

# Relațiile dintre reziliență, atașamentul față de organizație, sprijinul superiorilor și singurătatea la locul de muncă într-o unitate medicală

Mihaela Stoica<sup>1</sup>, Adrian T. Brate<sup>2</sup>

## Abstract

*Objectives:* This study is an investigation into the mechanisms that intervene in the relationship between resilience, organizational commitment (attachment to the organization), supervisory support and loneliness at the workplace (LW) in a medical unit. *Method:* the 138 employees (80.4 % of female) of the medical unit completed the instruments; they answered the demographic questionnaire and the interview that examined the relationship with the supervisory support. We aimed to identify whether resilience and organizational commitment are predictors for loneliness at workplace and to examine differences in loneliness scores reported by employees who feel supported by their supervisors and those who do not feel supported. *Results:* The resilience and the attachment to the organization are predictors for loneliness at work; the employees who receive the support of superiors have lower LW scores than those who lack the support offered by superiors. *Conclusions, discussion and application:* The results of the study suggest the specific elements and strategies of the medical unit for the development of intervention.

**Keywords:** loneliness at the workplace, resilience, organizational commitment, supervisory support

## Résumé

*Objectifs:* Dans cette étude, nous avons examiné les mécanismes impliqués dans la relation entre la résilience, l'engagement envers l'organisation, le soutien du supérieur et la solitude au travail (LW) dans un établissement médical. *Méthodologie:* Les 138 participants (80,4 % des femmes) dans un établissement médical ont complété l'échelle, ont répondu au questionnaire démographique et à l'interview qui a examiné le soutien du (des) supérieur (s). Nous avons cherché à déterminer si la résilience et l'engagement sont des facteurs prédictifs de la solitude au travail et aussi d'examiner les différences entre les scores de la solitude déclarés par les employés qui se sentent soutenus par leurs supérieurs et ceux qui ne se sentent pas soutenus. *Résultats:* La résilience et l'engagement de l'organisation sont des facteurs prédictifs de LW, les employés qui sont soutenus par des cadres supérieurs ont obtenu des scores plus faibles pour la solitude au travail que ceux qui ne se sentent pas soutenus par leur hiérarchie. *Conclusions, discussions et applications:* Les résultats de l'étude suggèrent éléments médicaux spécifiques et des stratégies pour le cours de l'intervention.

**Mots-clés:** la solitude au travail, la résilience, le soutien du supérieur, l'engagement envers l'organisation

## Rezumat

*Obiective:* În acest studiu am examinat mecanismele care intervin în relația dintre reziliență, atașamentul față de organizație, sprijinul superiorilor și singurătatea la locul de muncă (LW) într-o unitate medicală. *Metodologie:* Cei 138 de participanți (80.4% de gen feminin) dintr-o unitate medicală au completat scalele, au răspuns la chestionarul demografic și la interviul care a examinat sprijinul superiorilor. Ne-am propus să identificăm dacă reziliența și atașamentul sunt predictorii pentru singurătatea la locul de muncă și să examinăm diferențele dintre scorurile la singurătate raportate de angajații care se simt sprijiniți de superiori și cei care nu se simt sprijiniți. *Rezultate:* Reziliența și atașamentul față de organizație sunt predictorii pentru LW, angajații care sunt sprijiniți de superiori au scoruri mai mici la singurătatea de la locul de muncă decât cei care nu se simt

<sup>1</sup> Spitalul de Pneumoftiziologie, Sibiu

Adresă de corespondență: psy.mihaela@yahoo.com

<sup>2</sup> Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

Adresă de corespondență: adrian.brata@ulbsibiu.ro

sprijiniți de superiori. *Concluzii, discuții și aplicații:* Rezultatele studiului sugerează elemente și strategii specifice unității medicale, pentru dezvoltarea intervențiilor.

**Cuvinte cheie:** singurătatea la locul de muncă, reziliența, sprijinul superiorilor, atașamentul față de organizație

## Introducere

În mediul organizațional, tot mai mulți manageri se simt singuri la locul de muncă iar această singurătate le afectează în mod negativ propria performanță. Pentru a se reduce singurătatea și pentru a preveni apariția depresiei la locul de muncă specialiștii recomandă dezvoltarea unei culturi organizaționale care să încurajeze o comunicare mai deschisă și care să favorizeze dezvoltarea rezilienței emoționale (Douglas, 2012). Reziliența descrie abilitatea indivizilor de a se adapta la diferite condiții adverse, în același timp păstrându-și sensul, echilibrul și starea de bine mentală și fizică (Sergeant & Laws-Chapman, 2012). Singurătatea reprezintă echivalentul social al durerii, setei sau foamei fizice: durerea de a fi deconectat social, respectiv *setea și foamea de a avea relații sociale* motivate și întreținerea acestor relații pentru supraviețuirea speciei (Cacioppo, Hawkley, Ernst, Burleson, Berntson, Nouriani & Spiegel, 2006; Cacioppo & Hawkley, 2009). Dar, deși la nivelul organizațiilor tot mai mulți manageri se simt singuri (Saporito, 2012; RHR International CEO Snapshot Survey, 2012), studiile ne arată că singurătatea este percepută de angajați, indiferent de nivelul ocupat în ierarhia organizației, și are efecte atât asupra fiecărui angajat, menținând ridicat nivelul de cortizol, chiar și în zilele libere, la persoanele care se simt LW și au probleme legate de locul de muncă (Hisayoshi, Akira & Toyojiro, 2011), fiind un predictor semnificativ pentru hipertensiunea arterială (Hawkley, Masi, Berry & Cacioppo, 2006) și pentru simptomele depresive (Cacioppo, Hughes, Waite, Hawkley & Thisted, 2006), cât și asupra organizației ca un întreg, influențând performanța angajaților (Stoica & Brate, 2010; Ozcelik & Barsade, 2011). Cu toate că singurătatea ține de condiția umană, fiind considerată o problemă personală, în perioada actuală, managerii au înțeles că este și o problemă a organizației (Ozcelik & Barsade, 2011).

Singurătatea la locul de muncă (engl. *loneliness at work* - LW) este în atenția

specialiștilor străini de câțiva ani (Wright, 2005; 2012; Ozcelik & Barsade, 2011; Hisayoshi et al., 2011) dar, în organizațiile din România, au fost derulate relativ puține studii care au urmărit LW (Stoica & Brate, 2010; 2011; 2012), acestea analizând relația dintre LW și atașamentul organizațional (Stoica & Brate, 2010; 2011), LW și sprijinul superiorilor (Stoica & Brate, 2010; 2011), LW și nivelul ocupat în ierarhia organizațională (Stoica & Brate, 2012).

