

## EDITORIAL

---

# Consolidarea relațiilor interpersonale pozitive la locul de muncă: antidot pentru burnout

---

CORALIA SULEA

*Universitatea de Vest, Timișoara, România*

### Introducere

Burnout-ul este un fenomen important în organizații prin consecințele negative pe care le generează asupra angajaților și companiilor. Aspecte-cheie din organizații, precum corectitudinea și comunitatea de la locul de muncă, sunt responsabile pentru nivelul de burnout resimțit de angajați. Acest editorial se dorește a fi o pledoarie în favoarea comunității de la locul de muncă și explică mecanismele prin care relațiile disfuncționale contribuie la apariția burnout-ului, precum și procesele prin care relațiile interpersonale sănătoase pot constitui un antidot pentru acest fenomen.

### Riscurile burnout-ului

De peste patruzeci de ani, cercetătorii și practicienii au studiat și dezbătut cauzele și efectele burnout-ului, cu scopul de a avea organizații mai performante și angajați mai implicați în activitatea companiilor. Burnout-ul este o reacție la stresul persistent de la locul de muncă și se caracterizează prin epuizare emoțională (i.e., sentimentul angajaților de a se simți consumați și în imposibilitatea de a se recupera), cinism (i.e., experiența dezinteresului și a unei abordări negative sau indiferente față de colegi și față de locul de muncă, în general) și ineficiență profesională (i.e., starea de insatisfacție față de muncă și inadecvare) (Watts & Robertson, 2011; Maslach & Leiter, 1997). Mai mult, simptomele burnout-ului pot fi transmise între colegii de la locul de muncă (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). În esență,

burnout-ul derivă dintr-un dezechilibru de durată între solicitările și resursele de la locul de muncă, problemele în ariile cheie din organizații (cum ar fi relațiile interpersonale sau volumul de muncă), dar apare și în situațiile în care se reliefează o discrepanță între intențiile declarate și realitatea din organizații (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009; Bakker & Demerouti, 2007; Maslach & Leiter, 1997). Epuizarea emoțională este, de obicei, prima reacție la stresul cauzat de solicitările și tensiunile postului; cinismul poate fi interpretat ca o modalitate prin care individul face față diferitelor aspecte de la lucru — ca rezultat, apar sentimente de îndoială, și angajatul se simte mai puțin eficient în atingerea scopurilor sale (Peeters & Le Blanc, 2001; Jackson & Schuler, 1983; Maslach & Leiter, 1997). Privind fenomenul prin grilă economică, este important de știut faptul că angajații care suferă de burnout presupun costuri de ordinul milioanei de dolari, din cauză că se îmbolnăvesc, pierd zile de lucru, muncesc la nivele mai scăzute de performanță și, în ultimă instanță, părăsesc organizațiile (Leiter & Maslach, 2005).

Materialul de față se concentrează pe relațiile interpersonale de la serviciu și oferă argumente în favoarea rolului pe care îl are calitatea acestor relații, comunitatea de la locul de muncă fiind considerată unul dintre elementele-cheie pentru burnout (Maslach & Leiter, 1997). În plus, tema relațiilor interpersonale de la locul de muncă este importantă, fiindcă organizațiile depind de oameni care interacționează și lucrează împreună pentru a îndeplini sarcini de serviciu (Dutton & Heaphy, 2003).

