és a társas erőforrások tudatosabb támogatása együtt értelmezhető feladatként jelenik meg (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2017).

A vezetői támogatás kapcsolati alapú megközelítésének komoly létjogosultsága van. Az eredmények alapján nem a kapcsolatok pusztán mennyisége tűnik döntőnek, hanem inkább az, hogy a vezető rendelkezik-e olyan bizalmi kapcsolattal, amely szakmai és érzelmi értelemben is megtartó háttérként szolgálhat. A hangsúly így nem általában a kapcsolatok bővítésére, hanem a bizalmi mag meglétére helyeződik.

A vezetők támogatásában indokolt nagyobb szerepet adni azoknak a formáknak, amelyek a reflexiót, a nehéz helyzetek megosztását és a kapcsolati erőforrások tudatosítását segítik. Ilyen lehet a vezetői coaching, a vezetői szupervízió, valamint azok a strukturált, de személyesebb tanulási terek, amelyekben a vezetők szakmai és kapcsolati szinten is támaszt találhatnak (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Bakker & De Vries, 2020).

A horizontális vezetői kapcsolatok tudatos támogatása szintén fontos gyakorlati irány. Az eredmények arra utalnak, hogy a vezetői jóllét szempontjából külön jelentősége lehet annak, van-e a vezető körül olyan személy, akihez bizalmas szakmai kérdésekkel fordulhat. Ez indokoltá teszi olyan peer támogatási formák erősítését, amelyek lehetőséget adnak kislétszámú, bizalmi alapú kapcsolatok kialakulására. Ilyen lehet a vezetői klub, a szakmai műhely, a mentorálási kapcsolat vagy a rendszeres esetmegbeszélő fórum.

A szervezeti szintű implikációk ennél tágabbak. A munkahelyi barátságok és a bizalmas kapcsolatok olyan szervezeti közegben alakulnak ki, amelynek klímája, kommunikációs normái és bizalmi szintje alapvetően formálja ezek működését. A bizalom, a pszichológiai biztonság és a pszichoszociális biztonsági klíma olyan feltételrendszert jelöl ki, amelyben a társas erőforrások hozzáférhetővé válhatnak. Olyan szervezeti környezetben, ahol az informális kapcsolatok gyanúsak, a segítségkérés stigmatizált, vagy a nyílt kommunikáció kockázatosnak tűnik, a kapcsolati erőforrások védő szerepe is korlátozottabb lehet (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Schneider et al., 2013; Bronkhorst et al., 2015; Yulita et al., 2017).

A munkahelyi barátságok gyakorlati értelmezése óvatosságot is igényel. Az eredmények és a kapcsolódó szakirodalom alapján ezek a kapcsolatok nem tekinthetők minden helyzetben egyértelműen kedvező jelenségnek. A vezetői szerep sajátosságai, a lojalitási dilemmák, a határhelyzetek és a kapcsolatok fenntartásához kapcsolódó terhek azt jelzik, hogy a munkahelyi barátságok reflektív kezelést igényelnek. A vezetők támogatása során ezért annak átgondolása is fontos, hogyan őrizhető meg a bizalom úgy, hogy közben a vezetői szerep határai, az igazságosság és a szakmai döntéshozatal követelményei is megmaradjanak (Labianca & Brass, 2006; Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018; Afota et al., 2024).

A munkahelyi barátságok nem helyettesíthetik a szervezeti szintű erőforrásokat. Győri és Perpék eredményei szerint a magyar szociális munkások kilépési szándékát elsősorban az elégtelen vezetői támogatás, a nem megfelelő munkahelyi infrastruktúra és légkör, valamint az elégtelen anyagi megbecsülés erősíti (Győri & Perpék, 2025). A kapcsolati erőforrások ezért csak akkor értelmezhetők felelősen, ha a szervezeti feltételek javításának szükségessége is megmarad a következtetések között.

Az eredmények egyéni szinten azt az üzenetet is hordozzák, hogy a munkahelyi barátságokkal szembeni kategorikus távolságtartás nem feltétlenül szolgálja a vezető védelmét. A lényegi különbség nem a kapcsolatok számában, hanem a baráti minőségű kapcsolat jelenlétében vagy hiányában rajzolódott ki. Ez arra utal, hogy a munkahelyi barátságokat nem érdemes elvi alapon kizárni a vezetői működésből, inkább tudatosan, világos határokkal és szakmai önreflexióval célszerű kezelni.

