

Group Efficacy en Teamprestatie: Speelt Teamcohesie een Rol?

Ellen T. Plantinga
Universiteit Utrecht

In deze studie is de voorspellende waarde van group efficacy op teamprestatie onderzocht. Daarnaast is gekeken naar de rol van teamcohesie en of teamcohesie als moderator optreedt op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie. Met een steekproef van 16 middelbare scholen, bestaande uit 69 multidisciplinaire (kern)teams, hebben in totaal 442 docenten aan dit onderzoek deelgenomen. Uit de resultaten blijkt dat group efficacy significant positief samenhangt met teamprestatie. Teamcohesie blijkt ook een significant positieve voorspeller te zijn voor teamprestatie. Er is geen steun gevonden voor het interactie-effect van teamcohesie op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie. Implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek naar de effectiviteit van teams worden besproken.

Kernwoorden: *group efficacy, teamcohesie, teamprestatie, teams.*

In veel organisaties hebben hiërarchische structuren plaatsgemaakt voor teamstructuren (Devine, Clayton, Philips, Dunford & Melner, 1999; Guzzo & Shea, 1992; Kozlowski & Ilgen, 2006; Spreitzer, Cohen & Ledford, 1999). Teams worden gevormd in reactie op de competitieve uitdagingen vanuit de omgeving. Managementlagen worden verwijderd en verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd, bij de teams. Er wordt daarom steeds meer wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de prestatie en effectiviteit van groepen en teams. Daarbij gaat de aandacht vooral uit naar directe hoofdeffecten van diverse inputvariabelen die de teamprestatie kunnen verbeteren.

Dit onderzoek is ondersteund door de Universiteit Utrecht en adviesbureau BMC. Ik bedank mijn medestudenten voor het helpen verzamelen van de data.

Correspondentie aangaande dit artikel kan gericht worden aan Ellen T. Plantinga, Universiteit Utrecht, Herenweg 72, 3513 CH Utrecht, Nederland of per e-mail (ellenplantinga@gmail.com).

Het onderzoek dat in dit artikel beschreven wordt is gebaseerd op de theorie van Bandura (1982). Bandura is overtuigd van het belang van self-efficacy in relatie tot de individuele prestatie. Niet alleen je kennis en vaardigheden zijn van belang, ook het vertrouwen in je eigen kunnen is cruciaal om succesvol te kunnen zijn. Uitgegaan van deze gedachte van Bandura wordt in dit artikel de relatie tussen group efficacy en de prestatie van het team beschreven. Group efficacy is het collectieve vertrouwen in een team dat ze goed kan presteren (Shea & Guzzo, 1987). Eerder onderzoek heeft veelal een positieve relatie gevonden tussen group efficacy en teamprestatie (e.g. Prussia & Kinicki, 1996; Pearce, Gallagher & Ensley, 2002; Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993).

Naast group efficacy wordt in dit artikel ook de invloed van teamcohesie beschreven. Eerder onderzoek laat vooral het directe effect zien van teamcohesie op teamprestatie (Gully, Devine & Whitney, 1995; Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003). Het merendeel van de beschikbare literatuur heeft onderzocht hoe verschillende vormen van cohesie (e.g. taakcohesie, inter-persoonlijke cohesie) relateren aan teamprestatie, echter zonder daarbij te kijken naar mogelijke determinanten van teamcohesie of interactie-effecten.

Het *doel* van dit onderzoek is om de kennis over effectief teamfunctioneren verder uit te breiden. Met group efficacy als één van de belangrijkste voorspellers van teamprestatie (Hecht, Allen, Klammer & Kelly, 2002; Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002; Guzzo et al., 1993) ben ik in dit onderzoek geïnteresseerd in het interactie-effect van teamcohesie op de schijnbaar robuuste relatie tussen group efficacy en teamprestatie.

Teamprestatie

Teamprestatie is een belangrijk construct wanneer gekeken wordt naar teamfunctioneren en de toegevoegde waarde van teams. De prestatie van teams in organisaties is echter complex en moeilijk te meten. In de beschikbare literatuur over teamfunctioneren worden tal van criteria genoemd om de effectiviteit en prestatie van teams te bepalen. Echter, wordt teamprestatie niet duidelijk gedefinieerd (Campbell, Gasser & Oswald, 1996).

Cohen en Bailey (1997) hebben een literatuurreview geschreven over het effectief functioneren van teams. Zij hanteren een brede benadering wanneer het gaat om team-effectiviteit om zo alle mogelijk relevante uitkomstvariabelen mee te kunnen nemen. Cohen en Bailey hebben de verschillende criteria voor teameffectiviteit ingedeeld in drie categorieën: prestatie, attitude en gedrag. Voorbeelden van prestatievariabelen zijn *efficiëntie*, *productiviteit*, *responsetijd*, *klanttevredenheid* en *innovatie*. Voorbeelden van attitudevariabelen zijn *de tevredenheid van de werknemer*, *commitment* en *vertrouwen in het*

management. Voorbeelden van gedragsvariabelen zijn *verzuim*, *verloop* en *veiligheid op de werkplek* (i.e. ongelukken op de werkplek).

Mathieu, Maynard, Rapp en Gilson (2008) concluderen in hun meta-analyse dat veel studies zich hebben gericht op *wie* er in het team zit, *hoe* ze samenwerken en *wat* ze doen om goed te presteren – echter, het construct teamprestatie is niet zo systematisch geanalyseerd. Sterker nog, er wordt in de literatuur vooral aandacht besteed aan de predictoren van teamprestatie en nauwelijks aan uitkomstvariabelen (Beal et al., 2003).

Campion en zijn collega's beschrijven een model waarbij meer aandacht wordt besteed aan de operationalisatie van teamprestatie (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Campion, Papper & Medsker, 1996). Zij gebruiken een combinatie van drie criteria om de prestatie van het team te beoordelen: *productiviteit*, *tevredenheid van de teamleden* en *het oordeel van de manager*. Effectieve teams zijn namelijk niet alleen meer productief als een team, maar zorgen ervoor dat de individuele teamleden ook meer productief en tevreden zijn. Daarom kan teamprestatie volgens Campion et al. (1996) beoordeeld worden door uitkomstvariabelen op zowel groeps als individueel niveau.