## **Comunitatea de la locul de muncă: un element-cheie al confortului psihologic**

Oamenii petrec o bună parte din timp la serviciu, unde urmăresc atingerea unor scopuri relevante pentru organizația în care lucrează și pentru propria lor dezvoltare profesională. Organizațiile ținesc obținerea de performanțe cât mai înalte și a unei eficiențe cât mai ridicate la locul de muncă. Furnizarea unor condiții de lucru adecvate, a unor sarcini și obiective cu un grad sporit de semnificație, precum și preocuparea pentru confortul psihologic al angajaților reprezintă contribuții importante în atingerea scopurilor propuse. Acest fapt este posibil doar dacă există o concordanță reală între oameni și ariile fundamentale ale posturilor pe care aceștia le ocupă (i.e., volumul sarcinilor, controlul, recompensele, corectitudinea și sistemul de valori). În caz contrar, apare burnout-ul (Leiter & Maslach, 2005). Comunitatea, în ansamblul ei, și calitatea relațiilor din cadrul acesteia sunt vitale pentru funcționarea organizației. Din moment ce lucrul în echipă este o modalitate obișnuită de organizare a activității profesionale, o bună comunicare interpersonală capacitează procesele de lucru, iar sprijinul social este o resursă valoroasă și relevantă pentru obținerea unor rezultate pozitive; una care protejează indivizii de posibilele efecte dăunătoare ale solicitărilor. Atunci când relațiile de la serviciu sunt deteriorate, angajații sunt implicați în conflicte, devin ținte ale comportamentelor interpersonale abuzive sau se confruntă cu o comunicare inadecvată, crește riscul de apariție a burnout-ului. Din aceste motive, în continuare se vor reliefa mecanismele relevante în explicarea legăturilor dintre relațiile interpersonale de la locul de muncă și burnout.

Nevoia conectării cu alți oameni și a trăirii sentimentului de a fi împreună — nevoia de relaționare — este una dintre nevoile umane fundamentale, alături de cele de autonomie și de competență (Deci & Ryan, 2000). Frustrarea ce apare din nesatisfacerea acestor nevoi de bază este legată de disconfort psihologic și de o deteriorare a funcționalității individuale, așa cum stau lucrurile în cazul burnout-ului (Fernet, Gagné, & Austin, 2010; Deci & Ryan, 2000). Cercetările din domeniu argumentează faptul că burnout-ul se dezvoltă în principal

într-un mediu social, iar lipsa sprijinului, lipsa de respect și considerație, precum și prezența conflictelor interpersonale sunt corelate cu apariția acestui fenomen (Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001; Buunk & Schaufeli, 1993; Leiter & Maslach, 1988). Când relațiile de la locul de muncă sunt inadecvate, în timp, oamenii pot deveni mai vulnerabili la burnout (Fernet et al., 2010), întrucât relațiile disfuncționale încarcă emoțional și provoacă stări de iritare. Studii recente au evidențiat că angajații care sunt ținta comportamentelor interpersonale disfuncționale manifestă un nivel mai ridicat al burnout-ului (Sulea, Filipescu, Horga, Orta & Fischmann, 2012) și sunt într-o mai mică măsură implicați în munca lor (Sulea, Fischmann, & Filipescu, 2012).

În sens contrar, relațiile interpersonale pozitive pot preveni burnout-ul sau îl pot atenua, pentru că respectul și considerația între colegi favorizează atragerea resurselor, precum sprijinul emoțional, cunoștințele sau abilitățile indivizilor (Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2011; Halbesleben, 2006). În plus, relațiile pozitive dintre colegi sunt asociate cu o performanță profesională crescută, cu o mai mare satisfacție a muncii și cu un nivel mai ridicat al angajamentului organizațional (Chiaburu & Harrison, 2008). În acest context, remarcăm și o meta-analiză recentă, care menționează că dezvoltarea abilităților de relaționare interpersonală este relevantă pentru creșterea sentimentului eficacității personale (Maricuțoiu, Sava, & Butta, 2014).

## **Relații interpersonale la locul de muncă și burnout**

Cum putem explica mecanismele prin care relațiile defectuoase de la serviciu îi consumă emoțional pe angajați și contribuie la dezvoltarea unei atitudini de indiferență și diminuarea încrederii în eficiența lor profesională? O teorie importantă este cea a Conservării Resurselor (CR), care pune accent pe preocuparea oamenilor pentru resurse, definite ca „obiecte, caracteristici personale, condiții și energii care sunt valorizate în sine sau pentru că acționează ca niște conduite către dobândirea sau protejarea resurselor valorizate” (Hobföll, 2001, p. 339). Teoria CR evidențiază relevanța relațiilor pozitive și preocuparea