5.4. A kutatás korlátai és a továbblépés irányai

A kutatás egyik alapvető korlátja a keresztmetszeti kutatási elrendezés volt. Az időbeli dinamikák, a kölcsönös visszacsatolások és az oksági sorrend közvetlen vizsgálatára ezért nem nyílt lehetőség. A továbblépés egyik legfontosabb iránya a longitudinális kutatási elrendezések alkalmazása lehet, különösen vezetői szerepváltás, szervezeti átalakulás vagy fokozott terhelés időszakában (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). A kutatás időbeli kontextusa további megfontolást igényel, mivel az adatfelvétel a COVID 19 világjárvány előtti időszakban zajlott. A pandémia a munka világában, így a szociális szektorban is jelentősen átírta a stresszhez, a társas erőforrásokhoz és a munkahelyi kapcsolatokhoz való viszonyt (Győri & Ádám, 2025). Krízishelyzetben a formális szervezeti erőforrások korlátozottabban működhetnek, miközben az informális támogatás, a bizalom és a kapcsolati háttér felértékelődhet (Kniffin et al., 2021; Rudolph et al., 2021; De Kock et al., 2021; Vaziri et al., 2020; Wang et al., 2021).

További korlátot jelent az önbeszámolón alapuló mérési stratégia. A stressz, a kiégés, a munkakövetelmények és a baráti kapcsolatok megítélése a válaszadók saját értelmezésén alapult. Ez különösen fontos a munkahelyi barátság esetében, mert a barátság jelentése személyenként eltérhet. A kutatásban a válaszadó döntötte el, hogy a szakmai bizalmas kapcsolathálózatában kit tekint barátnak.

A névgenerátoros módszer szintén befolyásolta az eredményeket. A kérdőív legfeljebb öt szakmai bizalmas megnevezését tette lehetővé, ezért a vizsgálat a vezetők szakmai kapcsolathálózatának szűkebb, bizalmi magjára fókuszált. Ez illeszkedett a kutatás céljához, de nem adott teljes képet a vezetők teljes szakmai vagy munkahelyi kapcsolathálózatáról. Későbbi kutatásokban érdemes lenne a kapcsolatok minőségét, intenzitását, irányát, szervezeti helyzetét és időbeli változását is részletesebben vizsgálni.

A minta sajátosságai miatt az eredmények elsősorban magyarországi, szociális intézményvezetői kontextusban értelmezhetők. A minta túlnyomórészt női összetétele illeszkedik a szociális ágazat nemi struktúrájához, ugyanakkor a nemi szerepekhez, a munka–család konfliktushoz és a vezetői terhekhez kapcsolódó összefüggések további célzott vizsgálatot igényelnek.

A jövőbeli kutatások számára fontos irány lehet a kapcsolathálózati és a szervezeti szintű megközelítések erősebb összekapcsolása. A munkahelyi barátságok jelentősége nem érthető meg teljesen a szervezeti klíma, a bizalom, a pszichológiai biztonság, a vezetői támogatás és az ágazati feltételek figyelembevétele nélkül. A további vizsgálatok ezért több szinten is elemezhetik, hogy a kapcsolati erőforrások milyen feltételek mellett tudnak hozzájárulni a vezetői jólét fenntartásához.

5.5.Összefoglalás

A disszertáció célja annak feltárása volt, hogy a munkahelyi barátságok milyen szerepet töltenek be a szociális intézményvezetők stresszhez és kiégéshez kapcsolódó pszichoszociális folyamataiban. A kutatás abból a felismerésből indult ki, hogy a vezetői munkavégzés kapcsolatokba ágyazott gyakorlatként értelmezhető. A munkahely ebben a megközelítésben szervezeti és társas közeg is, ahol a másik ember feladatvégző partnerként és lehetséges társas erőforrásként egyaránt jelen lehet.

A disszertáció elméleti keretét a JD–R modell adta, a vizsgálat középpontjába pedig a munkahelyi barátságok kerültek, mint olyan kapcsolatok, amelyek a munkavégzéshez és a személyes támogatáshoz egyaránt kapcsolódhatnak. A vizsgálat keresztmetszeti adatfelvétellel épült, magyarországi szociális intézményvezetők körében.

