

ONDERZOEKSNOTITIE

Stijgen, dalen of toch status quo?

De prevalentie van zelfsturende teams in België en Vlaanderen

*Yennef Vereycken, Jos Benders, Hendrik Delagrangé, Geert Van Hootegem & Lander Vermeerbergen**

In 2010 wezen de beperkte cijfers in de richting van een stagnatie van het aantal zelfsturende teams (Benders et al., 2010). Dit artikel geeft een overzicht van recente empirische gegevens over de prevalentie van zelfsturende teams in België en Vlaanderen. We combineren gegevens van de 'European Working Conditions Survey' en de 'Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeid survey' om zicht te krijgen op de evolutie in het aantal zelfsturende teams en de mate waarin deze teams over autonomie beschikken.

Inleiding

Benders en collega's brachten in 2010 alle beschikbare gegevens samen over de prevalentie van zelfsturende teams in de Lage Landen. Hoewel de data voor Vlaanderen beperkt waren, zou er sprake zijn van een lichte groei in de periode 1996-2000 en van een stabilisatie tussen 2000-2009. Tot dezelfde vaststelling kwamen Hellings & Delagrangé (2007). Sindsdien ontbreekt het aan studies die een indicatie geven over de evolutie van het aantal zelfsturende teams in Vlaanderen (of België).

Zelfsturende teams zijn te definiëren als 'een vaste groep medewerkers die bevoegd en capabel is om een bepaald productieproces met een bepaalde mate van autonomie uit te voeren' (Nijholt & Benders, 2010). Vanwege de goede economische en sociale prestaties die aan zelfsturende teams worden toegeschreven (Delarue et al., 2008), wordt hun invoering al decennia lang bepleit (Benders et al., 2010). In Nederland lijkt de aandacht voor zelfsturende teams echter al een tijdje over haar hoogtepunt heen. In Vlaanderen en België lijken zelfsturende teams sinds de tweede helft van de jaren 1990 juist opnieuw in de aandacht te staan.

* Yennef Vereycken is werkzaam bij de KU Leuven, Centrum voor Sociologisch Onderzoek. E-mailadres: yennef.vereycken@kuleuven.be. Jos Benders is werkzaam bij de NTNU, Departement voor Industriële Economie en Technologie Management (Trondheim) en bij de KU Leuven, Centrum voor Sociologisch Onderzoek. Hendrik Delagrangé is werkzaam bij de Sociaal-Economische raad van Vlaanderen (SERV), Stichting Innovatie & Arbeid. Geert Van Hootegem is werkzaam bij de KU Leuven, Centrum voor Sociologisch Onderzoek. Lander Vermeerbergen is werkzaam bij de KU Leuven, Centrum voor Sociologisch Onderzoek.

Zelfsturende teams hebben de afgelopen jaren verschillende stimuli gekregen in België. Op Vlaams niveau zien we dat kwaliteit van arbeid en arbeidsorganisatie opgenomen werden in de 21 doelstellingen voor de 21ste eeuw van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen – het zogenaamde Pact van Vilvoorde (2008). Concreet vertaalde dit engagement zich onder meer in het financieel ondersteunen van ‘Flanders Synergy’ in 2009. Hiermee gaf de Vlaamse overheid een duidelijk signaal dat ze wil inzetten op innovatieve organisatievormen, zoals zelfsturende teams. De afgelopen zeven jaar ondersteunde en faciliteerde ‘Flanders Synergy’ Vlaamse bedrijven in de overschakeling naar innovatieve vormen van arbeidsorganisatie. Hoewel de impact van ‘Flanders Synergy’ niet overdreven moet worden, droeg het zeker bij aan de sensibilisering rond de mogelijkheden van zelfsturend teamwerk en het belang van een daarvoor geschikte organisatiestructuur. Een gelijkaardige stimulans werd op nationaal niveau gegeven door de federaal minister van Werk, die 2016 uitriep tot het jaar van de kwaliteit van arbeid (Peeters, 2015). Hoewel de aandacht voor zelfsturende teams in Vlaanderen en België aanhoudt, dateert de laatste studie over de prevalentie ervan reeds uit 2010 (Benders et al., 2010). Zelfsturende teams konden sindsdien op de nodige aandacht rekenen, maar het blijft onduidelijk of dit ook resulteerde in een toename in het aantal organisaties dat werkt met zelfsturende teams.