indivizilor față de conservarea resurselor curente, dar și dobândirea unora noi (Halbesleben, 2012). O resursă importantă este sprijinul social care contribuie la menținerea unei colecții vaste de resurse (Hobföll, 2001). În general, sprijinul social se referă la experiențele emoționale valorizante, la grijă, la informații și la aspectele de natură materială, toate acestea constituind elemente utile în gestionarea stresului din organizații (Cohen & Pressman, 2004). Conform abordării CR, oamenii sunt motivați să investească resurse pentru că astfel pot să și le îmbogățească și diversifice. Spre exemplu, angajații care oferă sprijin de natură instrumentală, precum ajutorarea colegilor în îndeplinirea unei sarcini de lucru sau colaborarea cu ei în vederea îmbunătățirii sau creării unei proceduri pot fi beneficiarii, în viitor, ai acestei atitudini, fiindcă vor colabora cu parteneri de lucru mai bine pregătiți. Practic, o comunitate bazată pe relații bune la locul de muncă este o resursă importantă și poate preveni burnout-ul, pentru că ajută indivizii să-și reevalueze situațiile cu potențial dăunător, astfel încât acestea să nu fie resimțite ca fiind foarte stresante, întrucât contribuie la consolidarea abilităților relevante pentru gestionarea solicitărilor specifice și pentru că poate preveni reacțiile inadecvate prin atenuarea emoțiilor puternice (e.g., Cohen & Pressman, 2004). În plus, calitatea relațiilor interpersonale de la serviciu contribuie la creșterea semnificației activității profesionale, prin faptul că valorile sunt discutate și transmise. Este important și că oamenii pot tolera un volum mare de muncă dacă își valorizează activitatea, simt că sunt implicați în ceva important și au o corectă recompensare a eforturilor proprii. (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

### **Calitatea relațiilor interpersonale de la locul de muncă: un aspect esențial pentru confortul psihologic al angajaților**

Conexiunile înalt calitative sunt relații în care indivizii se simt în siguranță să exprime diferite emoții, se pot adapta la diferite circumstanțe și sunt deschiși la noi idei. Prin contribuția pe care aceste relații o aduc în sfera experienței subiective a vitalității și

stimei de sine a indivizilor pot contracara burnout-ul (Dutton & Heap, 2003). Mai mult decât atât, relațiile de calitate satisfac nevoia de relaționare a individului. Astfel, oamenii simt că aparțin unui grup, că pot vorbi cu ceilalți despre aspecte care sunt relevante pentru ei și că pot dezvolta relații de amicitie. Oamenii se simt valorizați, pentru că părerea lor sunt ascultate și au impact asupra celorlalți, iar acest aspect este important pentru semnificația pe care oamenii o desprind din munca lor. Într-un mediu relațional sănătos, angajații se dezvoltă, sunt mai încrezători în sine și își consolidează cunoștințele datorită unei bune comunicări și a proceselor de învățare care se desfășoară la locul de muncă. Spre exemplu, un studiu recent a evidențiat că atunci când oamenii sunt tratați corect și respectuos în relațiile interpersonale de la serviciu sunt mai implicați în munca lor și își doresc în mai mare măsură să rămână în organizația din care fac parte (Sulea, Fischmann, & Ispas, 2014). Un alt studiu a arătat că, atunci când în organizație angajații beneficiază de sprijin social, nivelul de burnout este mai scăzut, în special nivelul epuizării emoționale (Halbesleben, 2006). În mod specific, relațiile de calitate cu superiorii implică furnizarea diferitelor tipuri de resurse încurajarea exprimării și a inovării, precum și menținerea cooperării, aspecte relevante pentru nevoia individului de apartenență și pentru dezvoltarea sentimentului eficienței personale (Bono & Yoon, 2012). De asemenea, s-a constatat că sprijinul din partea superiorilor este în mod constant asociat cu un nivel redus al epuizării emoționale, iar sprijinul din partea colegilor este mai degrabă asociat cu eficiența angajaților (Maslach & Leiter, 2008) sau cu atitudini mai puțin indiferente față de lucru (Peeters & Le Blanc, 2001). În plus, când angajaților le place ceea ce fac și au relații de calitate cu colegii lor, manifestă simptome mai reduse ale burnout-ului. (Fernet, Gagné, & Austin, 2010). Pe scurt, relațiile interpersonale de calitate de la serviciu sunt importante pentru menținerea unei energii pozitive și a cooperării între colegi, pentru crearea unui mediu de lucru ce facilitează încrederea, învățarea și dezvoltarea.

