

# HRM in Agile Teams

Onderwijsinstelling: Universiteit Twente  
Masterthesis: Master Public Management (MPM)  
Kerndocent: Dr. Maarten Renkema & Dr.ir. Jan de Leede  
Auteur: Ebrahim Hemmatnia MSc  
Studentnummer: 2349345  
Datum: 28 mei 2022

## Inhoudsopgave

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting .....</b>                                                         | <b>4</b>  |
| <b>1. Inleiding.....</b>                                                          | <b>6</b>  |
| 1.1 P-Direkt.....                                                                 | 6         |
| 1.2 Agile werken.....                                                             | 6         |
| 1.3 Aanleiding en probleemstelling.....                                           | 8         |
| 1.3.1 Aanleiding.....                                                             | 8         |
| 1.3.2 Probleemstelling.....                                                       | 8         |
| <b>2. Theoretisch perspectief.....</b>                                            | <b>10</b> |
| 2.1 Agile .....                                                                   | 10        |
| 2.1.1 Scrum.....                                                                  | 11        |
| 2.1.3 Zelforganiserende teams.....                                                | 11        |
| 2.2 Human Resource Management (HRM) .....                                         | 12        |
| 2.2.1 HRM-beleid .....                                                            | 12        |
| 2.2.2 HRM-praktijken .....                                                        | 13        |
| 2.2.3 Vier categorieën van HRM-praktijken .....                                   | 14        |
| 2.2.4 Behoeftes van Agile teams op het gebied van HRM .....                       | 16        |
| 2.3. Conceptueel model .....                                                      | 18        |
| <b>3. Onderzoeksmethoden .....</b>                                                | <b>19</b> |
| 3.1 Methode van dataverzameling.....                                              | 19        |
| 3.2 Methode van selectie van respondenten.....                                    | 19        |
| 3.3 Interviewprocedure .....                                                      | 20        |
| 3.4 Data-analyse .....                                                            | 20        |
| 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....                                            | 20        |
| 3.5.1 Validiteit.....                                                             | 20        |
| 3.5.2 Betrouwbaarheid .....                                                       | 20        |
| <b>4. P-Direkt organisatie.....</b>                                               | <b>21</b> |
| 4.1. Agile werken bij P-Direkt .....                                              | 21        |
| 4.1.1 Organisatiebeschrijving .....                                               | 21        |
| 4.1.2 Agile strategie.....                                                        | 21        |
| 4.2 De toekomstvisie van P-Direkt .....                                           | 22        |
| 4.2.1 Wendbaarheid .....                                                          | 22        |
| 4.2.2 Continu verbeteren.....                                                     | 23        |
| 4.2.3 Samenwerken.....                                                            | 23        |
| 4.2.4 Vakmanschap.....                                                            | 24        |
| 4.2.5 Kernwaarden en Agile strategie .....                                        | 24        |
| 4.2.6 Ambities van DVS.....                                                       | 24        |
| <b>5. Onderzoeksresultaten .....</b>                                              | <b>26</b> |
| 5.1. Training .....                                                               | 26        |
| 5.1.1 Tussenconclusie Training: Er is voldoende tijd en budget voor training..... | 27        |
| 5.2 Beloning.....                                                                 | 27        |
| a) 5.2.1 Tussenconclusie Beloning: Ruimte voor de lijnmanager, team belonen.....  | 28        |
| 5.3 Teams .....                                                                   | 28        |

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.1 Tussenconclusie Teams: Maak een profiel voor medewerkers in agile teams ..... | 29        |
| 5.4 Vergelijking DEX en MI .....                                                    | 29        |
| <b>6. Ontwerp .....</b>                                                             | <b>31</b> |
| 6.1 Zelforganiserende teams .....                                                   | 31        |
| 6.2 Stimulerende lijnmanager .....                                                  | 31        |
| 6.3 Faciliterende HRM .....                                                         | 31        |
| <b>7. Conclusie en discussie .....</b>                                              | <b>33</b> |
| 7.1 Conclusie .....                                                                 | 33        |
| 7.2 Discussie .....                                                                 | 33        |
| 7.3 Beperkingen van het onderzoek .....                                             | 34        |
| <b>8. Aanbevelingen .....</b>                                                       | <b>35</b> |
| 8.1 Aanbevelingen voor de praktijk .....                                            | 35        |
| 8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....                                       | 35        |
| <b>Literatuur .....</b>                                                             | <b>36</b> |
| <b>Bijlage: Interviewprotocol .....</b>                                             | <b>41</b> |

## Samenvatting

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op de ICT-afdeling (genoemd Dienstverleningssystemen oftewel DVS) van P-Direkt, een van de Shared Service Organisaties (SSO's) van het Rijk. Om te kunnen anticiperen op technologische veranderingen heeft P-Direkt Agile werken ingevoerd binnen de afdeling DVS. De teams binnen deze afdeling werken zelforganiserend (Scrum-teams), terwijl de HRM-afdeling op de traditionele wijze opereert. Na het implementeren van de Agile werkwijze is niet duidelijk wat precies de rol van HRM is binnen een Agile organisatie en door wie (HRM-afdeling, lijnmanager of zelforganiserend team) bepaalde taken uitgevoerd dienen te worden.

Dat leidt tot een mismatch tussen de huidige HRM-praktijken en de vragen van de zelforganiserende teams. De teams zouden bepaalde HRM-praktijken, bijvoorbeeld trainingen en beloning, ook zelf kunnen uitvoeren. Om dit probleem binnen P-Direkt te inventariseren, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

---

### *Hoe kan de HRM-afdeling de medewerkers van de Agile teams van P-Direkt ondersteunen?*

---

Om deze vraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke diensten krijgen Agile teams nu aangeboden van de HRM-afdeling?
2. Welke behoeften ervaren de Agile teams van P-Direkt op het gebied van HRM?
3. Welke verbeterpunten zijn nodig vanuit het perspectief van de medewerkers in de uitvoering door de HRM-afdeling?

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van kwalitatief onderzoek, bestaande uit een casus en interviews. Hierbij werd ingegaan op drie deelonderwerpen: training, beloningen en bonus- sen, en zelforganiserende teams. Het conceptueel model van dit onderzoek hebben de activiteiten van Agile teams en de huidige HRM-praktijken samen invloed op het vormen van Agile HRM. Met andere woorden: Agile HRM ontstaat wanneer de HRM-praktijken worden aangepast aan de HRM-behoefte van Agile teams. Hierbij worden behoeften op de drie eerdergenoemde gebieden onderzocht: Training, Beloningen en Semi-autonome teams.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de HRM-praktijken die de medewerkers ervaren niet helemaal overeenkomen met de HRM-praktijken die P-Direkt voor ogen heeft. Ondanks de ambities omtrent de beoogde HRM-praktijken laten de waarnemingen van de medewerkers zien dat de uitvoering niet helemaal uit de verf komt. De afdeling HRM is bovendien niet goed zichtbaar bij de medewerkers.

Op basis van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen voor P-Direkt geformuleerd.

1. Het wordt aanbevolen dat de HRM-afdeling de medewerkers ondersteunt bij het vinden en het selecteren van passende opleidingen en de bijbehorende administratieve handelingen uitvoert, zoals de inschrijvingen en eventuele overnachtingen.
2. Het wordt aanbevolen dat HRM een zichtbaarder rol speelt in het uitdelen van beloningen, bijvoorbeeld door de kaders van beloning duidelijk te communiceren. Het wordt aanbevolen deze kaders in het komende jaar aan te passen.
3. Er is behoefte aan belonen op een ander niveau, namelijk de mogelijkheid om teams te belonen, dus niet alleen individuen.
4. Er zouden wat betreft beloningen meer bevoegdheden naar de lijnmanager kunnen gaan, om te bepalen welk team welke beloning krijgt. Nu kan de lijnmanager alleen na de goedkeuring van het MT-beloningen uitdelen.

5. HRM en de lijnmanager wordt aanbevolen te regelen dat niet alleen de verantwoordelijkheden, maar ook de bijbehorende bevoegdheden bij de teams worden gelegd, zodat de medewerkers zelf eenvoudige handelingen kunnen verrichten, zoals autorisaties en ziekmeldingen.
6. Er wordt aanbevolen ervoor te zorgen dat de formatie van een Scrumteam overeenkomt met de eisen die aan medewerkers worden gesteld om mee te doen aan een Scrumteam. De HRM-afdeling kan hier een rol in spelen door zowel de mindset als opleiding en ervaring van de medewerkers mee te nemen bij het formeren van Scrumteams.
7. Voor en na het implementeren van Agile werken in alle teams van P-Direkt is ingevoerd, is het noodzakelijk om de meningen van alle teams hierover te onderzoeken. Doel hiervan is om te achterhalen hoe ze voor en na de overal uitvoering van Agile werken de HRM-praktijken hebben ervaren, of overal hetzelfde werd ervaren en wat men kan van elkaar leren voor het aanbrengen van eventuele verbeteringen.

