Tilburg University

Trends in de prevalentie van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen

Benders, J.G.J.M.; Huys, R.; Nijholt, J.J.; van Hoogtegem, G.

Published in:
Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

Publication date:
2010

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Benders, J. G. J. M., Huys, R., Nijholt, J. J., & van Hoogtegem, G. (2010). Trends in de prevalentie van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(4), 454-463.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Trends in de prevalentie van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen

*Jos Benders, Rik Huys, Jurriaan J. Nijholt en Geert Van Hootegem**

Aan zelfsturende teams worden goede economische en sociale prestaties toegeschreven. Daarom is het vaststellen van trends in de prevalentie van deze organisatievorm van belang. De ontwikkelingen werden vastgesteld op basis van zes surveys, waarmee gepoogd is een beeld te schetsen van de prevalentie van teams in Nederland en Vlaanderen. Als gevolg van verschillen in onderzoeksdesigns kon noch in Nederland, noch in Vlaanderen een duidelijk stijgende of dalende trend in het werken met zelfsturende teams vastgesteld worden. Niettemin kunnen we voorzichtig concluderen dat er sprake is van een grote minderheid van Nederlandse en Vlaamse organisaties. Een empirisch goed onderbouwd antwoord hangt dus af van de beschikbaarheid van kwalitatief goede en longitudinale data, en daarmee ook van de mate waarin eerdere aanbevelingen om de aanwezigheid van zelfsturende teams te meten in de onderzoekspraktijk zijn opgevolgd.

Trefwoorden: zelfsturende teams, organisatiesurveys, trends

Inleiding

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’. Vanwege de goede economische en sociale prestaties die aan zelfsturende teams worden toegeschreven (Delarue et al., 2008) wordt hun invoering inmiddels al enkele decennia bepleit. In Nederland is het werk van De Sitter (1994) in deze van groot belang geweest: hij werkte een organisatieontwerp uit waarin bevoegdheden zo laag mogelijk in organisatorische eenheden worden geconcentreerd zodat deze zelfstandig en daarmee snel en kundig kunnen reageren op veranderingen in de omgeving. De personele bezetting van deze eenheden gebeurt in de vorm van zelfsturende teams. Het ontwerp van deze eenheden bepaalt in belangrijke mate de besturingsmogelijkheden van het team (Kuipers et al., 2010).

De pleidooien voor zelfsturende teams leken, buiten een beperkte kring van enthousiastelingen, tot circa 1990 maar mondjesmaat te worden opgevolgd. Ergens in de eerste helft van de jaren 1990 lijkt echter een omslag te hebben plaatsgevonden. Eerder hebben Nijholt en Benders (2005) bij gebrek aan eenduidige data in dezen een slag om de arm gehouden: er leek sprake te zijn van groei in de periode 1996-2000, en van 2000-2002 een stabilisatie dan wel lichte groei. Sinds 2002 zijn nieuwe data beschikbaar gekomen (Benders et al., 2008); aan de hand daarvan proberen we het verloop van de ontwikkeling te schetsen. De trend is afhankelijk van een andere vraag: zijn de

* Jos Benders is verbonden aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit van Tilburg; correspondentieadres: jos.benders@soc.kuleuven.be. Rik Huys en Geert Van Hootegem zijn werkzaam bij de Katholieke Universiteit Leuven; Jurriaan Nijholt is werkzaam bij Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

data inmiddels wel voldoende vergelijkbaar om tot stevig onderbouwde uitspraken te komen?

Een tweede uitbreiding van het artikel van Nijholt en Benders uit 2005 is het toevoegen van data over zelfsturende teams in Vlaanderen. Vanaf 2001 zijn data beschikbaar, die een inschatting van de trend mogelijk maken.

Kortom: het doel van dit artikel is om de trends in de toepassing van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen te schetsen. Een noodzakelijke voorwaarde daarvoor is de aanwezigheid van data. Hierbij bestaan twee complicaties: ten eerste blijkt de aanwezigheid van zelfsturende teams maar moeilijk te meten, en ten tweede hebben we behoefte aan meerdere meetmomenten. Voordat we de trends zelf kunnen bespreken, moeten we dus ingaan op de beschikbare bronnen.

