

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI
DEPARTAMENTUL DE PSIHOLOGIE

CAPITAL PSIHOLÓGIC, PROCESE/ STĂRI EMERGENTE DE GRUP ȘI
PERFORMANȚĂ ÎN MUNCĂ
REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC,
Prof. Univ. Dr. Adriana Băban

STUDENT DOCTORAND,
Claudia Lenuța Rus

CLUJ-NAPOCA

2012

Cuprins

Capitolul 1. Echipele și grupurile de muncă: Abordări conceptuale	6
1.1. Importanța utilizării echipelor și grupurilor în mediul organizațional	6
1.2. Delimitarea conceptuală a echipelor de muncă	7
1.3. Delimitarea conceptuală a eficacității echipelor de muncă	9
1.4. Abordări teoretice ale echipelor de muncă	11
1.4.1. Perspectiva funcțională	11
1.4.2. Perspectiva psiho-dinamică	15
1.4.3. Perspectiva identității sociale	16
1.4.4. Perspectiva centrată asupra dinamicii conflictului, a puterii și a statutului	18
1.4.5. Perspectiva simbolic-interpretativă	19
1.4.6. Perspectiva feministă	20
1.4.7. Perspectiva rețelelor sociale	21
1.4.8. Perspectiva evoluționistă	22
1.4.9. Perspectiva sistemică	22
1.4.10. Perspectiva haosului, a complexității și a non-linearității	24
1.4.11. Perspectiva evoluției temporale	25
1.4.11.1. Modele de dezvoltare	25
1.4.11.2. Modele episodice/ ciclice	26
1.5. Considerente teoretice finale în cercetarea eficacității echipelor de muncă	28
Capitolul 2. Capitalul psihologic în context organizațional	36
2.1. Delimitări conceptuale ale capitalului psihologic	36
2.1.1. Capitalul psihologic în literatura de specialitate din domeniul economic	37
2.1.2. Capitalul psihologic în literatura de specialitate din domeniul comportamentului organizațional pozitiv	37
2.1.2.1. Definiția conceptului de capital psihologic pozitiv	38
2.1.2.1.1. Autoeficacitatea	39
2.1.2.1.2. Speranța	40
2.1.2.1.3. Optimismul	41
2.1.2.1.4. Reziliența	42
2.1.2.2. Capitalul psihologic ca factor de ordinul doi	43
2.2. Corelate ale capitalului psihologic: Analiza literaturii empirice (Studiul 1)	50
2.2.1. Introducere	50

2.2.2. Metodă	51
2.2.2.1. Selectarea studiilor	51
2.2.2.2. Codarea studiilor	52
2.2.2.3. Analiza datelor	53
2.2.3. Rezultate	54
2.2.3.1. Nivel de analiză individual	54
2.2.3.2. Nivel de analiză grup	70
2.2.4. Discuții	74
2.2.5. Concluzii	81
2.3. Corelate ale capitalului psihologic: Un studiu meta-analitic (Studiul 2)	81
2.3.1. Introducere	81
2.3.2. Metodă	82
2.3.2.1. Selectarea studiilor	82
2.3.2.2. Codarea studiilor	83
2.3.2.3. Procedură	84
2.3.3. Rezultate	88
2.3.4. Discuții	91
2.3.5. Concluzii	96
2.4. Analiza proprietăților psihometrice ale Chestionarului de Capital Psihologic-12 (Studiul 3)	96
2.4.1. Introducere	96
2.4.2. Metodă	99
2.4.2.1. Participanți	99
2.4.2.2. Instrument	100
2.4.2.3. Procedură	101
2.4.2.4. Analiza datelor	101
2.4.3. Rezultate	110
2.4.4. Discuții	115
2.4.5. Concluzii	119
Capitolul 3. Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă (Studiul 4)	120
3.1. Introducere	120
3.2. Metodă	123
3.2.1. Selectarea studiilor	123

3.2.2. Codarea studiilor selectate	124
3.2.3. Analiza datelor	125
3.3. Rezultate	126
3.4. Discuții	145
3.5. Concluzii	149
Capitolul 4. Capitalul psihologic, învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: O abordare empirică (Studiul 5)	149
4.1. Introducere	150
4.2. Metodă	150
4.2.1. Participanți	155
4.2.1. Instrumente	155
4.2.3. Procedură	156
4.2.4. Analiza datelor	158
4.3. Rezultate	159
4.3.1. Investigarea structurii factoriale a instrumentelor de măsurare	163
4.3.2. Analiza relației dintre capitalul psihologic, comportamentele de învățare în echipă și eficacitate echipei de muncă – Examinarea datelor colectate simultan	168
4.3.3. Analiza relației dintre capitalul psihologic, comportamentele de învățare în echipă și eficacitate echipei de muncă – Examinarea datelor colectate în momente diferite	172
4.4. Discuții	176
4.5. Concluzii	180
Capitolul 5. Considerații finale	181
Bibliografie	191
Anexe	222
Anexa 1.1. Lista surselor bibliografice incluse în analiza realizată în Studiul 1	222
Anexa 2.1. Lista surselor bibliografice incluse în meta-analiza realizată în Studiul 2	224
Anexa 3.1. Lista surselor bibliografice analizate în Studiul 4	226
Anexa 4.1. Itemii instrumentului de măsurare a comportamentelor de învățare în echipă traduși în limba română	229
Anexa 4.2. Itemii instrumentelor de măsurare a eficacității echipei de muncă traduși în limba română	230

Cuvinte cheie: capital psihologic pozitiv, comportamente de învățare în echipă, performanța echipei de muncă, satisfacția membrilor față de echipă, viabilitatea echipei.

Capitolul 1 Echipete și grupurile de muncă: Abordări conceptuale

1.1. Importanța utilizării echipelor și grupurilor în mediul organizațional

În cadrul multora dintre organizațiile contemporane, munca a devenit din ce în ce mai complexă. Complexitatea crescândă a muncii generează o trecere de la forme tradiționale de organizare a muncii, focalizate pe individ, la cele care au în centrul lor echipe și grupuri de muncă, la toate nivelurile ierarhice (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010; Knapp, 2010; Salas, Cooke, & Rosen, 2008; Zaccaro, Marks, & DeChurch, 2012). Îndeplinirea cu succes a sarcinilor de muncă complexe solicită unui individ prea multe cunoștințe și deprinderi diferite. Astfel, membrii echipei devin mai dependenți unii de ceilalți și de contextul în care își desfășoară activitatea de muncă (Cumings & Ancona, 2005).

În literatura de specialitate este sugerat faptul că echipele de muncă pot răspunde eficace la presiunile generate de mediul de muncă, având o serie de beneficii asupra organizațiilor din care fac parte (Chirică, 1996; Gil, Alcover, & Peiró, 2005; Piña, Martínez, & Martínez, 2008; Wiedow & Konradt, 2011) și asupra membrilor individuali ai acestora (Levi, 2001). Însă, echipele și grupurile de muncă nu sunt considerate un panaceu sau utilizarea lor nu este lipsită de risc (Chirică, 1996; Paulus & Van der Zee, 2004; Recardo et al., 1996). Înțelegerea modului în care se poate realiza managementul echipelor și grupurilor de muncă necesită cunoașterea factorilor care influențează eficacitatea acestora. Însă, această înțelegere este îngreunată de faptul că persoane cu poziții diferite față de grup, cum sunt managerii, clienții, membrii grupului, cercetătorii și teoreticienii, utilizează criterii diferite pentru a defini și măsura eficacitatea acestuia (Singh & Muncherji, 2007). În plus, uneori aceste dificultăți sunt accentuate de înțelegerea diferită a ceea ce înseamnă o echipă de muncă.

1.2. Delimitarea conceptuală a echipelor de muncă

În literatura de specialitate pot fi regăsite numeroase definiții ale grupurilor, ale echipelor sau ale altor forme de colectivități, elaborate de-a lungul timpului. Aceste definiții propun o distincție între ceea ce înseamnă un grup și o echipă. Termenul de grup este unul mai incluziv în comparație cu cel de echipă. În timp ce grupurile pot cuprinde un număr mare de persoane, chiar și de ordinul sutelor, echipele presupun

existența unui număr mai redus de membri (Levi, 2001). Însă, o echipă nu este doar o simplă alăturare a unor persoane care aparțin aceluiași grup sau care acționează împreună în același loc.

Kozlowski și Bell (2003, p. 334) definesc echipele de muncă ca fiind „*colective care există pentru a realiza sarcini organizaționale relevante, împărtășesc unul sau mai multe scopuri comune, interacționează social, manifestă interdependențe în ceea ce privește sarcinile de muncă, mențin și gestionează granițe, și sunt încorporate într-un context organizațional care stabilește granițe, constrânge echipa și influențează schimburile cu alte unități în cadrul entității mai largi*”. Similar, Kozlowski și Ilgen (2006) definesc echipa de muncă ca fiind „(a) doi sau mai mulți indivizi care (b) interacționează social (față în față sau, din ce în ce mai mult virtual); (c) posedă unul sau mai multe scopuri comune; (d) sunt puși împreună pentru a realiza sarcini organizaționale relevante); (e) manifestă interdependențe în ceea ce privește fluxul muncii, scopurile și rezultatele; (f) au roluri și responsabilități diferite; și (g) sunt încorporați într-un sistem organizațional, cu limite și relații cu contextul social mai larg și cu mediul sarcinii” (p.79).

În comparație cu alte definiții din literatura de specialitate, acestea evidențiază mai bine faptul că echipele de muncă presupun existența unui anumit grad de interdependență și operarea într-un context organizațional care le influențează funcționarea (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Prin prisma diferențelor între ceea ce înseamnă echipă de muncă și grup de muncă, lucrarea de față va aborda echipa de muncă. Echipa de muncă va fi considerată din perspectiva definiției oferite de Kozlovski și Ilgen (2006). În plus, termenul de echipă va fi folosit intersanjabil cu cel de grup.

1.3. Delimitarea conceptuală a eficacității echipelor de muncă

Creșterea ponderii utilizării echipelor de muncă în cadrul organizațiilor moderne (Guzzo & Dickson, 1996) contribuie la intensificarea preocupărilor pentru îmbunătățirea efectivității sau eficacității lor (Hackman, 2002; Singh & Muncherji, 2007). Studiile anterioare privind eficacitatea echipelor de muncă au considerat acest concept ca fiind atât unul unidimensional, cât și unul complex, multidimensional (Piña et al., 2008). Dimensiunile sau criteriile de eficacitate ale echipelor de muncă din mediul organizațional sunt mai complexe în comparație cu cele ale echipelor constituite

pentru mediul de laborator sau simulări (Jordan, Field, & Armenakis, 2002). Ca urmare, eficacitatea echipei este definită ca măsura în care echipa își realizează scopurile și rezultatul său satisface misiunea pentru care a fost constituită (Hackman, 1987). Criterii de eficacitate sunt reprezentate de obicei de performanță și de rezultatele de natură afectivă generate de echipele de muncă, cum ar fi satisfacția și viabilitatea echipei (Gil et al., 2005; Mathieu et al., 2008). În ultimii ani, pe lângă aceste criterii de eficacitate, în literatura de specialitate sunt examinate și altele precum cele reprezentate de eficiența echipei de muncă (măsura în care echipa de muncă obține rezultatele dorite cu minim de resurse) și inovația, înțeleasă atât ca proces, cât și ca rezultat al echipei (Gil et al., 2005; Mathieu et al., 2008).

În ceea ce privește factorii care au un rol important în determinarea eficacității echipei de muncă, literatura de specialitate evidențiază diversitatea acestora prin multitudinea de abordări teoretice și modele elaborate.

1.4. Abordări teoretice ale echipelor de muncă

În analiză derulată în capitolul de față au fost incluse perspectiva funcțională, psiho-dinamică, a identității sociale, centrată asupra dinamicii conflictului, a puterii și a statutului, simbolic-interpretativă, feministă, a rețelelor sociale, evoluționistă, sistemică, a haosului, complexității și non-linearității, evoluției temporale. Fiecare dintre aceste abordări prezintă o serie de avantaje și limite în studiul echipelor de muncă (secțiunile 1.4.1. - 1.4.12.) însă dintre acestea modelele IMOI permit o integrare și o explicare mai bună a rezultatelor celorlalte perspective amintite.

1.5. Considerente teoretice finale în cercetarea eficacității echipelor de muncă

Cu toate că majoritatea perspectivelor asupra echipelor și grupurilor de muncă prezintă unele suprapuneri, fiecare dintre ele are propria nișă disciplinară (Berdahl & Henry, 2005). Îmbinarea avantajelor și limitărilor acestor perspective teoretice discutate asigură în prezent un cadru complementar pentru înțelegerea eficacității echipelor de muncă, constituind baza pentru elaborarea perspectivelor integrativ-sistemice asupra acestui concept. Această îmbinare relevă complexitatea paternelor cauzale care caracterizează o echipă (Berdahl & Henry, 2005). Analiza perspectivelor teoretice a evidențiat faptul că eficacitatea echipelor de muncă este un concept central în cercetarea

din acest domeniu. În toate perspectivele amintite, aceasta rezultă dintr-o constelație de interrelații și interacțiuni complexe între solicitările multiple de performanță și diverși factori situați la nivelul membrilor echipei, al echipei ca entitate, al mediului organizațional în care este încorporată echipa și nu în ultimul rând al contextului național și internațional în care activează organizațiile.

Un prim pas important trebuie să vizeze extinderea analizei echipelor și grupurilor de muncă din perspectivă multinivelară. Acest lucru presupune acordarea atenției modului în care individul funcționează în cadrul echipei, a grupului în cadrul organizației și interacțiunilor dintre acestea pentru a determina eficacitatea echipei de muncă. Pentru a fi eficiente, grupurile de muncă trebuie să își folosească resursele (de exemplu, deprinderi, aptitudini, efort, timp, echipament) pentru acele activități care vor rezulta în cea mai bună performanță (Sawyer et al., 1999).

În ultimul timp, în ceea ce privește studiul resurselor și a capitalului de care dispun organizațiile contemporane pentru a-și crea un avantaj competitiv și strategic, un accent important este pus pe resursele umane (Barney, 1991, 1995; Barney & Wright, 1997; Luthans & Youssef, 2004). În ultimii ani, cercetătorii și practicienii acordă o mai mare atenție „aspectelor pozitive” în managementul resurselor umane, în special modului în care pot fi întărite resursele psihologice ale angajaților și maximizată performanța profesională a acestora (Avey, Luthans, & Jensen, 2009; Luthans 2007). Aceste aspecte sunt centrale în domeniul psihologiei pozitive aplicate la locul de muncă.

Aplicarea psihologiei pozitive în domeniul organizațional a dat naștere la două domenii majore: (a). studiul organizațional pozitiv (*positive organizational scholarship*, POS; Cameron & Caza, 2004) și (b). comportamentul organizațional pozitiv sau POB (*positive organizational behavior*, POB; Luthans, 2002a, b; Wright, 2003). Spre deosebire de domeniul comportamentul organizațional pozitiv, cel al studiului organizațional pozitiv se focalizează pe crearea unei ordini optime a factorilor organizaționali care pot facilita schimbarea pozitivă organizațională (Cameron & Caza, 2004).

Unul dintre conceptele centrale ale domeniului comportamentului organizațional pozitiv este cel de capital psihologic. Studii conceptuale și empirice au evidențiat relația acestui concept cu diverse rezultate măsurate la nivel individual și de grup (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009). Însă, cercetările privind capitalul psihologic, în special cele care examinează rolul acestuia în contextul

echipei de muncă, sunt într-un stadiu incipient și nu au fost realizate analize privind ceea ce s-a studiat în acest domeniu (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

Referindu-se la eficacitatea echipelor de muncă, LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu și Saul (2008) au afirmat că, în general, inconsistența studiului acestuia se datorează faptului că cercetătorii au abordat concepte care nu sunt clar definite sau diferențiate de alte concepte relevante pentru studiul echipelor și grupurilor de muncă, cum ar fi, de exemplu, distincția între performanța echipei și învățarea în echipa de muncă. Învățarea în echipă este considerat un concept relativ nou, care începe să se cristalizeze (Jehn & Rupert, 2008; Smech & Drach-Zahavy, 2007). Însă, în ciuda unui crescând interes privind conceptul de învățare în echipă, majoritatea studiilor se limitează la cele de laborator (Edmondson, 1999b), fiind astfel necesare studii care să examineze acest concept în mediul natural al echipelor de muncă. Studiile realizate până în prezent privind relația dintre învățarea echipei și eficacitatea acesteia oferă rezultate inconsistente (e.g. Bunderson & Sutcliffe, 2003; Edmondson, 1999b). Unii autori au considerat că această inconsistență poate fi datorată perspectivelor diferite asupra învățării (Mo & Xie, 2009) și faptului că de cele mai multe ori învățarea este considerată ca un proces multidimensional dar practic este măsurată ca un concept unidimensional (Savelsberg, van der Heijden, & Poell, 2009). Astfel, cunoașterea factorilor care pot contribui la aceste rezultate inconsistente poate constitui un punct de plecare în clarificarea relației dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă (Capitolul 3).

Cu toate că perspectiva funcțională a studierii grupului asumă faptul că procesele de grup au un rol important asupra eficacității acestuia, în literatura de specialitate există un număr restrâns de studii care evidențiază existența unei cauzalități reciproce între aceste aspecte ale funcționării sale. Studiul unei astfel de relații de cauzalitate între eficacitatea echipei și procesele subsecvente ale acesteia a primit o atenție empirică și teoretică destul de redusă (vezi Ilgen et al., 2005). Pornind de la nevoia de a investiga capitalul psihologic în contextul echipei de muncă, de a adopta o perspectivă multidimensională și dinamică asupra învățării și eficacității echipei de muncă, vom prezenta o abordare empirică a acestor trei concepte (Capitolul 4).

În concluzie, ca urmare a considerentelor teoretice și empirice prezentate anterior, în lucrarea de față, ca **obiectiv general** ne propunem investigarea relației dintre capitalul psihologic, învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă înțeleasă ca performanța echipei, satisfacția membrilor față de echipă și viabilitatea echipei, având la

bază cadrul teoretic IMOI. În cadrul acestuia, capitalul psihologic va fi considerat drept input la nivelul membrilor echipei, învățarea echipei ca și mediator iar performanța, viabilitatea echipei și nivelul de satisfacție al membrilor față de echipă ca rezultate ale echipei de muncă.

Pentru a realiza acest obiectiv general propunem următorul demers:

- **Obiectiv specific 1 (O_1):** Analiza literaturii de specialitate privind conceptul de capital psihologic în context organizațional cu scopul de a evidenția perspectivele teoretice de studiu ale acestui concept
- **Obiectiv specific 2 (O_2):** Analiza și sinteza studiilor empirice care au examinat capitalul psihologic în context organizațional la nivelul angajaților, al echipelor de muncă și organizațional
- **Obiectiv specific 3 (O_3):** Identificarea și analiza proprietăților psihometrice ale unui instrument care măsoară capitalul psihologic în context organizațional
- **Obiectiv specific 4 (O_4):** Analiza literaturii de specialitate empirice privind relația dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă
- **Obiectiv specific 5 (O_5):** Analiza proprietăților psihometrice ale unui instrument de măsurare a învățării în echipă
- **Obiectiv specific 6 (O_6):** Analiza proprietăților psihometrice ale unui instrument de măsurare a criteriilor de eficacitate ale echipei de muncă reprezentate de performanța echipei, satisfacția membrilor față de echipă și viabilitatea echipei
- **Obiectiv specific 7 (O_7):** Examinarea relației capitalului psihologic și învățarea în echipa de muncă
- **Obiectiv specific 8 (O_8):** Examinarea relației dintre învățarea în echipa de muncă și eficacitatea echipelor de muncă
- **Obiectiv specific 9 (O_9):** Examinarea rolului mediator al învățării în echipa de muncă în relația dintre capitalul psihologic și eficacitatea echipelor de muncă
- **Obiectiv specific 10 (O_{10}):** Examinarea relațiilor de feedback pe de o parte dintre criteriile de eficacitate ale echipelor de muncă asupra învățării în echipa de muncă și asupra capitalului psihologic și pe de altă parte dintre învățarea în echipă și capitalul psihologic

O reprezentare grafică a modelului de lucru al lucrării de față și al obiectivelor specifice ale acesteia este prezentată în **Figura 1.3**.

