



UNIVERSITATEA  
„ALEXANDRU IOAN CUZA“  
din IAȘI

**UNIVERSITATEA ALEXANDRU IOAN CUZA DIN IAȘI**  
**FACULTATEA DE PSIHLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE**  
**EDUCAȚIEI**

**Rezumatul tezei de doctorat:**

**Cultura emoțională și climatul organizațional; exprimarea și  
caracterizarea lor în cadrul instituțiilor educaționale din Israel**

**Doctorand:**

**AVINOAM YOMTOVIAN**

**Coordonator:**

**PROFESOR TICU CONSTANTIN**

**IAȘI 2021**

## **Motivarea proiectului de cercetare**

În literatura cu privire la leadership-ul și management-ul organizațional, aspectele emoționale sunt investigate în general doar în contextul aspectelor psihologice de la nivelul individului. Într-adevăr, s-au efectuat mult mai puține cercetări cu privire la rolul emoțiilor în stabilirea culturii organizaționale. Cu toate acestea, multe studii mai recente subliniază faptul că organizațiile și instituțiile au încetat să mai fie percepute drept entități raționale și cognitive, fiind în prezent percepute drept conglomerate cu dinamici și interacțiuni bazate pe emoții care au un impact major asupra organizației, angajaților săi și rezultatelor sale (Barsade & O'Neill, 2016; Dougherty & Drumheller, 2006; Hartel, Zerbe & Ashkanasy, 2009). Studiile recente arată că acest climat organizațional poate regla modul în care emoțiile sunt experimentate zilnic de către membrii organizației respective. Aceste studii mai arată și că stările emoționale experimentate de membri sunt un factor crucial care determină dacă un climat organizațional este pozitiv sau negativ (Ashkanasy, Hartel & Bialkowski, 2020). Deși a existat o tendință de a ignora sentimentele și afectele, tratându-le drept atitudini ale comportamentelor organizaționale în contextul teoriilor organizaționale tradiționale, studiile psihologice și neuro-științifice din ultimul deceniu sugerează că acest climat organizațional are legătură cu modul în care oamenii simt și acționează conform sentimentelor și afectelor lor. Acest lucru se datorează faptului că emoția exercită o influență înaintea oricăror funcționări de ordin cognitiv, ceea ce înseamnă că raționalitatea necesită procesarea emoțională înainte de toate (Hakonsson, Obel & Burton, 2008).

Ashkanasy, Hartel & Bialkowski (2020) atestă importanța susținerii unui climat sănătos, pozitiv, cu emoții pozitive și evitarea emoțiilor negative intense (emoții toxice) și a unui climat negativ toxic care poate duce la un comportament similar din partea angajaților (Constantin, 2009).

**Acest studiu are trei scopuri de bază:** În primul rând, de a caracteriza cultura emoțională și climatul organizațional într-o varietate de organizații educaționale și de a examina efectele acestora asupra personalului educațional. În acest scop, cercetările prezintă, în detaliu, cultura emoțională și climatul organizațional actuale în nouă organizații educaționale din nordul, centrul și sudul Israelului.

Al doilea scop este de a stabili dacă există diferențe semnificative în ceea ce privește

culturile emoționale și climatele organizaționale între școli primare, licee și instituții educaționale informale și de a examina relația dintre climatul organizațional și tipul de program de dezvoltare profesională implementat într-un anumit cadru.

Al treilea scop este de a examina și analiza influența climatului emoțional, cultural și organizațional asupra personalului educațional studiat ca și colectiv – coeziune și ca indivizi – burnout. Cercetarea își propune să exploreze relația dintre cultura emoțională, climatul organizațional și rezultatele organizaționale din cadrul organizațiilor educaționale, coeziunea și sindromul de burnout.

### **Bazele teoretice**

Emoția definită ca răspunsul psihologic și fiziologic al unei persoane față de un obiect, o persoană sau o situație care are un element valoric pozitiv sau negativ. Emoțiile sunt exprimate prin modificări la nivel fizic (expresii faciale, tensiunea sanguină), prin comportament (plâns, furie) și prin tipare de gândire (Butler, Egloff, Wilhelm, Smith, Erickson & Gross, 2003). Emoțiile în cadrul organizațiilor constituie un domeniu de cercetare ce ține de competența comportamentului organizațional (Barsade & Gibson, 2014). Acest domeniu include impactul emoțiilor din cadrul organizațiilor asupra comportamentului angajaților, proceselor organizaționale și interacțiunilor interpersonale. Principala componentă a emoției este experiența subiectivă a modului în care este percepută o situație și cum este ea transpusă. O altă componentă importantă este contextul social în care o persoană învață cum să experimenteze, să gestioneze și să își exprime emoțiile. Deși emoțiile sunt experimentate subiectiv, ele sunt deseori influențate de societate și de cultura care determină modul în care o persoană își interpretează sentimentele și forma de exprimare (Frijda, 2004).