Dit artikel presenteert nieuwe data over een al oude vraagstelling: welke evolutie zien we in de prevalentie van zelfsturende teams? We behandelen de periode sinds het verschijnen van het artikel van Benders et al. in 2010. We gebruiken hiervoor twee databronnen. De ‘European Working Conditions Survey’ (EWCS) is een vijfjaarlijkse survey onder werknemers. Ze is afgenomen in 2005, 2010 en 2015. De Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeid survey (IOA) – vroeger Technologie, Organisatie en Arbeid (TOA) – wordt sinds 2001 afgenomen op vestigingsniveau bij Vlaamse bedrijven. Wat vertellen deze datareeksen over de evolutie van het aantal zelfsturende teams? En vertellen de bevragingen op werknemers- en organisatieniveau hetzelfde verhaal? Door deze vragen te beantwoorden geven we een update van de bevindingen gepresenteerd in Benders et al. (2010) over de evolutie van de prevalentie van zelfsturende teams in België en Vlaanderen.

Methodologie

Onderzoek voeren naar de evolutie van het aantal zelfsturende teams is een beetje als de Gordiaanse knoop ontwarren: het lijkt een onmogelijke opdracht, zolang surveyonderzoeken uiteenlopende operationalisering en bewoordingen gebruiken. Resultaten zijn daardoor immers beperkt vergelijkbaar. Dit is echter wel een noodzakelijke veronderstelling, wil men een beeld krijgen van de evolutie in het aantal zelfsturende teams, op basis van verschillende surveyonderzoeken. Deze en andere methodologische voetangels zijn al meermaals aangestipt (Nijholt & Benders, 2005; 2010). Wie op dit moment uitspraken wil doen over de evolutie in het aantal zelfsturende teams, zal dan ook steeds een beroep moeten doen op een zekere methodologische ‘rekkelijkheid’: exact vergelijken is onmogelijk,

maar er kan wel worden gekeken of verschillende databronnen in dezelfde richting wijzen (Benders et al., 2010; Bikfalvi et al., 2013).

Twee surveys geven in meerdere golven data over de prevalentie van zelfsturende teams in Vlaanderen en België. De EWCS is een vijfjaarlijkse survey op Europees niveau, die sinds 1990 peilt naar diverse aspecten van het werk zoals arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en organisatie van het werk. In 2005 werden vragen toegevoegd over teamwerk (zie bijlage), die het mogelijk maken om zicht te krijgen op de prevalentie van teamwerk tussen 2005 en 2015. Uit de data van de EWCS werden de Belgische werknemers geselecteerd. De telefonische survey van de Stichting Innovatie en Arbeid, 'Innovatie, Organisatie en de inzet van Arbeid', wordt driejaarlijks afgenomen bij Vlaamse organisaties en geeft inzicht in de feitelijke ontwikkelingen in organisaties op het vlak van innovatie-, organisatie-, en arbeidsconcepten. De survey startte in 2001 en kende reeds vijf edities in 2001, 2004, 2007, 2011 en 2014 (Delagrange, 2015). De concrete vraagstelling rond teamwerk van beide surveys is opgenomen in de bijlage.

Het belangrijkste verschil tussen beide surveys is het verschillend meetniveau: de IOA-survey werkt op organisatieniveau in Vlaanderen, terwijl de EWCS individuele Belgische werknemers bevraagt. Dit vereist enige methodologische 'rekkelijkheid' bij de interpretatie van de data. Maar gezien ons doel om na te gaan of de verschillende surveys eenzelfde evolutie tonen, kan dit verschil in meetniveau ook als sterkte worden gezien. Zo kunnen we immers nagaan of op verschillende niveaus eenzelfde evolutie te zien is. In de IOA-survey werden enkel bedrijven of organisaties met 10 of meer werknemers geselecteerd. In de EWCS selecteerden we uitsluitend werknemers uit vestigingen met 10 of meer werknemers. De kerndefinitie van een zelfsturend team van de IOA-survey luidt als volgt: 'werknemers die in groep instaan voor de uitvoering van hun taken en de autonomie hebben om zich hiervoor onderling te organiseren'. De EWCS hanteert de volgende definitie: 'een team heeft een gemeenschappelijk doel en kan zijn werk plannen'. De definities van teamwerk die beide surveys hanteren, zijn verschillend maar benadrukken elk een gemeenschappelijke taak of doel en een zekere autonomie voor de teamleden. De kerndefinitie die de IOA-survey gebruikt, is evenwel strenger omdat autonomie over de ganse organisatie van het werk wordt benadrukt, niet enkel over de planning. Daarnaast hanteert de IOA-survey nog twee extra criteria: een team moet bestaan uit minimum twee en maximum twaalf werknemers en minstens 50% van de werknemers van een organisatie moet in teamverband werken vooraleer sprake is van een teamgeorganiseerd bedrijf. Dit laatste wordt ook wel de dekkingsgraad genoemd en verwijst naar de vraag hoeveel werknemers er binnen een bedrijf in zelfsturende teams moeten werken vooraleer men kan spreken van een organisatiekenmerk. Aangezien de EWCS op werknemersniveau wordt afgenomen, kan de dekkingsgraad niet bevestigd worden. Tabel 1 vat de kenmerken van beide surveys bondig samen.