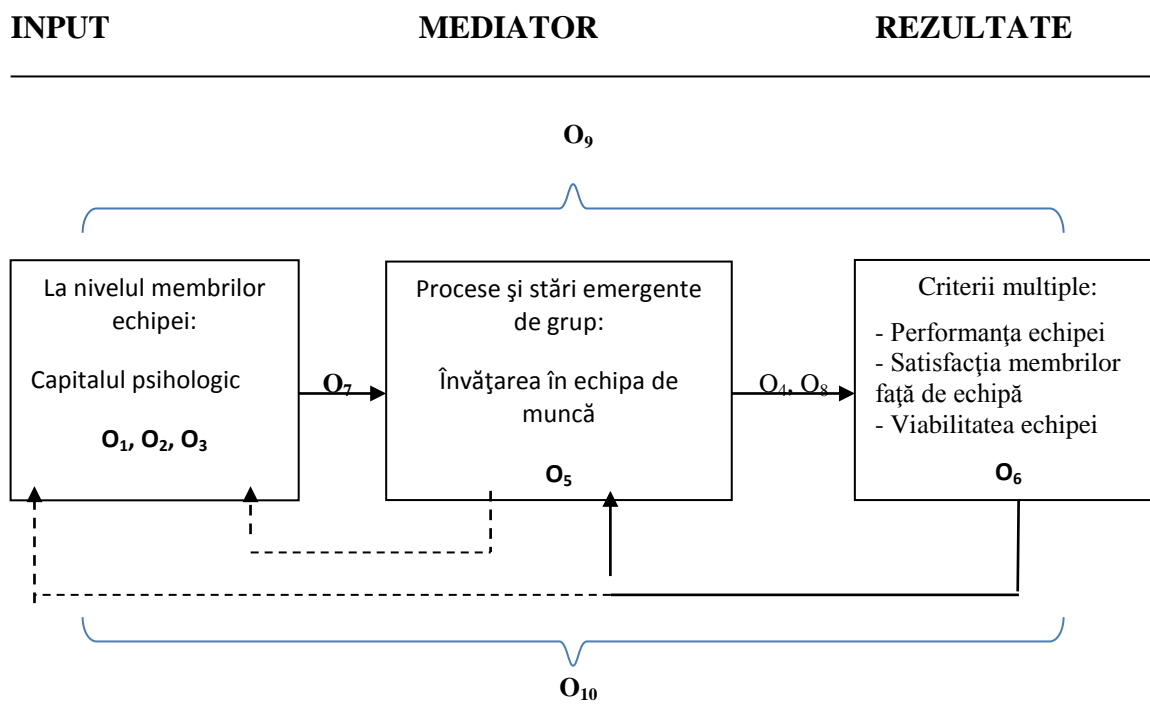


Figura 1.3. *Reprezentarea grafică a modelului de lucru adoptat în lucrarea de față*

Capitolul 2 Capitalul psihologic în context organizațional

În comparație cu tradiționalele resurse fizice, structurale și financiare, angajații în calitate de resurse umane nu sunt atât de ușor de replicat de către competitorii existenți ai unei organizații (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004; Toor & Ofori, 2010). Astfel, resursele umane constituie un capital valoros pentru organizațiile din care fac parte (Bakker & Schaufeli, 2008; Barney, 1991, 1995; Barney & Wright, 1997).

2.1. Delimitări conceptuale ale capitalului psihologic

Pe lângă utilizarea tradițională în domeniul economiei și al finanțelor, termenul de capital a fost utilizat pentru a reprezenta valoarea resurselor umane (capital uman) sau pentru a reprezenta capitalul intelectual, social, cultural (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). În timp ce capitalul uman și cel social sunt larg recunoscute și studiate de către comunitatea de cercetători și practicieni, capitalului psihologic i s-a acordat o atenție mai scăzută (Larson & Luthans, 2006).

2.1.1. Capitalul psihologic în literatura de specialitate din domeniul economic

Inițial, conceptul de capital psihologic a fost utilizat în literatura economică de către Goldsmith, Veum și Darity (1997, p. 821) cu scopul de a descrie „*attribute personale care pot influența productivitatea*”. În cadrul perspectivei propuse de Goldsmith și colaboratorii (1997), capitalul psihologic este conceptualizat mai mult în termeni de stimă de sine: „*Multe dintre trăsăturile capitalului psihologic al unei persoane sunt reflectate în modul în care aceasta se vede sau în stima sa de sine*” (Goldsmith, 1998, p. 15). Studiile realizate în cadrul acestei perspective au investigat acest concept în relație cu productivitatea și nivelul câștigurilor provenite din salarii (Goldsmith, Darity, & Veum, 1998; Kossek, Huber, & Lerner, 2003).

2.1.2. Capitalul psihologic în literatura de specialitate din domeniul comportamentului organizațional pozitiv

Pentru a distinge între comportamentul organizațional pozitiv și alte abordări pozitive științifice sau non-științifice, Luthans și colaboratorii săi (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Youssef et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007) au propus o serie de criterii științifice care trebuie să fie îndeplinite de către un concept pentru a fi inclus în această abordare:

- (a) să fie construit pe baza unei teorii și cercetări solide, a unor instrumente de măsurare valide (pentru a distinge între domeniul comportamentului organizațional pozitiv și literatura neștiințifică)
- (b) să aibă o unicitate relativă în domeniul comportamentului organizațional (pentru a distinge domeniul comportamentului organizațional pozitiv și alte concepte din literatura comportamentului organizațional, cum ar fi autoevaluarea centrală (Judge & Bono, 2001;
- (c) să fie o resursă asemănătoare unei stări care să fie deschisă dezvoltării și schimbării (pentru a distinge domeniul comportamentului organizațional pozitiv și cel al studiului organizațional pozitiv)
- (d) să aibă un impact pozitiv asupra performanței în muncă (Luthans 2002a, 2002b).

Pe baza acestor criterii, Luthans și colaboratorii săi (Luthans, 2002; Luthans, Youssef et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007) au considerat că în domeniul

comportamentului organizațional pozitiv pot fi incluse constructele psihologice pozitive reprezentate de autoeficacitate, optimism, speranță și reziliență. Combinarea acestor constructe o constituie capitalul psihologic pozitiv sau PsyCap (Luthans, Avolio et al, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007).

2.1.2.1. Definiția conceptului de capital psihologic pozitiv

Capitalul psihologic este definit ca „o stare psihologică pozitivă de dezvoltare a unui individ, caracterizată prin:

- (a) *Existența siguranței de sine pentru alocarea și manifestarea efortului necesar privind reușita în sarcini provocatoare (autoeficacitate);*
- (b) *Realizarea de atribuiri pozitive privind reușita în prezent și în viitor (optimism);*
- (c) *Perseverența în îndeplinirea scopurilor și, atunci când este necesar, redirecționarea căilor spre scopuri pentru a reuși (speranță);*
- (d) *În confruntarea cu probleme și adversitate, menținerea și revenirea, chiar și peste starea inițială, cu scopul de a reuși (reziliență)”* (Luthans, Youssef et al., 2007, p. 3).

Asemeni celorlalte forme de capital, cel psihologic cuprinde o serie de elemente care reprezintă stări psihologice unice, măsurabile, care pot fi dezvoltate și care au un impact asupra performanței în muncă. Aceste elemente sunt: autoeficacitatea, speranța, optimismul și reziliența (secțiunile 2.1.2.1.1.-2.1.2.1.4.).

2.1.2.2. Capitalul psihologic ca factor de ordinul doi

Cu toate că cele patru componente ale capitalului psihologic prezintă o independență conceptuală și o validitate discriminantă susținută de studii empirice, Luthans, Youssef și colaboratorii (2007) au propus existența unei legături între aceste concepte, reprezentată de un suprafactor ce constituie sursa lor comună de varianță. În calitate de factor de ordinul doi, capitalul psihologic reprezintă o apreciere pozitivă a disponibilității resurselor fizice și personale și a probabilității de a obține succesul prin efort personal, sârguință și perseverență, într-o situație particulară.

Conceptul de capital psihologic pozitiv prezintă trei atribute esențiale ale capitalului psihologic pozitiv care permit distincția acestuia de alte constructe și abordări pozitive: nivel individual de analiză, natura sa ca stare și capacitatea sa de a

prezice aspecte considerate relevante în mediul organizațional (Youssef & Luthans, 2011).

1. Nivelul de analiză, care este unul individual. Cu toate că au fost propuse modele teoretice și au fost realizate studii empirice care iau considerare și factori organizaționali sau care țin de echipă, acești factori sunt considerați a fi variabile contextuale care pot facilita, accelera sau împiedica dezvoltarea capitalului psihologic (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009).

2. Natura capitalului psihologic ca stare. Acest atribut este evidențiat de două direcții de studii. Prima vizează distincția teoretică a capitalului psihologic pozitiv de alte concepte din domeniul psihologiei pozitive. Această distincție are la bază perspectiva continuumului stare-trăsătură care include (Luthans, 2002b; Luthans, Youssef et al., 2007): *Trăsături pure pozitive, Trăsături pozitive, Stări pozitive, Stări pure pozitive*

Cea de-a doua direcție de studii care reflectă natura capitalului psihologic ca stare include cercetări care evidențiază validitatea discriminantă a celor patru elemente ale capitalului psihologic în ciuda faptului că acestea împărtășesc unele caracteristici conceptuale (de exemplu, pozitivitate) și empirice (de exemplu, corelații pozitive, corelate comune) (Avey, Luthans, & Youssef, 2009; Luthans, Avolio et al., 2007; Stajkovic, 2006). Comunalitatea celor patru elemente este fundamentată și de teoriile resurselor psihologice (Hobfoll, 1989, 2002), teoria emoțiilor pozitive (Frederickson, 2001), conceptul de siguranță de sine centrală (Stajkovic, 2006).

Pe lângă aceste argumente conceptuale de integrare a conceptelor de autoeficacitate, speranță, reziliență și optimism într-un factor de ordin superior, fie el numit capital psihologic sau siguranță de sine centrală, Luthans și colaboratorii (2005) au arătat că, în calitate de factor de ordinul doi, capitalul psihologic pozitiv este un predictor mai bun al performanței în muncă a angajaților evaluată de către supervizorii acestora în comparație cu elementele sale componente. Pentru a evidențiat acest lucru am recurs la o analiză a literaturii de specialitate publicate în perioada Ianuarie 2000 - Ianuarie 2010 în bazele de date PsychInfo, PsychArticles, Sage, Psychology and Behavioural Collection, ScienceDirect. Criteriile de incluziune ale lucrărilor au constat în: (a). investigarea capitalului psihologic ca factor de ordinul doi din perspectiva POB; (b). examinarea capitalului psihologic ca factor de ordinul doi în comparație cu elementele sale constituente (autoeficacitate, optimism, speranță, reziliență), în relație cu alte variabile; (c). includerea unor indicatori statistici privind comparația dintre

studiul capitalului psihologic ca factor de ordinul doi și abordarea pe componente, în relație cu alte variabile.

Dintre cele 371 de citări generate după cuvântul cheie „*positive psychological capital*”, doar șapte au analizat acest concept ca factor latent în comparație cu conceptualizarea sa ca un factor unidimensional sau cu elementele sale constituente. Rezultatele acestei analize evidențiază faptul că atunci când este conceptualizat ca un factor de ordinul doi, capitalul psihologic este un predictor mai bun al variabilelor măsurate la un nivel individual de analiză (la nivel angajatului) în comparație cu elementele sale. De-asemenea, modelul structural care conceptualizează capitalul psihologic ca un factor de ordinul doi prezintă indicatori de potrivire mai buni decât modelul unifactorial.

3. Cel de-al treilea atribut al capitalului psihologic vizează capacitatea capitalului psihologic de a prezice o serie de aspecte relaționate muncii, în special cele privind performanța în muncă evaluată la nivel individual și de grup (Peterson & Zhang, in press, apud. Youssef & Luthans, 2011; Walumbwa, Avey, Luthans, & Oke, 2009). De la publicarea primului studiu empiric în 2005 privind acest atribut al capitalului psihologic, cercetarea empirică în acest domeniu a cunoscut un având deosebit. Însă, în încercările noastre de a ne informa cât mai precis despre capacitatea de predicție a capitalului psihologic din domeniul comportamentului organizațional nu am identificat nici o analiză sistematică sau studiu meta-analitic care să integreze cercetarea din acest domeniu și care să servească demersului nostru de studiu al capitalului psihologic în raport cu învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă. Ca urmare am decis realizarea unei analize sistematice a literaturii de specialitate empirice privind acest concept.

2.2. Corelate ale capitalului psihologic: Analiza literaturii empirice (Studiul 1)

În ultimul deceniu, au fost realizate numeroase cercetări privind conceptul de capital psihologic, însă nu au existat studii care să sintetizeze rezultatele acestor cercetări și pentru a vedea dacă acest concept are într-adevăr un efect benefic la nivelul angajaților, echipelor de muncă sau organizațiilor (Hackman, 2009). Ca urmare a fost realizată o analiză a literaturii de specialitate privind corelatele capitalului psihologic în care au fost identificate: nivelul de analiză (individual, de grup, organizațional),

variabilele care au fost studiate în raport cu capitalul psihologic, tipul de variabilă ocupat de capitalul psihologic (predictor, criteriu, mediator/moderator), instrumentul utilizat pentru măsurarea capitalului psihologic. Au fost selectate lucrări publicate în perioada ianuarie 2000 - ianuarie 2010, fiind considerate articole, cărți și capitole de carte.

Criteriul de incluziune a lucrărilor a constat în: (a). examinarea capitalului psihologic ca factor de ordinul doi din perspectiva comportamentului organizațional pozitiv; (b). examinarea capitalului psihologic în raport cu variabile relaționate cu mediul organizațional; (c). includerea unor analize calitative și cantitative privind relația dintre capitalul psihologic și alte variabile de interes. Informațiile de interes extrase din lucrările științifice selectate în urma aplicării criteriilor de selecție au fost analizate prin intermediul analizei de conținut.

Cele mai multe studii au abordat capitalul psihologic în relație cu alte variabile măsurate la nivel individual (88.89%), mai puțin la nivel de grup (11.11%) și deloc la nivel organizațional.

La nivel individual, cele mai multe studii au fost publicate în anul 2008 (31.28%; Figura 2.1). În 93.75% dintre studiile analizate, Fred Luthans, propunător al conceptului de capital psihologic în domeniul comportamentului organizațional pozitiv, a participat ca autor. Cele mai multe dintre aceste studii au utilizat eșantioane cuprinse între 100 și 200 de participanți (37.5%), respectiv între 301-500 de participanți (37.5%) (Figura 2.2).

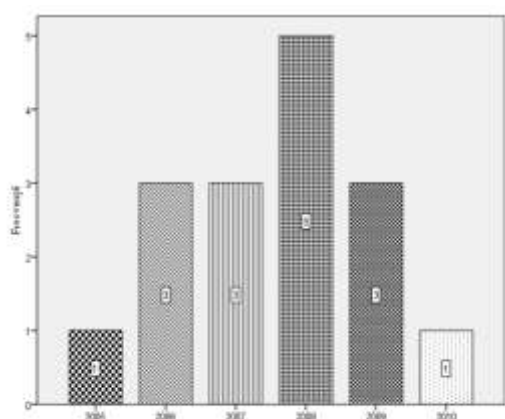


Figura 2.1. Distribuția lucrărilor științifice care au abordat capitalul psihologic la nivel individual în perioada Ianuarie 2000 – Ianuarie 2010

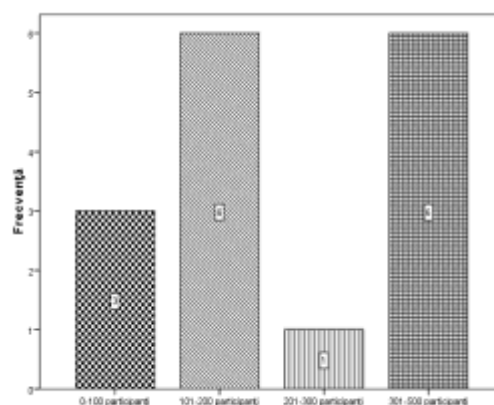


Figura 2.2. Distribuția eșantioanelor independente care au analizat capitalul psihologic la nivel individual sub aspectul mărimii eșantionului

De cele mai multe ori, conceptul de capital psihologic a fost examinat în cadrul unor studii care au utilizat eșantioane alcătuite din angajați (81.25%). Restul de 18.75% dintre studii au utilizat eșantioane alcătuite din participanți cu statut de student. 68.75% dintre eșantioanele independente analizate au utilizat un design corelațional în care variabilele au fost măsurate în două momente diferite, T1 și T2. În toate aceste eșantioane, capitalul psihologic a fost măsurat în momentul T1. Restul de 25% dintre studii au utilizat un design corelațional în care variabilele au fost măsurate simultan.

Inițial, în anii 2005 și 2006, capitalul psihologic a fost măsurat prin intermediul unor scale consacrate în literatura de specialitate privind autoeficacitatea, speranța, reziliența și optimismul (18.75%) (**Figura 2.3**). O dată cu prezentarea instrumentului de capital psihologic de către Luthans, Youssef și colaboratorii (2007; PCQ-24), în majoritatea studiilor empirice realizate, acest concept a fost măsurat prin intermediul acestui instrument (68.75%). În toate studiile analizate, capitalul psihologic a fost măsurat prin intermediul formei auto-declarate a instrumentelor utilizate. Instrumentul alcătuit din 24 de itemi sau 21 de itemi și cel format din scale consacrate în literatura de specialitate pentru măsurarea componentelor capitalului psihologic prezintă o fidelitate mai mare de .70. Doar versiunea cu 12 itemi a instrumentului de capital psihologic a prezentat o fidelitate de .68 (Luthans, Avey, Clapp-Smith et al., 2008). Datele arată că de cele mai multe ori acest concept a fost studiat în principal ca variabilă predictor pentru diverse rezultate ale angajaților (68.75%) și mai puțin în calitate de variabilă moderatoare (6.25%) și mediatoare (25%) (**Figura 2.4**).

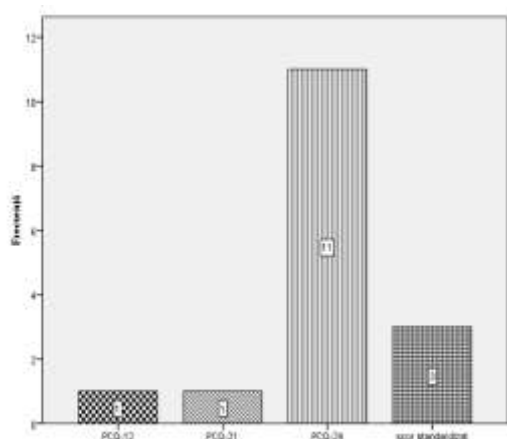


Figura 2.3. Distribuția eșantioanelor independente analizate sub aspectul instrumentelor de măsură ale capitalului psihologic pozitiv

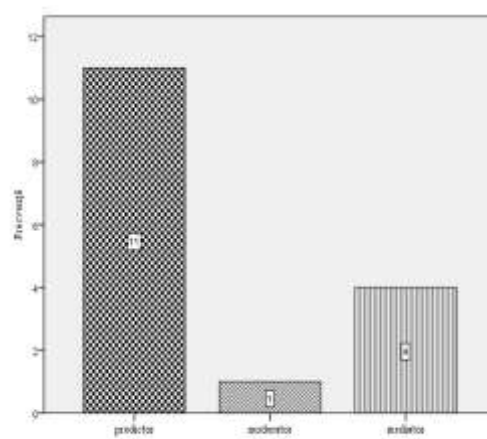


Figura 2.4. Distribuția eșantioanelor independente sub aspectul rolului variabilei capital psihologic în raport cu altă variabilă studiată

Din cele 16 eşantioane independente au fost identificate mai multe variabile în relație cu care a fost studiat capitalul psihologic. O sumarizare a variabilelor în raport cu care a fost studiat capitalul psihologic în calitate de variabilă predictor al acestora este prezentată în **Figura 2.5**. Din această figură se poate desprinde faptul că, în calitate de variabilă predictor, capitalul psihologic a fost studiat în raport cu diverse rezultate ale angajaților, cum ar fi cele legate de performanță, comportamentale, atitudinale, intenționale, afective și legate de sănătate.