Multe organizații preferă să ignore aspectul emoțional și să se concentreze doar pe aspectul sarcinilor din cadrul vieții profesionale. De exemplu, Huy (2011) sugerează că mulți manageri încă mai cred că managementul focusat pe sarcini de serviciu, neutru din punct de vedere emoțional, este cea mai bună metodă de a trata stările emoționale. Din acest motiv, ei evită discutarea sentimentelor la locul de muncă și înțelegerea cauzelor acestora. Acest lucru se întâmplă în ciuda faptului că de-legitimizarea exprimării sentimentelor, în special a emoțiilor neplăcute, provocatoare de tensiuni, are efecte negative care pot duce la crearea unui mediu de lucru ineficient și stresant, care poate

afecta abilitățile mentale ale angajaților, poate dăuna abilităților sociale și emoționale ale angajaților și poate cauza declinul creativității lor. În plus, pot apărea reacții ostile față de locul de muncă, caracterizate prin sentimente negative față de organizație, o reticență față de adaptarea la noi metode, o dorință de a submina instituția, o scădere a încrederii și o reducere a calității muncii. În schimb, încurajarea exprimării emoțiilor la locul de muncă are efecte pozitive semnificative (Barsade & Gibson, 2014). Exprimarea emoțiilor creează cele mai constructive relații din mediul organizațional, precum și entuziasm și loialitate față de locul de muncă (Huy, 2011). Conform teoriei resurselor emoționale (Ashkanasy & Daus, 2002), emoțiile din cadrul unei organizații trebuie tratate ca orice alte resurse organizaționale, mai ales pentru că emoțiile stau la baza formării atitudinilor și comportamentelor în cadrul organizațiilor, iar managerii trebuie să aibă abilitatea de a gestiona corespunzător emoțiile de la locul de muncă.

### **Cultura emoțională**

Cultura emoțională este definită drept suma valorilor, normelor și simbolurilor comune care determină ce emoții este dezirabil să exprime sau să reprime angajații organizațiilor și în ce manieră (Barsade & Knight, 2015). O'Neill și Rothbard (2017) definesc cultura emoțională drept „normele și artefactele comportamentale, precum și valorile și prezumțiile care stau la baza acestora, care ghidează exprimarea (sau suprimarea) anumitor emoții și determină dacă este potrivită expunerea acelor emoții în cadrul unei unități sociale” (O'Neill & Rothbard, 2017, p. 78). Aceste coduri emoționale sunt considerate o parte din cultura organizațională ce determină modul în care oamenii gândesc și se comportă și care este considerată esențială pentru succesul organizației. Deși cultura emoțională influențează munca în echipă, performanțele în îndeplinirea sarcinilor și eficiența organizațională, adesea aceasta nu este gestionată în mod conștient (Barsade & O'Neill, 2016).

Barsade & Knight (2015) afirmă că, în timp ce studiile par să adâncească înțelegerea modului în care afectul influențează comportamentul angajaților din cadrul unei organizații, adesea cultura emoțională nu este gestionată la fel de conștient precum cultura organizațională cognitivă și de obicei nu este gestionată deloc.

Cercetătorii au descoperit că această cultură emoțională are un impact asupra

sentimentului de satisfacție față de locul de muncă, asupra muncii de echipă, sindromului de burnout, absențelor, creativității, implicării, dedicării față de organizație și procesului decizional. Emoțiile pozitive afectează calitatea îndeplinirii sarcinilor și eficienței organizaționale. Emoțiile negative, precum furia, frica, tristețea colectivă etc. vor avea efecte distructive asupra organizației. Cercetările lui Barsade au inclus 3.200 de muncitori din diverse industrii, inclusiv organizații percepute ca raționale, de exemplu companii financiare și companii aeriene. În concluziile lor, cercetătorii descriu diferite caracteristici ale culturii emoționale ca parte componentă a climatului organizațional. Este important să facem distincția dintre climatul emoțional și cultura emoțională.

Climatul emoțional se referă la modul în care oamenii din organizație empatizează unii cu ceilalți din punct de vedere emoțional, dacă există un sentiment de empatie mutuală sau dacă există o teamă de celălalt. Cultura emoțională se referă la comportamentul unui grup sau al unei organizații atunci când se confruntă cu un eveniment comun care nu este bazat pe relațiile emoționale dintre membrii săi (De Rivera, 1992). Cu toate acestea, un climat emoțional depinde de cultura emoțională din spate, iar cele două se influențează reciproc. Cultura emoțională, spre deosebire de climatul emoțional, este stabilă și se poate schimba doar odată cu schimbarea culturii în timp. În schimb, climatul emoțional este mai dependent de diferiți factori și se poate schimba într-un timp scurt (Fisher & Chon, 1989).

### **Climatul organizațional**

Climatul organizațional poate fi înțeles drept cuantificarea proprietăților care îi cuprind cultura. Este de regulă definit drept tiparele comportamentale repetitive, opiniile, valorile și sentimentele care caracterizează munca în cadrul organizației (Hellriegel & Slocum, 1974). Climatul organizațional este foarte dependent de mediu și de situație și este în general considerat drept mai temporar și mai ușor de schimbat decât cultura organizațională (Constantin, 2009).