Belangrijk bij het kijken naar de evolutie van zelfsturende teams is de vraag of de survey-items doorheen de jaren dezelfde gebleven zijn. De EWCS veranderde haar vraagstelling over teamwerk tussen 2005 en 2010. De oorspronkelijke vraag

‘Bestaat al uw werk, of een gedeelte van uw werk, uit teamwerk?’, werd geherformuleerd tot: ‘Werkt u in een groep of team dat een gemeenschappelijk doel heeft en zijn werk kan plannen?’ Werken in een team werd op die manier restrictiever, wat maakt dat enkel de data van 2010 en 2015 volledig vergelijkbaar zijn. Wat de IOA-survey betreft, was er geen vraagverandering tussen 2001 en 2014. De vraag ‘Werkt u met teams? Met teams bedoelen wij werknemers die in groep instaan voor de uitvoering van hun taken en de autonomie hebben om zich hiervoor te organiseren?’ bleef dus onveranderd. Dit wil zeggen dat de cijfers van de IOA-survey over alle vijf edities heen vergelijkbaar zijn.

Tabel 1 *De EWCS en IOA-survey vergeleken op basis van sector, grootte, populatie, respons, definitie teamwerk, groeps grootte en dekkingsgraad*

	IOA	EWCS
Sector en grootte	(non-)profit, 10 of meer werknemers	(non-)profit, 10 of meer werknemers
Populatie	Organisaties in Vlaanderen	Werknemers in België
Gewogen respons per jaar	2001: 1581 2004: 1646 2007: 1521 2011: 1405 2014: 2779	2005: 529 2010: 1956 2015: 1014
Definitie teamwerk	Werknemers die in groep instaan voor de uitvoering van hun taken en de autonomie hebben om zich hiervoor onderling te organiseren.	Een team heeft een gemeenschappelijk doel en kan zijn werk plannen.
Groeps grootte team	2-12 personen	Niet van toepassing
Dekkingsgraad	Ja, \geq 50%	Niet van toepassing

Naast de prevalentie van zelfsturende teams bevroegen de EWCS en IOA-survey ook de mate van teamautonomie of met andere woorden: waarover hebben de zelfsturende teams autonomie? Merk op dat het steeds over zelfsturende teams gaat, maar dat de mate van autonomie van deze teams kan verschillen. Sommige zelfsturende teams beschikken dus over meer autonomie dan andere teams. Tabel 2 geeft een overzicht van de verschillende aspecten van teamautonomie die bevroegd werden doorheen de verschillende edities van beide surveys. De EWCS vroeg werknemers in 2005 of ze als team autonomie hadden over taakverdeling en tijdscontrole; hieraan werd in 2010 en 2015 leiderskeuze toegevoegd. De IOA-survey heeft doorheen haar vijf edities verschillende elementen bevroegd: werkmethode, opleiding, vakantie- en verlofregeling, onderlinge werkverdeling/planning, onderhoud, kwaliteitscontrole, aanstelling teamleider, rechtstreeks contact met interne en externe klanten/leveranciers, en financiële verantwoordelijkheid. Om de omvang van de vragenlijst te beperken werden in 2014 slechts twee aspecten behouden: werkmethode, en onderlinge werkverdeling en planning. Hierdoor werden alleen deze elementen doorheen alle edities bevroegd. Door de cijfers over de prevalentie van zelfsturend teamwerk te vergelijken met de mate van autonomie van deze teams, wordt een rijker beeld verkregen over de evolutie in het aantal zelfsturende teams.