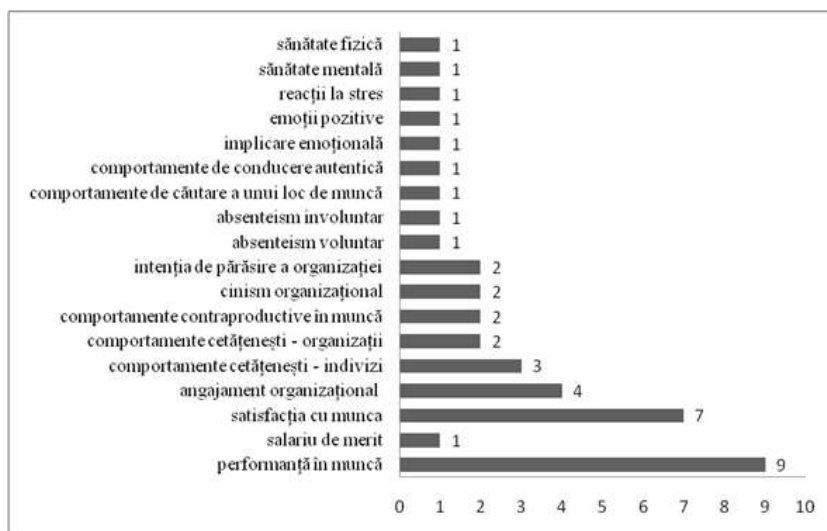


Figura 2.5. Distribuția variabilelor în relație cu care a fost studiat capitalul psihologic în calitate de variabilă predictor la nivelul individual de analiză

La nivel de grup, în literatura de specialitate au fost identificate doar două studii publicate în perioada ianuarie 2000 - ianuarie 2010. Analiza autorilor a celor două lucrări științifice identificate a evidențiat faptul că doi dintre autorii lor (Clapp-Smith și Avey) au fost preocupați și de examinarea capitalului psihologic la nivel individual. Aceste două lucrări au fost publicate în anul 2009.

Studiile analizate au utilizat eşantioane formate din echipe sau grupuri de muncă al căror număr este fie sub 100 (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009) sau cuprins între 100 și 200 de echipe (Walumbwa et al., 2009). În studiul realizat de Clapp-Smith și colaboratorii săi (2009) au fost incluși 89 de membri ai unor magazine considerate ca și grup de muncă iar în cel realizat de Walumbwa și colaboratorii (2009) datele au fost colectate de la 526 de participanți dintr-o instituție de tip financiar. Astfel, toți participanții au avut statut de angajați. Ambele studii analizate au avut la bază un design corelațional în care variabilele predictor, mediatoare și cele criteriu au fost măsurate în

momente diferite. Instrumentul de măsurare al capitalului psihologic PCQ-24 (Luthans, Youssef et al., 2007) a servit drept input pentru instrumentele utilizate în aceste studii. Fidelitate acestora a fost peste .70.

Datele arată că într-unul dintre studiile analizate acest concept a fost investigat în calitate de variabilă predictor pentru încrederea în conducere și performanța în vânzări a grupului de muncă (Clapp-Smith et al., 2009). Cel de-al doilea studiu inclus în analiză s-a focalizat pe rolul mediator al capitalului psihologic în relația dintre comportamentele de conducere autentică și performanța, respectiv comportamentele cetățenești ale grupului (Walumbwa et al., 2009). În nici unul dintre eșantioanele independente analizate, capitalul psihologic nu a fost examinat doar ca și criteriu al altor variabile sau ca variabilă moderatoare.

Din cele două eșantioane independente au fost identificate trei tipuri de variabile în relație cu care a fost studiat capitalul psihologic în calitate de variabilă predictor: încrederea în conducere, performanța și comportamentele cetățenești ale grupului. În cadrul relațiilor de mediere, capitalul psihologic a fost o variabilă criteriu pentru: stilul de conducere autentic și cel transformațional. O altă variabilă în raport cu care a fost investigat este reprezentată de încrederea în grup.

Cercetările realizate privind capitalul psihologic sunt cu preponderență de tip transversal, rezultatele acestora bazându-se de cele mai multe ori pe date corelaționale. În ansamblu, rezultatele acestei analize sugerează nevoia de extindere a cercetărilor privind capitalul psihologic pentru a susține empiric multitudinea beneficiilor sale care au fost prezentate în lucrările științifice de natură conceptuală (Luthans, Youssef, et al., 2007).

2.3. Corelate ale capitalului psihologic: Un studiu meta-analitic (Studiul 2)

În studiul anterior au fost evidențiate și cercetări în care capitalul psihologic nu a fost asociat semnificativ cu variabilele în raport cu care a fost examinat (Gooty et al., 2009). În plus, cu toate că au fost identificate relații semnificative între capitalul psihologic și variabila în raport cu care a fost studiată, intervalul de variație a indicilor de asociere obținuți era destul de mare (e.g. satisfacția cu munca [.32; .72]). Ca urmare, pentru obținerea unor rezultate mai concludente privind rolul capitalului psihologic în

context organizațional este necesară o integrare meta-analitică studiilor empirice realizate privind acest concept.

Identificarea lucrărilor științifice relevante pentru analiza propusă a fost realizată într-un prim pas prin intermediul unei căutări computerizate realizate în bazele de date PsychInfo, PsychArticles, Sage, Psychology and Behavioural Collection, ScienceDirect. Căutarea a fost realizată după cuvintele cheie „positive psychological capital”, „collective psychological capital” și „team positive psychological capital”. Perioada de căutare a fost limitată la lucrările științifice publicate în perioada Ianuarie 2000 – Ianuarie 2010, sub forma articolelor, cărților și capitolelor de carte. Această căutare a generat 371 de lucrări științifice. Această listă de lucrări științifice a fost suplimentată de căutarea manuală în următoarele jurnale: *Revista de Psihologia Resurselor Umane*, *Revista de Psihologie*, *Human Resource Management*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Management*, *Journal of Occupational Health Psychology*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, *Personnel Psychology*, *American Behavioral Scientist*, *Small Group Research*, *Annual Review of Psychology*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Management and Organization Review*, *Human Resource Development Review*, *Organizational Dynamics*, *Journal of Positive Psychology*. Această căutare a identificat faptul că lucrările publicate în limba engleză în aceste jurnale s-au suprapus peste cele identificate în urma căutării computerizate. De-asemenea, s-a recurs și la analiza listei bibliografice a lucrărilor care au fost identificate ca abordând tematica de interes. Rezultatele acestei căutări nu au evidențiat alte lucrări de interes decât cele listate în urma căutării computerizate.

Lucrările științifice au fost incluse în analiză trebuiau să îndeplinească simultan următoarele criterii: (a). să examineze capitalul psihologic din perspectiva comportamentului organizațional pozitiv; (b). să examineze capitalul psihologic în raport cu o altă variabilă studiată în domeniul organizațional și (c). să raporteze un coeficient de corelație sau alte date statistice care pot fi transformate în coeficientul de corelație r Pearson. După aplicarea acestor criterii de includere, în final au fost păstrate pentru a fi analizate doar nouă lucrări științifice. Din aceste nouă lucrări a fost extras un număr de 13 eșantioane independente și 31 de coeficienți de corelație. Aceste lucrări sunt prezentate în **Anexa 2.1**.

Am recurs la utilizarea tehnicilor de meta-analiză bazate pe modelul efectelor aleatoare. Un prim pas a fost acela de a calcula media mărimii efectului ponderată de mărimea eșantionului (\bar{r}_0). Variabila de ponderare utilizată în acest studiu este $1/(N-3)$. Valoarea medie a mărimii efectului a fost comparată cu valorile prag propuse de Cohen (1969): mică (mai scăzută decât .20), medie (între .20 și .40) și mare (mai mare decât .40) (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002). Pentru mărimea efectului medie a fost calculată abaterea standard și intervalul de încredere al acesteia, 95% CI. În următorul pas, a fost calculat testul Q sau χ^2 , urmat de tehnica „meta-analizei oaselor goale” (Hunter & Schmidt, 2004).

Rezultatele au evidențiat faptul că un capital psihologic crescut este asociat cu o mai bună performanță în muncă ($\bar{r}_0 = .24$), satisfacție cu munca ($\bar{r}_0 = .45$), angajament organizațional ($\bar{r}_0 = .37$), comportamente cetățenești îndreptate spre individ ($\bar{r}_0 = .33$).

Tabel 2.15. Rezultate ale meta-analizei corelațiilor dintre capitalul psihologic și variabilele în raport cu care a fost studiat

Variabila	N	k	\bar{r}_0	AS	95%CI	Q	df
1. Performanță în muncă	2468	9	.24	.06	x	4.58	8
2. Comportamente cetățenești îndreptate asupra indivizilor	658	3	.33	.17	[.10; .57]	10.67*	2
3. Comportamente cetățenești îndreptate asupra organizației	526	2	.41	.33	[-.01; .84]	25.34**	1
4. Satisfacția cu munca	1474	7	.45	.14	[.24; .66]	19.21**	6
5. Angajament organizațional	811	4	.37	.06	[.25; .49]	4.50	3
6. Cinism organizațional	468	2	-.43	.01	x	.04	1
7. Comportamente contraproductive în muncă	468	2	-.51	.01	x	.04	1
8. Intenția de a părăsi organizația	752	2	-.35	.09	x	3.12	1

Notă: N = număr total de participanți din numărul k de eșantioane; k = numărul de eșantioane independente incluse în analiză; \bar{r}_0 = mărimea efectului medie; AS = abaterea standard a mărimii efectului medie; 95%CI = intervalul de încredere 95% a mărimii efectului medii; Q = valoarea testului Q ; df = gradele de libertate ale testului Q ; * $p < .05$; ** $p < .01$.

De-asemenea, angajații cu un capital psihologic scăzut prezintă un nivel mai crescut al cinismului organizațional ($\bar{r}_0 = -.43$), manifestă mai frecvent comportamente contraproductive în muncă ($\bar{r}_0 = -.51$) și au o intenție mai puternică de a părăsi organizația ($\bar{r}_0 = -.35$). Datele au evidențiat faptul că în cazul relației dintre capitalul psihologic și unele dintre variabilele criteriu incluse în analiză, există alți factori moderatori decât eroarea de eșantionare: satisfacția cu munca ($Q(6) = 19.21$, $p < .01$, 11%), angajament organizațional (35%), comportamente cetățenești îndreptate spre individ ($Q(2) = 10.57$, $p < .05$, 12%).

Datorită acestor asocieri semnificative, conceptul de capital psihologic aduce o contribuție importantă la schimbarea perspectivei asupra valorii acordate resurselor umane existente într-o organizație și asupra managementului eficient al acestui tip de resurse. În ciuda acestor rezultate, numărul de studii care au putut fi incluse în analiză pentru fiecare variabilă criteriu este diferit iar studiile au avut la bază date de ordin corelațional, ceea ce are implicații asupra relației de cauzalitate între variabilele de interes studiate, sugerând încă o dată necesitatea realizării unor studii care să surprindă mai bine relațiile de cauzalitate și să includă mai multe variabile de la nivel de grup și organizațional. Astfel, rezultatele studiului de față subliniază încă o dată necesitatea examinării extensive a conceptului de capital psihologic din perspectiva comportamentului organizațional pozitiv.

2.4. Analiza proprietăților psihometrice ale Chestionarului de Capital Psihologic - 12 (Studiul 3)

În cadrul unora dintre aceste studii empirice, validitatea constructului de capitalul psihologic pozitiv ca factor de ordinul doi care combină autoeficacitatea, speranța, optimismul și reziliența angajaților a fost evidențiată de cele mai multe ori pe baza scorurilor obținute la Chestionarului de capital psihologic (PCQ; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Studiile care au utilizat analiza factorială confirmatorie a datelor colectate prin intermediul instrumentului PCQ-24 au oferit un suport empiric mai bun modelului care conceptualizează capitalul psihologic ca factor de ordin superior în comparație cu modelul unidimensional sau cel în care elementele sale sunt considerate ca fiind factori independenți (Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011). Majoritatea acestor studii au fost realizate cu eșantioane formate din angajați din SUA și Australia (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010). Însă, Rego și colaboratorii (2010) într-un studiu privind relația dintre capitalul psihologic și performanța în muncă a personalului administrativ portughez, pentru a obține o bună potrivire a modelului de ordinul doi, au eliminat opt itemi din scala PCQ-24, sugerându-se astfel necesitatea realizării mai multor studii privind structura factorială a instrumentului PCQ în diverse culturi.

Natura capitalului psihologic ca factor de ordin superior pe baza datelor colectate cu versiunea scurtă PCQ-12 a fost evidențiată doar în cadrul a două studii

realizate cu eșantioane reprezentative formate din angajați australieni (Caza și colaboratorii, 2010; Woolley, Caza, & Levy, 2010) Cu toate că instrumentul PCQ-12 a fost utilizat și în unele studii realizate cu eșantioane de angajați din SUA sau Asia, autorii acestor studii nu au pus accent pe testarea validității factoriale a acestui instrument (e.g. Avey, Avolio, & Luthans, 2011; Norman, Avolio, & Luthans, 2010). Până în prezent nu există alte studii care să fi analizat structura factorială a instrumentului PCQ-12. Ca urmare, scopul studiului de față este acela de a analiza validitatea de construct, mai exact a celei factoriale, a instrumentului PCQ-12 (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Ne-am așteptat ca modelul care conceptualizează capitalului psihologic ca factor de ordin superior ce include autoeficacitatea, speranța, reziliența și optimismul să prezinte o potrivire mai bună în comparație cu modelul care prezintă capitalul psihologic ca fiind un factor unidimensional. În plus, față de alte studii existente în literatura de specialitate, s-a realizat și o validare transversală a structurii factoriale finale prin intermediul strategiei de testare a invarianței acesteia în cadrul a două eșantioane independente de angajați. Totodată a fost analizată și fidelitatea instrumentului PCQ-12.

În acest studiu au fost incluși 514 angajați. Dintre aceștia, 172 au provenit din domeniul medical (33.5%), 116 al serviciilor de tip call center (22.6%; 2 organizații), 90 al producției de telefoane mobile (17.5%; 1 organizație), 120 din domeniul energetic nuclear (23.3%; 1 organizație) și 16 din administrația publică locală (3.1%; 1 organizație). Participarea la studiu s-a realizat pe bază de voluntariat. Nici unul dintre participanți nu a fost recompensat pentru participarea la acest studiu. Pentru a servi demersurilor de validare a unei structuri factoriale testate a instrumentului PCQ-12 (Luthans, Youssef et al., 2007), lotul de 514 angajați a fost împărțit în două eșantioane echivalente sub aspectului apartenenței la domeniul de activitate.

În studiul de față a fost utilizat instrumentul Psychological Capital Questionnaire-12 (Luthans, Youssef et al., 2007) ai cărui itemi sunt structurați pe o scală de tip Likert cu 6 trepte, de la 1 (dezacord total) la 6 (acord total) și distribuiți în 4 subscale: (a). autoeficacitate - 3 itemi; (b). speranță - 4 itemi; (c). reziliență - 3 itemi și (d). optimism - 2 itemi. Un scor crescut la această scală indică existența unui nivel ridicat al capitalului psihologic. Versiunea tradusă în limba română a acestei scale și permisiunea de utilizare a acesteia a fost obținută de la compania Mind Garden (www.mindgarden.com) în urma trimiterii unei propuneri de cercetare a studiului de

față. După obținerea acordului de participare, subiecții au completat forma creion-hârtie a instrumentului PCQ-12.

Dat fiind faptul că fiecare subscală a instrumentului a fost elaborată pe baza unor teorii și cercetări solide și există apriori o structură factorială a acestui instrument, în studiul de față a fost utilizată analiza factorială confirmatorie (CFA; Byrne, 2001; Dimitrov, 2010). În realizarea analizelor factoriale confirmatorii din studiul de față au fost parcurși pașii propuși de Kelloway (1998) și Byrne (2006).

În primul eșantion, indicatorii de potrivire au sugerat o mai bună potrivire a structurii factoriale în care capitalul psihologic este conceptualizat ca factor latent ce include autoeficacitatea, speranța, optimismul și reziliența, în comparație cu structura unifactorială, $\Delta^*CFI = .127$ (**Tabel 2.18**).

Tabel 2.18. Indici de potrivire și încărcări pe factor standardizate pentru soluțiile factoriale propuse pentru instrumentul PCQ-12 (Luthans, Youssef et al., 2007) ($N_1 = 257$)

	Model unifactorial	Model factor ordinul doi
	Încărcare pe factor	Încărcare pe factor
Autoeficacitate	-	.72
Item 1	.66	.82
Item 2	.57	.71
Item 3	.68	.68
Speranță	-	.86
Item 4	.59	.52
Item 5	.49	.60
Item 6	.68	.78
Item 7	.60	.69
Reziliență	-	.80
Item 8	.57	.69
Item 9	.38	.52
Item 10	.39	.47
Optimism	-	.53
Item 11	.31	.64
Item 12	.31	.60
$S-B\chi^2$	180.27***	107.95***
df	54	50
*CFI	.765	.892
SRMR	.081	.064
*RMSEA	.096	.068
90% CI *RMSEA	[.080; .111]	[.050; .085]
Δ^*CFI	-	.127

Notă:*** $p < .001$.

Aceste rezultate sunt în concordanță atât cu predicțiile teoriilor privind capitalul psihologic, cât și cu rezultatele studiilor care au examinat structura factorială a instrumentului PCQ-12 cu eșantioane de angajați din Australia (Caza et al., 2010;

Woolley et al., 2010). Însă, spre deosebire de studiile existente în literatura de specialitate, în lucrarea de față o îmbunătățire a potrivirii modelului care conceptualizează capitalul psihologic ca un construct multidimensional a fost obținută în condițiile în care Itemul 4 al instrumentului era un mai degrabă un indicator al factorului autoeficacitate și nu al speranței și exista o suprapunere în conținutul Itemilor 1 și 2 (**Tabel 2.19**). Aceste rezultate sugerează că instrumentul PCQ-12 nu funcționează identic în cadrul eșantioanelor de angajați români în comparație cu eșantioanele din cultura americană sau cea australiană.

Tabel 2.19. Indici de potrivire pentru soluția factorială de ordinul doi respecificată a instrumentului PCQ-12 (Luthans, Youssef et al., 2007) ($N_1 = 257, N_2 = 257$)

Model	S-B χ^2	df	*CFI	SRMR	*RMSEA	90%CI *RMSEA	Δ *CFI
Model ierarhic	107.959**	50	.892	.064	.068	[.050; .085]	-
Model ierarhic Item 4 F1, F2	91.808**	49	.920	.052	.059	[.040; .077]	.028
Model ierarhic Item 4 F1	95.181**	50	.916	.054	.060	[.041; .077]	.024
Model ierarhic Item 4 F1 E10E11	74.782*	49	.952	.047	.046	[.023; .065]	.060

Notă: ** $p < .01$; * $p < .05$.

Validitatea structurii factoriale a instrumentului PCQ-12 a fost evidențiată și de rezultatele validării transversale și a testării simultane a acestei structuri cu date provenite de la ambele eșantioane incluse în analiză (**Tabel 2.20**).

Deși structura factorială a instrumentului PCQ-12 este echivalentă în cele două eșantioane sub aspectul numărului de factori, al paternului încărcării pe factor, în ceea ce privește echivalența între valorile încărcării pe factor rezultatele au evidențiat că în cele două eșantioane există o diferență privind încărcarea pe factor a Itemului 12 (**Tabel 2.21**).

În ceea ce privește fidelitatea întregii scale de capital psihologic în ambele eșantioane, aceasta este peste valoarea prag de .70, $\Omega_w = .91$, $\Omega_w = .90$.

Considerarea acestor rezultate trebuie să țină cont și de o serie de limite cum ar fi: lipsa de reprezentativitate a eșantioanelor utilizate pe domeniile de activitate din care au provenit, utilizarea unei singure măsurători. Studiile viitoare pot complementa aceste rezultate studiind și alte tipuri de validitate ale acestui instrument: convergentă, divergentă, relativă la criteriu și de conținut (Urbina, 2004).