Az eredmények szerint a munkakövetelmények és a kiégés közötti összefüggés döntően a megélt stresszen keresztül rajzolódott ki. A munkahelyi barátságok ebben az összefüggésrendszerben több ponton is megjelentek. A munkahelyi barátságok összefüggést mutattak a stressz és a kiégés szintjével. Meghatározott feltételek mellett a stressz és a kiégés közötti kapcsolat mintázatát is árnyalták. Az eredmények alapján a baráti kapcsolatok kevésbé a stresszhez kapcsolódó keletkezési szakaszban, inkább a pszichés terhelés későbbi összefüggéseiben váltak hangsúlyossá.

Az elemzések egy egyszerű, de fontos összefüggésre is ráirányították a figyelmet. A munkahelyi barátságok jelentősége nem elsősorban mennyiségi logika mentén ragadható meg. A döntő különbség kevésbé a kapcsolatok számában, inkább a baráti jelenlét meglétében vagy hiányában rajzolódott ki. Azok a vezetők, akik egyetlen munkahelyi barátot sem azonosítottak, következetesen sérülékenyebb mintázatot mutattak a stresszel összefüggésben, mint azok, akik legalább egy baráti kapcsolatot jeleztek. Ugyanakkor az is láthatóvá vált, hogy a barátságokhoz kapcsolódó kedvezőbb mintázat feltételekhez kötött. Magasabb stresszszintek mellett ez a különbség elvesztette statisztikai jelentőségét, ami a társas erőforrások működésének határait is jelzi.

A disszertáció összességében azt támasztja alá, hogy a munkahelyi barátságok vezetői kontextusban is releváns, de feltételes pszichoszociális erőforrásként értelmezhetők. Az eredmények hozzájárulnak a JD–R modell társas dimenziójának pontosabb értelmezéséhez, és új szempontokat kínálnak a munkahelyi barátságok, valamint a vezetői jóllét kapcsolathálózati megközelítésű vizsgálatához.

Saját publikációk jegyzéke

A disszertációhoz kapcsolódó publikációk

- Kozák, A., Schutzmann, R., Soltész-Várhelyi, K., & Albert, F. (2025). The mediating role of workplace milieu resources on the relationship between emotional intelligence and burnout among leaders in social care. *PLOS ONE*, 20(1), e0317280. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317280>
- Kozák, A., Schutzmann, R., & Soltész-Várhelyi, K. (2025). Érzelmi intelligencia, barátságok és kiégés a szociális vezetők körében. *Embertárs*. Budapest: Jezsuita Kiadó.
- Schutzmann, R., Kozák, A., & Járay, M. (2023). Egészségügyi végzettségű intézményvezetők arányának vizsgálata a hazai szociális idősellátásban. *IME*, 22(1), 19–23. <https://doi.org/10.53020/IME-2023-102>
- Schutzmann, R., Nistor, K., Albert, F., & Palicz, T. (2021). A szociális vezetőképzés: körkép a hazai és európai uniós képzési kínálatról. *Szociálpolitikai Szemle*, 7(1), 89–104. <http://www.szocialpolitikaiszemle.hu/szocialpolitikai-szemle-vii-evfolyam-2021-1-szam.html?akadalymentes=1>
- Schutzmann, R., Soltész-Várhelyi, K., & Kozák, A. (2025b). Who do leaders talk to? The role of workplace friendships in professional discussion networks and burnout. *European Journal of Mental Health*, 20, e0048, 1–22. <https://doi.org/10.5708/EJMH.20.2025.0048>
- Schutzmann, R., Kozák, A., Soltész-Várhelyi, K., Nistor, K., & Dávid, B. (2025). How workplace friendships impact burnout among social care leaders: A job demands-resources framework analysis. *Organizacija: Journal of Management, Informatics and Human Resources*, 58(3), 251–266. <https://doi.org/10.2478/orga-2025-0015>

A disszertációtól független publikációk

- Dávid, B., Komolafe, C., Lukács j., Ágnes, Schutzmann, R., & Tóth, G. (2020). Hol vannak a testvérek? A roma barátságok alakulása 2004-ben és 2019-ben. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*, 10(3), 70–93. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2020.3.70>
- Lovasi, O., Lám, J., Frank, K., Schutzmann, R., & Gaál, P. (2023). The first comprehensive survey of the practice of postoperative pain management in Hungarian hospitals: A descriptive study. *Pain Management Nursing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.pmn.2022.12.001>
- Lovasi, O., Lám, J., Schutzmann, R., & Gaál, P. (2021). Acute pain service in Hungarian hospitals. *PLoS ONE*, 16(9), Article e0257585. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257585>