Tabel 2 *Verschillende aspecten van teamautonomie, bevraagd in de verschillende edities van de EWCS (2005-2015) en IOA surveys (2001-2014)*

EWCS	2005	2010	2015
	%	%	%
Taakverdeling	x	x	x
Leiderskeuze		x	x
Tijdscontrole	x	x	x

IOA	2001	2004	2007	2011	2014
	%	%	%	%	%
Werkmethode	x	x	x	x	x
Opleiding	x	x	x	x	
Vakantie- en verlofregeling	x	x	x	x	
Onderlinge werkverdeling/ planning	x	x	x	x	x
Onderhoud (uitgezonderd schoonmaak)	x	x	x	x	
Kwaliteitscontrole	x	x	x	x	
Aanstelling teamleider		x	x		
Rechtstreeks contact met interne en externe klanten/ leveranciers				x	
Financiële verantwoordelijkheid				x	

Resultaten

Een eerste paragraaf bespreekt de evolutie in het aantal zelfsturende teams op basis van de gezamenlijke data van de EWCS en de IOA-survey. De tweede paragraaf behandelt de evolutie in de autonomie van zelfsturende teams.

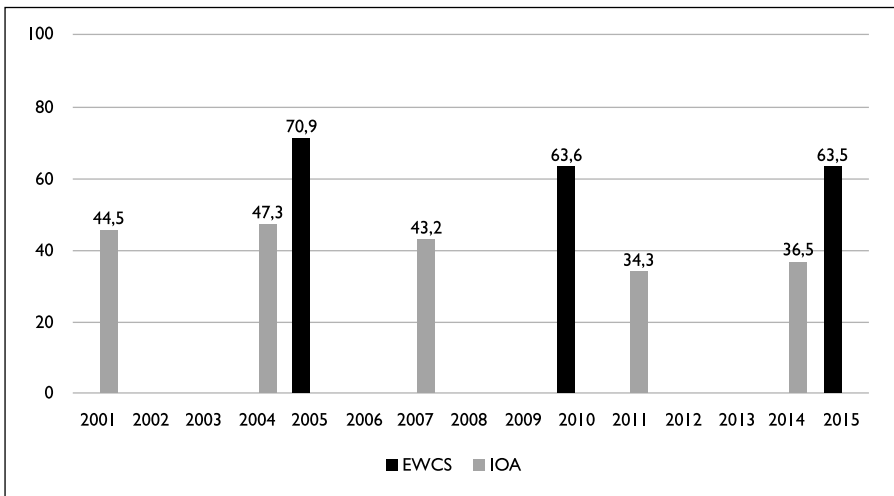
Prevalentie van zelfsturende teams

Wanneer naar de cijfers op werknemersniveau (EWCS) wordt gekeken, zien we dat het percentage werknemers dat in zelfsturende teams werkte, in 2005 70,9% bedroeg. Dit aantal zakte significant in 2010 tot 63,6% en bleef daarna stabiel en bedroeg 63,5% in 2015.

De cijfers van de IOA-survey laten zien dat het aantal organisaties dat met zelfsturende teams werkte, stabiel bleef tussen 2001 en 2007, schommelend rond de 45%. De gevonden verschillen in deze periode zijn niet significant. Vervolgens daalde het aantal teamgeorganiseerde organisaties significant tussen 2007 en 2011, van 43,2% naar 34,3%, om in 2014 opnieuw te stijgen tot 36,5%. De kleine toename van 2,2% die opgetekend werd tussen 2011 en 2014, is significant maar tegelijkertijd ook relatief beperkt in grootte.