Naast het vele gebruik van de hierboven genoemde prestatiecriteria mogen zoals gezegd de criteria op het gebied van attitude en gedrag niet genegeerd worden (Cohen & Baily, 1997). Janssen, Van de Vliert en Veenstra (1999) bieden een interessant perspectief voor het gebruik van criteria zowel op het gebied van attitude als op het gebied van gedrag. In hun onderzoek naar de relatie tussen taak en persoonlijke conflicten enerzijds en effectieve teambesluitvorming anderzijds, vragen ze de respondenten onder andere naar de affectieve acceptatie tussen de teamleden. Hiermee bedoelen ze de mate waarin teamleden aangename inter-persoonlijke relaties onderhouden. Ten behoeve van de constructvaliditeit hebben Janssen et al. twee uitkomstvariabelen van hun onderzoek (i.e. *effectieve teambesluitvorming* en *affectieve acceptatie*) gecorreleerd aan een meer algemene schaal van teamprestatie. Deze schaal bevat items waarbij individuele teamleden de algemene prestatie van het team beoordelen. Deze meetmethode wordt niet vaak gebruikt in onderzoek vanwege het zelfbeoordelings-karakter, maar er is behoefte aan meer onderzoek dat focust op dit soort attitude en gedragsvariabelen in plaats van de vaak gekozen prestatievariabelen (Mathieu et al., 2008). Het onderzoek in dit artikel sluit aan op het perspectief van Janssen et al. (1999) en ziet teamprestatie als de prestatie van het team zoals die door de individuele teamleden ervaren wordt. Hiermee wordt in dit onderzoek de nadruk gelegd op het affectieve aspect van teamprestatie.

Group efficacy

In de literatuur komen veel verschillende definities van group efficacy voor. De term group efficacy is geïntroduceerd door Shea en Guzzo (1987). Zij definiëren group efficacy als 'het collectieve vertrouwen in een groep dat ze effectief kan zijn' (Shea & Guzzo, 1987, p.26). *Group efficacy*, *self-efficacy* en *collective efficacy* worden in de literatuur vaak door elkaar gebruikt. Deze drie constructen hangen ook nauw met elkaar samen, maar betekenen niet hetzelfde. Het artikel van Guzzo et al. (1993) scheidt duidelijkheid over de betekenis van de verschillende constructen.

Group efficacy is gebaseerd op het self-efficacy concept van Bandura (1982). Self-efficacy is iemands eigen vertrouwen in zijn/haar eigen capaciteiten om een bepaalde taak met succes te volbrengen. Onderzoek heeft aangetoond dat self-efficacy bijdraagt aan verhoogde prestatie (e.g. Bandura, 1982; Locke, 1991). Locke (1991) ziet self-efficacy als een belangrijke factor voor werkmotivatie. Self-efficacy werkt motiverend voor het kiezen van de juiste actie waarmee de gestelde doelen bereikt kunnen worden.

Guzzo et al. (1993) geven drie redenen waarom group efficacy en self-efficacy van elkaar verschillen. Allereerst is self-efficacy het vertrouwen van een individu in haar/zijn eigen prestatie, daar waar group efficacy de prestatie van de hele groep aangaat. Een tweede verschil zit in het feit dat het bij group efficacy om een gedeeld vertrouwen van de groep gaat en het bij self-efficacy om het vertrouwen van het individu gaat. Het derde verschil betreft hoe specifiek het vertrouwen is. Bij self-efficacy gaat het veelal om een verwachting ten aanzien van een prestatie van een specifieke taak, daar waar het bij group efficacy over het vertrouwen in het team in het algemeen gaat (Guzzo et al., 1993).

Sterk gerelateerd aan group efficacy is het construct *collective efficacy*, maar dit betekent niet hetzelfde (Shamir, 1990). *Collective efficacy* is het vertrouwen van een individueel teamlid in het team dat ze goed kan presteren. Shamir (1990) omschrijft group efficacy daarentegen als een gedeeld vertrouwen onder alle teamleden dat het team goed kan presteren. Group efficacy is dus een gedeelde opvatting van de groep als geheel en *collective efficacy* is het beeld van de teamprestatie op individueel niveau.

Gully et al. (2002) maken in hun meta-analyse nog specifiekere onderscheid tussen *team-efficacy* en *group efficacy*. *Team-efficacy* refereert naar taakspecifieke percepties van teamprestatie, en *group efficacy* refereert naar percepties van teamprestaties in het algemeen. Beide constructen zijn volgens Campion en zijn collega's constructen op groepsniveau en beide zijn gerelateerd aan teamprestatie (e.g. Campion et al., 1993, 1996; Gibson, 1999).

In de beschikbare literatuur zit niet alleen verschil in het gebruik van terminologie, maar ook in het niveau van analyse. Group efficacy wordt soms op individueel niveau (e.g. Bandura, 1982) en soms op groepsniveau gemeten (e.g. Hackman in Lindsley, Brass & Thomas, 1995). Lindsley et al. (1995) hebben geconstateerd dat hoewel de meeste studies zich richten op het individuele niveau van analyse (self-efficacy), er ook indirect bewijs is dat efficacy en prestatie met elkaar samenhangen op groeps- en organisatieniveau.

Ook over het meten van group efficacy zijn de meningen verdeeld. Gist (1987) stelde drie methodes voor waarop efficacy op groepsniveau kan worden gemeten. De eerste methode is de optelsom van de individuele (self-efficacy) scores. Het grote nadeel van deze methode is dat deze geen rekening houdt met het groepsproces (Lindsley et al., 1995). De tweede methode is het middelen van de scores van de individuele teamleden ten aanzien van het vertrouwen in het team. Deze methode is gebruikt door Earley (1993). Deze methode is alleen gerechtvaardigd als de teamleden op geen enkele mogelijke manier kennis kunnen nemen van het beeld van de overige individuele teamleden (Lindsley et al., 1995). De derde en laatste methode houdt wel rekening met het groepsproces en vergt dat een groep als geheel antwoord geeft op de vragen over het vertrouwen in het team. Deze laatste methode wordt maar weinig gebruikt omdat het in studies met grote organisaties en teams bijna onmogelijk is om op deze manier te werk te gaan (Lindsley et al., 1995).