# 1. Inleiding

## 1.1 P-Direkt

P-Direkt is één van de Shared Service Organisaties (SSO) van het Rijk en valt onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De dienstverlening ligt op het snijvlak van Human Resource Management (HRM) en ICT en wordt ondersteund door de klantcontactcenter (P-Direkt, 2019). P-Direkt levert bedrijfsvoeringservices gericht op het personeel van de overheid. P-Direkt biedt een gevarieerd pakket aan HRM-diensten aan ruim 120.000 rijksambtenaren en alle Eerste- en Tweede Kamerleden en enkele Colleges van Staat. P-Direkt heeft de ambitie om dé betrouwbare, efficiënte, innovatieve en klantgerichte HRM-dienstverlener voor de overheid te worden (P-Direkt, Jaarverslag, 2017), in navolging van de kernwaarden van P-Direkt: Betrouwbaarheid, Efficiëntie, Klantgerichtheid en Innovatie (P-Direkt, 2019).

Om het werkproces (met name het ontwikkel- en beheerproces) efficiënter te maken, en om bovenstaande ambitie te realiseren, heeft P-Direkt in 2018 besloten om de Agile werkwijze te implementeren. Agile methoden worden steeds populairder en bieden verschillende verbeteringen met betrekking tot organisatorische praktijken, overdracht van kennis en knowhow en begrip van klantbehoeften, die kunnen worden toegepast op het innovatieproces (Hannola et al., 2013).

Zelforganiserende teams zijn een onderdeel van de Agile werkwijze, dus heeft P-Direkt zelforganiserende teams ingevoerd, met als doel de teameffectiviteit en het projectsucces te vergroten. Volgens Magpili en Pazos (2018) is een zelforganiserend team een groep individuen met uiteenlopende vaardigheden en kennis met de collectieve autonomie en verantwoordelijkheid om taken onderling te plannen, te beheren en uit te voeren om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

De Agile werkwijze vereist een andere kijk op HRM, omdat een mismatch ontstaat tussen het traditionele HRM-aanbod en de vragen van zelforganiserende teams. Een goed voorbeeld hiervan is het gebrek aan een consistente uitvoering van het bonus- en beloningsbeleid: zelforganiserende teams hebben de behoefte om het hele team te belonen, terwijl het huidige beleid alleen individuele bonussen mogelijk maakt.

De vormgeving van Agile HRM is een uitdaging die P-Direkt nog moet aangaan. Dit onderzoek heeft daarom betrekking op de behoeftes op het gebied van HRM van zelforganiserende teams bij P-Direkt.

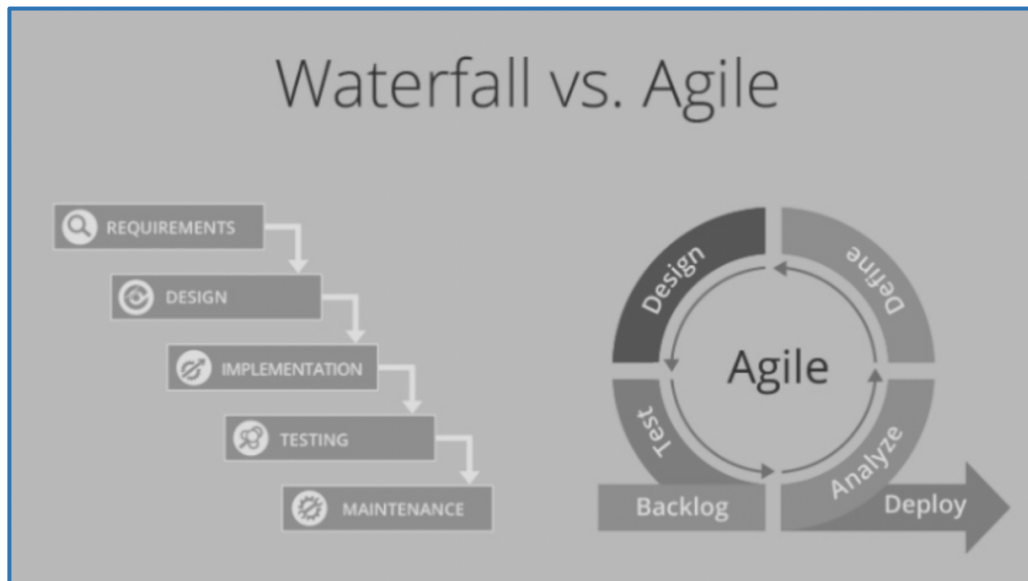
## 1.2 Agile werken

Agile kent verschillende definities. Agile, breed gedefinieerd, is een methodologie die de nadruk legt op continue procesverbetering om de klantwaarde te maximaliseren en tegelijkertijd verspilling te minimaliseren (Teich & Faddoul, 2013). Agile wordt steeds populairder. Agile is ontstaan binnen de IT-wereld, waar de behoefte om steeds sneller te kunnen reageren op vragen een nieuwe manier van werken vereiste (Dona, 2015). Agile betekent 'wendbaar' en slaat op het feit dat de omgeving constant in verandering is en de organisatie zich hieraan kan aanpassen. Wendbaarheid is dus de basis van de principes en uitgangspunten van Agile werken (Feringa & Venneman, 2019). Het is belangrijk voor een organisatie om gedurende een proces meerdere keren stil te staan bij de vraag of de ingeslagen koers leidt tot de gewenste uitkomst. Indien nodig wordt de ingeslagen koers aangepast (Koerhuis et al., 2018). Deze nieuwe manier van werken beïnvloedt ook de interactie tussen het team en de klant.

Om te kunnen anticiperen op technologische veranderingen, moeten er nieuwe keuzes gemaakt worden. P-Direkt is in de veronderstelling dat Agile werken een mogelijke oplossing om snel te kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. De vraag daarbij is of Agile werken

zal leiden tot een wendbare afdeling, waardoor de kernwaarden van P-Direkt – Betrouwbaar, Efficiënt, Klantgericht en Innovatie – door zelforganiserende teams kunnen worden gevolgd.

Eerder werkte P-Direkt met de watervalmethode. Kenmerkend voor de watervalmethode is dat iedere fase eerst wordt afgerond, voordat een nieuwe wordt gestart (Kleine Staarman 2013). De fasering is strikt en het is dan ook niet mogelijk om terug te gaan naar een vorige fase. In de watervalmethode is alles van tevoren gepland, waardoor inbreng van de klant tijdens de ontwikkeling van de applicaties zeer ingewikkeld was. In Agile werken leren de teamleden voortdurend van elkaar door continue feedback aan elkaar geven in alle fasen van softwareontwikkeling, van planning tot en met beheer. Hierbij kan de klant ook tussentijds feedback geven. Figuur 1 toont de verschillen tussen twee werkwijzen. Door Agile werken kan P-Direkt steeds meer kortcyclische (continue) verbeteringen doorvoeren voor de klant.



**Figuur 1:** Agile versus watervalmethode (Ouriken, 2021).

De grondgedachte achter de voordelen van Agile werken is meer autonomie; daarom zijn zelforganiserende teams zo belangrijk. Naarmate een team meer zelforganiserend wordt, zullen teamleden meer speelruimte hebben om taken uit te voeren in lijn met de eisen van de klant, wat resulteert in betere producten, snellere productlevering en positievere gevoelens bij medewerkers over hun werk (Grass et al., 2020). Ook speelt psychologische veiligheid binnen teams een belangrijke rol in Agile werken. Uit een onderzoek van Peeters et al. (2022) blijkt dat Agile werken leidt tot betere prestaties en betrokkenheid, onder andere door het psychologisch veilige klimaat van een team.

Het directieteam van P-Direkt heeft in 2018 besloten om de Agile transformatie eerst in de afdeling Dienstverleningssystemen (DVS) – de ICT-afdeling van P-Direkt - te laten plaatsvinden. De salarisverwerking en HRM-informatievoorziening binnen de overheid zijn de belangrijkste producten waar DVS voor staat. DVS heeft circa 120 medewerkers, waaronder ontwikkelaars, functioneel beheerders, technisch beheerders, architecten, testers en businessanalisten. De afdeling heeft diverse productlijnen, waaronder BI Tooling, HRM-portaalservices, HRM-apps, HRM-klantinteractiesystemen, salarisservices, datalevering, managementinformatie, dossiermanagementsystemen en arbeidsmarktsystemen. De productlijnen zijn gebundeld tot een viertal clusters, alsmede één cluster dat zich richt op ondersteunende diensten, met architecten en andere specialisten (P-Direkt, 2017).