Climatul organizațional poate fi definit drept „percepțiile colective față de și sensul asociat cu politicile, practicile și procedurile experimentate de angajați și comportamentele lor” (Ehrhart, Schneider & Macey, 2013, p. 362). Determinarea climatului unei organizații contribuie la înțelegerea „dispoziției” echipei – dezvăluind atât

efectele schimbărilor organizaționale recente, cât și comportamentul anticipat al angajatului în timp (Constantin, 2008). O altă definiție general acceptată întâlnită în literatură prezintă climatul organizațional drept o percepție a naturii relației dintre organizație și angajații săi, bazată pe elemente ca tipare comportamentale repetitive, opinii, valori și emoții care caracterizează munca în cadrul organizației (Zohar & Hofmann, 2012).

Climatul organizațional influențează productivitatea, sindromul de burnout, motivația și comportamentul angajaților. Evaluarea prin analiza climatului organizațional oferă un diagnostic precis al factorilor ce țin de depășirea schimbărilor, crizelor, conflictelor și nesiguranțelor și conflictelor din cadrul organizației, o atenție relevantă față de bunăstarea angajaților, obținerea de informații critice despre cărmuirea organizației în vreme de criză, planificarea și gestionarea schimbărilor la nivelul organizației (Constantin, 2009).

Fragmentul următor face referire la două concepte pe care noi le-am caracterizat drept esențiale pentru conduita organizațională. Acestea sunt variabilele dependente pe care le-am examinat în studiul nostru: coeziunea și burnout-ul.

### **Coeziunea**

Coeziunea poate fi explicată drept „lipiciul” care ține grupul unit (Sanchez & Yurrebaso, 2009). Nivelul de coeziune este bazat pe gradul de atracție între membrii grupului, gradul de dedicare față de scopul comun și mândria grupului respectiv. La nivel de echipă, coeziunea reflectă sentimentul de „împreună” care unește oamenii într-o singură entitate. Plăcerea, satisfacția și motivația de a îndeplini scopurile echipei sunt legate în mod direct de coeziunea grupului (Sanchez & Yurrebaso, 2009). Coeziunea este influențată de calitatea relațiilor dintre membrii de echipă și este legată în mod direct de capacitatea echipei de a îndeplini toate nevoile membrilor săi și de a oferi sprijin mutual (Evans & Dion, 1991).

Coeziunea a fost definită de Hogg (1992) drept gradul de atracție al individului față de grup și este măsurată întrebând membrii grupului cât de ridicat consideră ei că este nivelul de afecțiune între membrii grupului sau cât timp ar dori să petreacă în continuare în grup – **coeziunea interpersonală**. O altă abordare – coeziunea sarcinilor afirmă că, în

afară de atracția interpersonală, coeziunea poate fi discernută în funcție de nivelul de dedicare față de sarcini (Carless & De Paola, 2000).

În ciuda importanței coeziunii de grup, în ceea ce privește munca echipei în particular și eficacitatea organizației în general, există un dezacord față de conceptualizare și metodele de măsurare. Într-o clarificare meta-analitică a relației dintre coeziune și performanță în grup, există multe studii care atestă relația dintre coeziune/performanță și eficacitatea organizației (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003), dar se pare că nu există suficiente studii empirice care să indice factorii care afectează în mod pozitiv nivelul de coeziune al personalului din organizații, în special în cadrul organizațiilor educaționale.

### **Burnout**

Burnout-ul este definit drept o tulburare mentală care rezultă din expunerea pe termen lung la stres extensiv, în special legat de factorii psihosociali de la locul de muncă (Shirom & Melamed, 2006). Burnout-ul este un proces care duce la schimbarea atitudinii angajatului într-o direcție negativă din cauza presiunilor de la locul de muncă. Opiniile diferite cu privire la sursele burnout-ului sunt împărțite de obicei între cei care pun accentul pe factorii personali și văd burnout-ul drept un concept psihologic clinic (ca Freudenberger, 1974) și cei care pun accentul pe factorii organizaționali și se concentrează pe aspectul psihologic organizațional (ca Maslach & Leiter, 1997). Fenomenul de burnout profesional a primit multă atenție în ultimii patruzeci de ani în literatura teoretică și de cercetare. Burnout-ul este descris ca o problemă serioasă care afectează tendința naturală a individului de a-i ajuta pe ceilalți în mod efectiv.

După Farber (1983), cauzele burnout-ului nu sunt evidente și au la bază fenomene mentale ocupaționale, socio-culturale și interpersonale. În același timp, în ultimii ani a apărut teoria că burnout-ul este o expresie a dezamăgirii angajatului, cauzată de diferența dintre percepția sa asupra abilităților sale profesionale și așteptările sale cu privire la succes și experiența profesională sub așteptări. Burnout-ul are legătură cu mediul de lucru în era modernă, care nu ia în considerare nevoile individului, în schimb se concentrează pe rezultate și creșterea productivității, în timp ce angajatului i se cere să plătească un preț important pentru munca sa și dedicarea sa față de locul de muncă

(Friedman, 2000). Conceptul de atrițiune (în special la nivel înalt) cuprinde fenomene mentale ca depresia, frustrarea, deteriorarea imaginii de sine, alienarea etc. (Freudenber, 1974).