De methode die Earley (1993) gebruikt, het middelen van de scores van de individuele teamleden, suggereert een vierde methode en dat is het gebruik van de individuele teamleden als informanten om het groepsvertrouwen in kaart te brengen. Het verschil tussen de tweede methode en deze vierde methode zit in de formulering van de vragen: (2) "Ik ben ervan overtuigd dat dit team uitzonderlijk werk kan leveren" vs. (4) "Dit team is ervan overtuigd dat het uitzonderlijk goed werk kan leveren". Lindsley et al. (1995) spreken hun voorkeur uit voor de vierde methode, gegeven de valkuilen van multi-level onderzoek. In multi-level onderzoek worden constructen aan elkaar gerelateerd die op verschillende niveaus worden gemeten (bv. individueel en groepsniveau). Dat kan leiden tot onjuiste conclusies of een onder- of overschatting van de grootte van het gevonden effect. Als de theorie bijvoorbeeld op groepsniveau wordt beschreven en de data op individueel niveau wordt geanalyseerd, worden conclusies op groepsniveau getrokken die gebaseerd zijn op data-analyse op individueel niveau (Klein, Dansereau & Hall, 1994).

Echter, de vierde methode om group efficacy te meten, het gebruik van de individuele teamleden als informanten om het groepsvertrouwen in kaart te brengen, doet wel de aanname dat de teamleden inzicht hebben in de mate van vertrouwen dat de overige

teamleden in het team hebben. In het huidige onderzoek is ervoor gekozen om group efficacy op deze vierde manier te meten.

Teamcohesie

Teamcohesie is een veel onderzocht construct in de organisatiepsychologie en in het bijzonder in het onderzoek naar effectief teamfunctioneren. Er is daarbij veel gekeken naar cohesie als voorspeller van werkprestatie (e.g. Gully et al., 1995, 2002). Festinger (1950) definieert teamcohesie als 'het resultaat van alle krachten op de teamleden om een groep te blijven' (p. 274). Later hebben andere onderzoekers cohesie omschreven als de betrokkenheid van teamleden bij de taak van het hele team of de betrokkenheid richting elkaar (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987).

Deze verschillende definities hebben ertoe geleid dat er onderscheid wordt gemaakt tussen taakcohesie en inter-persoonlijke cohesie (Kozlowski & Ilgen, 2006). Taakcohesie is de gedeelde betrokkenheid van de groep bij de groepstaak of het doel (Hackman in Kozlowski & Ilgen, 2006). Inter-persoonlijke cohesie is de attractie naar elkaar en de groep (Evans & Jarvis in Kozlowski & Ilgen, 2006).

Vaak wordt teamcohesie gedefinieerd als de mate waarin een individu ervaart dat de leden van het team tot elkaar zijn aangetrokken, graag willen samenwerken en betrokken zijn bij het volbrengen van de taak of het bereiken van het doel van het team (Bass, 1960; Stogdill, 1972). In dit artikel wordt deze laatste definitie aangehouden.

Group efficacy en teamprestatie

In veel studies is onderzoek gedaan naar determinanten van teamprestatie. Shea en Guzzo (1987) vonden drie essentiële factoren die van invloed zijn op de teamprestatie: onderlinge afhankelijkheid tussen de teamleden binnen een taak, onderlinge afhankelijkheid voor een teamuitkomst (i.e. beloning als een team) en group efficacy. Het concept group efficacy is volgens Shea en Guzzo (1987) één van de meest bepalende factoren voor teamprestatie.

Na het onderzoek van Shea en Guzzo (1987) volgt er een stroom aan literatuur die de vinger probeert te leggen op de factoren die bepalend voor de teamprestatie. Campion en zijn collega's (1993, 1996) hebben onderzocht hoe de meest voorkomende teamkenmerken relateren aan verschillende criteria van teamprestatie (i.e. productiviteit, tevredenheid van de teamleden en beoordeling door de manager). Zij beschrijven 19 teamkenmerken:

zelfmanagement, mate van deelname in het team, taakvariëteit, taaksignificantie, taakidentiteit, onderlinge afhankelijkheid binnen een taak, onderlinge afhankelijkheid voor een doel, onderlinge afhankelijkheid voor feedback en beloning, heterogeniteit, flexibiliteit, teamgrootte, voorkeur voor het werken in een team, training, steun voor teamwerk vanuit het management, communicatie/samenwerking tussen teams, group efficacy, sociale steun, delen van de werkdruk en communicatie/samenwerking binnen een team. Een hogere mate van teamprestatie wordt gerealiseerd door een hogere mate van de verschillende teamkenmerken. Group efficacy komt in het onderzoek van Campion et al. (1993, 1996) naar voren als de belangrijkste voorspeller van teamprestatie.

In vervolg op de bevindingen van Campion et al. (1993, 1996) beschrijven Hyatt en Ruddy (1997) zes factoren die van invloed zijn op teamprestatie die in ronde tafel sessies door de teamleden zelf naar voren zijn gebracht. Dit zijn *de mate van aandacht voor het groepsproces, steun voor teamwerk vanuit het management, doelgerichtheid, group efficacy, klantgerichtheid en aanwezigheid van werkprocessen waarbij teamleden van elkaar afhankelijk zijn.* Deze resultaten benadrukken nog weer eens het belang van group efficacy in relatie tot teamprestatie.

De meeste studies tot dan toe hebben voornamelijk losse directe hoofdeffecten bestudeerd. Prussia en Kinicki (1996) beschrijven als één van de eerste een uitgebreid model waarbij het gecombineerde effect van *group efficacy, tevredenheid met het behaalde resultaat* en *procesgedrag* (i.e. group affective evaluations) en *groepsdoelen op teamprestatie* wordt onderzocht. In dit model speelt group efficacy de belangrijkste rol, in vergelijking met tevredenheid met het bepaalde resultaat, procesgedrag en groepsdoelen (Prussia & Kinicki, 1996).

De toegevoegde waarde van group efficacy in relatie tot teamprestatie wordt nog eens benadrukt door Hecht et al. (2002). Zij hebben geen twijfel dat het collectieve vertrouwen in het team de teamprestatie bevordert, maar in hoeverre gaat dit vertrouwen verder dan de werkelijke capaciteiten van de groep? Zijn teams die een collectief vertrouwen hebben in zichzelf inderdaad meer effectief, maar simpelweg omdat ze meer kundig zijn? Opmerkelijk genoeg is deze vraag niet eerder onderzocht. Hecht et al. (2002) hebben aangetoond dat group efficacy een significant toegevoegde voorspellende waarde heeft op teamprestatie bovenop de werkelijk aanwezige capaciteiten van de groep.