In de afgelopen jaren heeft P-Direkt een transitie gemaakt naar Agile zelforganiserende teams binnen DVS om sneller en flexibeler klanten te bedienen. De kortcyclische processen die centraal staan in de Agile-methode maken het mogelijk om tijdens softwareontwikkeling veranderende eisen snel door te voeren. De doelstelling van P-Direkt is om een wendbare en flexibele

organisatie te worden, die kan voldoen aan de behoefte van haar klanten en van de samenleving om te gaan met snelle veranderingen. Op dit moment wordt binnen DVS volgens de Scrum-werkwijze gewerkt; deze wordt nader omschreven in paragraaf 2.1.1.

## 1.3 Aanleiding en probleemstelling

### 1.3.1 Aanleiding

P-Direkt worstelt op dit moment met de traditionele HRM-praktijken, die onbewust tegen haar eigen ambitieuze doelstellingen ingaan. De teams binnen DVS werken zelforganiserend, terwijl de HRM-afdeling op de traditionele wijze opereert. Dat leidt tot een mismatch tussen de HRM-praktijken en de vragen van de teams.

Om een paar voorbeelden te noemen: er is geen passende uitvoering van het bonus- en beloningsbeleid. Zoals reeds genoemd hebben zelforganiserende teams de behoefte om het hele team te belonen, terwijl het huidige beleid alleen individuele bonussen mogelijk maakt. Ook is het in sommige gevallen niet duidelijk wat het maximale budget is voor opleidingen en welke opleidingen medewerkers mogen volgen en welke niet.

### 1.3.2 Probleemstelling

Organisaties in verschillende contexten en competitieve situaties hebben Agile methodologie omarmd (Di Fiore et al., 2019), maar de rol van HRM hierin is nog te beperkt onderzocht. Tegenwoordig veranderen deze structuren en principes om deze snel veranderende wereld het hoofd te bieden. Bovendien krijgen in dit informatie- en kennisintensieve tijdperk de mens en zijn behoeften voorrang op de systeembehoeften. Momenteel hebben kenniswerkers te maken met complexe situaties, terwijl de technologie continu verandert.

Het implementeren van Agile teams met zelforganiserend vermogen vereist dus een nieuwe kijk op HRM. De rol van HRM bij P-Direkt is tot nu toe beperkt tot kerntaken, dat wil zeggen de traditionele kerntaken van HRM. Huzooree en Ramdoo (2015) stellen dat deze traditionele HRM-praktijken de volgende componenten bevatten: Doelen en doelstellingen, Werving, Training en certificering, Communicatie, Prestatiebeoordelingen, Beloningen en bonussen, en Betrokkenheid en motivatie van medewerkers. De veronderstelling is dat deze HRM-praktijken leiden tot meer kennis, vaardigheden en capaciteiten bij werknemers, die op hun beurt de bedrijfsprestaties op collectief niveau beïnvloeden (Schuler & Jackson, 1995).

McMackin en Hefferman (2021) stellen dat, om de hele organisatie Agile te maken, de HRM-functie zelf Agile moet worden. Agile werken vereist dus een andere vorm van HRM. Organisaties hebben behoefte aan de HRM-afdeling die strategisch en proactief is en een hoog niveau van invloedrijke expertise heeft (Huzooree & Ramdoo, 2015). Dit leidt tot een nieuw fenomeen, namelijk Agile HRM. Agile HRM verschuift de rol van HRM van een administratieve functie naar strategische functie. Agile HRM vereist daarom een grote verandering ten opzichte van de huidige rol van HRM (Ranasinghe & Sangarandeniya, 2021). Ook de rol van de lijnmanager is hierin in zeer van belang en toont veel veranderingen ten opzichte van de huidige situatie. Capelli en Tavis (2018) stellen dat bedrijven die de Agile werkwijze het meest effectief toepassen, veel moeten investeren in het aanscherpen van de coachingsvaardigheden van (lijn)managers.

Na het implementeren van de Agile werkwijze is niet duidelijk wat precies de rol van HRM is binnen een Agile organisatie en door wie (HRM-afdeling, lijnmanager of zelforganiserend team) bepaalde taken uitgevoerd dienen te worden. De teams werken zelforganiserend en multidisciplinair en kunnen HRM-praktijken, bijvoorbeeld trainingen, beloning etc. ook zelf uitvoeren. Het huidige, traditionele HRM-beleid van P-Direkt, dat ook wordt toegepast bij de Agile teams van DVS, is afgeleid van het HRM-beleid van het ministerie van BZK en dat is niet Agile. Dit probleem geldt overigens niet alleen voor DVS, want heel P-Direkt wil in de toekomst Agile werken.

Om dit probleem binnen P-Direkt te inventariseren, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

---

*Hoe kan de HRM-afdeling de medewerkers van de Agile teams van P-Direkt ondersteunen?*

---

Om deze vraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke diensten krijgen Agile teams nu aangeboden van de HRM-afdeling?
2. Welke behoeften ervaren de Agile teams van P-Direkt op het gebied van HRM?
3. Welke verbeterpunten zijn nodig vanuit het perspectief van de medewerkers in de uitvoering door de HRM-afdeling?

De antwoorden op deze vragen zullen een wetenschappelijke bijdrage leveren door middel van het verrijken van bestaande theorie, omdat dit onderzoek de benodigde Agile HRM-praktijken van het perspectief van de medewerkers onderzoekt. Daarnaast zal dit onderzoek praktische verbeterpunten opleveren voor de HRM-afdeling van P-Direkt.

## 2. Theoretisch perspectief

Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch perspectief en behandelt de theoretische kaders omtrent Agile werken en HRM. Het hoofdstuk sluit af met het conceptueel model.

### 2.1 Agile

Agile kent diverse definities. Ambler (2009) definieert Agile als het gebruik van continue feedback van belanghebbenden om computercode van hoge kwaliteit te produceren door middel van user stories en een reeks korte iteraties. In een wat bredere definitie beschrijven Lyytinen en Rose (2006) Agile als volgt: “In de context van de ontwikkeling van informatiesystemen kan Agile werken kan worden gedefinieerd als het vermogen van de ontwikkelingsorganisatie om snel te reageren op technische wijzigingen en nieuwe zakelijke kansen”. Een andere definitie van Agile komt van Highsmith (2002): Agile is het vermogen om zowel te reageren op verandering als verandering te creëren, om winst te maken in een turbulente businessomgeving. In al deze definities spelen flexibiliteit en voldoen aan de wensen van klanten een belangrijke rol. Dat is ook de reden waarom P-Direkt voor deze aanpak heeft gekozen.

In 2001 ontstond het Software Development Manifesto (latere: Agile Manifesto), dat een aantal principes beschrijft die gebaseerd zijn op succesvol gebleken theorieën en best practices uit verschillende disciplines en vakgebieden. Er werd een gemeenschappelijke visie omtrent Agile bereikt op de volgende punten (Kleine Staarman, 2013):

**a. Individuen en interacties boven processen en hulpmiddelen**

Een goede samenwerking in teams is cruciaal in het proces van softwareontwikkeling. Het beste resultaat wordt behaald door zelforganiserende teams, waarbij verschillende disciplines uit de business betrokken zijn. Communicatie is aangemerkt als belangrijkste factor voor een succesvolle samenwerking en is dus de driver voor productiviteit en kwaliteit. De meest efficiënte manier om informatie te communiceren is face-to-face. Het belang van een goede en efficiënte communicatie gaat boven die van het volgen van processen.

**b. Samenwerking met de klant boven contracten en onderhandeling**

De opdrachtgever is nauw betrokken bij het proces en heeft de mogelijkheid om gedurende het proces bij te sturen. Het van tevoren vaststellen van requirements en contracten is nadelig voor het uiteindelijke product.

**c. Werkende software boven uitgebreide documentatie**

Er wordt gestreefd naar het snel opleveren van belangrijke functionaliteiten en werkende software in korte iteraties. Hierdoor wordt het product incrementeel opgebouwd. Uitgebreide documentatie is ongeschikt aan een werkend product. Pas als de software helemaal af is en in productie kan worden genomen, geeft de documentatie een daadwerkelijke indicatie van de voortgang.

**d. Aanpassen op veranderingen boven het uitvoeren van een plan**

Door te werken in korte iteraties kan veel feedback van de opdrachtgever worden verkregen. Hoe eerder wijzigingen bekend worden, hoe gemakkelijker en goedkoper de oplossing over het algemeen is. Doordat het team focust op de iteratie en niet te ver vooruitkijkt, kan het flexibel blijven ten aanzien van wijzigende wensen van de opdracht.