Alți cercetători (ca Maslach & Leiter, 1997) subliniază că există trei componente ale burnout-ului. Primul este extenuarea emoțională, definită în termeni de oboseală, lipsa energiei, sentimentul de supraîncărcare și munca grea. Al doilea component este perceperea altor persoane drept obiecte, o atitudine cinică, inumană și dezinteresată. Lipsa sentimentului de împlinire și menținerea unui sentiment de eșec la locul de muncă este al treilea aspect.

### **Organizarea tezei și prezentarea generală a capitolelor**

Prezenta cercetare constă din trei studii empirice diferite.

Primul studiu – **Cultura emoțională în organizațiile educaționale din Israel** – examinează caracteristicile culturii emoționale din organizațiile educaționale analizate.

Al doilea studiu – **Caracteristicile climatului organizațional în organizațiile educaționale israeliene** – examinează caracteristicile climatului organizațional și psihometria instrumentului de diagnostic – sistemul ECO.

Al treilea studiu – **Relația dintre cultura emoțională și rezultatul organizațional: la nivel individual – sindromul de burnout, la nivelul echipei – coeziunea de grup** – rezumă și examinează relația dintre cultura emoțională, climatul organizațional, burnout-ul și coeziunea de grup în cadrul organizațiilor educaționale.

Cercetarea a fost efectuată în 10 pași care s-au dezvoltat unul din celălalt.

1. Cele trei studii empirice încep cu o introducere care explică **problema de cercetare** și nevoia relevantă din sistemul educațional:

**1.1** Educația este o profesie extrem de solicitantă care necesită interacțiune și comunicare intensivă cu o populație diversă având diferite niveluri de abilitate și nevoi. Profesorii experimentează stresul și anxietatea prin natura funcției lor, fiind implicați direct sau indirect în evenimente și situații care creează emoții – fie pozitive, fie negative. Stimularea emoțională le poate afecta atitudinile, comportamentul și reacțiile imediate sau pe termen lung (Hargreaves, 2001). Caracteristicile



precum exprimarea emoțională și gestionarea emoțiilor în mediul școlar au fost studiate intensiv, dar în principal în contextul specific al actului didactic, adică în ceea ce privește exprimarea de către profesor a sentimentelor pozitive și negative față de munca sa cu elevii (Vedeți, de exemplu, Oplatka, 2007; Oplatka & Golan, 2011; Sutton, 2005). Aceste studii oferă cunoștințe cu privire la sentimentele profesorilor din timpul reformelor educaționale și instruirii la clasă. Însă, în ciuda afirmației răspândite că profesorii sunt copleșiți de sentimente – vină, furie, frustrare, entuziasm și îngrijorare (Oplatka, 2015), autorii nu au descoperit nici un studiu comprehensiv cu privire la regulile de exprimare a emoțiilor în interacțiunile dintre membrii personalului educațional.

**1.2** Sistemele de educație, la fel ca multe alte organizații, încă se obișnuiesc cu criza COVID-19 și consecințele ei multiple. Această cercetare poate ajuta la depășirea dificultăților emoționale experimentate de personalul educațional și la înțelegerea modului în care este creată cultura emoțională necesară pentru dezvoltarea rezistenței.

**1.3** Climatul organizațional al instituțiilor educaționale este din ce în ce mai recunoscut drept un factor semnificativ pentru analiza eficienței unei instituții educaționale și a abilității acesteia de a-și îndeplini scopurile, mai ales în realitatea volatilă, dificilă și schimbătoare de astăzi. Cercetătorii și practicienii au identificat nevoia de a dezvolta instrumente folosind o abordare holistică pentru evaluarea climatului organizațional. O întrebare de bază care apare printre cercetătorii și oficialii din sistemul de educație este legată de modul în care pot fi măsurate percepțiile profesorilor față de climat.

**1.4** În ciuda importanței coeziunii de grup, muncii echipei în particular și

eficacitatea organizației în general, literatura despre coeziunea de grup în contextul culturii emoționale în cadrul organizațiilor internaționale este insuficientă. Prin urmare, există foarte puține cunoștințe sau nu există deloc cunoștințe despre modul în care cultura emoțională afectează coeziunea de grup în domeniul managementului și comportamentului organizațional în cadrul organizațiilor educaționale, sau despre veridicitatea acestei afirmații.

**1.5** Cercetătorii au descoperit că în Israel, la finalul procesului de pregătire, tinerii profesori suferă deja de burnout mintal, chiar și înainte de începerea muncii. Absența cooperării și sentimentul de alienare din școli, factorii personali și interpersonal, cum ar fi sentimentul de eficacitate personală și sprijinul social, creează un mediu de lucru presant ce duce la burnout. În plus, sprijinul din partea directorilor și coordonatorilor este important în munca profesorului (Azulay, 2019). Sistemul educațional din Israel caută soluții și moduri de a rezolva problema burnout-ului în rândul profesorilor.

**2. Cercetarea teoretică** – studiul literaturii relevante. Analiza literaturii este structurată în forma unei pâlnii; începe cu o definiție a conceptului, continuă cu o analiză a domeniului în general și pe larg, continuă cu dezvoltarea cercetării asupra subiectului de-a lungul anilor. Apoi se concentrează pe subiectul cercetării organizaționale și continuă cu descrierea soluțiilor găsite de organizațiile educaționale în general și în contextul culturii locale a organizațiilor educaționale din Israel în particular. Am făcut mai multe referințe la analiza literaturii cu privire la problema instrumentului de măsurare a variabilei, iar în final am revizuit și am prezentat lacunele din cercetarea până la momentul actual.