Bronnen

Voor het vaststellen van de ontwikkelingen in zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen worden de resultaten van zes verschillende surveys gebruikt.

In 1996 werd de zogenaamde EPOC-enquête verricht (Huijgen & Benders, 1998). EPOC staat voor 'Employee Participation in Organizational Change'. De enquête was een deel van een grootschalige studie in opdracht van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Hierin waren tien Europese landen betrokken, inclusief Nederland, maar België helaas niet. De EPOC-studie is niet alleen van belang vanwege de onderzoeksresultaten, maar ook vanwege de manier waarop de aanwezigheid van zelfsturende teams werd gemeten. Deze was een stuk nauwkeuriger dan in eerdere studies. De EPOC-studie is dan ook van invloed geweest op latere studies. In de EPOC-studie werd de prevalentie van zelfsturende teams gemeten op het niveau van afzonderlijke vestigingen van organisaties. Eerder (Osterman, 1994) werd het begrip 'kernwerknemers' gebruikt: de grootste groep werknemers van de organisatie, normaliter de direct uitvoerenden. Hierbij was dus de vraag in welke mate de kernwerknemers van een vestiging of organisatie tot een zelfsturende team behoorden. Met het begrip 'dekkingsgraad' werd bedoeld het percentage van de kernwerknemers dat in een zelfsturend team werkte. In de EPOC-studie werd bovendien een belangrijke toevoeging toegepast door te vragen naar de mate van autonomie van de zelfsturende teams. Met de introductie van acht aspecten waarover teams zelfstandig beslissingen mochten nemen, kon in kaart worden gebracht in hoeverre de geïdentificeerde teams nu werkelijk 'zelfsturend' waren. Deze beslissingsaspecten waren:

- mogen verdelen van werk;
- mogen opmaken van de werkindeling;
- mogen beoordelen van de kwaliteit van het werk;
- mogen opstellen van plannings;
- aan- en afwezigheidscontrole mogen uitvoeren;
- mogen opstellen van taakrotaties;
- werkoverleg met andere interne groepen mogen hebben;
- mogen verbeteren van de werkprocessen.

Met de dekkingsgraad van werknemers in een team en de mate van autonomie van een team werd vervolgens bepaald in hoeverre binnen de onderzochte vestigingen gesproken kon worden van de toepassing van zelfsturende teams (c.q. 'groepswerk' in de EPOC-terminologie).

Enkele jaren na de EPOC-studie concludeerden Benders en collega's (2002) dat enkele van deze teamdefinitie-verfijningen steeds vaker werden gebruikt in andere surveys, zodat niet alleen de validiteit van de surveys ten aanzien van teamwerk verbeterde, maar ook de onderlinge vergelijkbaarheid van de resultaten.

Voor een nieuw overzicht van de toepassing van zelfsturende teams in Nederland gebruiken wij drie recente bronnen. Om deze te kunnen vergelijken is tabel 1 ingevoegd, waarin overzichtelijk gemaakt wordt hoe de aanwezigheid van zelfsturende teams (dan wel autonome taakgroepen) in elk van de onderzoeken is gemeten. De EPOC studie dient daarbij als ijkpunt en is als eerste opgenomen.

Onze eerste toevoeging betreft trendgegevens afkomstig van het doorlopende panel van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA). Vanaf 1995 wordt jaarlijks gevraagd naar het voorkomen van groepswork in zowel profit- als non-profit-organisaties. Hoewel de paneldata in principe longitudinale vergelijkingen mogelijk zouden moeten maken, is het verloop in het bedrijvenpanel zo aanzienlijk dat wij ze eerder als trenddata moeten beschouwen. Wij benutten data uit Borghans en Ter Weel (2003) en direct van de OSA verkregen data.