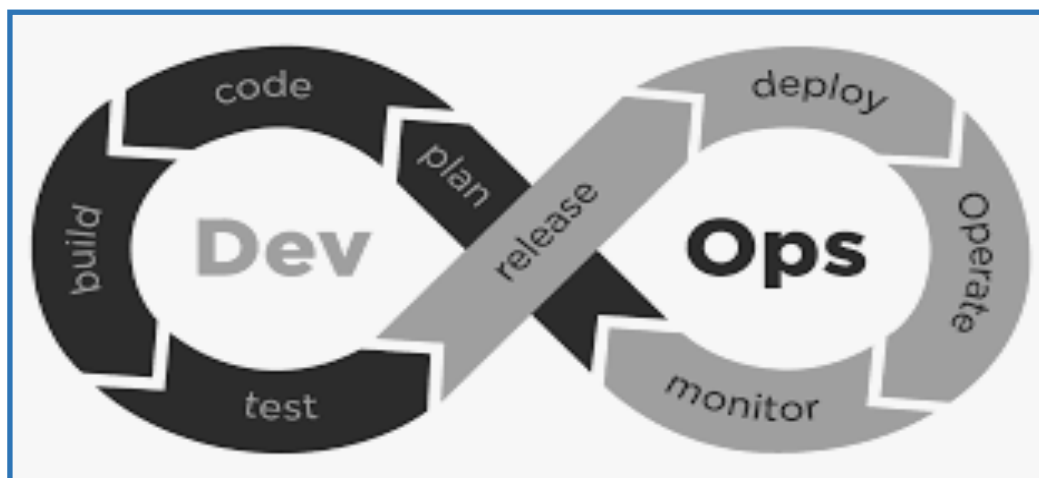
Ondanks alle deze theoretische voordelen kent Agile ook nadelen. Volgens Meyer (2014) zijn Agile methoden geen wondermiddel. Hij noemt een paar nadelen, zoals het invoeren van onderdelen van Agile methoden die niet passen bij een bedrijfscultuur. Ook niet goed geformuleerde user stories zijn een nadeel. User stories worden vaak niet goed genoeg geformuleerd waardoor projecten mislukken. Hiermee kan geconcludeerd worden de manier waarop Agile methoden worden toegepast – en niet alleen Agile methoden op zich – invloed heeft op het slagen van Agile werken.

### 2.1.1 Scrum

Agile kent verschillende methoden. Een van deze methoden is Scrum, dat ook gebruikt wordt bij P-Direkt. Het Scrum-raamwerk werd in 1993 door Jeff Sutherland en Ken Schwaber voorgesteld om inschattingfouten te verhelpen, wanneer de vereisten voor het eindproduct nog niet volledig bekend zijn (Wanjala & Muchiri, 2016).

Scrum is een responsief raamwerk voor softwareprojecten en het beheren van producten of applicatieontwikkeling. De focus ligt op "strategie en een flexibele holistische productontwikkeling waarbij het ontwikkelteam als een eenheid werkt om gemeenschappelijke doelen te bereiken", in tegenstelling tot de traditionele benaderingen, waarbij een reeks vastgestelde handelingen achter elkaar moest plaatsvinden (de watervalmethode) (Permana, 2015).

Binnen het raamwerk van Scrum kunnen mensen complexe en adaptieve problemen aanpakken, terwijl ze productief en creatief producten van de hoogst mogelijke waarde leveren (Cockburn & Highsmith, 2021). Scrum is in feite een incrementele methode waarbij het proces van softwareontwikkeling wordt opgedeeld in kleine stukjes, elke met een vaste duur, de zogeheten Sprints. Een Sprint duurt doorgaans één tot vier weken. Binnen een Sprint werkt het team in nauwe samenwerking met de eindgebruiker (klant) aan een deel van de gewenste functionaliteit. Na iedere Sprint vindt een deeloplevering plaats (Kleine Staarman, matiseren en tegelijkertijd de juistheid en betrouwbaarheid ervan te garanderen (Leite et al., 2019). Figuur 2 geeft weer hoe de twee hoofdfasen van softwareontwikkeling, te weten Development (bouw) en Operations (beheer), onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. De teamleden leren voortdurend van elkaar door continue feedback aan elkaar te geven in alle fasen van softwareontwikkeling van planning tot en met beheer.



*Figuur 2: DevOps-methode (Treebo, 2019).*

### 2.1.3 Zelforganiserende teams

Volgens Nijssen (2017) is de Agile organisatie een "chaordische" organisatie. Deze organisaties combineren chaos, fluiditeit en flexibiliteit met een minimaal niveau van orde, stabiliteit en voorspelbaarheid. Het doel van P-Direkt is om een wendbare organisatie te worden door het vormen van zelforganiserende teams.

Zelforganiserende teams zijn gedefinieerd als groepen van onderling afhankelijke individuen die hun gedrag zelf kunnen reguleren op relatief veelomvattende taken (Goodman et al., 1988). Agile methoden bieden verschillende verbeteringen met betrekking tot organisatiepraktijken, overdracht van kennis en knowhow en begrip van klantbehoeften, wat kan worden toegepast op het innovatieproces (Hannola et al., 2013), waaronder zelforganiserende teams. In

zelforganiserende Agile teams balanceren teamleden tussen cross-functionaliteit en specialisatie, terwijl ze toegewijd blijven aan het teamdoel. Agile teams in wendbare organisaties kunnen flexibel omgaan met de veranderende omgeving. Openheid en transparantie in de teams wordt gewaardeerd onder het motto “fouten maken mag”. Zelforganiserende Agile teams zijn “open” van aard en bereid om te veranderen (Hoda, 2011).

Hackman (1986) heeft drie gedragsindicatoren geïdentificeerd voor de mate waarin teams zelforganiserend zijn: (1) de mate waarin teamleden zich collectief verantwoordelijkheid voelen voor de resultaten van hun werk; (2) de mate waarin een team zijn prestaties monitort en (3) de mate waarin het team zijn eigen prestatie beheerst, waardoor veranderingen in werkstrategieën mogelijk zijn wanneer de omstandigheden veranderen of feedback aangeeft dat een nieuwe aanpak nodig is.

Het is ook van belang om te weten wat de rol van lijnmanager wordt bij het werken met zelforganiserende teams. Volgens Bondarouk et al. (2018) blijven lijnmanagers relevant, ook als teams zelforganiserend zijn. Hun manier van leidinggeven verandert: van managen en bevelen, dat wil zeggen actieve supervisie, naar coachen en ondersteunen.

## 2.2 Human Resource Management (HRM)

Human Resource Management (HRM) kent diverse definities. HRM bevat een breed scala van het managen van mensen en hun bijbehorende acties in lijn met de bedrijfsstrategie. Volgens Ivancevich (1992) is HRM het effectieve management van mensen op het werk. HRM draait om wat er kan of moet worden gedaan om mensen zowel productiever als tevredener te maken met hun beroepsleven. Volgens Schuler (1998) is HRM het gebruik van verschillende activiteiten om ervoor te zorgen dat human resources effectief worden beheerd ten behoeve van het individu, de samenleving en het bedrijf. Beer et al. (1984) beschrijven HRM als die managementbeslissingen en acties die de aard van de relatie tussen de organisatie en de werknemer beïnvloeden. Al deze definities hebben dus met elkaar gemeen dat zij het effectieve gebruik van mensen binnen organisaties centraal zetten.

Daarnaast HRM heeft een aantal doelstellingen. Armstrong en Taylor (2015) identificeren de doelen van HRM als volgt:

- a) De organisatie ondersteunen bij het bereiken van haar doelstellingen door het ontwikkelen en implementeren van HRM-strategieën die geïntegreerd zijn met de bedrijfsstrategie;
- b) Bijdragen aan de ontwikkeling van een high-performance cultuur;
- c) Ervoor zorgen dat de organisatie de getalenteerde, bekwame en betrokken mensen heeft die ze nodig heeft;
- d) Een positieve arbeidsrelatie creëren tussen management en medewerkers en een klimaat van wederzijds vertrouwen;
- e) De toepassing van een ethische benadering van people management stimuleren.

De afgelopen decennia heeft HRM zich ontwikkeld. HRM evolueerde als reactie op factoren die verband houden met de industriële revolutie, de opkomst van de ondernemings- en organisatiestructuren en organisatorische uitdagingen om het personeelsverloop te verlagen en de productiviteit te verhogen (Ulrich & Dulebohn, 2015). Dit laat zien hoe HRM zich bij in de loop van tijd steeds verder heeft ontwikkeld. Een verdere aanpassing naar aanleiding van de opkomst van Agile werken is dus logisch en gewenst.