In al het bovenstaande onderzoek komt naar voren dat group efficacy positief samenhangt met teamprestatie. De Jong, de Ruyter en Wetzels (2005) echter, laten zien dat een hogere mate van group efficacy soms ook negatieve gevolgen kan hebben voor teamprestatie, in dit geval winst (in de context van een organisatie in de dienstverlening). Volgens de Jong et al.

(2005) is deze negatieve relatie te verklaren doordat group efficacy meer samenhangt met kwalitatieve prestatievariabelen, zoals de wensen en de tevredenheid van de klant, dan kwantitatieve prestatievariabelen, zoals winstdoelstellingen.

Pearce et al. (2002) vonden een wederkerige longitudinale relatie tussen group efficacy en teamprestatie. Met andere woorden, eerder ervaren teamprestatie is een voorspeller van toekomstige group efficacy en eerder ervaren group efficacy is weer een voorspeller van toekomstige teamprestatie. In andere recente studies, waarin de invloed van group efficacy op teamprestatie longitudinaal wordt bestudeerd, wordt ook de noodzaak erkend om rekening te houden met het moment van meten (e.g. Hodges & Carron, 1992; Jung & Sosik 2003; Lee, Tinsley & Bobko, 2002).

De recente meta-analyse van Gully et al. (2002) rapporteert een interactie-effect van het niveau van analyse op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie. De relatie tussen group efficacy en teamprestatie is sterker wanneer beide constructen op groepsniveau worden gemeten in tegenstelling tot het individuele niveau van analyse.

Samengevat, er is dus veel onderzoek gedaan naar group efficacy in relatie tot teamprestatie. Overwegend komt naar voren dat group efficacy bijdraagt aan verhoogde teamprestatie. Meer onderzoek is nodig waarin de invloed van group efficacy op teamprestatie wordt onderzocht om te bevestigen dat group efficacy een essentiële rol speelt in relatie tot teamprestatie. Daarom wordt in het huidige onderzoek het effect van group efficacy op teamprestatie bestudeerd en dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: Group efficacy hangt positief samen met teamprestatie.

Teamcohesie, group efficacy en teamprestatie

Naast group efficacy heeft ook teamcohesie een direct positieve relatie met teamprestatie (e.g. Gully et al., 1995, 2002). Het vele onderzoek naar teamcohesie heeft Beal et al. (2003) aangezet tot een meta-analyse van de beschikbare literatuur over teamcohesie. Zij vonden een overall significant effect van teamcohesie op teamprestatie. Een tweede interessante bevinding is dat de twee verschillende vormen van teamcohesie (i.e. taakcohesie en interpersoonlijke cohesie) beide positief samenhangen met prestatie. Tot slot bestaat er een positieve relatie tussen teams met een hogere mate van cohesie en contextueel prestatiegedrag, gedrag dat niet zozeer op de taak gericht is, maar meer op de organisatie of de sociale of psychologische aspecten van de omgeving waarbinnen de taak moet worden uitgevoerd (Beal et al., 2003). Hieronder valt bijvoorbeeld het gedrag dat nodig is om een

taak te volbrengen dat formeel niet binnen de functieomschrijving valt, en het helpen van en het samenwerken met andere mensen uit de organisatie waardoor taken volbracht kunnen worden (Borman & Motowidlo, 1997). De meta-analyse van Beal et al. (2003) benadrukt dus het belang van teamcohesie in relatie tot teamprestatie.

Eerder onderzoek heeft ook gekeken naar de onderlinge relatie tussen group efficacy en teamcohesie. Spink (in Zaccaro, Blair, Peterson & Zazanis, 1995) vond dat een hogere mate van group efficacy leidt tot een grotere aantrekkingskracht van het team, en dus tot een hogere mate van teamcohesie. Staw (1984) vond dat succesvolle teamprestatie tot significant hogere teamcohesie leidt. Zaccaro et al. (1995) vonden in plaats daarvan steun voor de hypothese dat het effect van eerder ervaren teamprestatie op toekomstige teamcohesie volledig gemedieert wordt door group efficacy. Teamcohesie is dus een gevolg van group efficacy. Echter, teamcohesie blijkt soms ook bepalend te zijn voor de mate van group efficacy (Zaccaro et al., 1995).

Lee et al. (2002) hebben aangetoond dat teamcohesie een positieve invloed heeft op de mate van vertrouwen dat een team in zichzelf heeft. Logischerwijs beredeneren zij dat group efficacy alleen de teamprestatie kan beïnvloeden als het collectieve vertrouwen van de teamleden zowel hun eigen individuele gedrag beïnvloedt als ook het gedrag van andere teamleden. Met andere woorden, het individuele vertrouwen in het team moet stijgen naar het groepsniveau waardoor de prestatie van het team als geheel kan verbeteren. Hoe hechter het team, des te meer waarschijnlijk het is dat het individuele vertrouwen van de teamleden in het team de andere teamleden beïnvloedt waardoor er een collectief vertrouwen in het team ontstaat en dus de teamprestatie kan toenemen. Deze veronderstelling werd in hun studie bevestigd.

Behalve het bewijs voor de directe effecten van group efficacy op teamprestatie en van teamcohesie op teamprestatie zijn er ook bescheiden en complexe relaties gevonden tussen group efficacy en teamprestatie waarbij verschillende groepsprocessen interacteren (Campion et al., 1993; Earley, 1993; Guzzo et al., 1993; Prussia & Kinicki, 1996). Gully et al. (2002) hebben onderzoek gedaan naar een mogelijk interactie-effect van taakafhankelijkheid (i.e. de mate waarin teamleden van elkaar afhankelijk zijn om de taak te volbrengen). In hun meta-analyse rapporteren zij een significant positieve relatie tussen team-efficacy (taakspecifiek vertrouwen) en group efficacy (algemeen vertrouwen) enerzijds, en teamprestatie anderzijds. Taakafhankelijkheid bleek vervolgens alleen een interactie-effect te hebben op de relatie tussen team-efficacy en teamprestatie, maar niet op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie. De relatie tussen team-efficacy en teamprestatie werd daarbij sterker, naarmate de taakafhankelijkheid groter was. Gully en zijn collega's

beargumenteren dat dit komt omdat group efficacy een meer algemeen vertrouwen in het team is, minder specifiek op de taak gericht, en taakafhankelijkheid en team-efficacy wel beide taakspecifiek zijn.