## **Gestionarea relațiilor interpersonale problematice de la locul de muncă**

Fără nici o îndoială, relațiile cu cei de la locul de muncă sunt esențiale pentru a avea o viață plăcută la serviciu. Atunci când sprijinul social lipsește și în relațiile interpersonale apar probleme, este importantă căutarea unor remedii. În continuare sunt prezentate câteva aspecte importante în acest sens, urmând abordarea indicată de Leiter și Maslach (2005). Primul pas în rezolvarea problemelor este definirea acestora. Dacă aria relațiilor interpersonale a fost semnalată ca fiind disfuncțională, este important să fie identificate aspectele specifice (e.g., sprijin insuficient sau inadecvat, comportamente interpersonale ostile, conflicte interpersonale). Următorii pași implică: stabilirea de obiective (e.g., gestionarea conflictelor relevante, îmbunătățirea comunicării), trecerea la acțiune (e.g., stabilirea și centrarea pe scopuri comune în procesul de rezolvare a conflictelor, încurajarea manifestării comportamentelor respectuoase la serviciu și evidențierea beneficiilor pe care le au angajații, exprimarea sprijinului prin celebrarea succesului, manifestarea empatiei în situațiile frustrante) și urmărirea progresului. Autorii subliniază că în aceste demersuri este importantă construirea de alianțe cu cei care au valori similare, luarea în considerare a rezistenței la schimbare a oamenilor și, implicit, a organizațiilor, precum și evaluarea eventualelor riscuri. O intervenție de acest gen, testată cu succes, este CREW (engl. Civility, Respect and Engagement in the Workplace), ce reprezintă un proces direcționat către sporirea manifestărilor respectuoase la locul de muncă, proces în care managerii promovează în mod explicit respectul, ca fiind o valoare esențială a organizației, iar facilitatorii programului organizează cu angajații reflecții asupra propriilor comportamente respectuoase sau lipsite de considerație și discuții pe teme cum ar fi responsabilitatea (e.g., Leiter et al., 2011).

Probabil, crearea unor comunități sănătoase la locul de muncă este o provocare mai mare în țara noastră, având în vedere experiența îndelungată în abordări colectiviste impuse și limitarea autonomiei personale. Din păcate, istoria recentă și contextul social actual

au generat o cultură în care suntem în mod constant expuși la incorectitudine, avem de-a face cu incompetența celor aflați în pozițiile cheie, precum și cu numeroase expresii ale ostilității interpersonale. Aceste remarci nu invită la folosirea expresiilor gen “greaua moștenire” ca pe o scuză pentru comportamentele inadecvate sau pentru toleranța față de cele disfuncționale, fiindcă “asta e situația”. Dimpotrivă, pornind de la înțelegerea unui context mai larg ce care influențează viața organizațională, aceste aspecte converg spre importanța conturării unor abordări realiste legate de schimbare. Trecerea la acțiune implică întotdeauna un grad de risc, însă cel mai riscant e să nu se facă nimic. Și totuși, trebuie să avem în vedere că anumiți oameni vor gândi, cu siguranță, în mod similar și sunt șanse ca aceștia să se implice în dezvoltarea unor alianțe sănătoase și funcționale, care să promoveze schimbarea. Gestionarea relațiilor disfuncționale de la serviciu înseamnă, uneori, organizarea unor programe, însă, adesea, se referă la confruntarea directă a situațiilor lipsite de respect și considerație sau la accentuarea unor proceduri clare, care să fie implementate. Implicarea în comunitatea de la locul de muncă nu se face doar în direcția rezolvării de probleme, ci și în sensul înțelegerii beneficiilor ce derivă din interacțiuni respectuoase, prin alocarea de timp necesar unei bune exprimări a interesului față de celălalt, prin sărbătorirea unui succes și prin manifestarea sentimentului că ne pasă.