### 2.2.1 HRM-beleid

Het personeelsbeleid is een voortdurende leidraad voor de aanpak die de organisatie wil volgen bij het managen van haar mensen. Het definieert de filosofieën en waarden van de organisatie over hoe mensen moeten worden behandeld. Hiervan worden principes afgeleid over de manier waarop van managers wordt verwacht dat ze handelen bij het omgaan met personeelszaken (Armstrong, 1997). Er zijn echter verschillen in HRM-beleid tussen de publieke en in de private sector. De overheid heeft geen winstoogmerk, terwijl de private sector streeft

naar winst en groei. Het primaire doel van overheidsorganisaties is om de burgers te bedienen. Publieke organisaties worden veelal gedefinieerd door de wettelijke kaders waarbinnen zij opereren. Dit leidt tot een ander HRM-beleid dan binnen de private sector (Steijn & Groeneveld, 2013). Werknemers in de particuliere sector vallen onder het privaatrecht, terwijl veel werknemers in de publieke sector onder het bestuursrecht vallen. Dit is een cruciaal verschil, omdat het een ander gerechtelijk proces impliceert in geval van conflicten tussen werkgever en werknemer (Vermeeren, 2014). HRM kent ook beleidsdoelen. Caldwell (2004) onderscheidt binnen HRM twaalf beleidsdoelen:

- a. Mensen managen als activa die fundamenteel zijn voor het concurrentievoordeel van de organisatie;
- b. Het HRM-beleid afstemmen op het bedrijfsbeleid en de bedrijfsstrategie;
- c. Het nauw op elkaar afstemmen van HRM-beleid, procedures en systemen;
- d. Het creëren van een plattere en flexibelere organisatie die sneller kan reageren;
- e. Stimuleren van teamwerk en samenwerking binnen de interne organisatie grenzen;
- f. Creëren van een sterke klantgerichte filosofie in de hele organisatie;
- g. Medewerkers in staat stellen hun eigen zelfontplooiing en leren te beheren;
- h. Ontwikkeling van beloningsstrategieën die zijn ontworpen om een prestatiegedreven cultuur te ondersteunen;
- i. Verbeteren van medewerkersbetrokkenheid door betere interne communicatie;
- j. Bouwen aan een grotere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie;
- k. Vergroten van de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement voor HRM-beleid;
- l. Ontwikkelen van de faciliterende rol van managers als facilitators.

Deze beleidsdoelen laten zien hoe essentieel de manier is waarop HRM wordt uitgeoefend binnen de organisatie. Ze geven ook het belang aan van de samenwerking tussen de managers en de HRM-afdeling voor het implementeren van het bedrijfsbeleid.

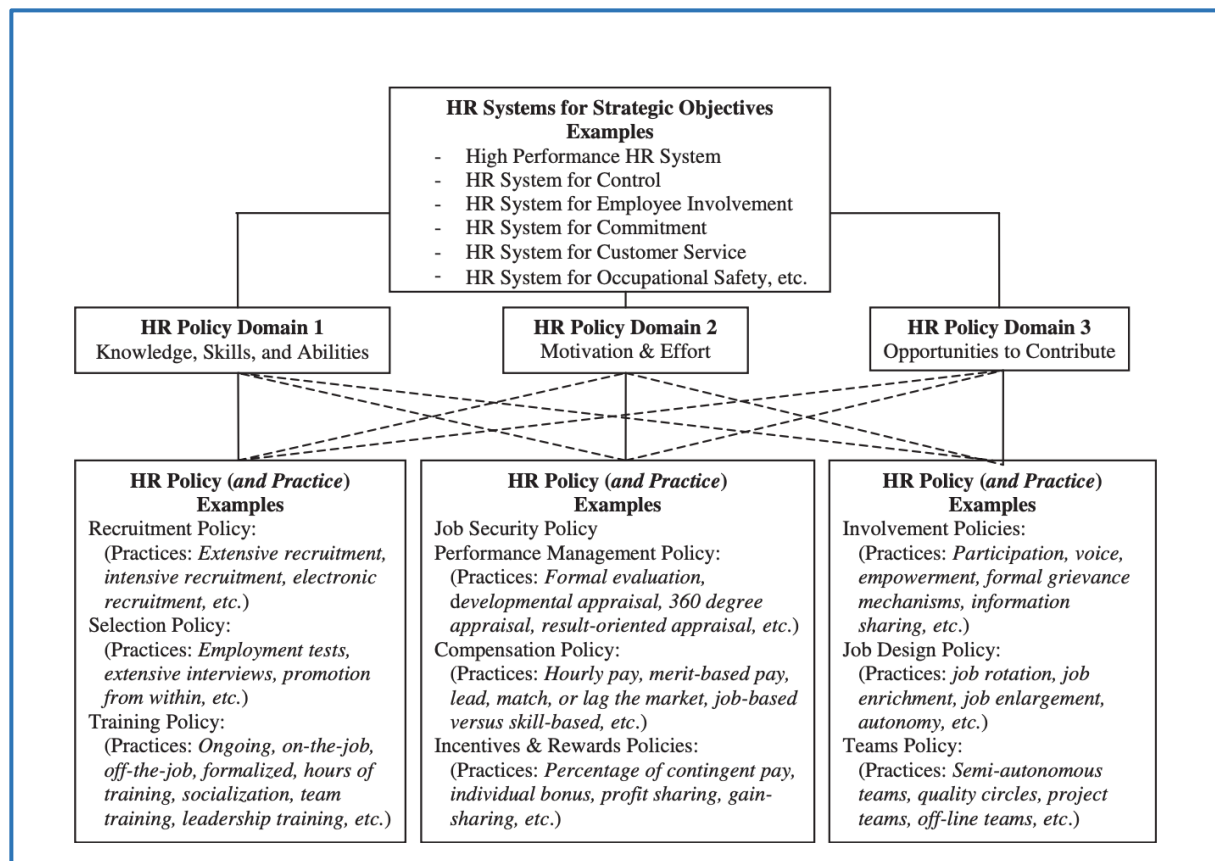
In HRM wordt de Ability, Motivation and Opportunity (AMO)-theorie toegepast om de complexe relatie tussen de manier waarop mensen worden aangestuurd en de daaruit voortvloeiende prestatieresultaten te verklaren. Een algemeen aanvaarde opvatting is dat een combinatie van het vermogen van een persoon (A van Ability), hun motivatie (M van motivation) en hun kansen (O van Opportunity) een maatstaf geven voor de prestaties van een persoon (P) (uitgedrukt als  $AMO = P$ ). Deze drie aspecten vertalen zich in drie HRM-beleidsdomeinen (Kellner et al., 2019), zoals nader wordt toegelicht in paragraaf 2.2.2.

### 2.2.2 HRM-praktijken

Er is een duidelijke onderscheid tussen HRM-beleid en HRM-praktijken. Volgens Wright & Boswell (2002, pp. 263-4) houdt HRM-beleid de verklaarde intenties van het bedrijf of de business unit in met betrekking tot de soorten HRM-programma's, -processen en -technieken die moeten worden uitgevoerd in de organisatie. HRM-praktijken bestaan uit de eigenlijke programma's, processen en technieken die daadwerkelijk worden geoperationaliseerd (Gerhart et al., 2000; Huselid & Becker, 2000).

Volgens Lepak et al. (2006) wordt HRM-beleid uitgevoerd via verschillende HRM-praktijken, zoals trainingen, bonussen en teams, die respectievelijk voortkomen uit de drie beleidsdomeinen van het AMO-model (Ability, Motivation en Opportunity). In figuur 3 staan de drie HRM-beleidsdomeinen Knowledge, Skills & Abilities (A), Motivation & Effort (M) en Opportunities to Contribute (O) vermeld. Onder ieder domein staat een lijst met verschillende voorbeelden van concrete HRM-praktijken.

Uit iedere van de drie domeinen (A, M en O) is in dit onderzoek één HRM-praktijk als voorbeeld gekozen, om te onderzoeken hoe ze in de praktijk door de medewerkers ervaren worden. De praktijken zijn willekeurig gekozen, namelijk Training uit domein A, Beloningen en bonussen uit domein M en Teams uit domein O. Het uitvoeren van deze drie HRM-praktijken is een belangrijke uitdaging voor elke organisatie.



**Figuur 3:** HRM-systemen en HRM-beleid (Lepak et al., 2006)

### 2.2.3 Vier categorieën van HRM-praktijken

HRM-praktijken zijn te onderscheiden in vijf categorieën, volgens het Process Model of Strategisch HRM (Wright & Nishii, 2013):

#### a) Beoogde HRM-praktijken

Deze praktijken zijn het resultaat van de ontwikkeling van een HRM-strategie die tot doel heeft een HRM-systeem of -praktijk te ontwerpen waarvan de besluitvormers van het bedrijf denken dat deze effectief de gewenste werknemersreacties zal uitlokken.