Gibson (1999) heeft onderzoek gedaan naar drie verschillende interactievariabelen die de relatie tussen group efficacy en teamprestatie zouden kunnen beïnvloeden, namelijk taakonzekerheid, taakafhankelijkheid en collectivisme. Wanneer de taakonzekerheid hoog was, de teamleden onafhankelijk van elkaar werkten en het collectivisme laag was, vond Gibson geen relatie tussen group efficacy en teamprestatie. Wanneer de taakonzekerheid laag was, de teamleden nauw met elkaar moesten samenwerken en het collectivisme hoog was, werd er wel een significant positieve relatie gevonden tussen group efficacy en teamprestatie. Deze groepsprocessen helpen bij het uitwisselen van informatie wat weer van invloed is op group efficacy en de relatie met teamprestatie.

Zaccaro et al. (1995) geven aan dat er meer onderzoek nodig is om de precieze relatie tussen teamcohesie, group efficacy en teamprestatie te bepalen. Onderzoek zou zich moeten richten op alle mogelijke relaties tussen group efficacy, teamcohesie en teamprestatie. Gully et al. (2002), evenals de bevindingen van Zaccaro et al. (1995), Lee et al. (2002) en Gibson (1999) geven aanleiding om te onderzoeken of er mogelijk een ander meer algemeen groepsproces (vergelijkbaar met taakafhankelijkheid) als moderator optreedt op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie. Taakafhankelijkheid zorgt ervoor dat teamleden nauw moeten samenwerken om de taak succesvol te volbrengen. Het is dus aangetoond dat dit de relatie tussen team-efficacy en teamprestatie versterkt (Gully et al., 2002). Een vergelijkbaar en meer algemeen groepsproces is de cohesie van de groep die zorgt voor nauwe betrokkenheid en samenwerking. Dit wekt de verwachting op dat de relatie tussen group efficacy, het algemeen vertrouwen in het team, en teamprestatie beïnvloed zou kunnen worden door de mate van teamcohesie. Ook het gevonden interactie-effect van collectivisme van Gibson (1999) maakt deze verwachting aannemelijk. Teams met een hogere mate van collectivisme zijn geïnteresseerd in feedback en kennis over de groep als geheel en kunnen dus makkelijker het vertrouwen in het team koppelen aan de teamprestatie, in tegenstelling tot individualistische teams. In lijn met deze bevinding zullen cohesieve teams meer tot elkaar zijn aangetrokken en is het waarschijnlijk dat teamleden meer hun vertrouwen in het team met elkaar zullen delen, in vergelijking met teams met een mindere mate van cohesie. Daarom verwacht ik dat er een interactie-effect kan worden aangetoond van teamcohesie op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie. Dat leidt tot de volgende twee hypothesen:

Hypothese 2a: Teamcohesie hangt positief samen met teamprestatie.

Hypothese 2b: De relatie tussen group efficacy en teamprestatie wordt beïnvloed door de mate van teamcohesie. Deze relatie is sterker in teams met een hogere mate van teamcohesie in vergelijking met teams met een lagere mate van cohesie.

Methodie

Steekproef

Dit onderzoek is een samenwerkingsproject van de Universiteit Utrecht en advies- en managementbureau BMC. BMC ondersteunt overheden, onderwijs- en zorginstellingen en andere non-profitorganisaties bij het oplossen van complexe vraagstukken. Het onderzoek is uitgevoerd op 16 verschillende middelbare scholen in heel Nederland. Op al deze scholen werken de docenten in multidisciplinaire (kern)teams. Een (kern)team is een vakoverstijgende groep samenwerkende leraren die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en de uitvoering van het onderwijs en de begeleiding van een bepaalde groep leerlingen (Euwema & Van der Waals, 2007). Het onderwijsniveau van de scholen loopt uiteen van VMBO tot VWO.

De deelnemende scholen zijn van verschillende grootte. Ook de grootte van de (kern)teams varieert. Het aantal leden per team loopt uiteen van minimaal 4 tot maximaal 32. Op de meeste scholen werken alle docenten in (kern)teams, maar in een enkel geval werkt slechts een deel van de docenten in (kern)teams. Voor dit onderzoek zijn alleen de docenten ondervraagd die in een multidisciplinair (kern)team werken.

Voor deze studie zijn 1049 docentenvragenlijsten uitgezet. In totaal hebben 442 docenten de vragenlijst ingevuld. Dit resulteert in een responspercentage van 42.1%. Van de docenten is 49.8% man en 47.5% vrouw. Van 2.7% is de sekse onbekend. De leeftijd ligt tussen de 22 en de 64 jaar.

Procedure

Voor dit onderzoek is zijn kwantitatieve gegevens verzameld aan de hand van vragenlijsten voor docenten. Om de steekproef te verkrijgen is er een brief naar verschillende scholen in Nederland gestuurd. Deze scholen zijn geworven uit de database van adviesbureau BMC. Ook werd op twee klankbordbijeenkomsten voor schooldirecteuren, georganiseerd door BMC, het onderzoek onder de aandacht gebracht. Het belangrijkste criterium om deel te kunnen nemen aan dit onderzoek was dat er binnen de scholen in (kern)teams moest

worden gewerkt. In de brief werden de schooldirecteuren erover geïnformeerd dat de onderzoekers:

- langskomen op de school voor een kennismaking, waarbij het onderzoek en de procedure nader wordt toegelicht aan de schoolleiding en aan de teams;
- vragenlijsten afnemen bij de docenten.

Eveneens werden de schooldirecteuren geïnformeerd over het *doel* van het onderzoek. Bij deelname aan dit onderzoek konden de scholen rekenen op ondersteuning van zowel de Universiteit Utrecht als adviesbureau BMC. Er waren geen kosten verbonden aan deelname.

Statistische analyse

Voor de analyses van de gegevens is gewerkt met SPSS (versie 16.0). Er is een factoranalyse uitgevoerd om te onderzoeken hoe de onderliggende structuur van de data in elkaar zit (zie appendix). Daarbij zijn de verschillende factoren geïdentificeerd. Verder zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd om te onderzoeken of de items in voldoende mate onderling samenhangen. Hiervoor is gekeken naar de Cronbach's alpha's.