## **Discuții și direcții viitoare**

Perspectiva de față pune accent pe faptul că burnout-ul este o problemă organizațională, iar companiile ar trebui să acorde atenție ariilor problematice și să dezvolte intervenții adecvate. În ceea ce privește perspectiva de cercetare, rolul potențialilor predictor ai burnout-ului este destul de clar, iar aceste informații contribuie semnificativ la prevenție. Dar perspectiva intervențiilor are încă nevoie de mai multe dovezi. Chiar dacă anumite intervenții realizate la nivel individual și-au dovedit eficiența pentru anumite dimensiuni ale burnout-ului (e.g., intervențiile bazate pe relaxare și dezvoltarea abilităților legate de

rolul profesional pot reduce nivelul de epuizare emoțională; Maricuțoiu et al., 2014), există încă o mare nevoie de a realiza cercetări riguroase legate de intervenții. Studiile ar trebui să se centreze mai mult pe testarea intervențiilor la nivel organizațional, ce implică schimbări ale procedurilor, solicitărilor și resurselor. Conceptul de sprijin social ar trebui să fie în mod clar explicat și exemplificat pentru a identifica atitudini specifice și comportamente care sunt relevante într-o anumită organizație sau într-un context de lucru dat. Mai mult, studiile longitudinale, cu măsurători multiple, sunt imperios necesare pentru a putea identifica dinamica specifică și efectele posibil reciproce între aspectele interpersonale de la locul de muncă și dimensiunile burnout-ului, deoarece solicitările interpersonale diferă de la o profesie la alta (e.g., un elev care se comportă indisciplinat în clasă, în comparație cu un client furios, sau interacțiunea cu un pacient deprimat și necompliant). Studiile care se centrează pe investigarea fenomenului în profesii specifice pot identifica soluții importante.

Din perspectiva practicienilor, diferite modele și instrumente pot ajuta la identificarea ariilor relevante responsabile pentru confortul psihologic și performanța angajaților (e.g., JD-R monitor, Schaufeli & Taris, 2014; Short inventory to monitor psychosocial hazards; Notelaers, De Witte, Van Veldhoven, & Vermunt, 2007, My relationship with work test, Leiter & Maslach, 2005). Aceste abordări sunt edificatoare pentru că furnizează o imagine complexă a problematicilor organizaționale, identificând astfel problemele și resursele deja existente, precum și relevanța pe care acestea o au în organizație. Consultanții trebuie să folosească instrumente validate pentru realizarea diagnozei la nivelul organizației, să se asigure că au sprijinul managerilor și să stabilească obiective realiste pentru orice intervenție.

### **Gânduri de final**

O bună comunitate la locul de muncă facilitează activitatea profesională și asigură un mediu bogat în resurse pentru angajați. Îmbunătățirea modalităților de comunicare și

de relaționare interpersonală consolidează comunitatea. Acest lucru nu înseamnă că, la serviciu, oamenii trebuie să fie cei mai buni prieteni sau să fie “ca o mare familie”, ci înseamnă că oamenii trebuie să fie tratați cu respect, corectitudine și susținere, astfel încât să creeze și să mențină resurse la locul de muncă, să aibă o reală semnificație a muncii lor și să obțină rezultatele dorite la nivelul organizației. Cum pot fi puse aceste idei în practică astfel încât să se materializeze? Probabil, primul pas constă în a atrage atenția asupra acestor aspecte în mediul organizațional. Burnout nu înseamnă doar a fi obosit, înseamnă a fi epuizat, distant și inefficient la serviciu, ceea ce este exact opusul a ce își doresc managerii și angajații. Pentru a dezvolta o comunitate sănătoasă la locul de muncă, organizațiile au nevoie să se bazeze pe o practică fundamentată pe dovezi științifice și să promoveze intervenții fezabile. Consultanții pot avea un rol important în promovarea activităților de prevenție, pentru că acestea sunt mai eficiente și mai puțin costisitoare decât intervenția realizată după agravarea problemelor și apariția consecințelor negative.