Tabel 2.20. Indicatori de potrivire și soluția standardizată pentru modelul ierarhic respecificat al PCQ-12 în cele două eșantioane incluse în analiză ($N_1 = 257$, $N_2 = 257$)

	Eșantion 1	Eșantion 2
	Încărcare pe factor	Încărcare pe factor
Autoeficacitate	.82	1
Item 1	.66	.64
Item 2	.54	.55
Item 3	.78	.61
Item 4	.64	.46
Speranță	.78	.96
Item 5	.63	.71
Item 6	.80	.71
Item 7	.70	.60
Reziliență	.83	.86
Item 8	.71	.64
Item 9	.50	.53
Item 10	.46	.70
Optimism	.51	.42
Item 11	.62	.79
Item 12	.62	.46
Capital psihologic	(.91)	(.90)
$S-B\chi^2$	74.782*	70.466*
df	49	49
*CFI	.952	.959
*SRMR	.047	.051
*RMSEA	.046	.042
90%CI *RMSEA	[.023;.065]	[.016;.062]

Notă: În paranteze este prezentat coeficientul de fidelitate Ω_{ii} .

Tabel 2.21. Testarea invarianței structurii factoriale a instrumentului PCQ-12 (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007) ($N_1 = 257$, $N_2 = 257$).

Model	S- $B\chi^2$	df	*CFI	SRMR	*RMSEA	95% CI *RMSEA
Model ierarhic numărul și paternul încărcării pe factor	145.17	98	.955	.049	.044	[.027; .058]
Model ierarhic Încărcare pe factor	165.35	111	.949	.073	.044	[.029; .057]

Având în vedere numărul redus de studii care au examinat diferite aspecte ale validității instrumentului PCQ-12, este necesară realizarea unor studii în această direcție. În plus, pentru a urma sugestiile existente în literatura de specialitate privind îmbinarea metodelor de cercetare calitative cu cele cantitative în studiul capitalului psihologic, cercetările viitoare ar putea include și studii calitative privind validitatea de conținut a acestui instrument pentru examinarea relevanței și a reprezentativității conținutului testului sau a proceselor aferente oferirii unui răspuns la itemii instrumentului PCQ-12 (Avey, Luthans et al., 2008; Youssef & Luthans, 2011). Un

astfel de studiu ar permite, de exemplu, explicarea lipsei unei echivalențe între cele două eșantioane utilizate privind încărcarea pe factorul optimism a Itemului 12 („*Sunt optimist(ă) cu privire la ceea ce se va întâmpla cu mine în viitor referitor la cariera profesională.*”). Alți autori au propus un model privind examinarea validității de construct a unui test în care este necesară examinarea: (a). structurii constructului, (b). relațiilor externe ale constructului cu alte constructe, (c). formatelor diferite de itemi, (d). procese relaționate constructului, cum ar fi impactul pe care constructul ar trebui să îl aibă asupra comportamentelor specifice (Dimitrov, 2010). Considerând acești pași, se poate afirma că studiul de față se plasează doar la nivelul primului pas, dat fiind faptul că a examinat doar structura factorială a instrumentului PCQ-12.

Pornind de la aceste limite, rezultatele studiului de față ar putea fi completate de studii viitoare să examineze în paralel structura factorială a celor două variante ale instrumentului PCQ prin metode de prelucrare a datelor care să permită combinarea avantajelor analizei factoriale exploratorii și confirmatorii, cum este modelarea exploratorie prin ecuații structurale (Asparouhov, & Muthén, 2009; Marsh, Liem, Morin, & Nagengast, 2011; Marsh et al., 2009). Până în prezent nu există nici un studiu care să fi examinat simultan structura factorială a celor două versiuni ale instrumentului PCQ pentru a evidenția dacă acestea măsoară în același grad constructul pe care ar trebui să îl măsoare, și anume, capitalul psihologic.

În general, acest studiu a evidențiat natura capitalului psihologic ca factor de ordinul doi care include autoeficacitatea, speranța, reziliența și optimismul pe baza scorurilor colectate cu instrumentul PCQ-12 (Luthans, Youssef et al., 2007). De asemenea, a fost evidențiată necesitatea realizării mai multor studii privind modul în care acest instrument funcționează în alte culturi decât cea în care a fost dezvoltat.

Capitolul 3 Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă echipelor de muncă (Studiul 4)

Cu toate că studii anterioare au evidențiat relația dintre învățarea echipei și competitivitate, legătura dintre acest tip de învățare și performanța echipei a fost examinată într-un număr redus de studii (Chan, Pearson, & Entekin, 2003) și din perspective teoretice diferite (Mo & Xie, 2009). Unele dintre studiile care au abordat relația dintre comportamentele de învățare și performanța echipei de muncă au

evidențiat natura pozitivă a asocierii dintre aceste două concepte (Edmonson, 1999b) iar altele au concluzionat că învățarea echipei are un efect negativ asupra performanței echipei (Liang, Moreland, & Argote; 1995; Lewis, 2003; apud. Mo & Xie, 2009). Rezultatele contradictorii privind relația dintre învățarea echipei și efectivitatea acesteia se pot datora și faptului că, deși, învățarea echipei este definită ca un proces multidimensional, de cele mai multe ori este evaluată ca un proces unidimensional (Savelsbergh, van der Heijden, & Poell, 2009). În plus, LePine și colaboratorii (2008) au afirmat că, în general, inconsistența cercetării privind efectivitatea echipelor de muncă se datorează faptului că cercetătorii au abordat concepte care nu sunt clar definite sau diferențiate de alte concepte similare, cum ar fi învățarea echipei de muncă. Cu toate că există analize privind învățarea echipei, acestea s-au focalizat mai mult pe organizarea diferitelor aspecte ale literaturii de specialitate și rezultatele obținute (Edmondson, Dillon, & Roloff, 2008) sau pe aspecte metodologice ale unor studii selective privind învățarea echipei din perspectiva unei singure definiții oferite acestui concept (Goodman & Dabbish, 2011). În cadrul acestor studii, nu s-a insistat însă asupra analiza modului în care a fost studiată învățarea echipei în relație cu efectivitatea echipei de muncă, cu toate că a fost sugerat faptul că învățarea echipei este un factor important al efectivității acesteia (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995; Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006; West, 1999; apud. Decuyper, Dochy, & Van den Bossche, 2011).

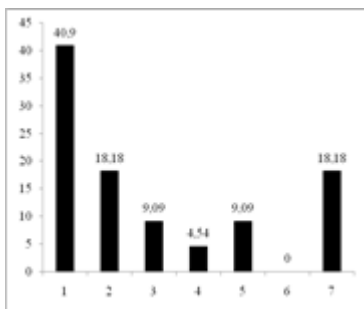
În contextul informațiilor prezentate anterior, realizarea unei analize a studiilor empirice care au examinat învățarea în echipă în relație cu eficacitatea echipei de muncă ar permite evidențierea unor factori de ordin teoretic și metodologic care ar putea avea un rol explicativ pentru rezultate inconsistente privind relația dintre aceste două concepte. Astfel, în studiul de față ne propunem:

1. Identificarea metodologiei utilizate în studiul învățării în echipă în raport cu eficacitatea echipei de muncă sub aspectul eșantionului (mărimea eșantionului, tipul de echipă, contextul organizațional din care au provenit echipele de muncă), al tipului de design de cercetare, al nivelului de raportare a rezultatelor (individual, de grup), al metodei și al sursei de colectare a datelor.
2. Identificarea aspectelor învățării în echipă și ale eficacității echipei de muncă care au fost examinate în cadrul studiilor empirice sub aspectul perspectivei teoretice adoptate și a naturii multidimensionale a constructului studiat.

Identificarea studiilor relevante pentru această analiză a fost realizată printr-o căutare computerizată în bazele de date internaționale reprezentate de Web of Science, PsychArticles (EbscoHost), PsychInfo (EbscoHost) și Psychology and Behavioral Sciences Collection (EbscoHost). Cuvintele după care s-a făcut căutarea au fost: *team learning and work team effectiveness, team learning and work team performance, group learning and work group effectiveness, group learning and work group performance*. Perioada de căutare a studiilor a fost cea cuprinsă între data de început permisă de baza de date (1899 – SI Web of KnowledgeSM, 1894 – PsychArticles, 1800 – PsychInfo, 1965 – Psychology and Behavioral Sciences Collection) și 31.07.2010. În total, au fost generate 3439 de lucrări dintre care au fost selectate doar cele publicate în limba engleză. Pentru a fi incluse în analiză, studiile trebuiau: (a). să examineze învățarea în echipă în relație cu efectivitatea echipei utilizând echipe de angajați în mediul organizațional; (b). să investigheze dintr-o perspectivă empirică cantitativă învățarea în echipă în relație cu efectivitatea echipei de muncă; (c). să examineze echipa sau grupul ca unitate de analiză; (d). să precizeze nivelul de raportare al rezultatelor (individual sau de grup); (e). să examineze cel puțin două echipe de muncă sau să ofere două seturi de măsurători.

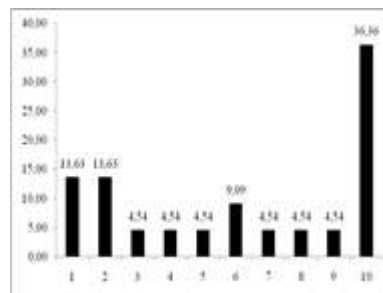
Numărul final de studii incluse în analiză este de 21 din care au fost extrase 22 de eşantioane independente. Aceste studii sunt prezentate în **Anexa 3.1**. Codarea acestor studii a fost realizată independent de către doi cercetători (100%). Informațiile codate au fost examinate prin intermediul analizei de conținut.

Rezultatele reliefează faptul că o cunoaștere a relației dintre cele două concepte este mai puțin informată de studii realizate cu eşantioane cu un număr mare de participanți. Mărimea eşantionului utilizat în studiile incluse în analiză variază de la 6 până la 224 de echipe de muncă. În total au fost utilizate 1445 de echipe de muncă, media fiind de 65.68 echipe per studiu. Mai mult, această cunoaștere este bazată mai mult pe echipe de proiect (40.90%), servicii (18.18%) și echipe multiple (18.18%) și mai puțin pe rezultate obținute doar cu eşantioane formate din echipe de acțiune și performanță, management și producție (**Figura 3.1**). Aceste rezultate sunt similare cu cele existente în literatura de specialitate privind eficacitatea echipei de muncă (Nielsen, Sundstrom, & Halfhill, 2005). De cele mai multe ori, învățarea echipei de muncă a fost examinată în relație cu eficacitatea acesteia în cadrul unor eşantioane formate din echipe de muncă provenite din același domeniu de activitate (63.64%). (**Figura 3.2**).



Notă: 1 = Echipe de proiect; 2 = Echipe de servicii; 3 = Echipe de performanță și acțiune; 4 = Echipe de management; 5 = Echipe de producție; 6 = Echipe de consultanță; 7 = Echipe multiple (două sau mai multe tipuri de echipe).

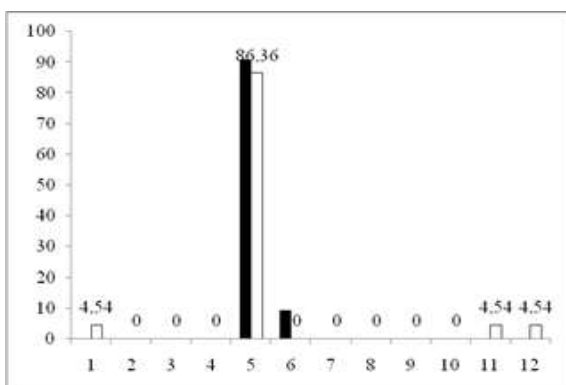
Figura 3.1. Distribuția studiilor incluse în analiză în funcție de tipul de echipe utilizate în cadrul acestora



Notă: 1 = Școli; 2 = Spitale; 3 = Bănci; 4 = Cercetarea produselor tehnologice; 5 = Industria utilajelor; 6 = Producția de mobilier; 7 = High-tech; 8 = Industria gazului și petrolului; 9 = Industria farmaceutică și a produselor medicale; 10 = Diverse domenii de activitate.

Figura 3.2. Distribuția studiilor incluse în analiză în funcție de contextul organizațional din care au provenit eșantioanele utilizate în cadrul acestora

Toate studiile analizate au avut la bază un design de cercetare de tip corelațional, în care datele pentru ambele variabile de interes au fost colectate simultan. Nivelul de raportare al rezultatelor obținute în studiile analizate este cu preponderență la nivel de grup (95.45%). În 86.36% dintre studiile analizate, metodele de colectare a datelor care au fost utilizate pentru măsurarea învățării și eficacității echipei de muncă au fost similare, fiind reprezentate de scale și chestionare (**Figura 3.3.**). În cadrul acestei categorii de studii, unele date au provenit doar de la membrii echipei (40.90%), de la managerii echipei (13.63%), de la membrii echipei și de la supervisorii acestora (4,54%) iar altele au fost colectate de la surse diferite (27.27%).



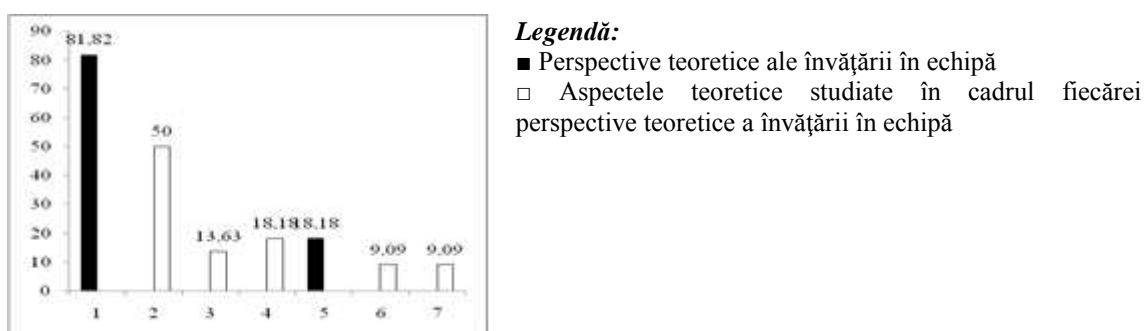
Legendă:

- Metode de colectare a datelor despre învățarea echipei de muncă
- Metode de colectare a datelor despre eficacitatea echipei de muncă

Notă: 1 = Metoda observațională; 2 = Metoda psihofiziologică; 3 = Metoda psihofizică; 4 = Metode psihometrice; 5 = Scale și chestionare; 6 = Metoda interviuativă; 7 = Jurnal și metoda narativă; 8 = Metoda focus-grup; 9 = Metoda etnografică; 10 = Metoda cercetării acțiunii; 11 = Metoda de analiză a arhivelor; 12 = Metode mixte.

Figura 3.3. Distribuția studiilor incluse în analiză sub aspectul metodei de colectare a datelor

Rezultate obținute în studiul de față evidențiază că învățarea în echipă a fost studiată din perspective teoretice diferite, însă cele mai multe studii au avut la bază definiția oferită de Edmondson (1999b, p. 353): „*proces emergent de reflecție și acțiune colectivă*”. Această diversitate conceptuală confirmă și rezultatele existente în literatura de specialitate (Decuyper et al., 2010), reliefând lipsa de claritate în ceea ce privește semnificația conceptului de învățare în echipă (Edmonson et al., 2008; Wilson et al., 2007; Goodman & Dabbish, 2011). În urma analizei derulate, am identificat că unele dintre studii au examinat învățarea în echipă din perspectivă procesuală, iar altele s-au focalizat pe învățarea în echipă ca rezultat (**Figura 3.4**).



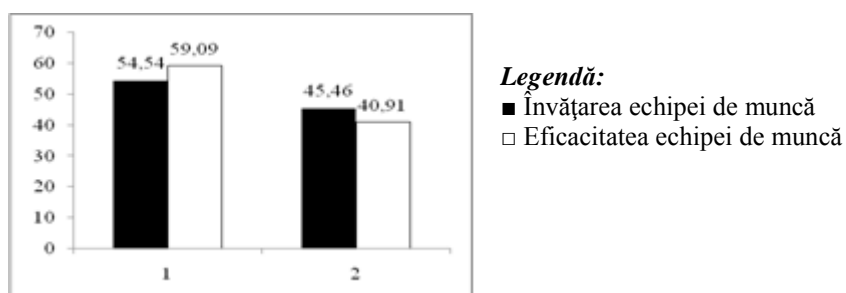
Notă: 1 = Învățarea ca proces; 2 = Comportamente de învățare; 3 = Activități de învățare; 4 = Alte aspecte studiate ale învățării echipei în cadrul perspective procesuale; 5 = Învățarea ca rezultat; 6 = Învățarea ca rezultat cognitiv; 7 = Învățarea ca rezultat comportamental; 8 = Învățarea ca rezultat afectiv.

Figura 3.4. Distribuția studiilor incluse în studiu în funcție de perspectivele și aspectele teoretice ale învățării în echipa de muncă

Însă cele mai multe s-au focalizat pe învățarea echipei ca proces (81.82%), în special pe comportamentele de învățare în echipă. Cu toate că în literatura de specialitate există conceptualizări ale învățării echipei atât ca proces, cât și ca rezultat (Argote et al., 2001; Decuyper et al., 2010; Goodman & Dabbish, 2011; Wilson et al., 2007), analiza realizată de noi nu a identificat nici un studiu empiric care să fi avut la bază o astfel de perspectivă teoretică. Aceste rezultate sugerează faptul că în cadrul studiilor analizate focalizarea asupra examinării fenomenelor de interes a fost cu preponderență dintr-o singură perspectivă, și anume cea procesuală.

Sub aspectul naturii multidimensionale a învățării echipei (**Figura 3.5**), cele mai multe studii au abordat acest construct din perspectivă unidimensională (54.54%). Mai mult de jumătate dintre studiile incluse în analiză au investigat doar un aspect singular al eficacității echipei de muncă (59.09%) reprezentat de performanța echipei. Studiile care au analizat criterii multiple de evaluare a eficacității echipei de muncă au inclus și

criterii reprezentate de eficiență, calitatea relațiilor interpersonale, satisfacția membrilor echipei și nivelul de inovație al echipei.



Notă: 1 = Concept unidimensional; 2 = Concept multidimensional

Figura 3.5. Distribuția studiilor incluse în analiză în funcție de natura multidimensională a constructului studiat

Sumarizarea rezultatelor unei analize mai detaliate a studiilor care au abordat învățarea în echipă ca proces în raport cu eficacitatea echipei de muncă sub aspectul naturii multidimensionale, metodei și a sursei de colectare a datelor sunt incluse în **Tabelul 3.3**. Rezultatele unei analize mai detaliate a studiilor care au abordat învățarea ca rezultat în raport cu eficacitatea echipei de muncă sub aspectul naturii multidimensionale, metodei și a sursei de colectare a datelor sunt incluse în **Tabel 3.4**.

Aceste rezultatele evidențiază statutul de „concept umbrelă” al învățării în echipă prin identificarea diversității perspectivelor teoretice din care a fost studiat acest concept în relație cu eficacitatea echipei de muncă. Acest lucru apare în contrast cu faptul că toate studiile incluse în analiză au utilizat același tip de design de cercetare iar majoritatea lor au utilizat metode și surse de colectare a datelor similare. Date fiind tipul echipelor de muncă în care a fost studiată această relație și convergența studiilor analizate sub aspect metodologic, considerăm că rezultatele analizei derulate de noi pot constitui un reper important pentru realizarea unor studii empirice care să facă apel la metode multiple de colectare a datelor despre același fenomen din surse diferite.