Utilitatea acestei cercetări vine din faptul că analizează relația dintre reziliență, atașamentul organizațional, sprijinul superiorilor și LW, propunându-și să identifice resurse pentru a reduce nivelul de LW. Studiile susțin că scorurile scăzute la LW presupun un atașament organizațional crescut (Lindorf, 2001; Wright, 2005; 2012) și un nivel crescut al performanței angajatului (Stoica & Brate, 2010; Ozcelik & Barsade, 2011), iar fiecare manager își dorește acest lucru în organizația sa.

## *Singurătate la locul de muncă*

În legătură cu conceptul de singurătate, teoria lui Weiss (1973) propune perspectiva multidimensională a singurătății. Astfel, singurătatea este de natură *emoțională și/sau socială*. În *singurătatea socială*, mediul social este perceput ca fiind nepotrivit iar *singurătatea emoțională* provine din lipsa unor relații apropiate, de familie.

Singurătatea poate să apară ca urmare a deficitelor relaționale și teoria sugerează ideea conform căreia relațiile interpersonale asigură anumite provizii. Aceste provizii sunt reprezentate de securitate din care fac parte: *atașamentul, hrănirea emoțională și călăuzirea emoțională*. *Nevoia de atașament* se satisface în cadrul relațiilor romantice sau a celor de prietenie strânsă. Un alt factor hrănitor al relațiilor este *afilierea*, iar absența ei conduce la singurătate socială. Nesatisfacerea acestor nevoi de *atașament* și de *afiliere* la locul de muncă duce la apariția singurătății emoționale și sociale la loc de muncă.

Tot Weiss (1973) vorbește despre *integrarea socială, reasigurarea valorii și sentimentul alianței pline de încredere*. Astfel, *integrarea socială* se constituie pe o rețea comună unde persoanele schimbă relații, împărtășesc informații și experiențe. *Reasigurarea valorii* se concentrează pe competența individuală într-un rol social și este *specifică unei relații la locul de muncă*. *Sentimentul unei alianțe de încredere* este dat de combaterea sentimentelor de vulnerabilitate și de abandon. Când nevoia de securitate nu este satisfăcută, apare *singurătatea emoțională*. Dacă lipsesc ocaziile pentru comportamentul hrănitor emoțional, atunci apare sentimentul de neimportantă existențială, lipsa de sprijin și asistare conduce la apariția sentimentelor de singurătate și anxietate.

Nesatisfacerea nevoilor de afiliere duce la singurătate socială și, implicit, la absența integrării într-o rețea socială. Singurătatea socială e caracterizată prin plictiseală, marginalizare și lipsă de perspectivă.

Așadar, cele două tipuri de singurătate diferă ca și fenomene, dar și din punct de vedere al remedierii lor. Pentru tratarea singurătății emoționale, Weiss sugerează formarea unei relații care să satisfacă nevoia de atașament, iar pentru singurătatea socială sugerează intrarea într-un cerc de relații de prietenie care să asigure integrarea socială.

Persoanele care au starea de *singurătate* ca și *trăsătură* se resemnează cu gândul că sunt singuri și nu mai fac nimic pentru a depăși această stare, pe când persoanele care au *singurătatea* ca și *stare* sunt mult mai *optimiști* în legătură cu situația lor și dezvoltă strategii de coping efective pentru a depăși gândurile legate de singurătate (Shaver, Furman & Buhrmester, 1985). Optimismul face parte din *resursele de rezistență* care permit oamenilor să depășească dificultățile (Carver, Scheier & Segerstrom, 2010). Astfel că, rezumând argumentele specialiștilor, lipsa atașamentului, a suportului social, a optimismului și, implicit, a rezilienței favorizează apariția sentimentului de singurătate atât în general, cât și la locul de muncă în special.

### ***Singurătatea la locul de muncă***

Singurătatea la locul de muncă (LW, Wright, Burt & Strongman, 2006) poate să apară sub forma distresului determinat de perceperea unor

slabe relații interpersonale în mediul de lucru (Wright et al., 2006). Discrepanța negativă între relațiile reale și cele dorite la locul de muncă și incapacitatea de a corecta acest dezechilibru poate genera sentimentul de *singurătate la locul de muncă* (Wright et al., 2006). Singurătatea și organizația sunt fenomene complexe. Complexitatea mediului organizațional poate să determine apariția sentimentelor de singurătate la nivelul individului ce face parte din organizație. Prin definiție, singurătatea este o experiență ce apare datorită deficitelor sociale implicate în mediul social. Ca și în cazul modelului tranzacțional al stresului ocupațional descris de Lazarus și Folkman (1984), singurătatea la locul de muncă probabil că este experimentată ca o tranzație între persoană și mediul ei de lucru (Wright, 2012). Până acum, cercetările au urmărit caracteristicile personale care pot să conducă la singurătate iar de acum sunt necesare cercetări suplimentare care să analizeze motivele contextuale, care pot provoca sau agrava starea de singurătate la locul de muncă și pentru a înțelege mai bine interacțiunea dintre angajat și mediul lui de lucru. Cox (1993), influențat de teoria lui Lazarus și a colegilor săi, a conceptualizat stresul ocupațional ca pe o tranzație între individ și mediu, un fenomen de percepție influențat ciclic de mecanisme de feedback din mediul extern al individului. El descrie experiența stresului ca și conștientizarea dificultății de a face față unor aspecte legate de muncă. Dacă singurătatea la locul de muncă este starea psihică dată de discrepanța între percepția individului asupra relațiilor interpersonale și relațiile sale reale, atunci acest fenomen va fi influențat de procesele cognitive și reacțiile emoționale care susțin interacțiunile individului în mediul său de lucru.

Singurătatea la locul de muncă se referă la lipsa relațiilor strânse, de calitate, la locul de muncă (Wright, 2005) și poate să fie declanșată de un climat organizațional care încurajează individualismul combinat cu tendința individuală de a evita momentele de socializare (Wright, 2005).

Atunci când vorbim despre singurătatea în mediul muncii sau la locul de muncă (LW), știm că ea denaturează cogniția socială și influențează comportamentul interpersonal, crescând astfel pe de o parte ostilitatea, negativismul, stările depresive, anxietatea iar, pe de altă parte, diminuând capacitatea de cooperare (Wright, 2012).