De tweede toegevoegde bron is een Europees onderzoek uit 2007 naar modernisering in de Europese industrie. Hierin worden zelfsturende teams gezien als onderdeel van een set innovatieve organisatieconcepten die toegepast kunnen worden in productieprocessen. In het kader van deze European Manufacturing Survey (EMS) werken universiteiten en onderzoeksinstituten uit elf Europese landen samen. We gebruiken de Nederlandse deelrapportage (Ligthart et al., 2008).

De derde toegevoegde bron is de European Company Survey uit 2009 welke, evenals de EPOC-studie, in opdracht van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions is uitgevoerd. Niettemin is een andere operationalisering gekozen dan in de EPOC-studie: ten eerste werd managers een dichotome vraag gesteld of 'werken in teams' een belangrijke karakteristiek was van de eigen arbeidsorganisatie, en vervolgens werd de autonomie bepaald door te vragen of beslissingsbevoegdheid over taakverdeling bij het team dan wel een leidinggevende ligt (EF, 2010, p. 23).

Een eerste bron voor Vlaanderen is PASO, de Panel Survey of Organisations. Deze werd drie maal afgenomen bij een panel van vestigingen tussen 2002 en 2004, maar alleen in de eerste editie werden vragen over teamwerk gesteld (PASO Flanders, 2003). De survey vertrekt van een minimumdrempel bij de definitie van teamwerk als 'een groep werknemers die zelf de verantwoordelijkheid hebben om een aantal gemeenschappelijke taken onder zichzelf te verdelen'. Deze omschrijving wordt aan de hand van additionele criteria in de vragenlijst verder vernauwd (zie vervolg).

Een tweede bron voor Vlaanderen is de TOA-survey (Technologie – Organisatie – Arbeid). De survey wordt om de drie jaar uitgevoerd door STV Innovatie & Arbeid (Delagrange & Hellings, 2009). Ze wordt afgenomen op het hogere niveau van vestigingen en onderscheidt naast een algemene definitie van teamwerk ook vijf domeinen waarover de teams al dan niet over autonomie kunnen beschikken.

Tabel I Surveys met data over zelfsturende teams in België, Nederland en Vlaanderen

Survey-naam & land of gebied	Sector en grootte	Meestjaar en respons	Meeteenheid	Definitie van het begrip team	Definitie toegespitst op kernwerknemers?	Dekkingsgraad van teams als criterium?	Criteria tav beslissingsbevoegdheden van teams
EPOC-NL	profit, 20 of meer werknemers	1996: 505	vestigingen	formeel ingestelde groepen werknemers	ja	teams, indien > 70% van kernwerknemers	ja, acht dichotome vragen teams indien minimaal 4 van 8 genoemde bevoegdheden aanwezig
OSA-NL	(non)profit, 5 of meer werknemers	1995: 2696 1997: 2537 1999: 2725 2001: 3199 2003: 4757 2005: 3170	vestigingen	1995-2003: autonome taakgroepen 2005: binnen de vestiging bestaan teams	nee	1995-2003: nee 2005: teams voor (bijna) alle werknemers of beperkt aantal	nee, echter besloten in definitie: „die voor een belangrijk deel het werk zelf kunnen organiseren en verdelen
EMS-NL	maakindustrie, 10 of meer werknemers	2007: 271	vestigingen	autonome taakgroepen toegepast	ja, in de productie	wel gevraagd, maar niet als criterium gehanteerd	ja, één dichotome vraag, teams indien taken op het gebied van planning en kwaliteitszorg
ECS-NL / B	(non)profit, 10 of meer werknemers	2009: NL: 1002 B: 1016	vestigingen	werken in teams	nee	nee	ja, één dichotome vraag, teams indien onderling beslissen hoe en door wie taken worden uitgevoerd
TOA-VL	(non)profit, 10 of meer werknemers	2001: 1581 2004: 1646 2007: 1561	organisaties	teams	nee	teams, indien > 50% van kernwerknemers	ja, definitie bevat autonomie. Vijf vragen over domeinen van bevoegdheid. Teamgrootte 2-12 personen
PASO-VL	(non)profit, 10 of meer werknemers	2002: 2007	vestigingen	teamwerk	nee	algemeen, beperkt, pilot	ja, definitie bevat zelfstandig werk verdelen. Vragen over bevoegdheid ondersteunende en voorbereidende taken Onderscheid tussen teamleden en team-leider