De hypothesen zijn getoetst in een regressieanalyse met teamprestatie als afhankelijke variabele. Om het interactie-effect te onderzoeken is de methode gevolgd van Aiken en West (1991). De moderatorvariabele, teamcohesie, is in een hiërarchische multiële regressie opgenomen om te toetsen voor een interactie-effect. In de eerste stap is groep efficacy opgenomen als voorspeller van teamprestatie. In de tweede stap is het directe effect van teamcohesie op teamprestatie opgenomen. In de derde stap is de interactie tussen groep efficacy en teamcohesie opgenomen. Een significante verandering van R^2 wijst op steun voor het interactie-effect.

Metingen

Teamprestatie is gemeten met vragen afkomstig van Janssen et al. (1999). Er is gekozen om de prestatie te meten aan de hand van de mate waarin docenten de prestatie van het team ervaren. Het betreft hier de items "Voor dit team geldt dat de beslissingen die genomen worden van betere kwaliteit zijn dan die in andere teams", "Voor dit team geldt dat we heel goed functioneren in vergelijking met de andere teams" en "Voor dit team geldt dat we een positieve bijdrage leveren aan het functioneren van deze school". De drie items zijn gemeten op een vijf-punts Likertschaal lopend van 1 = "geheel oneens" tot 5 = "geheel eens". De factoranalyse wijst uit dat de items één schaal vormen. De alpha-coëfficiënt is 0.81.

Group efficacy is gemeten aan de hand van de vragenlijst uit het onderzoek van Gevers (2004). Deze vragenlijst bevat 5 items, namelijk “Dit team heeft vertrouwen in zichzelf”, “Dit team is ervan overtuigd dat het uitzonderlijk goed werk kan leveren”, “Dit team staat bekend als een groep die goed presteert” en “Dit team gelooft dat het zeer productief kan zijn”. Deze items zijn gemeten op een vijf-punts Likertschaal lopend van 1 = “geheel oneens” tot 5 = “geheel eens”. Een factoranalyse laat zien dat de items één schaal vormen. De alpha-coëfficiënt is 0.84.

Teamcohesie is gemeten de vragenlijst uit het onderzoek van Riordan en Weatherly (1999). Het betreft hier de items “In mijn team weten mensen dat ze op elkaar kunnen vertrouwen”, “In mijn team hebben mensen echt belangstelling voor elkaar”, “In mijn team werken mensen veel met elkaar samen” en “In mijn team werken mensen ook echt als een team”. Alle items zijn gemeten op een vijf-punts Likertschaal, lopend van 1 = “geheel oneens” tot 5 = “geheel eens”. De factoranalyse bevestigt dat de items hetzelfde meten en één schaal vormen. De alpha-coëfficiënt van teamcohesie is 0.81.

Resultaten

Voor alle variabelen is een descriptieve analyse gedaan om te controleren voor uitschieters en andere onregelmatigheden in de data. De gemiddelden, de standaarddeviaties en de spreiding van de scores zijn eerst berekend. Daarna zijn de correlaties berekend met behulp van de Pearson R correlatiecoëfficiënt. Deze gegevens worden weergegeven in tabel 1.

Tabel 1.

Correlaties van group efficacy, teamcohesie en teamprestatie (N = 442 teamleden)

	M	SD	Group efficacy	Teamcohesie
Group efficacy	3.49	0.63		
Teamcohesie	3.53	0.66	.51**	
Teamprestatie	3.42	0.68	.62**	.37**

Noot. Alle variabelen zijn gemeten op een vijf-punts Likertschaal.

** $p < 0.01$

De hypothesen zijn getoetst in een multi-pele regressie-analyse. Hypothese 1 voorspelde dat group efficacy positief samenhangt met teamprestatie. De resultaten laten zien dat group efficacy significant positief samenhangt met teamprestatie ($r = 0.62$, $p < 0.01$). Dus, hypothese 1 wordt ondersteund. Hypothese 2a voorspelde dat teamcohesie positief

samenhangt met teamprestatie. De resultaten laten zien dat teamcohesie significant positief samenhangt met teamprestatie ($r = 0.37$, $p < 0.01$). Dus, hypothese 2a wordt ondersteund.

Hypothese 2b voorspelde dat teamcohesie en group efficacy interacteren waardoor de relatie tussen group efficacy en teamprestatie positief beïnvloedt wordt. Deze hypothese is getoetst met een hiërarchische multiële regressie-analyse aan de hand van de methode van Aiken en West (1991). Hierin zijn de onderlinge verhoudingen onderzocht tussen group efficacy, teamcohesie en teamprestatie. De resultaten van de hiërarchische multiële regressie-analyse worden weergegeven in tabel 2.

Tabel 2.

Resultaten van hiërarchische multiële regressie-analyse op teamprestatie (N = 442 teamleden)

Variabele	Stap 1		Stap 2			Stap 3		
	β	R ²	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2
Group efficacy	.62**	.38	.59**	.38		.74**	.38	
Teamcohesie			.09	.39	0.004	.24	.39	
Group efficacy*teamcohesie						-.28	.39	0.001

** $p < 0.01$

In de eerste stap is group efficacy een significante voorspeller voor teamprestatie ($\beta = 0.62$, $p < 0.01$). In de tweede stap, zorgt het toevoegen van teamcohesie, voor een toename van 0.004 in R² ($\Delta F = 2.79$, $df = 1$, $p < 0.10$); group efficacy is een significante voorspeller en teamcohesie is een marginaal significante voorspeller van teamprestatie. Alles bij elkaar wordt in de tweede stap 39,2 procent van de variantie in teamprestatie voorspeld. In de derde stap van het model zorgt het toevoegen van de interactieterm voor een toename van 0.001 in R² waarmee in totaal 39,3 procent van de variantie in teamprestatie wordt verklaard. Deze verandering is niet significant. Er is dus geen steun gevonden voor de interactie-hypothese 2b. Alleen group efficacy is nog een significant positieve voorspeller van teamprestatie. De positieve relatie tussen teamcohesie en teamprestatie is door het toevoegen van group efficacy gedaald tot 0.24 en niet meer significant.