Legat de relația LW cu organizația și procesele din cadrul ei, studiile arată că LW influențează performanța angajaților (Stoica & Brate, 2010; Ozcelik & Barsade, 2011), angajamentul față de organizație (Carmeli, 2009, apud Ozcelik & Barsade, 2011) și menține ridicat nivelul de cortizol chiar și în zilele libere la persoanele care se simt LW și au probleme legate de locul de muncă (Hisayoshi et al., 2011).

Singurătatea are efecte negative atât la nivelul organizației, dar și la nivelul persoanei angajate. În cercetările publicate anterior s-a susținut că singurătatea este un predictor semnificativ pentru hipertensiunea arterială (Hawkey et al., 2006), este asociată cu scăderea sistemului imunitar (Pressman, Cohen, Miller, Barkin, Rabin & Treanor, 2005), este predictor pentru simptomele depresive (Cacioppo et al., 2006), pentru declinul cognitiv și demență (Wilson et al., 2007; Cacioppo, Hawkey & Preacher, 2010).

Dacă ne întrebăm când anume apare, de obicei, starea de singurătate, răspunsul este surprinzător. Se pare că este o experiență întâlnită pe parcursul întregii vieți: 80% dintre tinerii sub 18 ani și 40% dintre adulții care au peste 65 ani au raportat că s-au simțit singuri cel puțin o dată în viață (Berguno, Leroux, McAinsh & Shaikh, 2004; Pinguart & Sorensen, 2001; Weeks, 1994 apud Cacioppo et al., 2010).

Harris Interactive Service Bureau a utilizat *CEO Snapshot Survey* și au raportat în ianuarie 2012 rezultatele studiului efectuat online în perioada octombrie-noiembrie 2011, la care au participat 83 de șefi de birou din SUA. Potrivit acestui raport 50% dintre șefii de birou se simt singuri la locul de muncă, iar dintre aceștia 61% cred că izolarea de restul colegilor le afectează propria performanță. De asemenea, 70 % din cei ce raportează scoruri mari la singurătate cred că aceasta le afectează în mod negativ abilitatea de a-și face foarte bine treaba la locul de muncă. Jumătate dintre managerii care au răspuns la chestionar au estimat că majoritatea celorlalți lideri experimentează aceleași sentimente de singurătate (RHR International CEO Snapshot Survey, 2012). Aceste sentimente de LW nu sunt specifice doar directorilor, ele afectează orice individ care primește o formă de autoritate (Saporito, 2012). Specialiștii recomandă dezvoltarea unei culturi organizaționale care să încurajeze o comunicare mai deschisă și care să favorizeze dezvoltarea rezilienței emoționale

pentru a preveni apariția depresiei la locul de muncă (Douglas, 2012).

### *Reziliența emoțională*

Reziliența emoțională reprezintă capacitatea de a se redresa, de a-și reveni atunci când se confruntă cu probleme, adversități sau conflicte (Luthans, 2002a); nu trebuie să te naști cu ea, este o capacitate ce se poate construi și care duce la progres și la creșterea responsabilității (Youssef & Luthans, 2007). Studiile au evidențiat faptul că nivelul de reziliență este predictor pentru singurătatea copiilor (Nian & Liu, 2009), joacă un rol important în prevenirea apariției singurătății la persoanele vârstnice (Lou & Ng, 2012) și poate să reducă singurătatea și depresia de la locul de muncă (Douglas, 2012).

Reziliența reprezintă alături de optimism, autoeficacitate și speranță, elemente ale capitalului psihologic (valoarea resurselor umane) și sunt stări psihologice unice, măsurabile, care se pot dezvolta și care au impact asupra performanței în muncă (Rus, 2012).

Adesea, în literatura de specialitate, ca variabile ale *resurselor de rezistență* sunt descrise optimismul și derivatele acestuia (cum ar fi speranța sau auto-eficacitatea), pentru că ele reprezintă prezența acelor proprietăți motivaționale, care permit oamenilor să reziste în fața dificultăților. Ele s-au dovedit a fi foarte utile în a face predicții asupra comportamentelor, reacțiilor emoționale, tendințelor de coping, adaptarea adecvată la situații dificile în viață (Carver et al., 2010).

### *Singurătatea la locul de muncă și sprijinul superiorilor*

Lipsa sprijinului oferit de superiori este un predictor semnificativ puternic pentru apariția LW (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Superiorii au un rol clar stabilit la locul de muncă, iar acțiunile lor pot să influențeze starea de bine a angajaților: când superiorul previne supraîncărcarea cu sarcini a angajatului, prin coordonarea și planificarea activităților atunci se reduce presiunea psihologică a angajaților (Gilbreath, 2001). De asemenea, dacă superiorul își susține angajatul în demersurile sale, atunci se îmbunătățește starea de bine psihologică a angajatului, se protejează angajatul de tensiune, depresie și epuizarea emoțională (Gilbreath, 2001). Lipsa sprijinului oferit de colegii de

muncă este, de asemenea, un puternic predictor pentru apariția singurătății de la locul de muncă (Rook, 1988).

### *Singurătatea la locul de muncă și atașamentul organizațional*

Sprijinul social real oferit de managerii și colegii de la locul de muncă poate determina apariția sentimentului de încredere și de atașament organizațional, iar dacă sprijinul social primit la locul de muncă este slab poate deveni o sursă importantă de stres, ce poate genera sentimente de izolare și singurătate (Pfeifer & Veiga, 1999). Atașamentul crescut față de organizație este considerat cel mai bun predictor pentru a reduce singurătatea la locul de muncă (Wright, 2005). De asemenea, interacțiunea socială ce are loc între colegi, angajați și superiori este foarte importantă pentru succesul organizației (Pfeifer & Veiga, 1999). Managerii care nu se simt sprijiniți când se află sub presiunea stresorilor de la locul de muncă se pot simți singuri în poziția lor executivă (Lindorf, 2001 cit. în Wright, 2012).

### **Obiectivul de cercetare**

Studiul are obiectivul explorator de a identifica relațiile dintre variabilele reprezentate de reziliență, sprijinul superiorilor, atașamentul organizațional și starea de singurătate resimțită la locul de muncă de angajații unei unități medicale.

### **Metodologia cercetării**

Datele fac parte dintr-un studiu mai amplu, derulat în perioada 26 aprilie – 27 mai 2010, ce a urmărit relația dintre singurătatea la locul de muncă, performanță, diferențele individuale și caracteristicile organizaționale, dintr-o unitate medicală (Stoica & Brate, 2010).