NL = Nederland; VL = Vlaanderen; B = België

Uit tabel 1 blijkt dat de surveys diverse verschillen vertonen. Wat betreft sector en minimum-omvang van de onderzochte vestigingen, de absolute respons en de meet-eenheid (behalve bij TOA op vestigingsniveau) komen de surveys redelijk overeen. Groter worden de verschillen als de gebruikte definities en zeker de operationalisering worden bekeken. Alleen EPOC en EMS gaan uit van kern-werknemers, met de dekking-grad wordt zeer uiteenlopend omgesprongen, en het aantal bevroagde beslissingsbevoegdheden komt slechts in de helft van de studies (EPOC, PASO en TOA) aan de orde. De conclusie moet dan ook zijn dat de vergelijkbaarheid van de gevonden percentages uit verschillende onderzoeken zeer beperkt is. Longitudinaal is de situatie gunstiger: bij TOA is drie keer op dezelfde manier gemeten, en dat geldt ook voor de OSA van 1995 tot en met 2003.

Indicaties over zelfsturende teams in Nederland

Figuur 1 toont de gegevens uit de vier onderzoeken met Nederlandse data.

Figuur 1 Percentage Nederlandse vestigingen met teamwerk (1995-2009)

Opvallend is de consistent hoge score gemeten door de OSA. Volgens deze survey waren zelfsturende teams in 1995 in 59% van de onderzochte organisaties aanwezig. EPOC mat een jaar later slechts 5%. Dit grote verschil is niet alleen te verklaren doordat beide studies een andere populatie onderzochten. Eerder zien we hier een voorbeeld van wat we noemen 'tick-the-boxism': de aanwezigheid van teams wordt aan de hand van één enkele vraag gemeten. Een dergelijke wijze van meten laat ruimte voor interpretatie bij respondenten en zorgt waarschijnlijk voor een sterk verhoogd percentage zelfsturende teams. In de OSA-onderzoeken zijn tot en met 2003 geen criteria over de dekking-grad of beslissingsbevoegdheden opgenomen. Met de introductie van een vraag naar dekking-grad in het onderzoek van 2005 daalt het percentage organisaties met teams, na een jarenlange score tegen de 70%, in één keer tot 42%. De resultaten van de European Company Survey zijn hiermee in lijn: bij maar liefst 38% van Nederlandse vestigingen is sprake van autonome teams (EF, 2010, p. 23). Het hoge percentage is ongetwijfeld te verklaren door de manier van bevragen (zie ook tabel 1).

Deze hoge percentages contrasteren scherp met het EMS resultaat van 2007, waar de vraag enkel betrekking had op de productie (dus kernwerknemers). Wij komen tot een percentage van 8% door alleen de vestigingen te tellen die rapporteren dat zij 'autonome taakgroepen in de productie' hebben (31%) en hierop het percentage in mindering te

brengen dat aangeeft dat deze taakgroepen geen beslissingsbevoegdheden bezitten 'op het gebied van planning en kwaliteitszorg'. Met dit criterium heeft 8% van de Nederlandse productieorganisaties teamwerk. De in de survey opgenomen vraag naar dekkingsgraad (in percentages van werknemers in de productie), konden wij niet op deze wijze toepassen.

Indicaties over zelfsturende teams in Vlaanderen

Figuur 2 geeft de resultaten van twee datasets op Vlaams niveau (TOA en PASO) en één Belgisch niveau (ECS).

Figuur 2 Percentage Vlaamse (Belgische) vestigingen met teamwerk (2001-2009)

Voor Vlaanderen zijn minder data beschikbaar dan voor Nederland. De TOA-studies duiden op een tamelijk stabiel aantal organisaties tussen 2001 en 2007 waarin 'teams' gemeengoed zijn. Met iets meer dan 40% is dit net niet de meerderheid. Ook de PASO-enquête wijst met 63% op een hoog aantal vestingen met teams, maar de vraagstelling is breder dan die in de TOA-studies.