Tabel 3.3. Sumarizarea rezultatelor analizei privind învățarea ca proces și eficacitatea echipei de muncă

EFICACITATEA ECHIPELOR DE MUNCĂ											
Criteriu singular					Criterii multiple						
Metode similare					Metode diferite			Metoda diferita			
Scala					Date arhivă	Observație	Scala			Mixtă	
		Membrii	Manager	Membri, manager	Înregistrări organizaționale	Membri	Membri	Experți	Membri, altă sursă	Membri, manageri	Manageri, date arhivă
Comportamente de învățare multidimensionale	Metode similare	Scala	Membri	4.54%				4.54%	4.54%	4.54%	
	Metode diferite	Interviu	Membri	4.54%							
Comportamente de învățare unidimensionale	Metode similare	Scala	Membri	13.92%	4.54%		4.54%				
			Membri, Manager		4.54%						
Învățarea ca activitate multidimensională	Metode similare	Scala	Membri	9.28%						4.64%	
Mecanisme de învățare multidimensionale	Metoda diferită	Interviu	Manager			4.54%					
Proces de învățare Unidimensional	Metoda	Scala	Membrii								
			Manager						4.54%	4.54%	
Proces de învățare multidimensional	Metoda	Scala	Manager		4.54%						
Total				27.27%	9.28%	4.54%	4.54%	4.54%	9.28%	4.54%	4.54%

Tabel 3.4. Învățarea în echipă în echipă ca rezultat și eficacitatea echipelor de muncă

Referința	Învățarea în echipa de muncă				Eficacitatea echipei de muncă				Relația
	Aspect studiat	Dimensiuni	Metodă	Sursa	Dimensiuni	Aspect studiat	Metodă	Sursa	
1. Bstieler & Hemmert (2010)	Învățare - rezultat cognitiv	Unidimensional	Scală	Membri	Singular	Performanță echipă	Scală	Membri	.63**
2. Akgün et al. (2005)	Învățare - rezultat cognitiv	Unidimensional	Scală	Manager	Multiplu	Viteza spre piață	Scală	Manager	.03
						Succes produs	Scală	Manager	.35**
3. Akgün et al. (2006)	Învățare - rezultat comportamental	Unidimensional	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.55**
4. Sarin & McDermott (2003)	Învățare - rezultat comportamental	Unidimensional	Scală	Membri	Multiplu	Viteza spre piață	Scală	Membri	.17**
						Nivel inovație	Scală	Membri	.34**

Notă: ** p < .01

Capitolul 4 Capitalul psihologic, învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: O abordare empirică (Studiul 5)

Cu toate că în literatura de specialitate empirică capătă teren conceptualizarea multidimensională a învățării și a eficacității echipei de muncă, studiile empirice care au examinat învățarea în echipă în raport cu multiple criterii de eficacitate sunt relativ puține (e.g. Bang, Fuglesang, Ovesen, & Eilertsen, 2010; Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006). Mai frecvent, aceste studii s-au focalizat pe relația dintre învățarea în echipă și performanța acesteia ca și criteriu de eficacitate. Dar în cadrul acestei categorii de studii unele dintre ele au oferit un suport empiric pentru existența unei relații pozitive între aceste concepte (e.g. Edmondson, 1999b), în timp ce altele au evidențiat o asociere negativă (Drach-Zahavy & Pud, 2007) sau lipsa relațiilor lor (van Woerkom & Croon, 2009). Rezultate contradictorii și inconsistente au fost identificate și în ceea ce privește relația învățării în echipă cu alte criterii de eficacitate reprezentate de viabilitate echipei (Bang et al., 2010; Van den Bossche, Gijssels, Segers, & Kirschner, 2006; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006) și satisfacția membrilor față de echipă (Bang et al., 2010; Yeh & Chou, 2005). Acest tip de rezultate a fost evidențiat mai ales când măsurarea învățării în echipă a fost una multidimensională.

În studiul fenomenului învățării în echipă, cercetătorii au acordat o atenție deosebită și factorilor care contribuie la apariția și facilitarea acestuia (Gibson & Vermeulen, 2003; van der Vegt & Bunderson, 2005). În special, au fost studiate convingerile membrilor echipei despre contextul interpersonal definit ca o combinație de percepții împărtășite care emerg printre membrii echipei, privind natura relațiilor care există între ei (Van den Bossche et al., 2006; Ortega et al, 2010). Recent, în ceea ce privește autoeficacitatea colectivă, studiile din domeniul comportamentului organizațional pozitiv au considerat această convingere a echipei despre contextul interpersonal ca un element al unui factor de ordinul doi numit capital psihologic colectiv (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009; West, Patera, & Carsten, 2009). Aceste studii au evidențiat faptul că autoeficacitatea colectivă și capitalul psihologic colectiv au fost asociate pozitiv cu performanța echipei și cu stări emergente ale acesteia (încrederea în grup). Spre deosebire de aceste două cercetări, în studiul realizat de Clapp-Smith și colaboratorii săi (2009) accentul a fost pus pe capitalul psihologic măsurat la nivelul individual de analiză al angajaților. Acest lucru evidențiază faptul că

un rol important în obținerea performanțelor de grup și organizaționale îl pot avea și convingerile angajaților cu privire la propriile lor resurse psihologice. Faptul că inputurile individuale ale membrilor echipei au o influență asupra mediatorilor este evidențiat mai ales de perspectiva funcțională (McGrath, 1964), și mai nou, de modele IMOI de studiu a echipelor de muncă (Ilgen et al., 2005). Dacă ne raportăm la acest cadru teoretic de studiu IMOI, convingerile individuale ale angajaților pot fi plasate la nivelul inputurilor sau al datelor de intrare.

Recent, în literatura de specialitate a fost subliniată necesitatea studierii conceptului de capital psihologic al angajaților în cadrul echipei de muncă deoarece echipele sunt formate din indivizi (Youssef & Luthans, 2011). Pe baza acestor argumente teoretice și empirice, în acest studiu vom considera capitalul psihologic drept un input la nivelul membrilor echipei, o potențială resursă de care poate beneficia echipa de muncă pentru a facilita comportamentele de învățare în echipă. Până în prezent nu există studii care să fi examinat relația dintre capitalul psihologic și în raport cu învățarea individuală, în echipă sau organizațională. Un suport indirect pentru existența unei astfel de relații este oferit de studiul realizat de Avey, Wernsing și Luthans (2009) care au arătat că angajații care prezintă un nivel crescut al capitalului psihologic au un nivel mai crescut al atenției acordate detectării eșecului și erorilor, reticenței față de simplificarea interpretărilor, conștientizării operațiunilor care au loc, creării unor metode de a face față evenimentelor, în special celor neașteptate, și de asigurare a expertizei necesare implementării acestor metode. Un alt suport empiric este oferit studiile privind componente individuale ale capitalului psihologic. În acest sens, Sitzman și Ely (2011), pe baza tehnicilor de meta-analiză, au arătat că autoeficacitatea are un rol benefic asupra învățării și performanței indivizilor atât în context academic, cât și organizațional.

Revenind la cadrul teoretic IMOI, învățarea în echipă este considerată un mediator esențial în relația dintre inputuri (individuale, de grup, organizaționale și contextuale) și outputurile sau rezultatele echipei de muncă (Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008). Studiile empirice au evidențiat de asemenea rolul mediator al comportamentelor de învățare în relația dintre siguranța psihologică, considerată drept convingere a echipei despre contextul interpersonal, și performanța echipei (Edmondson, 1999b). de asemenea, comportamentele de învățare ale echipei au mediat relația dintre resursele și capitalul de ordin social și performanța echipei (van Emmerick, Jawahar,

Schreurs și DeCuyper , 2010; Van der Vegt & Bunderson, 2005). La nivelul echipelor, Van Emmerik și colaboratorii săi (2010) au evidențiat faptul că procesul de învățare în echipă operaționalizat prin comportamente de învățare a contribuit la îmbunătățirea autoeficacității colective a grupului și a percepției sale că în general poate să îndeplinească sarcinile primite.

Astfel, pornind de la predicțiile modelului IMOI și de la rezultatele studiilor empirice prezentate anterior, avansăm ipoteza conform căreia:

H₁: Comportamentele de învățare în echipă mediază relația între capitalul psihologic și criteriile de eficacitate ale echipei reprezentate de performanță (H_{1a}), satisfacția membrilor față de echipă (H_{1b}) și viabilitatea echipei (H_{1c})

H₂: Comportamentele de învățare globale mediază relația între capitalul psihologic și criteriile de eficacitate ale echipei reprezentate de performanță (H_{2a}), satisfacția membrilor față de echipă (H_{2b}) și viabilitatea echipei (H_{2c}).

H₃: Performanța echipei (H_{3a}), satisfacția membrilor față de echipă (H_{3b}) și viabilitatea echipei (H_{3c}) vor fi pozitiv asociate cu comportamentele de învățare în echipă

H₄: Performanța echipei (H_{4a}), satisfacția membrilor față de echipă (H_{4b}) și viabilitatea echipei (H_{4c}) vor fi pozitiv asociate cu comportamentele de învățare globale

H₅: Performanța echipei (H_{5a}), satisfacția membrilor față de echipă (H_{5b}) și viabilitatea echipei (H_{5c}) vor fi pozitiv asociate cu capitalul psihologic.

H₆: Comportamentele de învățare în echipă se asociază pozitiv cu capitalul psihologic

H₇: Comportamente de învățare globale se asociază pozitiv cu capitalul psihologic.

La studiul de față au participat 190 de angajați din următoarele cinci domenii de activitate: medical - 43.7%, vânzări – 13.2%, topografie – 22.21%, IT – 19.5% și consiliere vocațională – 1.6%. Pentru testarea ipotezelor H₃ – H₇, din lotul inițial au fost obținute măsurători de la 59 de participanți. Distribuția acestora pe domeniile de activitate a fost următoarea: vânzări – 40.7%, IT – 54.2% și consiliere vocațională – 5.1%.

Instrumentul utilizat pentru măsurarea capitalului psihologic a fost chestionarul PCQ-12 itemi, forma pentru auto-evaluare (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007;

Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Comportamentele de învățare în echipă au fost măsurate prin intermediul a 28 de itemi elaborați de către Savelsbergh și colaboratorii (2009). Acești itemi sunt distribuiți în următoarele opt subscale: (a). construcția comună a semnificației – 3 itemi; (b). explorarea diverselor perspective – 4 itemi; (c). analiza erorilor – 4 itemi; (d). comunicarea erorilor – 4 itemi; (e). reflecția asupra proceselor – 4 itemi; (f). reflecția asupra rezultatelor – 3 itemi; (h). căutarea feedbackului – 3 itemi și (i). experimentarea – 3 itemi. Pentru acest studiu a fost utilizată o versiune tradusă a instrumentului din limba engleză în limba română (**Anexa 4.1**).

Performanța percepută a echipei a fost măsurată prin intermediul unei scale Likert elaborată de către Hackman (1987). Această scală de tip Likert cuprinde cinci itemi dintre care patru sunt cu codare inversă. Satisfacția membrilor față de echipă și viabilitatea echipei au fost evaluate prin intermediul a câte cinci itemi adaptați din scala elaborată de Tekleab, Quigley și Tesluk (2009). Pentru acest studiu a fost utilizată o versiune tradusă a acestor scale din limba engleză în limba română, prezentată în **Anexa 4.2**. Operaționalizarea fiecărei variabile incluse în studiu este prezentată în **Anexa 4.3**.

Completarea scalelor a fost realizată individual de către fiecare participant. Pentru surprinderea influenței dimensiunilor criteriilor de eficacitate asupra capitalului psihologic și a comportamentelor de învățare, la un interval de o săptămână am recurs la reaplicarea scalelor de măsurare ale capitalului psihologic și comportamentelor de învățare (momentul T2).

Deoarece instrumentele de măsurare utilizate sunt relativ noi în literatura de specialitate iar unele dintre ele nu au fost folosite niciodată pe populația românească, a fost necesară examinarea proprietăților psihometrice ale acestora, în special a structurii lor factoriale și a fidelității lor. Această examinare a presupus analiza factorială confirmatorie prin intermediul softului EQS V6.1 (Bentler & Wu, 2003). Pașii realizați au fost similari cu cei din Studiul 3, exceptând contravalidarea.

Testarea ipotezelor privind asocierile dintre concepte a fost realizată prin analiza de corelație. Analiza de regresie ierarhică a fost utilizată pentru testarea existenței unui efect de mediere (Baron & Kenny, 1986; Kenny, Kashy & Bolger, 1998). Această analiză a fost însoțită de testul Sobel și Aroian (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>). Nivelul de analiză al rezultatelor în acest studiu este unul individual.

Rezultatele testării celor două modele propuse pentru structura factorială a instrumentului PCQ-12 arată că modelul care conceptualizează capitalul psihologic ca un factor latent ce include autoeficacitatea, speranța, reziliența și optimismul prezintă o bună potrivire în comparație cu cel unidimensional, $\Delta^*CFI = .073$ (**Tabel 4.1.**).

Tabel 4.1. Indici de potrivire și încărcări pe factor pentru soluțiile factoriale propuse pentru instrumentul PCQ-12 (Luthans, Youssef et al., 2007)

Scale și itemi	Model unifactorial	Model ierarhic
	Încărcare pe factor	Încărcare pe factor
Autoeficacitate	-	.89(.84)
Item 1	.72	.80
Item 2	.65	.69
Item 3	.79	.84
Speranță	-	.95(.81)
Item 4	.71	.73
Item 5	.72	.76
Item 6	.69	.72
Item 7	.59	.62
Reziliență	-	.86(.78)
Item 8	.53	.53
Item 9	.53	.61
Item 10	.74	.85
Optimism	-	.86(.70)
Item 11	.62	.71
Item 12	.66	.76
Capital psihologic	(.91)	(.94)
$S-B\chi^2$	118.43***	76.683**
df	54	50
*CFI	.875	.948
SRMR	.056	.049
*RMSEA	.079	.053
90% CI *RMSEA	[.060; .098]	[.027; .076]
Δ^*CFI	-	.073

Notă: *** $p < .001$; ** $p < .01$; () = Coeficientul de fidelitate Ω_w .

Rezultate similare au fost obținute și în cazul instrumentului de evaluare a comportamentelor de învățare în echipă (**Tabel 4.2**). Modelul care conceptualizează învățarea în echipă multidimensional prezintă o bună potrivire în comparație cu modelul unifactorial, $\Delta^*CFI = .246$.

Tabel 4.2. Indici de potrivire și încărcări pe factor standardizate pentru soluțiile factoriale propuse pentru scala măsurare a comportamentelor de învățare în echipă (Savelsbergh et al., 2009)

Scale și itemi	Model unifactorial	Model ierarhic
	Încărcare pe factor	Încărcare pe factor
Construcția comună a semnificației	-	.60(.80)
Item 1	.39	.64
Item 2	.52	.83
Item 3	.43	.74
Explorarea perspectivelor diferite	-	.76(.75)
Item 4	.38	.55
Item 5	.35	.45
Item 6	.56	.73
Item 7	.59	.73
Analiza erorilor	-	.86(.90)
Item 8	.72	.80
Item 9	.65	.77
Item 10	.77	.87
Item 11	.78	.83
Comunicarea erorilor	-	.87(.89)
Item 12	.68	.75
Item 13	.77	.82
Item 14	.73	.81
Item 15	.75	.85
Reflecția asupra proceselor	-	.89(.87)
Item 16	.74	.79
Item 17	.75	.86
Item 18	.60	.69
Item 19	.68	.75
Reflecția asupra rezultatelor	-	.92(.88)
Item 20	.80	.86
Item 21	.80	.87
Item 22	.73	.78
Căutarea feedbackului	-	.82(.83)
Item 23	.67	.80
Item 24	.64	.72
Item 25	.64	.82
Experimentarea	-	.58(.93)
Item 26	.57	.83
Item 27	.51	.93
Item 28	.55	.91
Comportamente de învățare în echipă	(.96)	(.98)
$S-B\chi^2$	1216.67***	576.83***
df	350	342
*CFI	.663	.909
SRMR	.096	.073
*RMSEA	.114	.060
90% CI *RMSEA	[.107.; 121.]	[.052; .068]
Δ *CFI	-	.246

Notă: *** $p < .001$, () = Coeficientul de fidelitate Ω_w .

Rezultatele evidențiază faptul că deși modelul cu 5 itemi privind performanța echipei prezintă o bună potrivire, $S-B\chi^2(5) = 7.118$, $p > .05$, *CFI = .991, SRMR = .031, *RMSEA = .047, 90%CI *RMSEA = [.000; .119], unul dintre itemii scalei a prezentat o

încărcare slabă (**Tabel 4.3**). Excluderea acestui item din analiză a evidențiat că noua scală nu prezintă o potrivire mai bună în comparație cu cea care îl includea. Potrivirea acestui model nu diferă semnificativ de primul model testat, $\Delta^*CFI = -.006$. Am exclus însă acest item din calcularea scorului final pentru această scală.

Tabel 4.3. Indici de potrivire și încărcări pe factor standardizate pentru soluțiile factoriale propuse pentru instrumentul de măsurare a performanței percepute a echipei (Hackman, 1987)

Scala și itemi	Model unifactorial	Model unifactorial fără Item 3
	Încărcare pe factor	Încărcare pe factor
Item 1	.57	.56
Item 2	.73	.72
Item 3	.26	-
Item 4	.83	.83
Item 5	.79	.79
Performanța echipei	(.85)	(.83)
$S-B\chi^2$	7.118	5.302
df	5	2
*CFI	.991	.985
SRMR	.031	.033
*RMSEA	.047	.093
90% CI *RMSEA	[.000; .119]	[.000; .194]
Δ^*CFI	-	-.006

Notă: () = Coeficientul de fidelitate Ω_w .

Instrumentului de măsurare a satisfacției membrilor față de echipă a prezentat o bună potrivire când a fost exclus din analiză Itemul 4, $\Delta^*CFI = .145$.

Tabel 4.4. Indici de potrivire și încărcări pe factor standardizate pentru soluțiile factoriale propuse pentru scala de măsurare a satisfacției membrilor față de echipă (Tekleab et al., 2009)

Scala și itemi	Model unifactorial	Model unifactorial fără Item 4
	Încărcare pe factor	Încărcare pe factor
Item 1	.80	.86
Item 2	.86	.89
Item 3	.85	.90
Item 4	.89	-
Item 5	.91	.82
Satisfacția față de echipă	(.94)	(.91)
$S-B\chi^2$	55.308***	2.271
df	5	2
*CFI	.854	.999
SRMR	.052	.010
*RMSEA	.231	.027
90% CI *RMSEA	[.177; .285]	[.000; .149]
Δ^*CFI	-	.145

Notă: *** $p < .001$.

Scala de viabilitate a echipei prezintă o bună potrivire, $S-B\chi^2(5) = 7.234$, $p > .05$, $*CFI = .988$, $SRMR = .029$, $*RMSEA = .049$, $90\%CI *RMSEA = [.000; .120]$ (**Tabel 4.5**). Itemul 5 prezintă însă o încărcare slabă pe factor. Acesta este un item formulat invers față de ceilalți patru itemi ai scalei.

Tabel 4.5. Indici de potrivire și încărcări pe factor standardizate pentru soluțiile factoriale propuse pentru instrumentul de măsurare a viabilității echipă (Tekleab et al., 2009)

Scala și itemi	Model unifactorial
	Încărcare pe factor
Item 1	.79
Item 2	.84
Item 3	.91
Item 4	.78
Item 5	.38
Viabilitatea echipei	(.91)
$S-B\chi^2$	7.234
df	5
$*CFI$.988
$SRMR$.029
$*RMSEA$.049
$90\% CI *RMSEA$	[.000; .120]

Notă: () = Coeficientul de fidelitate Ω_w .

Aceste instrumente au fost utilizate în analizele descriptive univariate, bivariate și cele de regresie (**Tabel 4.6, Tabel 4.7**).

Datele obținute au evidențiat că doar două comportamente de învățare sunt mediatori ai relației dintre capitalul psihologic și performanța echipei de muncă: (a). comportamentul de explorare a perspectivelor diferite (mediator total, $\beta = .14$, $p > .05$, $z_{Sobel} = 2.81$, $p < .01$, $z_{Aroian} = 2.77$, $p < .01$) și (b). comportamentul de analiză a erorilor la nivelul echipei (mediator parțial $\beta = .15$, $p < .05$, $z_{Sobel} = 2.61$, $p < .01$, $z_{Aroian} = 2.58$, $p < .01$). În plus, a fost evidențiată lipsa unei asocieri între comportamentele de învățare considerate la nivel global și performanța percepută a echipei.

Comportamentele de învățare în relația dintre capitalul psihologic și satisfacția membrilor față de echipă mediază doar parțial această relație. Acest efect de mediere parțial este identificat atât în cazul comportamentelor de învățare considerate la nivel global, cât și multidimensional. Rezultatele testului Sobel și Aroian confirmă acest efect de mediere.