### *Participanți*

Au fost incluși 138 de angajați, dintre care 80.4% de gen feminin, 19.6% de gen masculin. Vârsta medie a fost de 38.29 ani, cu o abatere standard de 9.67 și cu vârsta cuprinsă între 22 și 58 de ani. Dintre participanți, 22.5% au fost manageri. Au participat toți angajații ce și-au dat

consimțământul informat și nu au primit recompense.

### *Procedură*

S-a cerut acordul instituției pentru a obține permisiunea să se realizeze studiul. Au participat toți angajații organizației și nu a mai fost necesară o eșantionare a subiecților. Persoanele care au participat la cercetare au fost întrebate dacă acceptă acest lucru, dacă vor să răspundă la întrebările câtorva teste legate de cercetarea pentru lucrarea de disertație și nu au primit recompense. Fiecare angajat a primit personal setul de teste în plicuri, le-am predat fiecăruia în funcție de schimbul în care lucra și le-am recuperat personal de la fiecare angajat în zilele următoare. Angajații și-au completat testele după preferințe: în tura de noapte, de gardă sau acasă. Întreaga procedură a durat 1 lună pentru că unii angajați se aflau în concediu de odihnă, concediu maternal sau zile libere și am așteptat revenirea lor la locul de muncă.

### *Instrumente*

Pentru acest studiu am utilizat:

Scala "*Singurătatea la locul de muncă*" (LW, Wright et al., 2006). Itemii au fost de tipul: "*Adesea mă simt abandonat de către colegii mei când sunt sub presiune la serviciu*" și măsurati pe o scală Likert cu 7 trepte de la 1 care înseamnă *total dezacord* până la 7 care înseamnă *cu fermitate de acord*. Alpha Cronbach pentru acest instrument utilizat în acest studiu este .92 pe eșantionul studiat.

Interviu cu 3 întrebări pentru a identifica măsura în care angajații percep existența sprijinului superiorilor la locul de muncă (itemi din „*Job Diagnostic Survey*”, Hackman & Oldham, 1980 cit. în Seok & Jung, 2007) care se referă la sprijinul superiorilor la locul de muncă: de exemplu „*Primești respect și tratament corect de la șeful tău?*” și pot să răspundă cu „da”, „nu știu” sau „nu”. Pentru că nu aveam acceptul autorilor să folosim chestionarul am întocmit un interviu structurat din itemii acestuia iar răspunsurile primite ne-au ajutat să împărțim participanții în trei grupe în funcție de măsura în care percep existența sprijinului superiorilor: *da* - sunt mulțumiți de sprijinul primit de la superiori, *nu* - sunt nemulțumiți de sprijinul oferit de superiori și *nu știu* - sunt indiferenți față de sprijinul oferit de superiori.

## Relațiile dintre reziliență, atașamentul față de organizație, sprijinul superiorilor și singurătatea la locul de muncă într-o unitate medicală

*Chestionarul demografic:* participanții au completat date despre vârsta, genul, nivelul ocupat în ierarhia organizațională și vechimea în organizație.

Din *Indicatorul de Management al Presiunii* (PMI, Williams & Cooper, 1998; Brate, 2004) am utilizat itemii pentru *angajamentul organizațional* (ce măsoară cât de atașat este de locul său de muncă și în ce mod munca sa crește calitatea vieții. Itemii au fost de tipul: „*Mă implic puternic în organizația pentru care lucrez*” și măsuțați pe o scală Likert cu 6 trepte de la 1 care înseamnă *în mod foarte sigur nu este o sursă*, până la 6 care înseamnă *în mod foarte sigur este o sursă*. Alpha Cronbach pentru această subscală este .70 pe eșantionul studiat. Am mai utilizat itemii pentru *reziliență* (ce măsoară abilitatea de a se ajusta rapid după nereușite sau probleme). Itemii au fost de tipul: „*Când presiunea începe să crească la locul de muncă, puteți găsi suficiente resurse și rezerve*

*de energie pe care să le utilizați atunci când e nevoie să vă lansați în acțiune?*” și măsuțați pe o scală Likert cu 6 trepte de la 1 care înseamnă *în mod foarte sigur nu este o sursă*, până la 6 care înseamnă *în mod foarte sigur este o sursă*. Alpha Cronbach pentru această subscală este .67 pe eșantionul studiat.

## Rezultate

În Tabelul 1 se prezintă indicatorii centrali la variabilele LW, atașamentul organizațional și reziliență, ce relevă o distribuție unimodală, simetrică și mezocurtică. Având în vedere aceste elemente, se poate considera că scorurile obținute de cei 138 de subiecți se distribuie normal și aceste variabile suportă proceduri parametrică de analiză statistică (Sava, 2004).

**Tabelul 1.** Indicatorii tendinței centrale pentru variabilele LW, atașamentul față de organizație și reziliența emoțională.

| Variabile                       | Media | Mediana | Modul | Ab.standard | Indice de asimetrie |           | Indice de boltire |           |
|---------------------------------|-------|---------|-------|-------------|---------------------|-----------|-------------------|-----------|
|                                 |       |         |       |             | Valoare             | Std.Error | Valoare           | Std.Error |
| Atașamentul față de organizație | 19.65 | 20      | 20    | 5.05        | -.12                | .20       | .00               | .41       |
| Reziliența                      | 14.71 | 14      | 14    | 4.10        | -.29                | .20       | -.08              | .41       |
| LW                              | 53.5  | 54      | 53    | 19.09       | .40                 | .20       | .18               | .41       |

Efectuând corelația dintre LW și reziliența emoțională, LW și atașamentul organizațional, am identificat o asociere negativă semnificativă între *reziliența emoțională* și LW ( $r = -.30$ ,  $DF = 136$ ,  $p < .01$ ) și o asociere negativă semnificativă între *atașamentul organizațional* și LW ( $r = -.40$ ,  $DF = 136$ ,  $p < .01$ ). În unitatea medicală angajații cu un nivel ridicat al LW au un nivel scăzut al atașamentului organizațional și o rezistență emoțională scăzută (vezi Tabelul 2). Mărimea

efectului ( $r_2 = .16$ ) pentru relația dintre atașamentul organizațional și LW are semnificație statistică, dar mai ales practică pentru 16% din angajați (dacă se crește atașamentul organizațional se pot scădea scorurile la LW); iar mărimea efectului ( $r_2 = .09$ ) pentru relația dintre reziliența emoțională și LW evidențiază o legătură semnificativă statistic și practic (pentru 9% din angajații spitalului dacă se crește reziliența emoțională scad scorurile la LW).