Deze PASO-data zijn uitstekend te gebruiken om te laten zien hoe het stellen van steeds striktere eisen aan wat als zelfsturende team wordt beschouwd, doorwerkt op het gevonden percentage (zie figuur 3). Als 'voorbereidende en ondersteunende taken' ook tot het takenpakket van het team worden geteld, daalt het aantal vestigingen met teamwerk van 63% naar 55%. Een grote terugval doet zich voor wanneer tussen de bevoegdheden van de teamleider en deze van de teamleden wordt onderscheiden. In slechts 19% van de vestigingen zijn het de teamleden zelf die een verantwoordelijkheid hebben inzake de uitvoering van de toegewezen ondersteunende of voorbereidende taken. Met andere woorden: de bijkomende teambevoegdheden blijken in veruit de meeste gevallen beperkt te blijven tot de teamleider zelf. Als dan ook nog een 'roterende en meewerkende teamleider' als eis wordt gesteld, voldoet nog minder dan één procent van de vestigingen aan de zelfsturende teamnorm (zie figuur 3).

Figuur 3 Percentage zelfsturende teams in Vlaanderen naar gelang toegepaste criteria (PASO-data 2002)

In vergelijking met Nederland valt ten eerste op dat er voor Vlaanderen minder data beschikbaar zijn. Toch geldt voor beide gebieden dat er één longitudinale serie beschikbaar is, namelijk de OSA-data voor Nederland en de TOA-data voor Vlaanderen. Beide sets laten een stabiele ontwikkeling zien. Alleen afgaand op deze percentages zijn er in Nederland meer organisaties met zelfsturende teams (42-68%) dan in Vlaanderen (44-47%). Vanwege de beperkte vergelijkbaarheid van de data mag deze conclusie echter niet ongeclausuleerd worden getrokken. Data uit een andere bron geven echter steun: de European Company Survey noemt 39% voor Nederland en 22% voor België (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010, p. 23). De vraag is natuurlijk of het Belgische percentage voor alle landsdelen gelijk is, of dat er verschillen bestaan tussen (vooral) Vlaanderen en Wallonië.

Discussie

Wat kunnen we nu zeggen over de toepassing van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen? Op de eerste plaats is eens te meer de beperkte validiteit en vergelijkbaarheid van dergelijke data aangetoond. Daardoor is het onmogelijk een 'hard' percentage Nederlandse en Vlaamse organisaties met zelfsturende teams te bepalen. De data zijn indicaties, geen exacte bepalingen. Echter, de consistentie in de OSA resultaten laat wel zien dat Nederlandse organisaties niet *en masse* gestopt zijn met het toepassen van teams; de sterke daling tussen 2004 en 2006 (van 68% naar 42%) schrijven we eerder toe aan een veranderde vraagstelling dan aan een gewijzigde praktijk. Bovendien is het EMS resultaat van 8% goed vergelijkbaar met het eerdere EPOC resultaat. Zelfsturende teams lijken bij een minderheid van Nederlandse organisaties nog steeds te worden toegepast.

Voor Vlaanderen moeten de conclusies nog voorzichtiger zijn. Alleen de TOA-surveys laten toe om een conclusie over een trend te trekken. Het lijkt alsof het aantal organi-

saties met zelfsturende teams tussen 2001 en 2007 stabiel is gebleven, namelijk iets meer dan 40% van de onderzochte organisaties.

Wie methodologisch rekkelijk is, kan een helderder beeld zien in de gepresenteerde data. De prevalentie van zelfsturende teams lijkt in de eerste jaren van deze eeuw relatief stabiel te zijn, zowel in Nederland als in Vlaanderen. Van massaal afscheid nemen van teams lijkt in ieder geval geen sprake, maar voor verdere groei zijn er ook geen indicaties.