#### b) Feitelijke HRM-praktijken

Er is onderscheid tussen beoogde HRM -raktijken (d.w.z. het uiteengezette beleid) en feitelijke HRM-praktijken (d.w.z. de praktijken zoals die worden uitgevoerd door lijnmanagers). Zo kunnen feitelijke praktijken nogal verschillen afhankelijk van de manager.

#### c) Waargenomen HRM-praktijken

Volgens het model bestaan de feitelijke HRM-praktijken objectief, maar worden ze subjectief waargenomen en geïnterpreteerd door elke medewerker. Dezelfde werknemers kunnen dezelfde feitelijke praktijken verschillend interpreteren en daar op verschillende manieren op reageren.

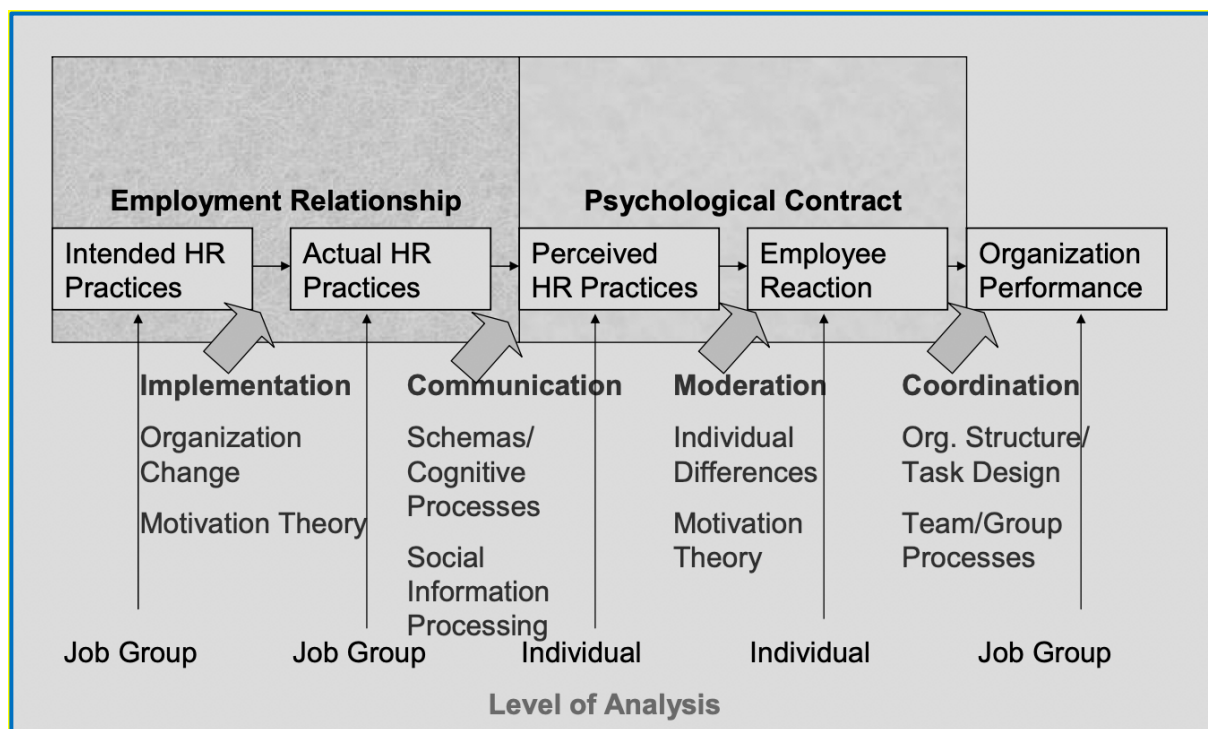
#### d) Reacties van medewerkers

Op basis van de waargenomen HRM-praktijken zullen werknemers ieder op hun eigen manier reageren. Elke medewerker verwerkt de informatie op een manier die bepaalde specifieke reacties oproept, of deze nu affectief (attitude), cognitief (kennis of vaardigheid) en/of gedragsmatig is.

### e) Prestaties

De prestaties kunnen worden onderverdeeld in uitkomsten voor werknemers, de organisatie, financiën en marktwaarde. Uitkomsten voor medewerkers weerspiegelen zaken zoals ziekteverzuim en personeelsverloop. Organisatorische resultaten bestaan voornamelijk uit operationele prestatimaatstaven zoals productiviteit, kwaliteit en klanttevredenheid. Financiële resultaten hebben te maken met boekhoudkundige prestatimaatstaven zoals winst of rendement op activa. Ten slotte weerspiegelen de resultaten voor de marktwaarde de waarde van een bedrijf volgens de aandelenmarkten.

Figuur 4 illustreert de componenten van het Process Model of Strategic HRM en geeft de centrale relaties in de koppeling tussen HRM-praktijken en organisatieprestaties weer (Wright & Nishii, 2013).



**Figuur 4:** Process Model of Strategic HRM (Wright & Nishii, 2013)

De manier waarop de HRM-praktijken wordt geïmplementeerd is dus zeer van belang. Er is een verschil tussen beoogde en feitelijke HRM-praktijken. De beoogde HRM-praktijken zijn ontworpen door beleidsmakers van de organisatie (topmanagement), en ondersteunen de bedrijfsstrategie. Aan de andere kant zijn er feitelijke HRM-praktijken, die door lijnmanagers op de afdeling worden geïmplementeerd (Damhuis, 2014). Daardoor ontstaan verschillen tussen hoe HRM-praktijken bedoeld zijn en hoe ze uiteindelijk geïmplementeerd worden (Hope-Hailey et al., 2005). Dat blijkt al uit het feit dat veel bedrijven gelijkaardig HRM-beleid en -praktijken toepassen met ongelijke resultaten. Dit suggereert dat het niet alleen een verschil maakt welke praktijken worden gebruikt, maar vooral hoe ze worden gebruikt (Trullen et al., 2020).

Om de kloof tussen beoogde, feitelijke en waargenomen HRM-praktijken zo klein mogelijk te maken, zou HRM vanaf de introductie van een nieuwe HRM-praktijk 'sociale informatie' moeten verstrekken, dat wil zeggen meer informatievoorziening en bewustwording geven over de beoogde doelen van de HRM-praktijk (Wright & Nishii, 2013). Hoe bij de meer informatievoorziening bij de introductie van een nieuwe HRM-praktijk, des te beter de implementatie van de beoogde HRM-praktijk zal verlopen.

## 2.2.4 Behoeftes van Agile teams op het gebied van HRM

Agile HRM is een onderwerp van groeiende belangstelling onder HRM-professionals, wat een weerspiegeling is van de druk om meer organisatorische wendbaarheid te creëren als reactie op omgevingsonzekerheid (McMackin & Heffernan, 2018). De functie van HRM is in de loop der jaren aanzienlijk veranderd. Traditioneel was HRM algemeen administratief van aard en omvatte wat nu wordt gezien als transactionele aspecten van HRM, zoals werving en selectie, de introductie van nieuw personeel en het bijhouden van personeelsdossiers (Ekuma, 2015; Huzooree & Ramdoo, 2015). Agile werken vereist een andere vorm van HRM, want Agile organisaties hebben behoefte aan HRM die strategisch en proactief is en een hoog niveau van invloedrijke expertise heeft (Huzooree & Ramdoo, 2015). Dit leidt tot een nieuw fenomeen: Agile HRM. Capelli en Tavis (2018) stellen dat traditionele HRM was gericht op individuen en hun doelen, prestaties en behoeften. Maar nu veel bedrijven hun werk in projecten organiseren, worden management- en talentssystemen meer teamgericht. De HRM-afdeling zou de basis van de technische infrastructuur moeten vormen, die kennis verzamelt en aan de organisatie toewijst (Hogfeldt & Lindwall, 2018), ook als de organisatie Agile werkt. Tabel 1 geeft de fundamentele HRM-praktijken en de traditionele en Agile aanpak hiervan weer.