**Tabelul 2.** Corelațiile între variabilele studiului

|                                 | Atașamentul față de organizație | Reziliența | LW |
|---------------------------------|---------------------------------|------------|----|
| Atașamentul față de organizație | 1                               |            |    |
| Reziliența                      | .31                             | 1          |    |
| LW                              | -.40                            | -.30       | 1  |

$N = 138$ . Toți coeficienții de corelație sunt semnificativi la  $p < .01$

**Relațiile dintre reziliență, atașamentul față de organizație, sprijinul superiorilor și singurătatea la locul de muncă într-o unitate medicală**

Din analiza de regresie liniară am identificat reziliența emoțională și atașamentul organizațional, ca fiind potențiali predictorii pentru LW. Tabelul 3 prezintă rezultatele analizei de regresie liniară care au evidențiat că variabila *reziliența emoțională* este potențial

predictor negativ pentru LW ( $F = 13.58$ ,  $p < .01$ ) iar *atașamentul organizațional* este un potențial predictor negativ puternic pentru LW ( $F = 26.18$ ,  $p < .01$ );  $R^2$  explicând 16% și respectiv 9% din varianța LW).

**Tabelul 3.** Analiza de regresie liniară vizând estimarea LW pe baza predictorilor studiului ( $n = 138$ )

| Variabile                       | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> ajustat | F     | Sig. | B    | β    | t    | Sig. |
|---------------------------------|----------------|------------------------|-------|------|------|------|------|------|
| Reziliența                      | .09            | .08                    | 13.58 | .000 | -.07 | -.30 | 3.68 | .000 |
| Atașamentul față de organizație | .16            | .15                    | 26.18 | .000 | -.08 | -.40 | 5.11 | .000 |

În continuare, am efectuat analiza de regresie multiliniară simultană între reziliența emoțională și atașamentul organizațional pentru a prezice LW. În Tabelul 4 potențialii predictorii *atașamentul organizațional* și *reziliența* incluși în analiza de regresie conduc la un model de regresie semnificativ statistic ( $F = 16.37$ ;  $p < .01$ ) care este capabil să explice 44 % din evoluția dispersiei LW. Astfel că, în această unitate medicală, reziliența (emoțională) și atașamentul organizațional pot prezice singurătatea la locul de muncă și sunt variabile la nivelul cărora psihologul din organizație poate să intervină pentru a preveni sau reduce apariția LW.

Analiza de regresie simultană ne ajută să putem realiza o singură ecuație de regresie:

$$Z \text{ LW} = (-.34) * Z \text{ nivelul atașamentului organizațional} + (-.19) * \text{nivelul rezilienței emoționale}$$

Pe baza acestei ecuații, putem estima scorurile la LW pe care le vor avea alte persoane cu caracteristici similare angajaților testați (Sava, 2004) ce pot fi evaluați în condițiile selecției de personal.

**Tabelul 4.** Analiza de regresie multiliniară simultană între reziliența emoțională și angajamentul față de organizație pentru a prezice LW ( $n=138$ )

| Variabile                                  | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> ajustat | F     | Sig. | B     | β    | t      | Sig. |
|--|----------------|------------------------|-------|------|-------|------|--------|------|
| Atașament față de organizație + reziliență | .195           | .183                   | 16.37 | .000 |       |      |        |      |
| Atașament față de organizație              |                |                        |       |      | -1.28 | -.34 | - 4.18 | .000 |
| Reziliența                                 |                |                        |       |      | -.90  | -.19 | - 2.38 | .019 |

În cadrul studiului, am comparat relația dintre sprijinul oferit de superiori și LW. Analiza de varianță unifactorială pentru scoruri necorelate a demonstrat producerea unui efect general semnificativ al calității sprijinului oferit de superiori:  $F(2, 135) = 19.03$ ,  $p < .01$ . Pentru că  $F$  este semnificativ statistic și ne indică existența unor diferențe între grupele cercetării am utilizat comparații post hoc ale scorurilor raportate la LW de grupul angajaților, care se simt sprijiniți de superiori, față de cei care nu se

simt sprijiniți și de cei care sunt neutri (vezi Tabelul 5). Testul Levene este nesemnificativ statistic, dispersiile sunt considerate a fi egale, iar numărul de subiecți din fiecare grupă este profund inegal (45, 15 și 78). În aceste condiții, pentru comparațiile post hoc testul Hochberg GT2 este cea mai potrivită procedură de calcul a diferențelor specifice dintre cele 3 grupe (pentru detalii, vezi Sava, 2004). Prin metoda testului Hochberg GT2 de analiză a intervalului s-a descoperit că grupul *nemulțumit* era diferit de

grupul *neutru* și de grupul *satisfăcut*. Așadar, LW este mai mare pentru angajații care simt lipsa sprijinului oferit de superiori (Hochberg GT2 = -20.51,  $p < .01$ ) în comparație cu scorurile la singurătate pentru angajații care sunt satisfăcuți (Hochberg GT2 = 18.70,  $p = .01$ ) sau neutri (Hochberg GT2 = 20.51,  $p < .01$ ) față de sprijinul oferit de superiori (pentru detalii, vezi Sava, 2004). Pentru relația dintre lipsa sprijinului

oferit de superiori și LW, coeficientul de determinare  $r^2 = 0.21$  apreciază că 21 % din dispersia celor 2 variabile are o evoluție comună. Între LW și lipsa sprijinului oferit de superiori este un efect puternic cu semnificație statistică și practică: pentru 21 de angajați din 100 de cazuri prezența sprijinului oferit de superiori poate scădea LW.

**Tabelul 5.** Rezultatele ANOVA utilizate pentru a vedea dacă există diferențe semnificative între scorurile la LW raportate de cele 3 grupe și rezultatele testelor post-hoc utilizate pentru a vedea cum diferă grupele între ele.

|                          | n  | Levene | F       | Hochberg GT2 |
|--------------------------|----|--------|---------|--------------|
| Nemulțumit               | 45 |        |         |              |
| Neutru                   | 15 |        |         |              |
| Satisfăcut               | 78 |        |         |              |
| Nemulțumit vs neutru     |    |        |         | 20.51**      |
| Nemulțumit vs satisfăcut |    |        |         | 18.70**      |
| Între grupuri            |    |        | 19.03** |              |
| LW                       |    | 1.74*  |         |              |

Notă. \* $p = .ns.$ , \*\* $p < .01$ ; Nemulțumit = grupul nemulțumit de sprijinul oferit de superiori.