Conclusie en discussie

In dit artikel is de relatie beschreven tussen group efficacy, teamcohesie en teamprestatie in de context van 69 teams verdeeld over 16 middelbare scholen. De resultaten van dit onderzoek geven aanvullende informatie op de al bestaande literatuur over effectief

teamfunctioneren. Er komen drie interessante bevindingen naar voren. Allereerst werd op basis van eerder onderzoek (e.g. Gully et al., 2002) verwacht dat een hogere mate van group efficacy tot verhoogde teamprestatie zou leiden. In navolging van het onderzoek van Gully et al. (2002) en Hecht et al. (2002) blijkt group efficacy ook in dit onderzoek een significant positieve voorspeller te zijn voor teamprestatie, waarmee de relevantie van group efficacy in relatie tot teamprestatie wederom wordt aangetoond. In de tweede plaats blijkt dat teamcohesie, in overeenstemming met de hypothese, een significant direct effect heeft op de scores op teamprestatie. Dit effect verdwijnt echter wanneer gecontroleerd wordt voor group efficacy. Tot slot is er geen steun gevonden voor het interactie-effect en heeft de mate van teamcohesie dus geen invloed op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie.

Naast de gevonden effecten is in dit artikel in kaart gebracht wat group efficacy precies inhoudt en hoe dit construct verband houdt met self-efficacy en collective efficacy. Dit schept duidelijkheid in de literatuur over de betekenis van group efficacy en moedigt daarmee aan tot meer onderzoek naar dit groepsproces, nu er een duidelijke definitie bestaat.

Een ander positief gevolg van dit onderzoek naar de relatie tussen group efficacy, teamcohesie en teamprestatie is dat deze informatie bijdraagt aan de kennis over effectief teamfunctioneren. Deze informatie kan vooral nuttig zijn voor teamleiders en HR professionals die de mate waarin de teams group efficacy en teamcohesie ervaren, mogelijk kunnen beïnvloeden. Teamleiders zouden zich moeten richten op activiteiten die zorgen voor een toename in group efficacy en teamcohesie. Ook HR-activiteiten (i.e. training en teambuilding) kunnen hieraan een bijdrage leveren.

Echter, er is bij dit onderzoek een aantal kanttekeningen te plaatsen. In de eerste plaats staat het meten van group efficacy ter discussie. Er bestaat binnen de literatuur onenigheid over de manier van meten van group efficacy. In dit onderzoek is group efficacy gemeten aan de hand van het beeld dat de individuele teamleden hebben van het vertrouwen dat het team in zichzelf heeft. Dit is de methode die ondersteund wordt door Lindsley et al. (1995), maar doet dus wel de aanname dat de individuele teamleden kennis hebben van het beeld dat de andere teamleden van het vertrouwen in het team hebben. Dit moet niet vergeten worden wanneer op basis van dit onderzoek conclusies worden getrokken over de relatie tussen group efficacy en teamprestatie. Group efficacy is een construct op groepsniveau, en niet op individueel niveau.

In de tweede plaats is teamprestatie niet geheel objectief gemeten, omdat het hier om meningen gaat. De teamleden (i.e. docenten) is gevraagd naar de mate waarin zij denken dat ze de gestelde doelen behalen. Het zou daarom overwogen kunnen worden om meer objectieve maten te gebruiken om de teamprestatie te bepalen, zoals de resultaten van de

leerlingen. Ook zou een combinatie van meerdere criteria van teamprestatie (i.e. oordeel van de teamleider, resultaten van de leerlingen) een beter beeld geven van de relatie tussen group efficacy en teamcohesie enerzijds en teamprestatie anderzijds.

Het meest boeiend is de ontbrekende steun voor de interactie-hypothese van teamcohesie op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie. Zaccaro et al. (1995) geven, zoals eerder beschreven, een overzicht van de verschillende relaties tussen group efficacy, teamcohesie en teamprestatie die in verscheidene studies zijn aangetoond. Daarmee komen zij tot de conclusie dat de exacte verhouding tussen deze drie variabelen nog onduidelijk is. Een hogere mate van group efficacy leidt tot een hogere mate van teamcohesie (Spink in Zaccaro et al., 1995) en andersom (Zaccaro, 1995); een hogere mate van teamprestatie leidt tot een hogere mate van teamcohesie (Staw, 1984); een hogere mate van teamcohesie leidt tot een hogere mate van group efficacy (Zaccaro et al., 1995; Lee et al., 2002). Verder vonden Zaccaro en zijn collega's (1995) steun voor de opvatting dat de relatie tussen eerder ervaren teamprestatie en toekomstige teamcohesie volledig gemedieert wordt door group efficacy. Lee et al. (2002) vonden steun voor de veronderstelling dat de relatie tussen group efficacy en teamprestatie gemedieert wordt teamcohesie. Gibson (1999) onderzocht en vond steun voor drie interactie-effecten op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie, namelijk taakonzekerheid, taakafhankelijkheid en collectivisme.

Gezien het gebrek aan bewijs vanuit het huidige onderzoek voor een interactie-effect van teamcohesie op de relatie tussen group efficacy en teamprestatie lijkt een mediation effect de beste verklaring voor de gevonden resultaten in dit onderzoek. De positieve invloed van teamcohesie op teamprestatie wordt bijna geheel tenietgedaan wanneer rekening gehouden wordt met group efficacy. Naar aanleiding van deze resultaten lijkt het aannemelijk dat group efficacy de relatie tussen teamcohesie en teamprestatie medieert. Meer onderzoek is nodig om te bepalen of dit mediation effect de onderlinge relatie tussen teamcohesie, group efficacy en teamprestatie het beste beschrijft. Ook is meer onderzoek nodig om de geldigheid van dit mediation effect in andere populaties dan teams in scholen aan te tonen.