De cijfers van de EWCS wijzen op een ingrijpende daling van 7,3 procentpunten in het aantal werknemers in zelfsturende teams tussen 2005 en 2010. Zoals

hierboven al is aangehaald, werd de vraagstelling van de EWCS in deze periode ook strenger. Dit zou een mogelijke verklaring zijn voor de significante daling. Echter, ook de IOA-survey tekende een daling van 9 procentpunten op tussen 2007 en 2011. Dit is ongeveer dezelfde periode waarin de daling bij de EWCS werd vastgesteld en de daling kan ditmaal niet verklaard worden door een verandering in vraagstelling. Dit doet vermoeden dat niet alleen de verandering in vraagstelling van de EWCS aan de basis lag van de gevonden daling van het aantal werknemers dat in zelfsturende team werkte, maar dat er ook een empirische grond voor de daling zou kunnen zijn. Voor de periode na 2011 lopen de bevindingen van beide surveys min of meer gelijk en lijken ze te wijzen in de richting van een stagnatie, al noteert de IOA-survey een minieme, maar significante stijging.



Figuur 1 *Percentage Vlaamse vestigingen (IOA, 2001, 2004, 2007, 2011 en 2014) en Belgische werknemers (EWCS, 2005, 2010 en 2015) met teamwerk (2001-2015)*

Mate van teamautonomie bij zelfsturende teams

Naast de cijfers over de evolutie in de prevalentie van zelfsturende teams kunnen we op basis van onze data ook kijken naar de evolutie in de autonomie waar teams over beschikken. Tabel 3 geeft hiervan een overzicht. De data van de EWCS tonen aan dat het aantal werknemers dat in een team over de taakverdeling kon beslissen, significant toenam tussen 2005 en 2010, van 37,4% tot 53,8%. Dit is opvallend omdat het aantal werknemers dat in teams werkte, sterk afnam in deze periode. Tussen 2010 en 2015 bleef dit aantal stabiel rond 55%. Wat leiderskeuze en tijdscontrole betreft, zien we geen significante wijzigingen tussen 2005 en 2015. Ongeveer 28% van de teams kon zijn leider zelf bepalen, terwijl ongeveer 46% controle had over de effectieve arbeidstijd. De data van de EWCS lijken te suggereren dat de autonomie waarover werknemers in teams beschikten, stabiel dan wel licht gestegen is in de periode 2005-2015.

De IOA-survey heeft verschillende aspecten van autonomie bevestigd doorheen de vijf edities. De aspecten werkmethode, opleiding, vakantie- en verlofregeling, onderlinge werkverdeling en planning, onderhoud en kwaliteitscontrole werden echter consequent bevestigd tussen 2001 en 2011 – het grijze kader in tabel 3. De evolutie hierin is duidelijk: de autonomie van zelfsturende teams nam tot en met 2007 significant toe om dan significant te dalen in 2011 – enige uitzondering hierop is het aspect kwaliteitscontrole. Dat is opvallend omdat ook het aantal organisaties dat met zelfsturende teams werkte, significant daalde in deze periode. We zien een lichte maar niet significante toename van autonomie over werkmethode en een lichte maar niet significante daling van autonomie over werkverdeling en planning ten opzichte van 2011. De IOA-cijfers lijken erop te wijzen dat zowel het aantal zelfsturende teams als de autonomie waarover ze beschikken, gedaald is in de periode 2007-2011. Hierna lijkt sprake te zijn van een stabilisatie.

Opvallend bij het vergelijken van beide surveys is het uitblijven in de EWCS van de sterke daling in teamautonomie die de IOA-survey laat optekenen. De mate waarin werknemers in teams over autonomie beschikken, blijft constant in de EWCS. De bevindingen van de laatste twee edities liggen dan weer wel in elkaars lijn; zowel de EWCS als de IOA-survey wijst in de richting van een stabilisatie in de autonomie van zelfsturende teams.

Tabel 3 *Percentage teams dat beschikt over verschillende aspecten van autonomie in Vlaamse vestigingen (IOA) en Belgische werknemers (EWCS) (2001-2015)*

EWCS	2005		2010		2015
	%		%		%
Taakverdeling	37,4		53,8		58
Leiderskeuze	28,1		26,8		28,4
Tijdscontrole	-		46,5		45,7
IOA	2001	2004	2007	2011	2014
	%	%	%	%	%
Werkmethode	54,4	79,4	85,3	64,1	70
Opleiding	31,7	50,3	60,8	37,4	-
Vakantie- en verlofregeling	32,3	50,3	55,4	49,8	-
Onderlinge werkverdelingsplanning	57,8	89,7	90,4	78,4	74,3
Onderhoud (uitgezonderd schoonmaak)	45,5	57	47,6	35,2	-
Kwaliteitscontrole	37,4	64,4	69,2	69,9	-
Aanstelling teamleider	-	23,7	30,1	-	-
Rechtstreeks contact met interne en externe klantenleveranciers	-	-	-	71,7	-
Financiële verantwoordelijkheid	-	-	-	14,6	-