Neutru = grupul indiferent față de sprijinul oferit de superiori.

Satisfăcut = grupul mulțumit de sprijinul oferit de superiori.

Nemulțumit vs neutru = comparație între scorurile la LW pentru grupurile nemulțumite și grupurile indiferente.

Nemulțumit vs satisfăcut = comparație între scorurile la LW pentru grupurile nemulțumite și grupurile mulțumite de sprijinul oferit de superiori.

## Discuții

Studiul prezentat în acest articol a urmărit perceperea singurătății la locul de muncă, în relație cu reziliența (emoțională), sprijinul superiorilor și atașamentul organizațional la 138 de angajați ai unei unități medicale. Analizarea acestor relații este importantă pentru că evidențiază variabilele la nivelul cărora psihologul poate interveni în unitatea medicală pentru a reduce riscul apariției singurătății la locul de muncă (LW) și pentru a crește calitatea vieții angajaților, reușind să reducă absenteismul (Wright, 2005; 2012) și să crească performanța la locul de muncă (Stoica & Brate, 2010; Ozcelik & Barsade, 2011).

Cu toate că singurătatea este un fenomen real al societății (Ernst & Cacioppo, 1999), *singurătatea la locul de muncă* (*loneliness at work*, Wright, 2005) este un concept care este mai puțin studiat în România.

Acest studiu evidențiază că, pentru o organizație cu profil medical din România, atașamentul organizațional explică 16.1 % din variațiile LW. Atașamentul organizațional este considerat cel mai bun predictor pentru LW (Wright, 2005) și acest atașament poate să fie construit cu sprijinul șefilor și al angajaților cu vechime în organizație (în conformitate și cu Wright, 2005; Sergeant & Laws-Chapman, 2012). În studiul nostru, LW este mai mare pentru angajații care simt lipsa sprijinului oferit de superiori decât pentru angajații care sunt multumiți sau sunt indiferenți față de sprijinul primit de la superiori. Rezultatele studiului nostru sunt conforme cu alte studii (Rook, 1988; Greenhaus et al., 1990) și relevă faptul că suportul oferit de superiori este un predictor semnificativ puternic pentru LW. Mai departe, putem continua raționamentul, acesta poate proteja angajatul de tensiune, depresie, epuizarea emoțională (cf. Gilbreath, 2001).

Rezultatele studiului au arătat că, pentru angajații acestei unități medicale, reziliența este un potențial predictor semnificativ pentru singurătatea la locul de muncă, explicând 9 % din varianța LW. Dezvoltarea rezilienței emoționale prin cursuri specifice este importantă pentru toate persoanele, indiferent unde lucrează ea fiind necesară pentru succesul personal și pentru starea de bine fizică și psihică pe termen lung (Sergeant & Laws-Chapman, 2012). La locul de muncă, crearea unei culturi organizaționale care să încurajeze o comunicare mai deschisă poate să favorizeze dezvoltarea rezilienței emoționale și se previne astfel apariția depresiei la locul de muncă (Douglas, 2012).

Organizația însăși poate să favorizeze apariția singurătății la locul de muncă prin inducerea unei atmosfere pline de suspiciune și teamă în care angajații ajung să se simtă înstrăinați unii de ceilalți (Wright, 2012). Slater (1976) a descris modelul organizațiilor private care promovau individualismul, succesul personal și stimulau competiția și independența angajaților. Doar că acestea sunt împotriva necesității umane de bază de a aparține cuiva, de a aparține comunității sau altor persoane (Lawrence & Nohria, 2002).

Dezvoltarea unor relații sociale la locul de muncă nu este un proces facil, pentru că depinde de caracteristicile personale, de structura organizației și de tranzația ce se stabilește între cele două (Hazan & Shaver, 1990). În plus, rolul pe care-l joacă managerii în organizație în unele cazuri îi obligă să păstreze o distanță socială și profesională față de subordonați și această distanță poate să determine și ea apariția LW (Wright, 2012).

### Limitele studiului

Există posibilitatea ca participanții să nu răspundă sincer la itemii testului, singurătatea este considerată un stigmat echivalent cu eșecul pe plan social (Cacioppo, Hawkley & Preacher, 2010).

Rezultatele cercetării sunt valabile doar pentru angajații aceluși spital, există probabilitatea ca în alte organizații scorurile la variabila singurătate să fie diferite. Datele sunt valide pentru participanții la studiu și trebuie interpretate cu atenție până la apariția altor studii.

Deși există aceste limite, studiul deschide

noi direcții pentru cei care studiază singurătatea la locul de muncă în România, în/la diverse tipuri de organizații, niveluri ierarhice și categorii socio-profesionale.

### Aplicații și intervenții

Dezvoltând reziliența emoțională, se creează un mediu de muncă sănătos, se reduce absenteismul, se îmbunătățește munca în echipă și crește moralul echipei (Sergeant & Laws-Chapman, 2012). O resursă pentru reziliența emoțională este reprezentată de optimism. Creșterea optimismului angajaților poate să conducă la creșterea performanței, iar creșterea performanței reprezintă o adevărată provocare pentru toți managerii. Dezvoltarea unei culturi organizaționale optimiste la locul de muncă poate să crească starea de bine a angajaților și să le crească optimismul și performanța (Medlin, Green & Gaither, 2010).

Un exemplu de bună practică în vederea formării rezilienței emoționale este reprezentat de programele desfășurate la Londra. Astfel, asistenții medicali din Serviciul Național de Sănătate Britanic (NHS) sunt îndrumați să participe la cursuri pentru dezvoltarea rezilienței emoționale (Sergeant & Laws-Chapman, 2012). La aceste workshop-uri specialiști folosesc exerciții, precum crearea alegerilor alternative: “*vreau să-l fac... pentru că*”; sau exerciții pentru rememorarea sentimentelor simțite în cea mai bună zi și cu repetarea zilnică a exercițiului. Tot zilnic sunt instruiți să discute despre care **sunt** dorințele lor: “*îmi doresc să fac acest lucru foarte bine și mă ajută planificare și organizarea lucrurilor*” și nu despre ce se urăște: “*urăsc schimbările în ultimul minut*” (Sergeant & Laws-Chapman, 2012)

În vederea formării rezilienței emoționale, psihologul poate să construiască programe de training și, în cadrul acestor programe, să instruiască asistentele cu vechime în organizație să sprijine asistentele nou-venite. Dacă sunt sprijiniți de asistenții medicali cu experiență, angajații noi pot să își dezvolte abilitățile necesare pentru a identifica declanșatorii (engl. *the triggers*) negativi ale situațiilor stresante de la locul de muncă care le cauzează distress și mecanisme de coping defectuoase. Astfel susținute, asistentele nou-angajate pot să își dezvolte atașamentul față de organizație, reducându-se astfel sentimentul de izolare, pot să

identifice valorile proprii și cele comune și pot să învețe să aprecieze și munca celorlalți membri din echipă. În aceste condiții, angajații noi pot să învețe să aprecieze și să respecte nevoile și valorile celorlalți, să își formeze abilitățile necesare pentru a comunica eficient cu ceilalți, să își îmbunătățească relația cu pacienții și colegii și să fie mult mai atenți la mediul de lucru și să scadă astfel numărul infecțiilor nosocomiale (Sergeant & Laws-Chapman, 2012).