Verder moedig ik aan om meer kennis op te doen over group efficacy en de factoren die bepalend zijn voor group efficacy. Hecht et al. (2002) hebben al laten zien dat group efficacy positief samenhangt met teamprestatie bovenop de aanwezige werkelijke capaciteiten van het team, maar ook groepsprocessen als work-load sharing (i.e. delen van de werkbelasting) en social loafing (i.e. het niet actief meewerken in het team met de gedachte dat andere teamleden de taak wel zullen vervullen) zullen mogelijk van invloed zijn op de mate van group efficacy (Campion et al., 1993, 1996). Wil een hogere mate van group efficacy leiden tot verhoogde teamprestatie, dan moet een teamlid ook het gevoel hebben dat hij of zij

daadwerkelijk een toegevoegde waarde kan leveren in relatie tot de teamprestatie. Daarbij zal een teamlid erop vertrouwen dat ook de andere teamleden een actieve bijdrage aan de teamprestatie leveren. Wanneer dat niet het geval is zal het vertrouwen in het team afnemen. Dit zijn interessante onderzoeksonderwerpen, ook om nog duidelijker te maken dat group efficacy en zelfvertrouwen twee verschillende constructen zijn. En ook dat group efficacy een bepalende rol speelt in relatie tot teamprestatie bovenop de werkelijk aanwezige capaciteiten. Daarmee kan worden bevestigd dat group efficacy een eigen construct is met een eigen definitie die verschilt van de hier eerder genoemde constructen.

Tot slot is de vraag of de resultaten van dit onderzoek ook gelden voor het werken in teamverband in organisaties anders dan onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld voor teams in de zorg. Dit is interessant voor verder onderzoek.

Referenties

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, *37*, 122-147.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. & McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 989-1004.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*, 99-109.
- Campbell, J.P., Gasser, M.B., & Oswald, F.L. (1996). The substantive nature of performance variability. In K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campion, M.A., Medsker, G.J. & Higgs, A.C. (1993). Relations between work team characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, *46*, 823-850.
- Campion, M.A., Papper, E.M. & Medsker, G.J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, *49*, 429-452.
- 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*, 239-290.

- Devine, D.J., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B.B. & Melner, S.B. (1999). Teams in organizations: prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Early, P.C. (1993). East meets west meets mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Euwema, M. & Van der Waals, J. (2007). *Teams in scholen, samen werkt beter* (1ste ed.). Barneveld: BDU Grafisch Bedrijf.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
- Gevers, J.M.P. (2004). It's about time we align: meeting deadlines in project teams. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Gibson, C.B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *The Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- Gist, M. (1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Goodman, P.S., Ravlin, E., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Gully, S.M., Devine, D.J., Whitney, D.J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26, 497-520.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A. & Beaubien, J.M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guzzo, R.A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.269-313). Palo Alto: Consulting Psychologists' Press.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J. & Shea, G.P. (1993). Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hecht, T.D., Allen, N.J., Klammer, J.D. & Kelly, E.C. (2002). Group beliefs, ability and performance: the potency of group potency. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 143-152.
- Hodges, L., & Carron, A.V. (1992). Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*, 23, 48-59.

- Hyatt, D.E. & Ruddy, T.M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: once more into the breach. *Personnel Psychology*, *50*, 553-585.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, *25*, 117-142.
- Jong, A. de, Ruyter, K. de & Wetzels, M. (2005). Antecedents and consequences of group potency: A study of self managing service teams. *Management Science*, *51*, 1610-1625.
- Jung, D.I. & Sosik, J.J. (2003). Group potency and collective efficacy: examining their predictive validity, level of analysis, and effects of performance feedback on future group performance. *Group Organization Management*, *28*, 366-391.
- Klein, K.J., Dansereau, F. & Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, *19*, 195-229.
- Kozlowski, S.W.J. & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Association for Psychological Science*, *7*, 77-124.
- Lee, C., Tinsley, C.H. & Bobko, P. (2002). An investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*, 1628-1652.
- Lindsley, D.H., Brass, D.J. & Thomas, J.B. (1995). Efficacy-performance spirals: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, *20*, 645-678.
- Locke, E.A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*, 288-299.
- 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*, 410-476.
- Pearce, C.L., Gallagher, C.A. & Ensley, M.D. (2002). Confidence at the group level of analysis: a longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*, 115-119.
- Prussia, G.E. & Kinicki, A.J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 187-198.
- Riordan C.M. & Weatherly E.W. (1999). Defining and measuring employees' identification with their work groups. *Educational and Psychological Measurement* *59*, 310-324.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: the sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, *43*, 313-332.

- Shea, G.P. & Guzzo, R.A. (1987). Group effectiveness: what really matters? *Sloan Management Review*, 28, 25-31.
- Spreitzer, G.M., Cohen, S.G. & Ledford, G.E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group Organization Management*, 24, 340-366.
- Staw, B.M. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Stogdill, R.M. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 26-43.
- Zaccaro, S.J., Blair, V., Peterson, C. & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In J.E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: theory, research, and application* (pp.305-328). New York: Plenum Press.
-

Summary

This study investigated the relation between group efficacy, team cohesion and team performance. Moreover it has been tested whether team cohesion moderates the relation between group efficacy and team performance. In a sample of 16 high schools, existing of 69 multidisciplinary (core)teams, in sum 442 teachers have taken part in this research. Results indicated that group efficacy contributed to the prediction of team performance. Team cohesion also contributed to the prediction of team performance. No support was found for the moderating role of team cohesion. Implications, limitations, and directions for further research on the performances of teams are discussed.

Keywords: *group efficacy, team cohesion, team performance, teams.*

Appendix

Tabel 1.

Factoranalyse group efficacy (N=442 teamleden)

	<i>Factor</i>
	I
Dit team heeft vertrouwen in zichzelf	.799
Dit team is er van overtuigd dat het uitzonderlijk goed werk kan leveren	.707
Dit team staat bekend als een groep die goed presteert	.800
Dit team vertrouwt er op alle problemen die zich voordoen te kunnen oplossen	.771
Dit team gelooft dat het zeer productief kan zijn	.821
Eigenvalues	3.05
% of variance	60.9

Tabel 2.

Factoranalyse teamcohesie (N=442 teamleden)

	<i>Factor</i>
	I
Weten mensen dat ze op elkaar kunnen vertrouwen	.772
Hebben mensen echt belangstelling voor elkaar	.723
Werken mensen veel met elkaar samen	.836
Werken mensen ook echt als team	.869
Eigenvalues	2.57
% of variance	64.3

Tabel 3.

Factoranalyse teamprestatie (N=442 teamleden)

	<i>Factor</i>
	I
<i>Over het algemeen geldt voor dit team...</i>	
...dat de beslissingen die genomen worden van betere kwaliteit zijn dan die in andere teams	.857
...dat we heel goed functioneren in vergelijking met de andere teams	.905
...dat we een positieve bijdrage leveren aan het functioneren van de school	.781
Eigenvalues	2.16
% of variance	72.1