Tabel 4.6. Medii, abateri standard și corelații Pearson între variabilele incluse în studiu ($N = 190$)

Variabila	M ± AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Capital psihologic	4.77 ± .70	(.90)												
2. Comportamente de învățare în echipă	3.85 ± .61	.44***	(.95)											
3. Construcția comună a semnificației	3.91 ± .74	.32***	.61***	(.78)										
4. Explorarea perspectivelor diferite	4.05 ± .56	.37***	.67***	.53***	(.72)									
5. Analiza erorilor	4.10 ± .75	.37***	.80***	.41***	.59***	(.89)								
6. Comunicarea erorilor	4.01 ± .76	.43***	.82***	.47***	.61***	.79***	(.85)							
7. Reflecția asupra proceselor	3.74 ± .82	.42***	.84***	.38***	.44***	.63***	.65** [†]	(.85)						
8. Reflecția asupra rezultatelor	3.86 ± .82	.37***	.87***	.43***	.52***	.69***	.66***	.77***	(.87)					
9. Căutarea feedbackului	3.68 ± .86	.29***	.82***	.44***	.39***	.53***	.56***	.64***	.72***	(.81)				
10. Experimentare	3.48 ± 1.00	.21**	.67***	.20**	.26***	.38***	.38***	.57***	.51***	.62***	(.92)			
11. Performanța percepută a echipei	3.99 ± .87	.21**	.07	.15*	.23**	.21**	.16*	-.01	-.06	-.08	-.15*	(.82)		
12. Satisfacția față de echipă	5.81 ± 1.09	.31***	.41***	.24***	.42***	.41***	.37***	.35***	.33***	.25***	.20**	.41***	(.85)	
13. Viabilitatea echipei	6.16 ± 1.11	.18*	.18*	.20**	.27***	.21**	.19**	.06	.09	.07	.06	.37***	.52***	(.85)

Notă: M = media; AS = abaterea standard; *** p < .001; ** p < .01; * p < .05; () = coeficientul de fidelitate Ω_w

Tabel 4.7. Rezultate ale analizei de regresie privind rolul mediator al comportamentelor de învățare în echipă (N = 190)

Variabile	Performanța percepută a echipei				Satisfacția față de echipă				Viabilitatea echipei			
	Pas 1	Pas 2	z Sobel	z Aroian	Pas 1	Pas 2	z Sobel	z Aroian	Pas 1	Pas 2	z Sobel	z Aroian
PsyCap Comportamente de învățare în echipă ΔR^2					.31***	.16*	4.59***	4.56***	.18*	.12	2.35*	2.32*
PsyCap Construcția comună a semnificației ΔR^2	.21**	.18*	1.90	1.86	.31***	.26***	2.77**	2.73**	.18*	.12	2.47*	2.43*
PsyCap Explorarea perspectivelor diferite ΔR^2	.21**	.14	2.81**	2.77**	.31***	.17*	4.18***	4.15***	.18*	.09	3.18**	3.14**
PsyCap Analiza erorilor ΔR^2	.21**	.15*	2.61**	2.58**	.31***	.18**	4.17***	4.14***	.18*	.11	2.69**	2.66**
PsyCap Comunicarea erorilor ΔR^2	.21**	.17*	2.20*	2.18*	.31***	.18*	4.21***	4.18***	.18*	.12	2.47*	2.44*
PsyCap Reflecția asupra proceselor ΔR^2					.31***	.20**	3.99***	3.96***				
PsyCap Reflecția asupra rezultatelor ΔR^2					.31**	.21**	3.67***	3.64***				
PsyCap Căutarea feedbackului ΔR^2					.31**	.26***	2.72**	2.68***				
PsyCap Experimentarea ΔR^2	.21**	.26***	-1.76	1.70	.31**	.28***	2.10*	2.04*				

Notă: *** p < .001; ** p < .01; * p < .05.

Comportamentele de construcție comună a semnificației ($\beta = .16, p < .05$), de explorare a perspectivelor diferite ($\beta = .23, p < .01$) și de analiză a erorilor ($\beta = .17, p < .05$.) mediază total efectul capitalului psihologic asupra viabilității echipei de muncă. Semnificația statistică a acestui efect total de mediere este evidențiată și de testul Sobel și Aroian pentru fiecare dintre cele trei comportamente de învățare în echipă. Comportamentele de învățare considerate la nivel global nu reprezintă un mediator în relația dintre capitalul psihologic și viabilitatea echipei de muncă.

Analiza indicatorilor de asociere reflectă faptul că performanța echipei (T1), este asociată negativ cu comportamentul de reflecție asupra procesului (T2), $r = -.29, p < .05$, și cel de experimentare a unor noi metode de muncă (T2), $r = -.31, p < .05$ (**Tabel 4.8**). La nivel global, performanța echipei de muncă nu a fost asociată cu comportamentele subsecvente de învățare ale echipei, $r = -.15, p > .05$.

Rezultatele arată o asociere pozitivă doar între satisfacția față de echipă (T1) și comportamentul de explorare a perspectivelor diferite (T2), $r = .30, p < .05$. Însă, asocierea dintre acest criteriu de eficacitate și comportamentele de învățare în echipă considerate globale nu este una semnificativă statistic (T2), $r = .18, p > .05$. Aceste rezultate nu pun în evidență o influență a satisfacției membrilor grupului asupra procesului de învățare în echipă.

Datele evidențiază faptul că viabilitatea echipei este asociată cu patru dintre comportamentele subsecvente de învățare în echipă: explorarea perspectivelor diferite, $r = -.34, p < .01$, analiza erorilor, $r = .26, p < .05$, reflecția asupra rezultatelor, $r = .31, p < .05$, și experimentare, $r = .29, p < .05$. La nivel global, comportamentele de învățare ale echipei au fost asociate cu viabilitatea echipei de muncă, $r = .30, p < .05$.

Nici unul dintre criteriile de eficacitate nu este asociat cu capitalul psihologic subsecvent, $r = -.25, p > .05$ (performanța echipei de muncă), $r = .16, p < .05$ (satisfacția față de echipă), $r = .12, p < .05$ (viabilitatea echipei de muncă).

Datele au evidențiat că există o influență pozitivă a comportamentelor de învățare ale echipei asupra capitalului psihologic, cu excepția celui de explorare a perspectivelor diferite, $r = .24, p > .05$ (**Tabel 4.9**). Însă, capitalul psihologic este influențat de o serie de comportamente de învățare: $r = .28, p < .05$ (construcția comună a semnificației), $r = .32, p < .05$ (analiza erorilor), $r = .27, p < .05$ (comunicarea erorilor), $r = .44, p < .01$ (reflecția asupra procesului), $r = .28, p < .05$ (reflecția asupra rezultatelor), $r = .39, p < .01$ (căutarea feedbackului), $r = .40, p < .01$ (experimentare).

În schimb, comportamentele de învățare măsurate global au fost asociate pozitiv cu capitalul psihologic, $r = .44, p < .01$.

Pe baza de la datele colectate în două momente diferite, rezultatele evidențiază natura complexă a relațiilor care există între aceste concepte. Un prim rezultat relevant arată că atunci când învățarea în echipă este considerată din perspectivă globală și multidimensională, relațiile de asociere cu criteriile de eficacitate ale grupului prezintă diferențe considerabile. În general, considerarea globală a comportamentelor de învățare maschează relațiile semnificative ale dimensiunilor sale cu multiple criterii de eficacitate ale echipei de muncă. Utilizarea unui instrument multidimensional pentru evaluarea comportamentelor de învățare a permis o perspectivă nuanțată asupra relației acestora cu celelalte variabile măsurate în studiul de față. Acest aspect este mai evident în cadrul asocierilor dintre comportamentele de învățare și criteriile de eficacitate reprezentate de performanța și viabilitatea echipei de muncă. În schimb, învățarea în echipă atât la nivel global, cât și multidimensional a fost asociată pozitiv cu un nivel crescut al satisfacției față de membrii echipei de muncă. Lipsa unor asocieri directe între comportamentele de învățare și criteriile de eficacitate ale echipei poate fi explicată și prin existența unor alte variabile mediatore sau moderatoare. De exemplu, Mo și Xie (2009) au arătat că relația dintre învățarea în echipă și performanță este mediată de memoria tranzactivă. În plus, după cum sugerează și cadrul teoretic IMOI (Ilgen et al., 2005) s-ar putea ca relația dintre aceste concepte să nu fie una liniară.

Rezultatele subliniază asocierea inputurilor motivaționale la nivel de angajat cu acțiunile pe care aceștia le realizează împreună cu ceilalți membri ai echipei pentru a colecta și procesa date care să le permită să se adapteze și să își îmbunătățească activitatea de muncă. În plus, existența relațiilor de mediere ale comportamentelor de învățare ale echipei arată că acestea contribuie la explicarea modului în care aspectele psihologice ale angajaților, capitalul psihologic, poate contribui la crearea unei echipe de muncă eficiente. Este important de reținut că nu toate comportamentele de învățare au mediat relația între capitalul psihologic și criteriile de eficacitate examinate. De asemenea, există comportamente de învățare care mediază total sau parțial relația între capitalul psihologic și toate cele trei criterii de eficacitate. Aceste comportamente reflectă acțiunile conversaționale ale membrilor echipei pentru a explora, împărtăși cunoaștere, opinii și perspective diferite și cele de discutare și analiză a erorilor pentru a le preveni.

Tabel 4.8. Medii, abateri standard și corelații Pearson între variabilele incluse în studiu măsurate în momente diferite (N = 59)

Variabila	M ± AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Performanța echipei	4.00 ± .78	(.79)												
2. Satisfacția față de echipă	5.96 ± 1.08	.35**	(.93)											
3. Viabilitatea echipei	6.48 ± .75	.25	.64**	(.80)										
4. Comportamente de învățare în echipă (T2)	4.03 ± .63	-.15	.18	.30*	(.96)									
5. Construcția comună a semnificației (T2)	4.08 ± .71	-.05	.10	.17.	.76***	(.80)								
6. Explorarea perspectivelor diferite (T2)	4.26 ± .53	.06	.30*	.34**	.76***	.66***	(.71)							
7. Analiza erorilor (T2)	4.12 ± .72	-.12	.13	.26*	.87***	.61***	.65***	(.90)						
8. Comunicarea erorilor (T2)	4.05 ± .73	-.11	.10	.19	.83***	.57**	.64**	.83**	(.90)					
9. Reflecția asupra proceselor (T2)	3.83 ± .86	-.29*	.15	.25	.89***	.57***	.59***	.72***	.70***	(.91)				
10. Reflecția asupra rezultatelor (T2)	4.02 ± .78	-.12	.22	.31*	.88***	.57***	.58***	.71***	.65***	.76***	(.88)			
11. Căutarea feedbackului (T2)	3.85 ± .90	-.15	.10	.24	.74***	.52***	.48***	.60***	.54***	.79***	.79***	(.85)		
12. Experimentare (T2)	3.67 ± 1.11	-.31*	.18	.29*	.82**	.53***	.55***	.58***	.59***	.86***	.74***	.82***	(.94)	
13. Capital psihologic (T2)	4.98 ± .57	.12	.28*	.64***	.41***	.37**	.44***	.54***	.57***	.42***	.49***	.61***	.56***	(.88)

Notă: T1 = moment 1; T2 = moment 2; M = media; AS = abaterea standard; *** p < .001; ** p < .01; * p < .05, () = coeficientul de fidelitate alpha Cronbach.

Tabel 4.9. Medii, abateri standard și corelații Pearson între comportamentele de învățare în echipă (T1) și capitalul psihologic (T2) (N = 59)

Variabila	M ± AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Comportamente de învățare în echipă (T1)	4.15 ± .60	(.95)									
2. Construcția comună a semnificației (T1)	4.22 ± .51	.54***	(.73)								
3. Explorarea perspectivelor diferite (T1)	4.12 ± .75	.64***	.52***	(.55)							
4. Analiza erorilor (T1)	3.97 ± .71	.80***	.40**	.64***	(.89)						
5. Comunicarea erorilor (T1)	3.50 ± .95	.79***	.36**	.61***	.87***	(.84)					
6. Reflecția asupra proceselor (T1)	3.76 ± .87	.86***	.33**	.42***	.56***	.58***	(.88)				
7. Reflecția asupra rezultatelor (T1)	3.60 ± .92	.89***	.31*	.51***	.64***	.66***	.84***	(.86)			
8. Căutarea feedbackului (T1)	3.16 ± 1.10	.85***	.38**	.35**	.56***	.57***	.74***	.76***	(.77)		
9. Experimentare (T1)	3.81 ± .63	.76***	.33*	.28*	.44***	.39**	.66***	.64***	.68***	(.93)	
10. Capital psihologic (T2)	4.98 ± .57	.44***	.28*	.24	.32*	.27*	.44***	.28*	.39**	.40**	(.88)

Notă: T1 = moment 1; T2 = moment 2; M = media; AS = abaterea standard; *** p < .001; ** p < .01; * p < .05, () = coeficientul de fidelitate alpha Cronbach

De-asemena, comportamentele de construcție comună a semnificației au un rol important în transpunerea efectului capitalul psihologic asupra satisfacției membrilor echipei și a viabilității echipei de muncă. Astfel, am subliniat rolul mediator al comportamentelor de învățare în relația dintre resursele echipei și eficacitatea acesteia. Aceste rezultate sunt similare cu cele existente în literatura de specialitate care au evidențiat faptul că resursele de tip social (de exemplu, diversitatea expertizei) acționează asupra performanței grupului prin intermediul comportamentelor de învățare (Van Emmerik et al., 2010).

Una dintre cele mai importante contribuții ale acestui studiu constă în evidențierea unei relații între criteriile de eficacitate și comportamentele de învățare subsecvente. În plus, satisfacția membrilor față de grup facilitează acțiunile conversaționale ale membrilor echipei pentru a explora, împărtăși cunoaștere, opinii și perspective diferite. Importanța viabilității ca antecedent pentru comportamentele de învățare, este sugerată și de existența unei relații semnificative între acest criteriu și comportamentele de învățare considerate la nivel global. În plus, în studiul de față, nici unul dintre criteriile de eficacitate nu a avut o influență asupra capitalului psihologic al angajaților. Lipsa acestei asocieri este explicabilă din perspectiva modelului IMOI care susține că influența rezultatelor sau criteriilor de eficacitate este mai slabă asupra inputurilor dar mai puternică asupra proceselor și stărilor emergente subsecvente. În plus, tot în acord cu predicțiile acestui model poate să fie explicată și relația dintre comportamentele de învățare și capitalul psihologic subsecvent.

Studiul de față aduce un plus de cunoaștere privind natura complexă și dinamică a funcționării echipelor în context organizațional. Rezultatele obținute reliefează modul în care inputurile de la nivelul angajaților, în termeni de capital psihologic, contribuie la eficacitatea unei echipe de muncă văzută din perspectiva performanței în muncă, a satisfacției membrilor față de echipă și a viabilității echipei de muncă. De-asemena, din perspectiva feedbackului, evaluarea eficacității echipei de muncă are un impact de neglijat asupra comportamentelor de învățare. Mai mult, ceea ce se întâmplă la nivel de echipă în termeni de interacțiuni între membrii echipei dedicate adaptării și obținerii succesului acesteia influențează nivelul de capital psihologic al angajaților.

Acest studiu ilustrează că modelul IMOI poate fi folosit pentru a interpreta mecanisme existente la nivelul grupurilor organizaționale și depășește limitele abordării clasice Input-Procese-Output în studiul complexității echipelor de muncă.

Capitolul 5 Considerații finale

Demersul de investigare realizat de noi a oferit o serie de contribuții teoretice și empirice, așa cum rezultă din capitolele anterioare ale acestei lucrări. În primul rând, la fiecare dintre capitolele în care au fost prezentate studii fie de tip analiză sistematică, meta-analiză sau studiu de teren, am indicat o serie de limite și direcții viitoare de cercetare. Acestea ar putea constitui un impuls pentru replicarea rezultatelor obținute și testarea empirică a unor ipoteze sau explicații lansate în această lucrare. În cele ce urmează, vom sintetiza contribuțiile la nivel teoretic, empiric și practic ale acestei lucrări.

Capitolul 1 s-a axat pe prezentarea cadrului teoretic care a oferit suport studiilor realizate. În acest capitol al prezentei lucrări am trecut în revistă următoarele aspecte:

- Analiza critică a perspectivelor privind studiul echipelor de muncă. În cadrul acestei secțiuni am prezentat asumțiile, avantajele și limitele fiecăreia dintre aceste perspective
- Argumentarea importanței utilizării modelului IMOI în studiul echipelor în context organizațional pentru a evidenția caracterul complex, dinamic și adaptativ al echipelor de muncă.

Capitolul 2 a abordat problematica capitalului psihologic în context organizațional atât prin intermediul unor studii teoretice, cât și a unui studiu empiric. Astfel, contribuțiile acestui capitol sunt următoarele:

- Analiza critică a conceptului de capital psihologic din domeniul comportamentului organizațional pozitiv prin raportarea la concepte similare sub aspectul denumirii (capital psihologic în literatura din domeniul economic) sau al conceptualizării (conceptul de siguranță de sine centrală propus de Stajkovic, 2006)
- Realizarea primei analize sistematice a literaturii empirice publicate privind conceptul de capital psihologic din domeniul comportamentului organizațional pozitiv pentru a evidenția măsura în care acesta a fost examinat la un nivel individual de analiză, de grup și organizațional. Această analiză a sugerat direcții în care ar trebui orientată cercetarea acestui concept sub aspectul nivelului de analiză al acestuia în cadrul unei organizații, al rolului acestui concept în raport

cu alte variabile și al nivelului metodologic (instrumente de măsurare, design de cercetare)

- Realizarea primei integrări meta-analitice a literaturii empirice publicate privind conceptul de capital psihologic examinat în raport cu variabile măsurate la nivelul individual de analiză al angajaților
- Rezultatele studiului meta-analitic pot fi informative pentru specialiștii din domeniul resurselor umane care pot dezvolta programe dedicate schimbării și dezvoltării organizaționale
- Analiza critică pe baza literaturii de specialitate a instrumentului de măsurare a capitalului psihologic prezentat de Luthans, Youssef și colaboratorii săi (2007)
- Realizarea primului studiu de analiză a proprietăților psihometrice ale instrumentului PCQ-12 în cultura europeană și în cea românească. În acest sens au fost oferite date despre validitatea factorială a instrumentului și fidelitatea acestui instrument calculată pe baza încărcărilor pe factor a itemilor instrumentului.

Capitolul 3 s-a focalizat pe relația dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă iar contribuțiile noastre la acest domeniu au vizat:

- Realizarea unei prime analize sistematice a studiilor empirice publicate privind relația dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă, considerând aspectele teoretice și metodologice ale acestor studii
- Realizarea acestei analize a inclus doar studii în care au fost examinate echipe din domeniul organizațional, conturând astfel specificul acestei tematici pe echipe reale de muncă
- Confirmarea statutului de concept umbrelă al învățării în echipă și a naturii multidimensional-complexe a conceptului de eficacitate a echipei de muncă
- Prin rezultatele oferite, această analiză sistematică a evidențiat factori care pot avea un rol moderator în relația dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă.