Când superiorii oferă feedback persoanelor care se simt singure, trebuie să țină cont și de *pattern-ul individului singur*, caracterizat ca *neîncrezător, plin de teamă față de evaluarea negativă, anxios* (Cacioppo et al., 2006; Ernst & Cacioppo, 1999; Cacioppo, Hawkley & Preacher, 2010). Caracteristicile persoanei singure sunt legate de deficiențe de atenție, cognitive, afective și comportamentale, care conduc spre îmbolnăviri și moarte (în unele cazuri) și au efect asupra mecanismelor genetice, neuronale și hormonale implicate în ceea ce înseamnă să fii om (Cacioppo et al., 2010). De asemenea, când oferă feedback, superiorul ar fi util să țină cont de faptul că, în situațiile când participanții la dialog au statut inegal, comunicarea nu este reciprocă (de exemplu sunt cazuri în care un subaltern “se deschide” mai greu în procesul de comunicare față de managerul lui) (Earle, Giuliano & Archer, 1983 apud Wright, 2012).

Principalele tipuri de intervenții se referă la: dezvoltarea abilităților sociale, furnizarea de sprijin social, dezvoltarea oportunităților pentru interacțiunea socială, abordarea cognițiilor sociale dezadaptative (în conformitate și cu Cacioppo et al., 2010).

La locul de muncă trebuie să acceptăm că singurătatea este o emoție și să o ascultăm (Ozcelik & Barsade, 2011). Să te simți singur la locul de muncă între o mulțime de colegi este epuizant iar organizarea de petreceri în cadrul firmei nu le ajută pe persoanele singure (Ozcelik & Barsade, 2011). Colegii care se simt singuri pot să fie ajutați dacă sunt implicați în discuții, dacă se cer informații legate despre un proiect, dacă sunt invitați la o cafea. Se pare că pauzele de cafea și discuțiile, care au loc la locul de muncă pot să stimuleze unitatea echipei și să crească randamentul la locul de muncă (Wright, 2012). Managerii trebuie să se asigure că echipele lor și membrii echipelor lor au relații interpersonale unii cu alții și sunt conectați între

ei. Este un mecanism care funcționează (Ozcelik & Barsade, 2011 apud Korkki, 2012).

Persoana care se simte singură este hipervigilentă la amenințările sociale, care exercită o influență puternică asupra percepției, cogniției și comportamentului. În acest context, singurătatea poate să fie diminuată reducând/eliminând cognițiile și percepțiile incorecte, iraționale sau contraproductive (de exemplu prin tehnici rațional-emoțive), care favorizează focalizarea atenției cu precădere asupra aspectelor sociale negative, care apar în mediu (Cacioppo et al., 2010).

În concluzie, studiul de față a evidențiat variabile pe care psihologul dintr-o organizație cu specific medical din România le poate utiliza ca resurse în construirea programelor de training necesare gestionării singurătății la locul de muncă (LW). Astfel că, sprijinul superiorilor este un element care poate crește sentimentul de atașament organizațional, iar existența acestuia reduce LW; reziliența emoțională și atașamentul organizațional sunt elemente care pot să scadă riscul apariției LW și de un real ajutor sunt angajații cu vechime în organizație care, prin sprijinul lor direct acordat celor noi-veniți, pot să construiască o echipă puternică și să reducă sentimentul de singurătate resimțit la angajarea într-un nou loc de muncă.

În mediul organizațional, lipsa sprijinului supervisorului și a sprijinului echipei de la locul de muncă sunt un predictor mai bun pentru singurătate, decât lipsa sprijinului oferit în afara locului de muncă (Wright, 2012). Astfel, există posibilitatea să se instaleze în mod diferit singurătatea la locul de muncă și singurătatea în general, iar acest lucru poate fi cercetat în studiile viitoare.

Singurătatea la locul de muncă rămâne în atenția specialiștilor (Wright, 2012; Korkki, 2012; Ozcelik & Barsade, 2011) și în următorii ani, cercetătorii vor încerca, în continuare, să explice mecanismele ei (Cacioppo et al., 2010) și să construiască programe de intervenție și prevenție (Sergeant & Laws-Chapman, 2012), pentru a crește calitatea vieții angajatului, pentru a reduce absenteismul pe motiv de boală și pentru a crește performanța. Cu toate că, în România, relativ puține studii au urmărit acest fenomen în organizații diferite, considerăm pe viitor de interes domeniul gestionării singurătății la locul de muncă, pentru efectele, aplicațiile și implicațiile sale practice.