| HRM-praktijken           | Traditionele HRM                                                                                                                                                             | Agile HRM                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doelen en doelstellingen | Op traditionele wijze gecommuniceerd met HRM in een hiërarchische structuur, wat leidt tot een silo-effect.                                                                  | Er is een systeem van betrokkenheid waardoor samenwerking tussen HRM, informatiedeling en projectbeheer ontstaat. Er wordt gefocust op continu leren, wat de organisatiecultuur verandert.                                                                                                          |
| Werving                  | Medewerkers worden binnengehaald en beheerd volgens het projectplan en de planning.                                                                                          | De focus ligt op het aantrekken van de juiste mensen en het inhuren van experts voor het ondersteunen van Agile teams.                                                                                                                                                                              |
| Training                 | Teambuildingsoefeningen en trainingssessies worden uitgevoerd om het zelfvertrouwen te vergroten.                                                                            | Leiders op alle niveaus van het bedrijf worden opgeleid om op te treden als praktische coaches, niet als "managers".                                                                                                                                                                                |
| Communicatie             | Regelmatige interactie met de leden van het team.                                                                                                                            | Een Agile framework helpt bij het continu verbeteren en betrekken van alle teamleden door effectieve communicatie en transparantie met behulp van tactieken zoals Scrum. De informatiestroom is transparant in de organisatie: wat zijn de doelen, wie werkt aan welk project, wie zijn de experts. |
| Prestatiebeoordelingen   | Jaarlijkse beoordelingen van prestaties.                                                                                                                                     | Mensen worden aangemoedigd en leren om elkaar directe feedback te geven om zichzelf te verbeteren en een prestatiecultuur op te bouwen.                                                                                                                                                             |
| Beloningen en bonussen   | Acties om een werknemer aan te nemen, worden vooraf gedefinieerd om hun prestaties te onderscheiden, of die nu onder of boven het niveau van de projectverwachtingen liggen. | Voortdurende sociale erkenning waarbij teamleden en de leider zich richten op alle gebieden die verbetering behoeven.                                                                                                                                                                               |

|                                            |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Betrokkenheid en motivatie van medewerkers | Motivatie wordt gestimuleerd via de standaardmiddelen, namelijk beloningen, straf of erkenning. | Betrokkenheid van medewerkers wordt verbeterd door open blogs en continue feedback waarbij teamleden zich vrij voelen en gemotiveerd worden door hun eigen interesses. Klantinteracties worden gecreëerd binnen alle groepen en functies in het bedrijf, waardoor een sterke, gerichte missie en waarden worden geleverd om iedereen op één lijn te houden. |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabel 1:** HRM-praktijken in traditionele HRM en Agile HRM (Huzooree & Ramdoo, 2015).

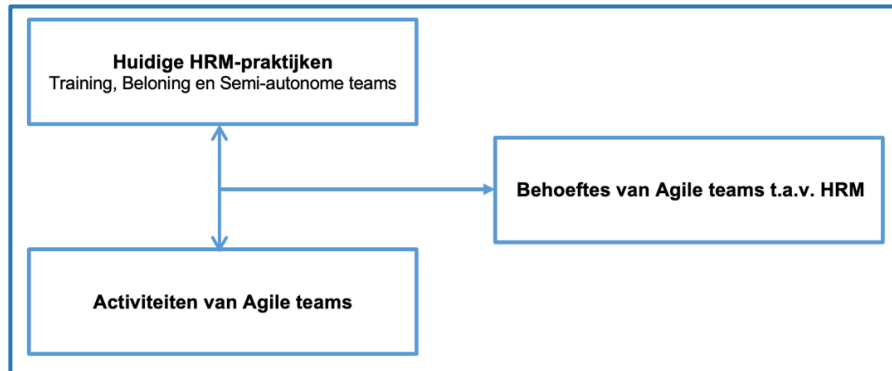
De medewerkers staan centraal in een Agile organisatie en een van de taken van HRM is het ondersteunen en verbeteren van hun situatie (Larman & Vodde, 2009; Moreira, 2017). Dat is een aanzienlijk verschil met traditionele HRM, waarbij de processen, diensten en producten van de organisatie centraal staan. Via een Agile HRM-strategie kunnen organisaties hun wendbaarheid (agility) verbeteren. Deze Agile HRM-strategie combineert organisatorische prestaties, organisatorisch leren en organisatorische wendbaarheid (Hogfeldt & Lindwall, 2018). Figuur 5 toont de overkoepelende impact van HRM op de wendbaarheid van de organisatie, waarbij de centrale aspecten snelheid, aanpassingsvermogen en uitvoering een voorwaarde worden om duurzaam concurrentievermogen te bereiken (Hogfeldt & Lindwall, 2018).



**Figuur 5:** Model van de impact van HRM op organisatorische wendbaarheid (Hogfeldt & Lindwall, 2018).

### 2.3. Conceptueel model

Onderstaand model is in dit onderzoek gebruikt. In dit model hebben de activiteiten van Agile teams en de huidige HRM-praktijken samen invloed op het vormen van Agile HRM. Met andere woorden: Agile HRM ontstaat wanneer de HRM-praktijken worden aangepast aan de HRM-behoeften van Agile teams. Hierbij worden behoeften op de drie eerdergenoemde gebieden onderzocht: Training, Beloningen en Semi-autonome teams.



**Figuur 6:** Conceptueel model

### 3. Onderzoeksmethoden

Dit hoofdstuk bespreekt de methode van dataverzameling, methode van selectie van respondenten, data-analyse, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

#### 3.1 Methode van dataverzameling

Dit onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van kwalitatief onderzoek, bestaande uit een casus door middel van interviews (fieldresearch). Kwalitatief onderzoek is een proces van het stapsgewijs opbouwen van een theorie (bestaande uit begrippen en theoretische relaties daartussen) die betrekking heeft op de geleefde wereld. In iedere stap van het onderzoeksproces wordt opnieuw de onderzochte situatie opnieuw bekeken. De interpretatie van de verzamelde gegevens komt voort uit een reflectie op het opgebouwde inzicht (Wester & Hak 2003). Het uitvoeren van kwalitatief onderzoek is goed te vergelijken met een leerproces waarin de onderzoeker zijn voorlopige ideeën steeds beter afstemt op het onderzoeksveld door waarnemingsprocedures uit te proberen en vraagstellingen toe te spitsen (Wester, 1995). Zo werden in dit onderzoek een paar diepgaande open vragen gesteld om te achterhalen wat nu ontbreekt en wat beter zou kunnen in HRM-processen en -praktijken volgens de zelforganiserende teams van P-Direkt.

#### 3.2 Methode van selectie van respondenten

Voor dit onderzoek werden alle 14 leden van de twee teams binnen de DVS-afdeling uitgenodigd, te weten Management Informatie (MI) en Data Exchange (DEX). Beide teams bevinden zich in het cluster informatievoorziening. MI werkt volledig volgens de DevOps/Scrum-methode en bestaat uit twee testers, drie bouwers en drie functioneel beheerders. DEX werkt alleen met Scrum en bestaat uit twee testers en twee bouwers. Van 14 benaderde medewerkers hebben 12 medewerkers meegewerkt aan dit onderzoek.

| Team                       | Teamleden                      |
|----------------------------|--------------------------------|
| DataExchange (DEX)         | DEX1, DEX2, DEX3, DEX4         |
| Management Informatie (MI) | M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8 |

**Tabel 2:** overzicht van de respondenten

Tabel 3 bevat de operationalisatietabel die de concepten meetbaar maakt. Hierin staan de hoofdconcepten aan de linkerkant, en rechts de interviewvragen met relevante keywords. Deze tabel is gebaseerd op het onderzoek van Lepak et al. (2006). Het bijbehorende interviewprotocol is weergegeven in de bijlage.

| HRM-praktijken      | Interviewvragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Keywords |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Training            | 1) Hoe vind je dat je vaardigheden worden nu ontwikkeld?<br>2) Hoe zie jij de rolverdeling hierin tussen de HRM-afdeling, lijnmanager en Scrumteam?<br>3) Welke ondersteuning hierin krijg je nu van de HRM-afdeling? En welke zou je willen krijgen?                                                                                                    | Training |
| Beloning            | 1) Hoe worden er beloningen uitgedeeld?<br>2) Hoe zie jij de rolverdeling hierin tussen de HRM-afdeling, lijnmanager en Scrumteam?<br>3) Welke ondersteuning voor het uitdelen van beloningen krijg je nu van de HRM-afdeling? En welke zou je willen krijgen?                                                                                           | Beloning |
| Semi-autonome teams | 1) Hoe zorgt P-Direkt ervoor dat medewerkers in Scrumteams mogelijkheden krijgen om goed te presteren?<br>2) Hoe zie jij de rolverdeling tussen de HRM-afdeling, lijnmanager en Scrumteam in het faciliteren van zelforganiserende teams?<br>3) Welke ondersteuning voor het teamwerken krijg je nu van de HRM-afdeling? En welke zou je willen krijgen? | Teamwork |

**Tabel 3:** Operationalisatietabel

### 3.3 Interviewprocedure

De interviewvragen werden op verzoek van de respondenten vooraf naar hen verstuurd. Zij hebben de vragen schriftelijk beantwoord. Vervolgens zijn tijdens de interviews deze antwoorden besproken ter verduidelijking en zijn her en der wat aanpassingen gedaan in de uitgeschreven interviewverslagen. De interviews werden online gehouden. Per interview werd ruim 1 uur gespendeerd. De interviews waren semigestructureerd, dus de onderzoeker gebruikte een vooraf opgestelde vragenlijst (zie bijlage), maar er was ook ruimte voor doorvragen.