Capitolul 4 a examinat relația dintre capitalul psihologic, învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă din perspectiva modelului IMOI. Contribuțiile acestui capitol au fost următoarele:

- Integrarea teoretică a conceptului de capital psihologic, de învățare în echipă și de eficacitate a echipelor de muncă în cadrul teoretic IMOI

- Examinarea învățării în echipă în raport cu multiple criterii de eficacitate a echipei de muncă atât dintr-o perspectivă globală, cât și dimensională, arătând astfel influența tipului de măsurare asupra relației dintre cele două concepte de interes
- Examinarea unei palete largi de comportamente de învățare în raport cu eficacitatea echipei de muncă considerată dintr-o perspectivă multidimensională: performanța echipei, satisfacția membrilor echipei și viabilitatea echipei
- Realizarea uneia dintre primele investigații ale structurii factoriale a instrumentului de măsurare a comportamentelor de învățare (Savelsbergh et al., 2009) în cultura europeană și prima în cea românească și a fidelității acestui instrument pe baza încărcării pe factor a itemilor săi
- Studierea proprietăților psihometrice ale unor instrumente de măsurare a criteriilor de eficacitate ale echipelor de muncă în context românesc
- Prin traducerea acestor instrumente și analiza proprietăților acestora oferim instrumente care pot fi utilizate în studii viitoare sau în cadrul organizațiilor
- Realizarea primului studiu empiric care aplică modelul IMOI pentru a investiga relația dintre conceptul psihologic (input), comportamentele de învățare în echipa de muncă (mediator) și criterii multiple de eficacitate (rezultat sau output)
- Realizarea primului studiu cu echipe de muncă care permite evidențierea mecanismelor prin care inputurile de la nivelul angajaților conceptualizate în termeni de capital psihologic sunt transformate în rezultate multiple ale echipelor de muncă
- Realizarea primului studiu cu echipe de muncă care permite evidențierea feedbackului dinspre eficacitatea echipei de muncă considerată multidimensional spre comportamentele de învățare și capitalul psihologic
- Realizarea primului studiu cu echipe de muncă care permite evidențierea feedbackului dintre comportamentele de învățare și capitalul psihologic al angajaților
- Rezultatele obținute evidențiază importanța capitalului psihologic pentru eficacitatea echipelor de muncă și a comportamentelor de învățare ca mediator în relația dintre cele două concepte
- Rezultatele obținute oferă suport empiric modelului IMOI, evidențiind natura dinamică a variabilelor care sunt implicate în funcționarea unui grup de muncă.

Dincolo de aceste contribuții, este important să menționăm și limitele care restricționează generalizarea rezultatelor obținute. Astfel, în cadrul primului studiu este important să menționăm că analiza perspectivelor teoretice este bazată pe un set de lucrări științifice care au fost cel mai des citate în lucrările privind studiul echipelor de muncă. Nu am recurs la o analiză a studiilor empirice pentru a identifica măsura în care aceste perspective sunt utilizate în studiul echipelor de muncă. Însă dat fiind volumul impresionabil de studii din domeniul echipelor de muncă ar fi fost mai puțin realizabilă această analiză.

În mod identic, în cazul primului studiu privind analiza literaturii empirice a capitalului psihologic din perspectiva comportamentului organizațional pozitiv, este important să menționăm că această analiză se limitează la un singur tip de cunoaștere produsă în acest domeniu. Astfel, rezultatele acestei analize sunt bazate doar pe studii care au fost generate prin intermediul celor trei strategii de căutare: computerizată în bazele de date, manuală și analiza referințelor bibliografice.

Aceste limite sunt aplicabile și la studiul meta-analitic privind capitalul psihologic, prezentat în capitolul doi al lucrării de față. Cu toate că această meta-analiză a evidențiat relații semnificative ale capitalului psihologic cu o serie de variabile măsurate la nivel individual de analiză al angajaților, ea se bazează doar pe un număr restrâns de studii care de-altfel nu au prezentat suficientă variabilitate sub aspectul caracteristicilor codate pentru a fi incluse într-o analiză de identificare a moderatorilor. De-asemenea, toate studiile incluse în analiză au avut la bază un singur set de date, fapt care are implicații asupra cauzalității dintre variabilele investigate.

În cadrul studiului trei care a investigat proprietățile psihometrice ale instrumentului PCQ-12, ne-am focalizat pe un singur tip de validitate, cea factorială. Astfel, am oferit doar o perspectivă îngustă asupra modului în care acest instrument funcționează în alte culturi decât cea în care a fost dezvoltat. De asemenea, datorită accesului dificil în context organizațional, a fost aplicat doar instrumentul de interes într-o singură sesiune de testare, limitând astfel posibilitatea de a studia fidelitatea test-retest a acestui instrument sau de a compara datele provenite prin intermediul unor instrumente sau surse diferite.

În ceea ce privește studiul patru al lucrării de față limitele sale sunt similare cu cele ale studiului doi. În plus, dat fiind faptul că am realizat o căutare a lucrărilor

introduse în analiză doar în bazele de date computerizate menționate acest lucru constrânge generalizarea rezultatelor acestei analize la un singur tip de cunoaștere.

Cu toate că în studiul cinci privind abordarea empirică a relației dintre capitalul psihologic, învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă, am încercat să construim o metodologie pe baza direcțiilor extrase din studiile anterioare, datorită numărului restrâns de participanți care au participat la cea de-a doua sesiune de evaluare a fost imposibil să inițiem proceduri de analiză la nivel de grup a relației dintre conceptele studiate.

În ansamblu, rezultatele studiilor derulate în cadrul acestei lucrări susțin complexitatea modului în care funcționează echipele de muncă în cadrul organizațiilor contemporane.

Bibliografie

- Abrams, D., Hogg, M. A., Hinkle, S., & Otten, S. (2005). The social identity perspective on small groups. In M. S. Poole, & Hollingstead, A. B. (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 99-138). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Agazarian, Y., & Gantt, S. (2005). The systems perspective. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 187-220). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., & Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 95-111.
- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & Management*, 42, 1105-1120.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Yilmaz, C. (2006). Learning process in new product development teams and effects on product succes: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35, 210-224.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004).The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Argote, L., Gruengeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. In M. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 369-412). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Arrow, H. (2005). Chaos, complexity, and catastrophe: The nonlinear dynamics perspective. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 201-220). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Arrow, H., & Cook, J. (2008). Configuring and reconfiguring groups as complex learning systems. In V. I. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning:*

- Understanding, improving, assessing how groups learn in organizations* (pp. 45-72). New York: Taylor & Francis Group LLC.
- Arrow, H., Henry, K. B., Poole, M. S., Wheelan, S., & Moreland, R. (2005). Traces, trajectories, and timing: The temporal perspective on groups. In M. S. Poole & Hollingstead, A. B. (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 312-368). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2009). Exploratory structural equation modeling. *Structural Equation Modeling, 16*, 397-438.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly, 22*, 282-294.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 29*(5), 705-711.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17-28.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, XX*, X, xx-xx. doi:10.1177/0419206308329961.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining associations between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(5), 384-401.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(2), 42-60.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employees attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152.

- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 48-70.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Mhatre, K. H. (2011). A longitudinal analysis of positive psychological constructs and emotions on stress, anxiety, and well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 18*(2), 216-228. doi: 10.1177/1548051810397368.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441-462.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *High impact leader: Moments matter in authentic leadership development*. NY: McGraw-Hill.
- Bacon, D. R., Sauer, P. L., & Young, M. (1995). Composite reliability in structural equation modeling. *Educational and Psychological Measurements, 55*(3), 394-406.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147-154.
- Balkundi, P., & Harrison, D. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal, 49*(1), 49-68.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review, 51*, 269-290.
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: Exploring the best in people* (Vol. 1, pp. 167–196). Westport, CT: Greenwood Publishing.
- Bang, H., Fulesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology, 51*, 253-261.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*, 99-120.

- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *CAHRS Working Paper Series. Paper 150*. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/150>.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator variable distinction in Social Psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Băban, A. (1998). *Stres și personalitate*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană
- Băban, A. (2002). *Metodologia cercetării calitative*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 275-292.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P. M. (2005). *EQS 6 structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software (www.mvsoft.com).
- Bentler, P. M., & Wu, J.C. (2003). *EQS structural equations program version 6.1*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Berdahl, J. L., & Henry, K. B. (2005). Contemporary issues in group research: The need for integrative theory. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 19-38). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Breakwell, G. M. (Ed.) (2004). *Doing social psychology research*. London: Blackwell.

- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J. A. (Eds.) (2006). *Research methods in psychology*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Brunner, M., & Süß, H. M. (2005). Analyzing the reliability of multidimensional measures: An example from intelligence research. *Educational and Psychological Measurement, 65*(2), 227-240. doi: 10.1177/0013164404268669.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology, 88*, 552-560.
- Buzzglo, G., & Wheelan, S. A. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small Group Research, 30*, 108-129.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing, 1*(1), 55-86.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.)*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, B. M. (2008). Testing for multigroup equivalence of a measuring instrument: A walk through the process. *Psicothema, 20*(4), 872-882.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.)*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cameron, K.S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 731-739.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(3), 266-308. doi: 10.1177/0021886310395514.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology, 46*, 823-850.

- Caporael, L., Wilson, D. S., Hemelrik, C., & Sheldon, K. M. (2005). Small groups from an evolutionary perspective. In M. S. Poole & Hollingstead, A. B. (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 369-396). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Cascio, W. F., & Cappelli, P. (2009). Lessons from the financial services crisis. *HR Magazine*, 54(1), 47–50.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70. doi: 10.1108/17574321011028972.
- Chan, C. C., Pearson, C., & Entreakin, L. (2003). Examining the effects of internal and external team learning on team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 7/8, 174-181.
- Chen, F. F. (2008). What happens if we compare chopsticks with forks? The impact of making inappropriate comparisons in cross-cultural research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1005-1018.
- Cheung, G. W. (2008). Testing equivalence in the structure, means and variance of higher-order constructs with structural equation modeling. *Organizational Research Methods*, 11(3), 593-613. doi: 10.1177/10944281062989973.
- Cheung, G.W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233–255.
- Chirică, S. (1996). *Psihologie Organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*. Cluj-Napoca: Casa de Editură și Consultanță “Studiul Organizării”.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi 10.1177/1548051808326596.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cole, K. (2006). Wellbeing, psychological capital and unemployment: An integrated theory. Paper presented at the *Annual Conference of the International Association for Research in Economic Psychology (IAREP) and the Society for the Advancement of Behavioural Economics (SABE)*, Paris, France. Retrieved

from

<http://www.melbourneinstitute.com/hilda/Biblio/cp/Paris%20Paper%2020061.pdf>.

- Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 464-474.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis (2nd ed.)*. Hillsdale, NY: Erlbaum.
- Culberston, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433.
- Cummings, J. N., & Ancona, D. G. (2005). The functional perspective. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 107-199). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Curşeu, P. L. (2007). *Grupurile în organizații*. Iași: Editura Polirom.
- Curşeu, P. L., & Schrujjer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict and trust. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 14(1), 66-79.
- Cutcliffe, J., & McKenna, H. (2004). Expert qualitative researchers and the use of audit trails. *Journal of Advanced Nursing*, 45, 126-133.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. H. (2010). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1051-1066.
- Davies, K. A., Lane, A. M., Devonport, T. J., & Scott, J.A. (2010). Validity and reliability of a brief emotional intelligence scale (BEIS-10). *Journal of Individual Differences*, 31(4), 198-208.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53.

- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organizations. *Educational Research Review*, 5, 111-133.
- Dimitrov, D. M. (2010). Testing for factorial invariance in the context of construct validation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 43(2), 121-149. doi: 10.1177/0748175610373459.
- DiPietro, R. B., Welsh, D. H. B., Raven, P. V., & Severt, D. (2007). A measure of hope in Franchise systems: Assessing franchisees, top executives, and franchisors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 59-66.
- Dawson, T. L., Fisher, K. W. & Stein, Z. (2006). Reconsidering qualitative and quantitative research approach: A cognitive developmental perspective. *New Ideas in Psychology*, 24, 229-239.
- Drach-Zahavy, A., & Pud, D. (2010). Learning mechanism to limit medication administration errors. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 794-805.
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31(3), 328-353.
- Edmondson, A. (1999a). A safe harbor from which to venture out: Social psychological conditions enabling boundary spanning in work teams. In R. Wageman (Ed.), *Research on managing groups and teams - Groups in context*, vol. 2 (pp. 179-2199). Stamford: JAI.
- Edmondson, A. (1999b). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2008). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *The Academy of Management Annals* (vol. 1) (pp. 269-314). New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrating analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4, 144-192.

- Edwards, J. R. (2011). The fallacy of formative measurement. *Organizational Research Methods, 14*(2), 370-388. doi: 10.1177/1094428110378369.
- Ellis, A. P., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 821-835.
- Entin, E., E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors, 41*(2), 312-325.
- Ferguson, K. L., & Reio Jr., T. G. (2010). Human resources management systems and firm performance. *Journal of Management Development, 29*(5), 471-494.
- Fitts, P. M., & Posner, M. I. (1967). *Human performance*. Belmont, CA: Brooks Cole.
- Fleig-Palmer, M. M., Luthans, K. W., & Mandernach, B. J. (2009). Successful reemployment through resiliency development. *Journal of Career Development, 35*, 228-247.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.
- Frey, L., & Sunwolf (2005a). The communication perspective on group life. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 159-186). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Frey, L., & Sunwolf (2005b). The symbolic-interpretative perspective of group life. In M. S. Poole & Hollingstead, A. B. (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 185-240). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Geller, M. H. (2005). The psychoanalytic perspective. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 87-106). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Gibson, C. B., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning. *Administrative Science Quarterly, 48*, 202-239.
- Gil, F., Alcover, C. M., & Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology, 20*(3/4), 193-218.

- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers. An introduction*. New York: Longman.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-types scale*. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Goldsmith, A. H., Darity, Jr. W., & Veum, J. R. (1998). Race, cognitive skills, psychological capital and wages. *The Review of Black Political Economy*, 26(2), 9-21.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity, Jr. W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, XX, 815-829.
- Goodman, P. S., & Dabbish, L. A. (2011). Methodological issues in measuring group learning. *Small Group Research*, 42, 379-404.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367. doi: 10.1177/1540851809332021.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 309-311.
- Hafdahl, A. R., & Williams, M. A. (2009). Meta-analysis of correlations revisited: Attempted replication and extension of Field's (2001) simulation studies. *Psychological Methods*, 14(1), 24-42.
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual- and team-level relationship. *Group Organization Management*, 33, 657-684.

- Hedges, L. V., & Pigott, T. D. (2004). The power of statistical tests for moderators in meta-analysis. *Psychological Methods*, 9(4), 426-445.
- Helland, M. R., & Winston, B. E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 42-54.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hogg, M. A. (2005). The social identity perspective. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 133-158). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huang, C. C., Chu, C. Y., & Jiang, P. C. (2008). An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *Proceedings of the 2008 IEEE ICMIT*, 1423-1427.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings (2nd ed)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ilgel, D. R. (1999). Teams embedded in organizations - Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-133.
- Ilgel, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jehn, K. A., & Rupert, J. (2008). Group faultlines and team learning: How to benefit from different perspectives. In V. I. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning: Understanding, improving, assessing how groups learn in organizations* (pp. 119-147). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 28, 254-273.

- Jordan, M. H., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research, 33*(1), 121-150.
- Judge, T., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80-92.
- Kane, J. S., & Woehr, D. J. (2006). Performance measurement reconsidered: An examination of frequency estimation as a basis for assessment. In Bennett, Jr. W., Lance, C. E., & Woehr, D. J. (Eds.), *Performance Measurement. Current perspectives and future challenges*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Katz, N, Lazer, D., Arrow, H., & Contractor, N. (2005). The network perspective on small groups: Theory and research. In M. S. Poole & Hollingstead, A. B. (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 227-312). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kayes, A. B., Kayes, D. C., & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation Gaming, 36*, 330-354.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modelling. A researcher's guide*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Kenny, D. A., Kashy, D., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., pp. 233-265). New York: McGraw-Hill.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: Guilford Press.
- Knapp, R. (2010). Collective (team) learning process models: A conceptual review. *Human Resources Development Review, 9*(3), 285-299. doi: 10.1177/1534484310371449.
- Koch, T., & Harrington, A. (1998) Reconceptualising rigour: The case for reflexivity. *Journal of Advance Nursing, 28*(4), 882-890.

- Kossek, E. E., Huber, M. S., & Lerner, J. V. (2003). Sustaining work force inclusion and well-being of mothers on public assistance: Individual deficit and social ecology perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(1), 155-175.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12 (pp. 333-375). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, *7*(3), 77-124.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & K. S. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 311-328.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, *9*(2), 202-220. doi: 10.1177/1094428105284919.
- Lance, C. E., Dawson, B., Birkelbach, D., & Hoffman, B. J. (2010). Method effects, measurement error, and substantive conclusions. *Organizational Research Methods*, *13*, 435-455.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *13*, 45-61.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, *23*, 741-755.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relationship theory of emotion. *American Psychologist*, *46*, 819-834.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J., & Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, *61*, 273-307.

- Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Lick, D. W. (2005). A new perspective on organizational learning: Creating learning teams. *Evaluation and Program Planning*, 29, 88-96.
- London, M., & Sessa, V. I. (2007). How groups learn continuously. *Human Resources Management*, 46(4), 651-669.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Lovaglia, M., Mannix, E. A., Samuleson, C. D., Sell, J., & Wilson, R. K. (2005). Conflict, power, and status in groups. In M. S. Poole & Hollingstead, A. B. (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 139-184). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 3, 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Occupational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. doi: 10.1002/hrdq.20034.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 818-827.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The 'point' of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-308.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*, 249-271.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review, 1*, 304-322.
- Luthans F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45–50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5*, 25-44.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital. Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2004). Robustness issues in multilevel regression analysis. *Statistica Neerlandica, 58*, 127-137.
- Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and well-being. *Journal of Clinical Psychology, 55*, 539–551.
- Maricuțoiu, L. P. (2008). Introducere în metaanaliză. Meta analiza corelațiilor. *Revista de Psihologia Resurselor Umane, 6*(2), 112-127.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*, 356-376.
- Marquart, M., Ng, C. S., & Goodson, H. (2010). Team development via action learning. *Advances in Developing Human Resources, 12*, 241-259.

- Marsh, H. W., Hau, K. T., Balla, J. R., & Grayson, D. (1998). Is more ever too much? The number of indicators per factor in confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research, 33*, 181-220.
- Marsh, H. W., Liem, G.A. D., Martin, A. J., Morin, A. J. S., & Nagengast, B. (2011). Methodological measurement fruitfulness of exploratory structural equation modeling (ESEM): New approaches to key substantive issues in motivation and engagement. Special issue in the *Journal of Psychoeducational Assessment*.
- Marsh, H.W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J. S., & Trautwein, U. (2009). Exploratory structural equation modeling, integrating CFA and EFA: Applications to students evaluations of university teaching. *Structural Equation Modeling, 16*, 439-476.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1980). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage Publication. Retrieved from <http://www.gifted.uconn.edu/siegle/research/Qualitative/qualquan.htm>.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist, 56*, 227-239.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(2),273-283.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*, 410-486.
- McCarthy, A., & Garavan, T. N. (2008). Team learning and metacognition: A neglected area of HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources, 19*, 509-524.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Inglewood, N. J.: Prentice Hall, Inc.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2001). The study of groups: Past, present, and future. *Personality & Social Psychology Review, 4*(1), 95-105.

- McLeod, P. L., & Kettner-Polley, R. B. (2005). Psychodynamic perspectives on small groups. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups: An interdisciplinary perspective*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- McMurrey, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457. doi: 10.1108/01437731011056452.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Boss. Retrieved from <http://www.gifted.uconn.edu/siegle/research/Qualitative/qualquan.htm>.
- Meyers, R. A., Berdahl, J. L., Brashers, D., Considine, J. R., Kelly, J. R., Moore, C., ..., Spoor, J. R. (2005). Understanding groups from a feminist perspective. In M. S. Poole & Hollingstead, A. B. (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 241-276). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Mo, S., & Xie, X. (2009). Team learning, transactive memory systems and team performance: A longitudinal study based on the IMO approach. *Front. Bus. Res. China*, 4(3), 409-422. doi: 10.1007/s11782-010-0104-1.
- Montero, I., & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- Nielsen, T. M., Sundstrom, E. D., & Halfhill, T. R. (2005). Group dynamics and effectiveness: Five years of applied research. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 285-312). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Niemi, R. G., Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1986). The impact of scale length on reliability and validity. *Quality and Quantity*, 20, 371-376.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391. doi: 10.1177/1548051809353764.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350-364.

- Ortega, A., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Rico, R. (2010). Team learning and effectiveness in virtual project teams: The role of beliefs about interpersonal context. *The Spanish Journal of Psychology, 13*(1), 267-276.
- Parker, S. (1998). Enhancing role-breath self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 835-852.
- Paulus, P. B., & Van der Zee, K. (2004). Should there be a romance between teams and groups? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 475-480.
- Pearce, J., & Randel, A. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 81-98.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal, 24*, 26–31.
- Pearce, J., & Randel, A. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 81-98.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology, 64*, 427-450.
- Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics, 34*(2), 153-167.
- Piña, M. I., Martínez, A. M., & Martínez, L. G. (2008). Teams in organizations: A review on team effectiveness. *Team Performance Management, 14*(1-2), 7-21.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*, 531-544.
- Porter, C. O. (2008). A multilevel, multiconceptualization perspective of goal orientation in teams. In V. I. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations* (pp. 149-191). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers, 36*(4), 717–731. doi: 10.3758/BF03206563.