Capitolele din literatură cu privire la studiul 1:

- Emoția și aspectele sale, stări și emoții, emoții în organizații, munca emoțională, emoțiile în cadrul muncii în echipă.
- Cultura emoțională, aspectele culturii emoționale, cultura emoțională

ca aspect al culturii organizaționale, cultura emoțională sănătoasă, cultura emoțională în cadrul unei organizații educaționale, studiu exploratoriu.

- Cercetarea și lacunele din cunoștințe, caracterizarea culturii israeliene.

Capitolele din literatură cu privire la studiul 2:

- Cultura organizațională, climatul organizațional, climatul organizațional ca un concept de sine stătător al culturii organizaționale, climatul organizațional în organizațiile educaționale, analiza climatului organizațional.

Capitolele din literatură cu privire la studiul 3:

- Munca în echipă în organizații, dificultățile din cadrul muncii în echipă în organizațiile educaționale, coeziunea de grup, coeziunea în organizațiile educaționale, sindromul de burnout, burnout-ul în organizațiile educaționale.

**3. Studiu exploratoriu – cercetarea calitativă;** odată cu analiza literaturii, am mers pe teren pentru a efectua interviuri semi-structurate cu scopul de a înțelege percepția profesorilor despre cultura emoțională din organizația lor. Concluziile cercetării preliminare sunt prezentate în detaliu în teză și adaugă o dimensiune calitativă semnificativă la cercetare:

**3.1** Există diferențe mari între cultura emoțională dorită văzută prin ochii membrilor de echipă și cultura existentă. Mai mult, cultura emoțională dorită pare să fie în conflict cu aceea existentă.

**3.2** Conform percepției membrilor de echipă, managementul este principalul responsabil de gestionarea și formarea culturii emoționale, inclusiv managementul direct al personalului. Administrația școlară, pe de altă parte, nu adoptă o strategie structurată, dar, la fel ca multe alte organizații, nu este conștientă de importanța gestionării culturii emoționale și a consecințelor acesteia. Școlile analizate sunt caracterizate de o cultură rațională care duce la o cultură emoțională de reprimare, ceea ce blochează discursul emoțional constructiv și nu

permite acordarea de timp pentru exprimarea sentimentelor și legitimizarea acestora.

**3.3** În absența unui management și design intențional al culturii emoționale, vor apărea contradicții și conflicte cu privire la sistemul de valori, norme, așteptări și nevoi între membrii echipei. Ulterior, o cultură emoțională a reprimării poate duce la formarea de emoții negative care se dezvoltă ca un „bulgăre de zăpadă distructiv” de la nivel individual la nivel de echipă, până când ajunge să afecteze întreaga organizație. Concluzia principală este că acea cultură emoțională dorită în rândul membrilor personalului din școlile studiate este o cultură de grijă și sprijin mutual. Cu toate acestea, managementul școlilor studiate a luat puține măsuri pentru a sprijini cultura emoțională dorită, lăsând personalul să jongleze cu numeroase sarcini. În urma acestor descoperiri, este crucial să promovăm coeziunea de grup și sprijinul emoțional între membrii de echipă.

**3.4** Contagiunea emoțională pozitivă a fost identificată drept o strategie principală (în măsura în care subiecții sunt conștienți de ea și o înțeleg), din moment ce membrii de echipă sunt dependenți și influențați de stările emoționale ale celorlalți membri. Prin urmare, una din sarcinile cheie ale liderilor și personalului organizațiilor este de a stabili și reintroduce sentimentele pozitive în rândul membrilor de echipă. Cea mai eficientă strategie pentru crearea unei bune atmosfere în echipă este evitarea tentativelor cutumiare de a rezolva diferitele conflicte și intrigi și reintroducerea unei atitudini pozitive și pline de empatie.

**4.** Pe baza pașilor anteriori, am ales **instrumentele de cercetare** potrivite pentru continuarea **cercetării cantitative**.

Patru chestionare folosite în studiile anterioare de top din domeniu au fost utilizate

ca instrument de cercetare:

- Studiul 1 – Chestionarul cu privire la cultura emoțională (Barsade & O’Neill, 2014).
- Studiul 2 – Chestionarul cu privire la climatul organizațional, Sistemul ECO (Constantin, 2008).
- Studiul 3 - Chestionarul cu privire la burnout (Shirom & Melamed, 2006).
- Study 3 - Chestionarul cu privire la coeziunea de grup (Carless& De Paola, 2000).

Aceste chestionare au fost inițial traduse în ebraică și apoi transmise experților lingviști pentru examinare, după care au fost predate mai multor cercetători pentru a verifica dacă fiecare afirmație a fost înțeleasă corect. În final, chestionarele au fost efectuate pe un grup de 322 de educatori din 9 structuri diferite, inclusiv școli primare, licee și organizații de educație non-formală din nordul, centrul și sudul Israelului. Regulile de etică au fost respectate cu atenție în studiu, teza descrie în detaliu toate procedurile de cercetare.