Mesajele și comentariile prezentate în acest editorial doresc să atragă atenția asupra unei problematice serioase în organizații, burnout-ul, cu atât mai mult cu cât în România perspectivele legislative și organizaționale sunt încă nesatisfăcătoare, iar acțiunile consecvente pentru consolidarea unor organizații sănătoase sunt încă rare. În ciuda unor astfel de limitări, calea spre intervenții este deschisă, luând în considerare faptul că organizațiile sunt obișnuite cu programe ce urmăresc dezvoltarea echipelor sau a abilităților interpersonale. La nivelul conducerii organizațiilor, un obiectiv important este acela de a elabora o viziune bine conturată în legătură cu prevenția și intervenția referitoare la burnout, prin implicarea în acțiuni adecvate de diagnoză a zonelor problematice și prin dezvoltarea de intervenții susținute de actori-cheie. Acest obiectiv va avea mai multe șanse să fie prezent pe agenda managerilor dacă vor exista tot mai mulți consultanți organizaționali și specialiști de resurse umane bine pregătiți, care să obțină susținerea și implicarea managerilor în demersuri de

consolidare a sănătății ocupaționale din cadrul organizațiilor.

## Bibliografie

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The socially induced burnout model. In S. P. Shohov (Ed.), *Advances in Psychology Research*, 25 (pp. 13-30). New York: Nova Science Publishers.
- Bono, J. E. & Yoon, D. J. (2012). Positive supervisory relationships. In L. T. de Tormes Eby and T. D. Allen (Eds.) *Personal relationships. The effect on employee attitudes, behavior, and well-being* (pp. 43-66). New York: Taylor & Francis Group.
- Buunk, A.P. & Schaufeli, W.B. (1993). Burnout from a social comparison perspective. In: W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). New York: Taylor & Francis.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082-1103.
- Cohen, S., & Pressman, S. (2004). Stress buffering hypothesis. In N. B. Anderson (Ed.) *Encyclopedia of health & behavior* (pp. 780-782). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cortina, L., Magley, V., Williams, J. & Langhout, R. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Dutton, J. E., & E. Heaphy, E. D. (2003). The Power of High Quality Connections. In Cameron, K., J.E. Dutton and R.E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship* (pp. 263-278). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1163-1180.
- Halbesleben, J. R. B. (2012). Positive coworker exchanges. In L. T. de Tormes Eby and T. D. Allen (Eds.) *Personal relationships. The effect on employee attitudes, behavior, and well-being* (pp. 107-130). New York: Taylor & Francis Group.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the Conservation of Resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- Hobföll, S.E. (2001). The influence of culture, community and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Jackson, S.E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *AMACON Periodicals Divisions, March-April*, 58-68.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout. Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Leiter, M. P., Lashinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1258-1274.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Maricutoiu, L. P., Sava, F. A., & Butta, O. (2014). The effectiveness of controlled interventions on employees' burnout: A meta-analysis. *Manuscript submitted for publication*.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Notelaers, G., De Witte, H., Van Veldhoven, M., & Vermunt, J. K. (2007). Construction and validation of the short inventory to monitor psychosocial hazards. *Médecine du travail & Ergonomie*, 44, 11-17.
- Peeters, C. W., M., & Le Blanc, P. M. (2001). Towards a match between job demands and sources of social support: A study among oncology care providers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 53-72.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). *Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International*, 14, 204-220.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Sulea, C., Fischmann, G., & Filipescu, R. (2012). Conscientious, therefore engaged in work? Don't take it for granted: the moderating role of workplace mistreatment. *Psihologia Resurselor Umane*, 10, 23-32.
- Sulea, C., Filipescu, R., Horga, A., Orțan, C., & Fischmann, G. (2012). Interpersonal mistreatment at work and burnout among teachers. *Cognitie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior*, 16, 553-570.
- Sulea, C., Fischmann, G., & Ispas, D. (2014). Fair interpersonal treatment and positive organizational outcomes (submitted).
- Watts, J., & Robertson, N. (2011). Burnout in university teaching staff: a systematic literature review. *Educational Research*, 53, 33-50.