Naar aanleiding van een eerdere vergelijking van beschikbare data over het toepassen van teamwerk, concludeerden Benders en collega's (2008) het volgende:

'Een zekere verfijning in de meting van zelfsturende teams lijkt een duurzaam effect van de EPOC-studie te zijn. Inmiddels zijn vragen naar de dekkinggraad, criteria over de mate van autonomie, en kernwerknemers min of meer gemeengoed geworden in het Nederlandse onderzoek, ook al zien we ze nooit allemaal tegelijkertijd terugkomen in deze latere studies. (...) het toevoegen van criteria (respectievelijk ten aanzien van beslissingsbevoegdheden en dekkinggraad) leidt tot lagere gerapporteerde percentages teams. Het belang van het gebruik van dergelijke criteria blijkt dan ook wel uit deze nauwkeurigere metingen.'

Helaas lijkt deze voorzichtig positieve conclusie inmiddels achterhaald. De OSA had haar vraagstelling verfijnd door de dekkinggraad mee te nemen. Met het faillissement van de OSA (begin 2010) is echter de vraag of er in de toekomst nog data beschikbaar zullen komen. De OSA-panels zijn overgegaan naar het Sociaal en Cultureel Planbureau, dus er is hoop.

Helaas heeft de European Company Survey geen vervolg gegeven aan de operationalisering die gehanteerd zijn in de EPOC-studie, terwijl zij in de European Foundation dezelfde opdrachtgever delen. Tenzij aan ons pleidooi voor vergaande standaardisering gevolg wordt gegeven (Nijholt & Benders, 2010) zullen we ook in de toekomst moeten blijven concluderen dat er wel indicaties zijn voor hoe het aantal organisaties c.q. vestigingen met zelfsturende teams zich ontwikkelt, maar dat we het niet zeker weten. Met andere woorden: het in kaart brengen van een eventuele trend naar zelfsturende teams vereist eerst een trend naar onderzoeksstandaardisering. Daarom presenteren we tot slot enkele stappen waarlangs deze standaardisering kan worden nagestreefd. Een eerste stap kan erin bestaan om de bestaande vraagformuleringen inzake teamwerk in organisatiesurveys te inventariseren. Het internationale WORKS-project heeft ertoe geleid dat per thema – waaronder ook teamwerk – de vragen uit de belangrijkste organisatiesurveys in Europa thans opgevraagd kunnen worden (www.worksproject.be – 'Digital toolkit'). Deze inventarisatie kan ook inspirerend werken ten aanzien van nieuwe surveys en aldus een eerste bijdrage leveren aan een standaardisering.

Een tweede stap bestaat uit het opstellen van gestandaardiseerde criteria om teamwerk te meten in organisatiesurveys. In belangrijke mate voortbouwend op de EPOC-studie presenteren Nijholt en Benders (2010) een operationele definitie van teamwerk, en criteria voor de groepsomvang, de vereiste dekkinggraad in de vestiging, en essentiële beslissingsbevoegdheden en kenmerken van zelfsturende teams.

Het is natuurlijk één zaak om vanachter het bureau te formuleren hoe teamwerk gemeenten moet worden, een andere is om dit ook daadwerkelijk in surveys te implementeren. Daartoe is een derde stap nodig, waarbij de relevante instellingen die grootschalige organisatiesurveys uitvoeren gaan samenwerken. Het onderzoeksproject Meadow (<http://www.meadow-project.eu>) omvatte veertien onderzoeksinstellingen (waaronder

HIVA, OSA, TNO en UM-MERIT) die dergelijke surveys uitvoeren en die samenwerkten aan richtlijnen om geharmoniseerde data te verzamelen inzake organisatieverandering op Europees niveau. Hun werkzaamheden resulteerden in een kader waarin bestaande organisatiesurveys kunnen evolueren naar grotere vergelijkbaarheid, terwijl tegelijkertijd ook normen vooropgesteld worden voor de constructie van nieuwe survey-instrumenten (Meadow Consortium, 2010).