5. Din moment ce este prima dată când chestionarele au fost efectuate în Israel, am examinat caracteristicile psihometrice ale chestionarele în versiunea lor în limba ebraică, pentru a determina dacă pot fi folosite în studiu. S-au efectuat teste descriptive statistice, de fiabilitate, de structură și de corelație. Chestionarul cu privire la cultura emoțională s-a dovedit a fi un instrument promițător pentru caracterizarea culturii emoționale din cadrul organizațiilor educaționale din Israel, Însă, în contextul culturii israeliene, care este caracterizată drept extrovertită, se pare că la testul structurii chestionarului, o cultură emoțională pozitivă și o cultură emoțională negativă pot fi descrise prin 2 factori. Spre deosebire de chestionarul original, care are patru factori: iubirea, bucuria, furia și frica.  
În plus, cercetările noastre arată pentru prima dată că versiunea israeliană a chestionarului cu sistem ECO are proprietăți psihometrice de o calitate satisfăcătoare aplicate unui grup larg de educatori – răspunde la nevoia unui instrument de măsurare holistic și comprehensiv la nivelurile organizației.
6. Următorul pas este examinarea caracteristicilor culturii emoționale și climatului

organizațional din fiecare organizație. În acest scop, am examinat dimensiunile culturii emoționale și ale climatului organizațional din fiecare dintre cele nouă organizații, analizând valorile medii, deviația standard și relațiile dintre diverși factori. După ce am examinat fiecare organizație individual, am examinat caracteristicile fiecărui grup de organizații educaționale, i.e. școli primare, licee și organizații de educație non-formale. Apoi am efectuat un test ANOVA unifactorial pentru a examina o comparație între tipurile de organizații. Am descoperit diferențe semnificative între cultura emoțională și climatul organizațional. Dar în comparația dintre două grupuri de organizații nu au fost descoperite diferențe semnificative (de exemplu, între liceu și școala primară sau între educația formală și cea informală).

Următorul pas a fost efectuarea unui alt test pentru a face o comparație între organizațiile educaționale care stabilesc procese de dezvoltare profesională cu scopul de a consolida abilitățile emoționale și sociale ale personalului educațional și organizațiile educaționale care au selectat procese de dezvoltare profesională concentrate pe consolidarea actului didactic pentru diferite discipline. În plus, datorită capacității speciale de analiză a sistemului ECO, am efectuat comparații în funcție de poziția în management, sex și vechime.

7. Pe baza problemei de cercetare, a analizei literaturii și a rezultatelor Studiului 1 și Studiului 2, au fost formulate două ipoteze pentru cercetările următoare și testate în cadrul studiului 3. Scopul Studiului 3 a fost analizarea relației dintre două variabile independente: cultura emoțională, climatul organizațional, și două variabile dependente: burnout-ul, coeziunea.

**Ipoteza 1:** Există un model predictibil de coeziune a echipei în funcție de variabilele culturii emoționale și climatului organizațional.

**Ipoteza 2:** Există un model predictibil de burn-out individual în funcție de variabilele culturii emoționale și climatului organizațional.

8. Pentru a examina ipotezele și a îndeplini scopul studiului, au fost efectuate o serie de teste statistice; Analiza corelațională se concentrează pe identificarea

variabilelor culturii emoționale și climatului organizațional care corelează cu/ pot prevedea rezultatele organizaționale – burnout-ul și coeziunea. Pentru testarea ipotezei cercetării, am efectuat și o serie de teste statistice asupra regresiei lineare pentru fiecare variabilă dependentă: coeziunea și burnout-ul.

9. După analizarea datelor și prezentarea descoperirilor, urmează capitolul de discuții. S-au efectuat o reexaminare a literaturii și a studiilor anterioare ca răspuns la și ca încercare de a reduce lacuna existentă în teorie și cercetarea empirică, respectiv pentru a examina sensul descoperirilor și ce poate fi dedus din acestea:

**9.1** În ceea ce privește caracteristicile culturii emoționale din cadrul instituțiilor educaționale analizate, putem vedea că în organizațiile în care s-au efectuat activități de dezvoltare personală pentru abilitățile emoționale și sociale, există o cultură emoțională bazată pe sentimente puternice de iubire și solidaritate. În aceste organizații, manifestarea compasiunii, afecțiunii și grijii sunt apreciate. Această cultură se reflectă în comportament și stabilizează norme de ajutor și sprijin mutual, ducând în cele din urmă la o muncă productivă în echipă și eficiență organizațională. În schimb, în organizațiile educaționale care nu au beneficiat de pregătire pe probleme emoționale și sociale, cultura emoțională a furiei este mai puternică. Aceasta înseamnă că emoțiile negative sunt mai puternice în aceste organizații, iar directorii trebuie să ia măsuri de precauție pentru ca aceste emoții să nu contamineze întreaga organizație.