## Bibliografie

- Berguno, G., Leroux, P., McAinsh, K., & Shaikh, S. (2004). Children's experience of loneliness at school and its relation to bullying and the quality of teacher interventions. *Qualitative Report*, 9, 483-499.
- Brate, A. (2004). Diagnoza multidimensională a stresului ocupațional la manageri. *Revista de Psihologie Organizațională*, 4, 76-90.
- Cacioppo, J.T., Hawkley, L. C., Ernst, J.M., Burleson, M., Berntson, G., G., Nouriani, B., & Spiegel, D. (2006). Loneliness within a nomological net: An evolutionary perspective. *Journal of Research in Personality*, 40, 1054-1085.
- Cacioppo, J. T., Hughes, M. E., Waite, L. J., Hawkley, L. C., & Thisted, R. A. (2006). Loneliness as a specific risk factor for depressive symptoms: Cross sectional and longitudinal analyses. *Psychology and Aging*, 21, 140-151.
- Cacioppo, J.T. & Hawkley, L.C. (2009). Perceived social isolation and cognition. *Trends in Cognitive Sciences*, 13, 447-454.
- Cacioppo, J.T., Hawkley, L., & Preacher, K. (2010). Loneliness Impairs Daytime Functioning But Not Sleep Duration. *Health Psychol*, March 29, 124-129
- Carver, C., Scheier, M., & Segerstrom, S., (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889.  
[http://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/documents/10\\_CPR\\_Optimism.pdf](http://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/documents/10_CPR_Optimism.pdf)
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: putting theory to work*. Sudbury: HSE Books.
- Douglas, J.V. (2012). It's lonely at the top. *BRW*, 34, 22-23.
- Earle, W., Giuliano, T., & Archer, R. (1983). Lonely at the top: The effect of power on information flow in the dyad. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9, 629-637.
- Ernst, J., & Cacioppo, J. (1999). Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied & Preventative Psychology*, 8, 1-22.
- Gilbreath, B. (2001). *Supervisor behaviour and employee psychological wellbeing*. Unpublished doctoral dissertation. New Mexico State University, Las Cruces, USA.
- Greenhaus, J., Parasuraman, A., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Hazan, C., & Shaver, P.R. (1990) Love and work: An attachment theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270-280.
- Hawkley, L. C., Masi, C. M., Berry, J. D., & Cacioppo, J. T. (2006). Loneliness is a unique predictor of age-related differences in systolic blood pressure. *Psychology and Aging*, 21, 152-164
- Hisayoshi O., Akira, T. & Toyojiro, M. (2011). The relationship between perceived loneliness and cortisol awakening responses on work days and weekends. *Japanese Psychological research*, 53, 113-120
- Korkki, P., (2012). Building a Bridge to a Lonely Colleague, *Harvard Business Review*.
- Lawrence, P.R. & Nohria, N. (2002). *Driven: How human shapes our choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lou, V. & Ng, J. (2012), Chinese older adults' resilience to the loneliness of living alone: A qualitative study. *Aging & Mental Health*, 16, 1039-1046.
- Luthans, F. (2002a) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Medlin, B., Green, K. & Gaither, Q. (2010). Developing optimism to improve performance: a pilot study in the education sector. Proceedings of the *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15, 38-42.
- Nian, J., Liu, A. (2009). Child neglect, resilience and loneliness. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 17, 748-749
- Ozcelik, H. & Barsade, S. (2011). Work Loneliness and Employee Performance. *Academy of Management Best Paper Proceedings*
- Pfeifer, J. & Veiga, J. (1999). Putting people first for organization success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-51.
- Pinquart, M. & Sorensen, S. (2001). Influences on loneliness in older adults: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 23, 245-266.
- Pressman, S. D., Cohen, S., Miller, G. E., Barkin, A., Rabin, B. S., & Treanor, J. J. (2005). Loneliness, social network size, and immune response to influenza vaccination in college freshmen. *Health Psychology*, 24, 297-306.
- RHR International (2012). *CEO Snapshot Survey*, Key findings for January 2012  
<http://www.rhrinternational.com/blog/2012/01/ceo-snapshot-survey-january-2012.htm>
- Rook, K. (1988). Toward a more differentiated view of loneliness. In S. Duck (Ed). *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions*. New York: Wiley, 571-590.
- Rus, C. (2012). *Capital psihologic, procese/stări emergente de grup și performanța în muncă*. Rezumatul tezei de doctorat Cluj-Napoca  
[http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea\\_publica/rezumate/2012/psihologie/rus\\_claudia\\_lenuta\\_ro.pdf](http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumate/2012/psihologie/rus_claudia_lenuta_ro.pdf).
- Saporito, T. (2012). It's Time to Acknowledge CEO Loneliness, *Harvard Business Review*.
- Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*, ed. ASCR, Cluj Napoca.
- Seok, E., K. & Jung, W.L. (2007). Is Mission Attachment an Effective Management Tool for Employee Retention? An Empirical Analysis of a Nonprofit Human Services Agency, *Review of Public Personnel Administration*, 27, 227-248, Sage Publications
- Sergeant, J. & Laws-Chapman, C. (2012). Creating a positive workplace culture. *Nursing management*, 18, 14-19

- Shaver, P., Furman, W. & Buhrmester, D. (1985). Transition to college: Network changes, social skills, and loneliness. In S. Duck & D. Perlman (Eds.), *Understanding personal relationships: An interdisciplinary approach*, 193- 219, London: Sage.
- Slater, P. (1976). *The pursuit of loneliness: American culture at the breaking point*. Boston, MA: Beacon
- Stoica, M. & Brate, A.T. (2010). Alone in the crowd: The analysis of the relation relationship between loneliness at the workplace, individual differences and organizational characteristics in a medical unit. *Romanian Journal of Psychology, Psychotherapy and Educational Sciences*, 1, 25-36.
- Stoica, M. & Brate, A.T. (2011). Singur în mulțime?! Analiza relației dintre singurătate la locul de muncă, diferențe individuale și caracteristici ale mediului organizațional într-o unitate medicală. Cercetări aplicative în educație, sănătate și științe sociale. *Congresul Internațional de Psihologie, Cercetarea modernă în psihologie: Direcții și perspective*, 4, 112-116.
- Stoica, M. & Brate, A.,T. (2012). Șefi sau subalterni ... la fel de singuri?! Singurătatea la locul de muncă într-o unitate medicală: asocierea cu ierarhia, atașamentul, suportul și vechimea în organizație. Cercetări aplicative în educație, sănătate și științe sociale. *Congresul Internațional de Psihologie, Cercetarea modernă în psihologie: Direcții și perspective*, 5, 109-114..
- Weeks, DJ. (1994). A review of loneliness concepts, with particular reference to old age. *International Journal of Geriatric Psychiatry*. 9, 345–355.
- Weiss, R. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: The MIT Press
- Williams, S., & Cooper, C.L. (1998). Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 306-321.
- Wilson, R.S., Krueger, K.R., Arnold, S.E., Schneider, J.A., Kelly, J.F., Barnes, L.L., Tang, Y. & Bennett, D.A. (2007) Loneliness and risk of Alzheimer disease. *Archives of General Psychiatry*, 64, 234–240.
- Wright, S. (2005). *Loneliness in the Workplace*, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Psychology at the University of Canterbury.
- Wright, S., Burt, C. & Strongman, K. (2006). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*. 35, 59-68. New Zealand Psychological Society. Gale Group
- Wright, S. (2012). Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers' and Nonmanagers' Loneliness in Organizations. *Journal of Psychology*, 146, 47-60.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). *Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience*. Management Department Faculty Publications.