Bron: EWCS 2005, 2010, 2015; IOA-survey 2001, 2004, 2007, 2011, 2014

Conclusie

Deze bijdrage werpt licht op de recente evolutie in het aantal zelfsturende teams in België en Vlaanderen, en de autonomie waarover deze teams beschikken. Eerder onderzoek uit 2010 wees, voorzichtig, in de richting van een stagnatie. Aan de hand van longitudinale data van de EWCS (2010-2015) op Belgisch niveau en de IOA-survey (2001-2014) op Vlaams niveau vinden we aanwijzingen dat het aantal zelfsturende teams gedaald is in de periode tussen 2007 en 2011, om vervolgens terug te stabiliseren in 2014 en 2015. Bijzonder is dat deze evolutie zowel bij een werknemersbevraging (EWCS) als een bevraging op organisatieniveau (IOA-survey) te zien is. Ook de zelfsturendheid van teams is volgens beide bevragingen niet toegenomen. De IOA-survey vindt een sterke daling in de periode tussen 2007 en 2011. De data van de EWCS wijzen op een stabilisatie.

Discussie

Gezien de aandacht die zelfsturende teams in Vlaanderen en België de laatste jaren genoten, zouden we een toename in hun prevalentie verwachten. In plaats daarvan wijzen de cijfers op een daling tussen 2007 en 2010 en stabilisatie nadien. Dit is een opvallende vaststelling, zeker omdat er weinig tot niets over geweten is, noch een plausible verklaring voor de hand ligt. Verklaringen voor deze daling en stabilisatie overstijgen het niveau van het puur suggestieve jammer genoeg niet. Alvorens deze verklaringen te bespreken dient te worden benadrukt dat we in deze studie veronderstellen dat de verschillende databronnen waaruit dit onderzoek put inderdaad hetzelfde fenomeen meten, en dat de nodige methodologische 'rekkelijkheid' in acht genomen wordt, net zoals Benders et al. (2010) dat deden.

We bespreken bondig drie, volgens ons, plausible verklaringen:

- a De daling loopt gelijk met de economische crisis sinds 2008. Eerder werd al aangetoond dat het aantal zelfsturende teams in Spanje daalde tijdens de economische crisis (Diaz-Chao et al., 2016). Echter, in het Verenigd Koninkrijk werd de tegenovergestelde trend waargenomen, namelijk een stijging van het aantal zelfsturende teams tijdens de economische crisis (Gallie, 2013). Het verband is dus onduidelijk, en zou nader onderzocht kunnen worden.
- b Dat het concept zelfsturende teams gerijpt en tot volwassenheid gekomen is – uitgetest door velen maar enkel goed bevonden door enkelen – zou een tweede mogelijke verklaring zijn. Zelfsturend teamwerk is immers steeds onderwerp geweest van intense discussies tussen voor- en tegenstanders, zowel bij academici, werknemers als werkgevers (Harley, 2001; Vermeerbergen et al., 2016).
- c Een derde mogelijkheid is dat het aantal zelfsturende teams een plafond bereikt heeft. De toename van het aantal solistische functies zou hiervoor een indicatie kunnen zijn. Plaats- en tijdsafhankelijk werk zit immers in de lift, zo tonen recente Europese cijfers aan (Eurofound, 2015). Het aantal

virtuele teams zou toenemen, maar het is onduidelijk of we deze vorm van teamwerk ook vatten met onze operationalisering (Gilson et al., 2014).

Toekomstig onderzoek dient verder te kijken naar mogelijke verklaringen voor deze daling c.q. stabilisatie van zelfsturend teamwerk. Het blijft namelijk in het duister tasten welke oorzaken of combinatie van oorzaken precies aan de basis liggen van de evolutie die we hebben vastgesteld. De opgesomde verklaringen lijken alvast het verkennen waard.