**9.2** Descoperirile din studiile anterioare cu privire la cultura emoțională din industrie precum cea sanitară, tehnologică, de servicii și financiară (de exemplu, Barsade & O'Neill, 2014) au arătat că organizațiile având culturi emoționale mai intacte, care au manifestat iubire și solidaritate au angajați mai satisfăcuți care prestează muncă mai optimă în echipe, suferă mai puțin de extenuare emoțională, își iau mai puține zile de

concediu pe caz de boală, sunt mai dedicați și își asumă mai multă responsabilitate personală. Emoțiile pozitive afectează calitatea îndeplinirii sarcinilor și eficiența organizațională, îmbunătățesc cooperarea ș.a.m.d. Considerăm că este esențial să înțelegem că dezvoltarea unei culturi pozitive ghidate poate scădea conflictele într-o organizație. Acest lucru sugerează o relație inversă între o cultură emoțională a iubirii și o cultură emoțională a furiei. Putem spune și că ne arată iluzia directorilor de școli atunci când acționează sub prezumția în școlile lor cultura este una rațională. S-a descoperit că este benefic pentru manageri să dezvolte strategii de formare a unei culturi emoționale a iubirii, în loc să lupte împotriva unei culturi emoționale a furiei. Creșterea sentimentelor de afecțiune, empatie și sprijin vor scădea automat sentimentele de furie anxioasă și ranchiună.

**9.3** Analiza datelor din chestionarul ECO cu privire la climatul organizațional existent, așa cum este el perceput de toți cei chestionați, arată că elementele cele mai semnificative ale chestionarului ECO au fost **relațiile, identificarea și satisfacția**. Educatorii consideră că elementul relațional are un efect pozitiv sau negativ notabil asupra climatului organizațional. Acest rezultat este în conformitate cu teoriile de cercetare, ce afirmă că relațiile de calitate semnificative între profesori și între profesori și administrație sunt direct proporționale cu gradul de identificare cu școala și dedicarea față de profesia didactică. Relațiile de calitate între membrii personalului școlar sunt cele care cuprind cooperarea, implicarea în procesul decizional, sensibilitatea și emanciparea (Avital & Raz, 2018).

**9.4** La fel ca în examinarea culturii emoționale, nici în examinarea climatului organizațional nu s-au constatat diferențe semnificative între diferitele tipuri de organizații educaționale, i.e. în școli primare/ licee/ instituții informale. De asemenea, în acest caz am descoperit că organizațiile educaționale angajate în programe sociale au un climat social semnificativ mai pozitiv decât cele neangajate în astfel de



programe. Acest rezultat corespunde descoperirilor din literatură (Isen, 1970; Kozlowski & Ilgen, 2006) care arată că organizațiile educaționale care se angajează în legături sociale pozitive între membrii comunității școlare au cele mai multe șanse de a performa mai viguros. Gradul ridicat al dedicării față de profesie este văzut drept un răspuns la sprijinul oferit de directori și colegi.

**9.5** Alte comparații încadrate în diferite secțiuni au fost efectuate în cercetările noastre, cum ar fi după vechime, sex și domeniu profesional. În studiul nostru, aceste comparații nu au arătat diferențe semnificative, însă este vital pentru manageri să înțeleagă diferențele din diferitele sectoare ale organizației lor, pentru a determina cel mai bun mod de a formula un program de îmbunătățire a climatului pentru școala lor.

**9.6** Tiparul descoperirilor indică faptul că ipotezele au fost confirmate. Am descoperit că o cultură emoțională pozitivă determină creșterea coeziunii în echipă. De asemenea, cu cât este mai pozitiv climatul organizațional în general și componenta relațională în particular, cu atât nivelul de coeziune între angajații organizației va fi mai ridicat. Mai mult, am descoperit că un nivel de identificare ECO ridicat duce la scăderea burnout-ului. Și cu cât este mai pozitivă cultura emoțională în cadrul organizației, cu atât este mai probabil ca nivelul burnout-ului să scadă.

**10.** În final, **concluziile** studiului au fost formulate și din acestea au rezultat mai multe **recomandări. Contribuția teoretică și metodologică** a cercetării, referințele la limitările cercetării și sugestii pentru cercetările viitoare:

Un număr important de experți aveau la un concept numit în prezent „iluzia raționalității”, care afirmă că, în esență, comportamentul angajaților și managerilor este unul rațional (Vedeți, de exemplu, Barsade & Gibson, 1998;

Barsade & Knight, 2015; Oplatka, 2018). Urmarea acestei abordări înseamnă că avem foarte puțin de studiat cu privire la mediul social emoțional din cadrul organizațiilor; din moment ce comportamentul organizațional este în esență rațional, nu avem motive să explorăm sfera sa emoțională. Prin urmare, în literatura cu privire la conducerea și managementul organizațional, aspectele emoționale sunt în general investigate în mare parte în contextul aspectelor psihologice de la nivelul individului. Conform teoriei resurselor emoționale a lui Ashkanasy (Ashkanasy & Daus, 2002), cultura emoțională, atunci când este gestionată corect, poate fi o resursă organizațională. La fel ar trebui să fie și componentele climatului organizațional: relațiile interpersonale optime și identificarea organizațională.

Odată cu creșterea importanței atribuite emoțiilor din cadrul organizațiilor educaționale, nevoia unui instrument de măsurare a culturii emoționale a devenit mai vizibilă. Chestionarul cu privire la cultura emoțională s-a dovedit a fi un instrument promițător pentru caracterizarea culturii emoționale din cadrul organizațiilor educaționale din Israel, similar cu utilizarea sa inițială din Statele Unite în contextul serviciilor sociale și al organizațiilor comerciale. Astfel, valoarea sa în cadrul instituțiilor educaționale și aplicabilitatea sa în context israelian au fost demonstrate.