Maar ook dan is succes in het gelijkvormig krijgen van operationalisaties in surveys geenszins verzekerd. Bestaande organisatiesurveys die reeds geruime tijd lopen, staan weigerachtig tegenover wijzigingen in de vraagformulering omdat longitudinale vergelijkingen dan bemoeilijkt worden. Verder zijn er zelfs bij eenzelfde vraagformulering nog grote verschillen inzake methodologie tussen de surveys. Er bestaat mogelijke variatie in onderzoekseenheid, steekproefkader, steekproefplan en bevragingmethode, waardoor ook nog eens verschillende responsratio's ontstaan. Met andere woorden, ook bij eenzelfde vraagverwoording blijven resultaten moeilijk vergelijkbaar (Huys et al., 2007).

Vanzelfsprekend bieden ook werknemerssurveys, naast organisatiesurveys, een uitstekende mogelijkheid om de prevalentie van teamwerk te meten. Maar als we teamwerk willen relateren aan organisatiekenmerken, bijvoorbeeld om de veronderstelde economische en sociale prestaties van zelfsturende teams empirisch te toetsen, dan zijn en blijven organisatiesurveys onontbeerlijk.

Noot

Met dank aan Karolus Kraan (TNO), Paul Ligthart (Radboud Universiteit Nijmegen), Bram Steijn (Erasmus Universiteit Rotterdam) en Marian de Voogd (OSA) voor het verstrekken van inlichtingen en data, en aan de TvA-redactie voor de uitgebreide commentaren op eerdere versies van dit artikel.

Literatuur

- Benders, J., Heusinkveld, S. & Nijholt, J.J. (2008). De voller wordende fles; onderzoek naar zelfsturende teams in Nederland. In N. van Gestel, J. Benders & W. de Nijs (Red.), *Arbeidsbestel en werknemersparticipatie; Liber amicorum voor Fred Huijgen* (pp. 97-103). Den Haag: Lemma.
- Benders, J., Huijgen, F. & Pekruhl, U. (2002). What do we know about the incidence of group work (if anything)? *Personnel Review*, 31, 271-285.
- Borghans, L. & Weel, B. ter (2003). *ICT en de organisatie van werk in Nederland: Een studie op basis van het OSA arbeidsvraagpaneel 1988-2000*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarkt-onderzoek.
- Delagrange, H. & Hellings, S. (2009). *Informatiedossier TOA 2001-2007; Teamwerk in ondernemingen en organisaties met minstens 10 werknemers*. Brussel: STV Innovatie & Arbeid.
- Delarue, A., Hooetegem, G. Van, Procter, S. & Burrridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10, 127-148.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). *European Company Survey 2009*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/05/en/1/EF1005EN.pdf>).
- Huijgen, F. & Benders, J. (1998). Het vallende kwartje. Directe participatie in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 14, 112-127.
- Huys, R., Ramioul, M., Sels, L. & Hooetegem, G. Van (2007). Measuring the degree of organisational transformation; A methodological benchmark of organisation surveys. *Sociological Problems*, 39, 58-80.

- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E.-H. (2010). *Het nieuwe organiseren; Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.
- Ligthart, P., Vaessen, P. & Dankbaar, B. (2008). *Innovatie van Productie: Onderzoeksrapportage van de European Manufacturing Survey (EMS) in de Nederlandse Maakindustrie*. Manuscript.
- Meadow Consortium (2010). *The MEADOW Guidelines*. Project funded within the 6th Framework Programme of the European Commission's DG Research.
<http://www.meadow-project.eu/index.php?/The-MEADOW-Guidelines.html>
- Nijholt, J. & Benders, J. (2005). Zelfsturende teams als managementmode. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15, 51-68.
- Nijholt, J.J. & Benders, J. (2010). Measuring the prevalence of self-managing teams; Taking account of defining characteristics. *Work, Employment and Society*, 21, 375-385.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 175-188.
- PASO Flanders (2003). *Organisatie in bedrijf – editie 2003; Een overzicht van de eerste resultaten van het PASO Flanders onderzoek*. Leuven: Steunpunt WAV.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren; Human resources mobilisation in de praktijk*. Deventer: Kluwer.