Bijlage 1

EWCS Prevalentie van zelfsturende teams		Teamautonomie
2005	q26.B 'Bestaat al uw werk, of een gedeelte van uw werk, uit teamwerk?'	q26B.I 'Beslissen de teamleden zelf? A. ... over de taakverdeling B. ... wie de teamleider is?'
2010	q56 'Werkt u in een groep of team dat een gemeenschappelijk doel heeft en zijn werk kan plannen?'	q57 'Voor het team waarin u het meeste werkt, beslissen de leden zelf over ...? A. ... de werkplanning B. ... de teamleider C. ... de tijdscontrole.'
2015	Idem 2010	Idem 2010
IOA Prevalentie zelfsturende teams		Teamautonomie
2001	'Werkt u met teams? Met teams bedoelen wij werknemers die in groep instaan voor de uitvoering van hun taken en de autonomie hebben om zich hiervoor te organiseren.' 'Wat is het gemiddeld aantal leden van deze teams?' 'Hoeveel percent van de werknemers van deze [naam] werkt in teams? U mag ook het aantal geven.'	'Teams kunnen een brede waaier aan bevoegdheden hebben. Ik zal er een aantal voorlezen. Kan u telkens met ja of nee zeggen of het team/de meeste teams over dat aspect zelf moeten beslissen of niet? Werkmethode? Ja/nee, Opleiding? Ja/nee, Vakantie- en verlofregeling? Ja/nee, Onderlinge werkverdeling en planning? Ja/nee, Onderhoud (uitgezonderd kuisen) Ja/nee, Kwaliteitscontrole? Ja/nee'
2004	Idem 2001	Idem 2001 + 'Aanstelling teamleider? Ja/nee'
2007	Idem 2001	Idem 2001 + 'Aanstelling teamleider? Ja/nee'
2011	Idem 2001	Idem 2001 + 'Rechtstreeks contact met interne en externe klanten/leveranciers? Ja/nee, Financiële verantwoordelijkheid? Ja/nee?'
2014	Idem 2001	'Teams kunnen een brede waaier aan bevoegdheden hebben. Ik zal er een aantal voorlezen. Kan u telkens met ja of nee zeggen of het team/de meeste teams over dat aspect zelf moeten beslissen of niet? Werkmethode? Ja/nee, Onderlinge werkverdeling en planning? Ja/nee'

Literatuur

Benders, J., Huys, R., Nijholt, J.J. & Hootegem, G. Van (2010). Trends in de prevalentie van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(4), 454-463.

- Bikfalvi, A., Jäger, A. & Lay, G. (2013). The incidence and diffusion of teamwork in manufacturing-evidences from a Pan-European survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 206-231.
- Delagrangé, H. (2015). *Teamwerk in Vlaanderen*. Brussel: Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.
- Delarue, A., Hootegem, G. Van, Procter, S. & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148.
- Diaz-Chao, A., Ficapal-Cusi, P. & Torrent-Sellens, J. (2016). Economic crisis and job quality in Spain: A multi-dimensional and micro-data empirical approach. *Social Indicators Research*, 125(2), 613-633.
- Eurofound. (2015). *Sixth European working conditions survey*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Gallie, D. (ed.). (2013). *Economic crisis, quality of work and social integration*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilson L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2014). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Harley, B. (2001). Team membership and the experience of work in Britain: An analysis of the WERS98 data. *Work, Employment & Society*, 15(4), 721-742.
- Hellings, S. & Delagrangé, H. (2007). *Nieuwe vormen van werkorganisatie, trends 2001-2004-2007*. Brussel: Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.
- Nijholt, J.J. & Benders, J. (2005). Zelfsturende teams als managementmethode. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15(1), 51-68.
- Nijholt, J.J. & Benders, J. (2010). Measuring the prevalence of self-managing teams: Taking account of defining characteristics. *Work, Employment and Society*, 24(2), 375-385.
- Peeters, K. (2015). *Algemene Beleidsnota Werk*. Beleidsnota. Kamer van volksvertegenwoordigers, DOC 54 1428/003. Brussel.
- Vermeerbergen, L., Hootegem, G. Van & Benders, J. (2016). 'Waiting for heaven' or 'fearing a new hell': trade union opinions on the introduction of team-working in a food processing company. In V. Pulignano, H.D. Köhler & P. Stewart (eds.), *Employment relations in an era of change* (pp. 79-95). Brussel: ETUI.