În studiul lui O'Neill and Rothbard (2017), aceștia arată că, în cazurile culturii emoționale pozitive, vor exista mai puține conflicte, nu doar între membrii personalului, cât și între serviciu și casă/ familie, ceea ce reduce stresul, burnout-ul etc. Similar, un mediu caracterizat prin burnout și stres reduse va dezvolta cel mai probabil în continuare cultura emoțională. Acest lucru este deosebit de relevant, mai ales având în vedere faptul că mulți profesori se plâng de stresul și presiunea de la locul de muncă, în detrimentul căminului în general, în timpul pandemiei Covid-19. Aceștia au raportat o relație directă între sentimentele negative generate de munca de acasă, ceea ce duce la niveluri crescute de stres și chiar la probleme cardiace. Această cercetare poate ajuta la depășirea provocărilor emoționale experimentate de personalul educațional și la înțelegerea modurilor în care se poate crea climatul necesar pentru dezvoltarea rezistenței.

Climatul organizațional este considerat drept unul din factorii care influențează succesul unei organizații. Instituțiile educaționale trec printr-o perioadă de mari schimbări, iar directorii de școli sunt nevoiți să navigheze cu prudență în fața diferitelor provocări. Un instrument care să evalueze climatul organizațional în ansamblu și să evalueze diferitele sale componente, să identifice aspectele care necesită îmbunătățiri și să sublinieze forțele inhibatoare și stimulatoare din organizație poate ajuta liderii școlilor să își conducă instituțiile către un climat organizațional optim. Cercetările noastre arată pentru prima dată că versiunea israeliană a chestionarului ECO are proprietăți psihometrice importante pentru un grup larg de educatori. Sistemul ECO poate oferi informații relevante pentru caracterizarea climatului organizațional, poate dezvălui cele mai dificile elemente și planifica intervenții în cadrul organizațiilor educaționale.

Interesul din ce în ce mai mare față de subiectul culturii emoționale în organizațiile educaționale se datorează faptului că poate ajuta profesorii să gestioneze supraîncărcarea emoțională și burnout-ul în rândul profesorilor. Profesorii pot experimenta niveluri ridicate de stres, provocări la locul de muncă și factori psihologici stresanți, însă tot nu există suficiente studii de cercetare care să se concentreze pe relația dintre emoțiile profesorilor și burnout (Frenzel & Stephens, 2013). Cel mai recent raport al Auditorului de Stat din Statul Israel arată că 20% dintre tinerii educatori renunță la activitate în primii trei ani. Acest studiu poate contribui la înțelegerea fenomenului și poate oferi informații cu privire la metodele eficiente de a-l reduce.

Coeziunea de grup s-a dovedit a fi un factor care influențează în mare măsură munca în echipă, dar există foarte puțin cercetări cu privire la impactul culturii emoționale asupra coeziunii echipei. Acest studiu îmbogățește cunoștințele cu privire la acest subiect. Există un impact semnificativ al climatului organizațional și al culturii emoționale asupra nivelului de coeziune în cadrul organizațiilor educaționale. Conștientizarea problemei și învățarea strategiilor pentru dezvoltarea unei culturi emoționale optime și a unui climat organizațional pozitiv în rândul liderilor sistemului educațional vor contribui la bunăstarea educatorilor și vor duce la eficiența organizațională.

Rezultatele studiului duc la câteva **recomandări**. Un director de școală care dorește să devină mai eficient va lua următoarele măsuri: (A) Va lua în considerare componenta emoțională drept un factor critic în organizație și va gestiona cultura emoțională în mod conștient și activ. (B) Va pune accentul pe dezvoltarea unei culturi emoționale de iubire și solidaritate și va încuraja normele de exprimare a emoțiilor pozitive ca afecțiunea, grija, bucuria și sprijinul în rândul membrilor echipei. (C) Va încuraja și dezvolta responsabilitatea mutuală față de cultura emoțională și exprimarea emoțiilor dorite în cadrul organizației în rândul tuturor membrilor echipei. (D) Va diagnostica organizația proprie cu ajutorul sistemului ECO. (E) Va respecta componentele de identificare și relații optime în rândul personalului și de relații optime în rândul personalului și managementului. (F) Va oferi training și activități de dezvoltare profesională pentru ca angajații să dezvolte abilități emoționale și sociale.

**În concluzie:** Studiul nostru răspunde la nevoile sistemelor educaționale în mai multe moduri: În primul rând, pune accentul pe importanța culturii emoționale, pe înțelegerea caracteristicilor ei și pe conștientizarea implicațiilor sale în ceea ce privește munca în echipă și eficiența organizațională. În al doilea rând, prezintă dimensiunile climatului organizațional cu cea mai mare influență și propune un set de instrumente și strategii organizaționale pentru crearea unei culturi emoționale optime. De asemenea, studiul arată modul în care se poate crește nivelul de coeziune și se poate reduce burnout-ul în cadrul organizațiilor educaționale.