- Quintana, S. M., & Minami, T. (2006). Guidelines for meta-analyses of Counseling Psychology research. *The Counseling Psychologist, 34*, 839-877.
- Recardo, R. J., Wade, D., Mention III, C. A. M., & Jolly, J. A. (1996). *Teams: Who needs them and why?* Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(9), 1531-1552.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies, XX*(X), 1-10. doi: 10.1177/1548051811409044.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management, 35*(6), 751-781.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research, 37*, 540-570.
- Runciman, W. B. (2002). Qualitative versus quantitative research-balancing cost, yield and feasibility. *Qualitative and Safety in Health Care, 11*, 146-147.
- Rus, C. L., & Jesus, S. N. (2010). Psychological capital in organizational context: A meta-analytic study. In M. Milcu (Ed.), *Modern Psychology Research: Quantitative research vs. Qualitative research? Conference Proceedings* (pp. 142-151). Sibiu: Editura Universitară.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies, 7*, 1-22.
- Salanova, M, Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I. M., & Shaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups. *Small Group Research, 34*, 43-73.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors, 50*(3), 540-547.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Norwood NY: Ablex.

- Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (2008). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York, London: CRC Press.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a big five in teamwork? *Small Group Research*, *36*, 555–599.
- Salas, E., & Wildman, J. L. (2008). Ten critical research questions: The need for new and deeper exploration. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 525-546). New York, London: Taylor & Francis Group LLC.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new development teams. *Decision Science*, *34*(4), 707-739.
- Saris, W. E., Satorra, A., & Van der Veld, W. (2009). Testing structural equation models or detection of misspecifications? *Structural Equation Modeling*, *16*, 561-582.
- Sass, D. A., & Schmitt, T. A. (2011). Introduction to the special issue: Moving beyond traditional psychometric approaches. *Journal of Psychoeducational Assessment*, *29*(4), 299-303. doi: 10.1177/0734282911406651.
- Sava, F. A. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Savelsberg, C. M., Gevers, J. P. M., van der Heijden, B. I. J. M., & Poell, R. F. (2012). Team role stress: Relationships with team learning and performance in project teams. *Group & Organization Management*, *XX*(X), 1-34. doi: 10.1177/1059601111431977
- Savelsbergh, C. M., van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2009). The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research OnlineFirst*, doi: 10.1177/1046496409340055.
- Savelsbergh, C. M., van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2010). Attitudes towards factors influencing team performance: A multi-rater approach at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance. *Team Performance Management*, *16*(7-8), 451-474.

- Sawyer, J. E., Latham, W. R., Pritchard, R. D., & Bennett, W. R. Jr. (1999). Analysis of work group productivity in an applied setting: Application of a time series panel design. *Personnel Psychology, 52*, 927-967.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4*, 219-247.
- Schmitt, T.A. (2011). Current methodological considerations in exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal of Psychoeducational Assessment, 29*(4), 304-321. doi: 10.1177/0734282911406653.
- Schneider, N. (2000). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge and warm fuzziness. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Sessa, V. I., & London, M. (2006). *Continuous learning: Individual, group, and organizational perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (2003). Positive psychology: Fundamental assumptions. *The Psychologist, 16*, 126-27.
- Seligman, M. E. P. (2004). Foreword. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. xi-xiii). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Singh, A. K., & Muncherji, N. (2007). Team effectiveness and its measurement: A framework. *Global Business Review, 8*, 119-133.
- Smech, A., & Drach-Zahavy, A. (2007). Schools as team-based organizations: A structure-process-outcomes approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 11*(4), 305-320.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry, 13*, 249-275.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., ..., Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 570-585.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.) (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.

- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Boders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 321-325.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Stagl, K. C., Salas, E., & Day, D. V. (2008). Assessing team learning outcomes: Improving team learning and performance. In V. L. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations* (pp. 367-390). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Stajkovic, A. (2006). Development of a core confidence higher-order constructs. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1208-1224.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*, 240-261.
- Stalmeijer, R. E., Gijsselaers, W. H., Wolfhagen, I. H., Harendza, S., & Scherpbier, A. J. (2007). How interdisciplinary teams can create multi-disciplinary education: The interplay between team processes and educational quality. *Medical Education, 41*, 1059-1066.
- Steiger, J. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research, 25*, 173-180.
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (1999). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative* (2nd ed.). Philadelphia: Lippincott.
- Stone-Romero, E. F. (2009). Implications of research design options for the validity of inferences derived from organizational research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 302-327). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stone-Romero, E. F. (2011). Research strategies in industrial and organizational psychology: Non-experimental, quasi-experimental, and randomized experimental research in special purpose and nonspecial purpose settings. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*,

- Volume 1: Building and developing the organization.* Washington, DC: American Psychological Association.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist, 45*, 120–133.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 44-67.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2010). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 242-264.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 28*, 4-13.
- Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin, 3*, 421-442.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group Organization Management, 34*, 170-205.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management, 136*(3), 341-352. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000135.
- Tucker, A. L., Nebrhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science, 53*(6), 894-907.
- Urbina, S. (2004). *Essentials of psychological testing*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement, 1*, 165-178.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, XX, X*. doi: 10.1002/job.653.

- Van den Bossche, P., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments. *Small Group Research, 37*, 490-521.
- Van Emmerik, I. J. H., Jawahar, I. M., Schreurs, B., & DeCuyper, N. (2011). Social capital, team efficacy and team potency: The mediating role of team learning behaviors. *Career Development International, 16*, 82-99.
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal, 48*(3), 532-547.
- Van der Vegt, G. S., de Jong, S. B., Bunderson, J. S., & Molleman, E. (2010). Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback. *Organization Science, 21*(2), 347-361.
- Van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). The relationship between team learning activities and team performance. *Personnel Review, 38*(5), 560-577.
- Van Woerkom, M., & van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 381-404.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Measurement and mismeasurement of mood: Recurrent and emergent issues. *Journal of Personality Assessment, 68*, 267-296.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in work groups. *Applied Psychology: An International Review, 51*, 355-424.
- West, M. A., Borrill, C. S., & Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 13, pp. 1-48). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 249-267.
- Westerman, M. A. (2006). Quantitative research as an interpretive enterprise: The mostly unacknowledged role of interpretation in research efforts and suggestions for explicitly interpretive quantitative investigations. *New Ideas in Psychology, 24*, 189-211.

- Wheelan, S. A. (2005). The developmental perspective. Chaos, complexity, and catastrophe: The nonlinear dynamics perspective. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 107-118). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Wheelan, S. A., Buzaglo, G., Tsumura, E. (1998). Developing assessment tools for cross-cultural group research. *Small Group Research*, 29(3), 359-370.
- Wheelan, S. A., Murphy, D., Tsumura, E., & Kline, S. F. (1998). Member perceptions of internal group dynamics and productivity. *Small Group Research*, 29, 371-393.
- Wiedow, A., & Knodradt, U. (2011). Two-dimensional structure of team process improvement: Team reflection and team adaptation. *Small Group Research*, 42(1), 32-54. doi: 10.1177/1046496410377358.
- Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32(4), 1041-1059.
- Williams, L. J., Edwards, J. R., & Vandenberg, R. J. (2003). Recent advances in causal modeling methods for organizational and management research. *Journal of Management*, 29(6), 903-936.
- Wittebaum, G. M., Hollingstead, A., B., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., ..., Yoon, K. (2004). The functional perspective as a lens for understanding groups. *Small Group Research*, 35(1), 17-43.
- Wong, C. S., Law, K. S., & Huang, G. (2008). On the importance of conducting construct-level analysis for multidimensional constructs in theory development and testing. *Journal of Management*, 34(4), 744-764. doi: 10.1177/0149206307312506.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2010). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, XX(X) I-II. doi: 10.1177/1548051810382013.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2010). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, XX(X), 1-11. doi: 10.1177/1548051810382013.

- Wong, C. S., Law, K. S., & Huang, G. (2008). On the importance of conducting construct-level analysis for multidimensional constructs in theory development and testing. *Journal of Management*, 34(4), 744-764. doi: 10.1177/0149206307312506.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 147-159.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Xiao, Y., Hunter, W. A., Mackenzie, C. F., Jeffries, N. J., & Horst, R. L. (1996). Task complexity in emergency medical care and its implications for team coordination. *Human Factors*, 38, 636-645.
- Yeh, Y. J., & Chou, H. W. (2005). Team composition and learning behaviors in cross-functional teams. *Social Behavior and Personality*, 33(4), 391-402.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2009). An integrated model of psychological capital in the workplace. In A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of positive psychology and work* (pp. 277-288). New York: Oxford University Press.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2011). Positive psychological capital in the workplace: Where we are and where we need to go. In K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, & M. F. Steger (Eds.), *Designing the future of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Shuffler, M. (2008). The leader's role in group learning. In V. I. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations* (pp. 193-214). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Zaccaro, S. J., Marks, M. A., & DeChurch, L. A. (2012). Multiteam systems: An introduction. In S. J. Zaccaro, M. A. Marks, & L. A. DeChurch (Eds.), *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex*

environments. Retrieved from <http://www.psypress.com/multiteam-systems-9781848728691>.

- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organizational context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.
- Zhao, Z., & Hou, J. (2009). The study on psychological capital development of intrapreneurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35-40.

Anexa 1.1

Lista surselor bibliografice incluse în analiza realizată în Studiul 1

A. Surse bibliografice incluse în analiza capitalului psihologic la nivel individual

- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, XX*, xx-xx.doi:10.1177/0419206308329961.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17-28.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, XX*, X, xx-xx.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 1*(2), 42-60.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48-70.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*, 353-367.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*, 45-61.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management, 19*(5), 818-827.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*, 249-271.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 219-238.

B. Surse bibliografice incluse în analiza capitalului psihologic la nivel de grup

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies, 15*(3), 227-240. doi 10.1177/1548051808326596.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.653.

Anexa 2.1

Lista surselor bibliografice incluse în meta-analiza realizată în Studiul 2

- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, XX*, xx-xx. doi:10.1177/0419206308329961
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48-70.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*, 353-367.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*, 45-61.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management, 19*(5), 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*, 249-271.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 219-238.

Anexa 3.1

Lista surselor bibliografice analizate în Studiul 4

- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., & Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 95-111.
- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & Management*, 42, 1105-1120.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Yilmaz, C. (2006). Learning process in new product development teams and effects on product succes: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35, 210-224.
- Bang, H., Fulesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 253-261.
- Drach-Zahavy, A., & Pud, D. (2010). Learning mechanism to limit medication administration errors. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 794-805.
- Edmondson, A. (1999a). A safe harbor from which to venture out: Social psychological conditions enabling boundary spanning in work teams. In R. Wageman (Ed.), *Research on managing groups and teams - Groups in context*, vol. 2 (pp. 179-2199). Stamford: JAI.
- Edmondson, A. (1999b). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Huang, C.C., Chu, C.Y., & Jiang, P.C. (2008). An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *Proceedings of the 2008 IEEE ICMIT*, 1423-1427.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new development teams. *Decision Science*, 34(4), 707-739.

- Savelsbergh, C. M., van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2009). The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research OnlineFirst*. doi: 10.1177/1046496409340055.
- Smech, A., & Drach-Zahavy, A. (2007). Schools as team-based organizations: A structure-process-outcomes approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 11*(4), 305-320.
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence higher-order construct. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1208-1224.
- Stalmeijer, R. E., Gijsselaers, W. H., Wolfhagen, I. H., Harendza, S., & Scherpbier, A. J. (2007). How interdisciplinary teams can create multi-disciplinary education: The interplay between team processes and educational quality. *Medical Education, 41*, 1059-1066.
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science, 53*(6), 894-907.
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal, 48*(3), 532-547.
- Van der Vegt, G. S., de Jong, S. B., Bunderson, J. S., & Molleman, E. (2010). Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback. *Organization Science, 21*(2), 347-361.
- van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). The relationship between team learning activities and team performance. *Personnel Review, 38*(5), 560-577.
- van Woerkom, M., & van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 381-404.
- Yeh, Y. J., & Chou, H. W. (2005). Team composition and learning behaviors in cross-functional teams. *Social Behavior and Personality, 33*(4), 391-402.
- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organizational context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal, 49*(3), 501-518.

Anexa 4.1

Itemii instrumentului de măsurare a comportamentelor de învățare în echipă traduși în limba română

Număr item	Descriere item
<i>Construcția comună a semnificației</i>	
1.	Informația membrilor echipei este completată cu informație de la alți membri ai echipei.
2.	Membrii echipei trag concluzii colective din ideile care sunt discutate în cadrul echipei.
3.	Membrii echipei construiesc pe ideile și informațiile fiecăruia.
<i>Explorarea perspectivelor diferite</i>	
4.	Membrii echipei se ascultă cu atenție unii pe alții.
5.	Dacă ceva este neclar, ne adresăm întrebări unii altora.
6.	Dacă un membru al echipei își exprimă opinia, ulterior acesta solicită și opinia celorlalți.
7.	Ne încurajăm pentru a vedea munca noastră din perspective diferite.
<i>Analiza erorilor</i>	
8.	După realizarea unei greșeli, echipa încearcă împreună să analizeze ce a cauzat această greșală.
9.	În această echipă, considerăm că este util să analizăm erorile.
10.	Dacă ceva a funcționat greșit, echipa se gândește la acest lucru.
11.	După ce a apărut o eroare, aceasta este analizată temeinic în această echipă.
<i>Comunicarea erorilor</i>	
12.	Membrii echipei comunică greșelile lor pentru a preveni ca ceilalți să facă aceeași greșală.
13.	Discutăm erorile în cadrul echipei noastre deoarece erorile și soluțiile lor pot oferi informație importantă.
14.	În echipa noastră, greșelile sunt discutate cu ceilalți.
15.	Erorile sunt discutate deschis.
<i>Reflecția asupra proceselor</i>	
16.	Adesea discutăm metodele de lucru ale echipei noastre.
17.	Ca echipă, discutăm regulat cât de eficace colaborăm.
18.	Echipa noastră reconsideră adesea procedurile noastre de lucru.
19.	Alocăm regulat timp pentru a reflecta asupra modului în care putem să îmbunătățim metodele noastre de lucru.
<i>Reflecția asupra rezultatelor</i>	
20.	În echipa noastră, verificăm ceea ce putem să învățăm din realizările noastre.
21.	În echipa noastră, verificăm dacă acțiunile noastre au adus ceea ce ne așteptăm.
22.	În echipa noastră, evaluăm rezultatele acțiunilor noastre.
<i>Căutarea feedbackului</i>	
23.	Căutăm feedback privind metodele noastre.
24.	Analizăm performanța noastră în conformitate cu alte echipe.
25.	Solicităm feedback de la părțile interesate interne și externe privind rezultatele noastre.
<i>Experimentarea</i>	
26.	În echipa noastră, experimentăm și alte metode de lucru.
27.	Echipa noastră testează noi metode de lucru.
28.	Împreună, avem în plan să testăm noi metode de lucru.

Anexa 4.2.

Itemii instrumentelor de măsurare a eficacității echipei de muncă

Itemii instrumentului de măsurare a performanței percepute a echipei traduși în limba română

Număr item	Descriere item
1.	Recent, această echipă pare “să doarmă” puțin în ceea ce privește nivelul său de performanță și realizări (R).
2.	Cei care primesc sau utilizează munca acestei echipe adesea se plâng despre munca noastră (R).
3.	Calitatea muncii oferite de această echipă se îmbunătățește în timp.
4.	Apar frecvent erori critice în această echipă (R).
5.	Alții din organizație care interacționează cu această echipă adesea se plâng de modul în care funcționează (R).

Notă: (R) – itemi cu codare inversă

Itemii instrumentului de măsurare a satisfacției individuale a membrilor față de echipă traduși în limba română

Număr item	Descriere item
1.	Sunt mulțumit(ă) de membrii actuali ai echipei mele.
2.	Sunt mulțumit(ă) de modul în care membrii echipei mele și eu am lucrat împreună.
3.	Sunt mulțumit(ă) să lucrez în această echipă.
4.	Sunt mulțumit(ă) de procesele de echipă pe care le-am utilizat în ultimele săptămâni.
5.	Sunt mulțumit(ă) de procesele acestei echipe din ultimele săptămâni.

Itemii instrumentului de măsurare a viabilității echipei traduși în limba română

Număr item	Descriere item
1.	Această echipă nu ar fi trebuit să continue să funcționeze ca echipă (R).
2.	Această echipă nu a fost capabilă să lucreze împreună ca o unitate (R).
3.	Această echipă probabil nu ar trebui să lucreze niciodată împreună în viitor (R).
4.	Dacă aș fi avut ocazia, aș fi schimbat echipa (R).
5.	Aș fi încântat să lucrez cu acești membri ai echipei la alte proiecte, în viitor.

Notă: (R) – itemi cu codare inversă

Anexa 4.3.

Definiții ale conceptelor examinate în Studiul 5

-
1. *Capital psihologic*: Stare psihologică pozitivă de dezvoltare caracterizată de: (a). Existența siguranței de sine pentru alocarea și manifestarea efortului necesar privind reușita în sarcini provocatoare (autoeficacitate); (b). Realizarea de atribuiri pozitive privind reușita în prezent și în viitor (optimism); (c). Perseverența în îndeplinirea scopurilor și, atunci când este necesar, redirecționarea căilor spre scopuri pentru a reuși (speranță); (d). În confruntarea cu probleme și adversitate, menținerea și revenirea, chiar și peste starea inițială, cu scopul de a reuși (reziliență)” (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, p. 3).
 2. *Comportamente de învățare în echipă*: Acțiuni derulate de către membrii echipei prin care aceștia obțin și procesează date care le permit să se adapteze și să își îmbunătățească activitatea (Edmondson, 1999).
 3. *Construcția comună a semnificației*: Acțiuni conversaționale mutuale ale membrilor echipei de rafinare, construire sau modificare a semnificației originale oferite pentru a ajunge la noi semnificații în munca colaborativă, care anterior nu erau disponibile echipei (Van den Bossche, Gijssels, Segers, & Kirschner, 2006)
 4. *Explorarea perspectivelor diferite*: Acțiuni conversaționale ale membrilor echipei pentru a explora, împărtăși cunoaștere, opinii și perspective diferite (Van den Bossche et al., 2006)
 5. *Analiza erorilor*: Discutarea și analizarea colectivă a erorilor pentru a le preveni (Van Dyck, 2000)
 6. *Comunicarea erorilor*: Împărtășirea colectivă a erorilor pentru a le preveni (Van Dyck, 2000)
 7. *Reflecția asupra proceselor*: Discutarea colectivă a obiectivelor, asumțiilor, metodelor și strategiilor de lucru și verificarea lor pentru a constata dacă echipa face lucrurile potrivite și dacă le face într-un mod potrivit (Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003)
 8. *Reflecția asupra rezultatelor*: Considerarea retrospectivă sau în avans a experiențelor și acțiunilor pentru a le evalua și a învăța din ele (Schippers et al., 2003)
 9. *Căutarea feedbackului*: Căutarea feedbackului intern printre membrii echipei și extern din afara echipei pentru a reflecta (Schippers et al., 2003)
 10. *Experimentarea*: Realizarea colectivă a lucrurilor într-o modalitate diferită de cea adoptată înainte și măsurarea diferențelor privind rezultatele obținute prin intermediul celor două modalități (Van Woerkom, 2003)
 11. *Performanța percepută echipei*: Măsura în care echipa își îndeplinește obiectivele de muncă (Hackman, 1987)
 12. *Satisfacția membrilor față de echipă*: Gradul de mulțumire a unui membru al echipei privind echipa sa de muncă (Tekleab, Quigley, & Tesluk, 2009)
 13. *Viabilitatea echipei*: Dorința percepută a membrilor echipei de a lucra împreună în viitor în cadrul aceleiași echipe (Tekleab et al., 2009)
-