### 3.4 Data-analyse

Alle interviews zijn handmatig geanalyseerd als volgt. Ten eerste werden de interviewverslagen uitgetypt op basis van de schriftelijke antwoorden van de respondenten en de aanvullingen daarop uit de interviews. Daarna werd de inhoud van de interviewverslagen gecategoriseerd op basis van de volgende hoofdthema's: Training en certificering, Beloningen en bonussen en Teams. Vervolgens zijn subcategorieën gemaakt en werden per categorie conclusies getrokken op basis van de antwoorden.

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

#### 3.5.1 Validiteit

De validiteit van een onderzoek houdt in of een verband gelegd kan worden tussen de theorie en de waargenomen verschijnselen (Van der Zwan, 2012). Met andere woorden: het onderzoek heeft gemeten wat er gemeten moest worden en de gebruikte onderzoeksmethoden waren de juiste om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Er zijn twee verschillende aspecten van validiteit: interne en externe validiteit (Hart et al., 1996). Met betrekking tot het waarborgen van de interne validiteit binnen dit onderzoek worden de volgende stappen genomen:

- De interviewvragen zijn gebaseerd op recente en relevante wetenschappelijke literatuur. Daarmee wordt gewaarborgd dat de vragen passend en relevant zijn voor het onderzoek.
- De interviews zijn gevoerd met identieke vragen en in een vaste volgorde, met zo veel mogelijk dezelfde omstandigheden voor ieder interview.
- Er was ruim 1 uur tijd beschikbaar voor elk interview, zodat er voldoende tijd was om rustig alle relevante onderwerpen te bespreken.

Bij externe validiteit gaat het erom of de resultaten en conclusies ook van toepassing zijn op andere personen, plaatsen en tijden (Creswell 2003). Hoewel dit onderzoek alleen binnen P-Direkt wordt uitgevoerd, zijn de resultaten mogelijk ook relevant voor andere publieke organisaties die Agile willen werken. De resultaten kunnen daarom deels worden gegeneraliseerd naar andere situaties.

#### 3.5.2 Betrouwbaarheid

Volgens Creswell (2013) gaat het bij betrouwbaarheid om de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten en daarmee navolgbaar en controleerbaar is. Een manier om de betrouwbaarheid te vergroten is het voorkomen van sociaal wenselijke antwoorden. Om dit te voorkomen is de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd door elke persoon een genderneutrale numerieke identiteit toe te kennen.

De definitieve interviewverslagen zijn aan de respondenten via mail voorgelegd ter goedkeuring. Ook de conclusies die de onderzoeker trok zijn met de respondenten besproken om de objectiviteit te waarborgen, het zogeheten member checking. Member checking is een integraal onderdeel van het creëren van betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek, omdat hiermee wordt gecontroleerd of de onderzoeker de respondenten goed heeft begrepen (Creswell & Miller, 2000; Lincoln & Guba, 1986).

## 4. P-Direkt organisatie

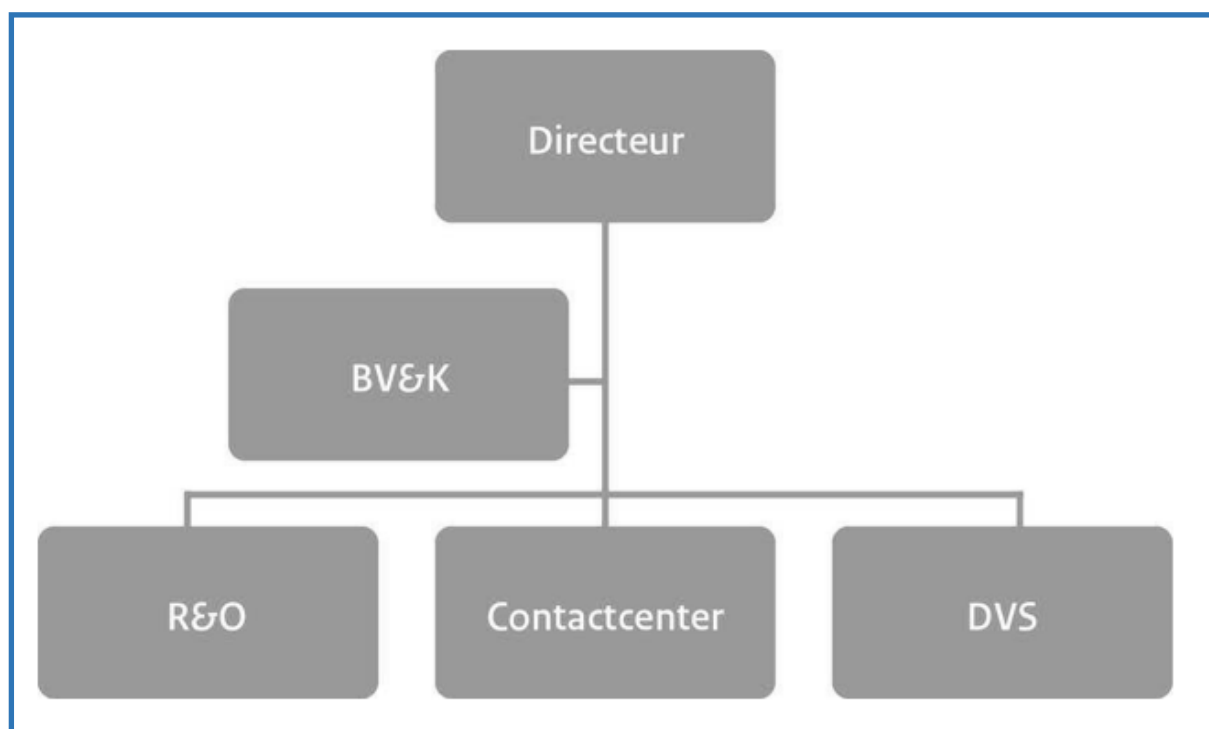
Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de organisatie P-Direkt, de Agile strategie, toekomstvisie, kernwaarden en de ambities van de afdeling DVS. Deze case study licht toe hoe de huidige situatie bij de organisatie eruitziet en welke keuzes zijn gemaakt op het gebied van HRM-aspecten van Agile werken.

### 4.1. Agile werken bij P-Direkt

#### 4.1.1 Organisatiebeschrijving

Agile ontwikkelingen raken ook de strategische bewegingen van overheidsorganisaties. Een goed voorbeeld hiervan is P-Direkt, een van de Shared Service Organisaties (SSO's) van het Rijk. P-Direkt valt onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De dienstverlening ligt op het snijvlak van HRM en ICT. P-Direkt levert bedrijfsvoeringservices gericht op personeel binnen de overheid. P-Direkt biedt een gevarieerd pakket aan HRM-diensten aan ruim 120.000 rijksambtenaren en alle Eerste- en Tweede Kamerleden der Staten-Generaal en enkele Colleges van Staat. De salarisverwerking en HRM-informatievoorziening binnen de overheid zijn de belangrijkste producten die DVS levert (P-Direkt, 2020).

P-Direkt kent een platte organisatie met drie lijnafdelingen en één stafafdeling (Bedrijfsvoering & Kwaliteit), zoals afgebeeld in figuur 7. De lijnafdelingen zijn Relatiebeheer en Ontwikkeling (RenO), Contactcenter (CC) en Dienstverleningssystemen (DVS) (P-Direkt, 2016). Bij P-Direkt werken ruim 600 mensen, verspreid over Den Haag, Zwolle en Bonaire (P-Direkt.nl, 2020).



**Figuur 7:** P-Direkt Organogram (P-Direkt, 2020).

#### 4.1.2 Agile strategie

Momenteel werkt P-Direkt aan een transitieproces naar Agile werken, in plaats van het watervalmodel. De Agile strategie van P-Direkt voor de komende jaren is gebaseerd op de volgende ambities:

- Voor iedere Rijksambtenaar waardevolle HRM-dienstverlening leveren, beheren, doorontwikkelen en vernieuwen;
- In de dienstverlening snel kunnen anticiperen en reageren op ontwikkelingen binnen het Rijk en de veranderende behoeften van afnemers;
- Om efficiënt te blijven, zoveel mogelijk gebruik maken van innovatieve technologie;
- Een betrouwbare en veilige basis van dienstverlening garanderen en privacy borgen (P-Direkt, 2017).

Agile werken zal ervoor zorgen dat P-Direkt steeds meer continu verbeteringen door kan voeren voor de klant. Het einddoel is om nog betere dienstverleningsprocessen te kunnen leveren (P-Direkt, 2019). P-Direkt hoopt dat Agile werken zal leiden tot een wendbare organisatie, waardoor de kernwaarden van P-Direkt – betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief – door multidisciplinaire teams kunnen worden gerealiseerd.

P-Direkt besloot voor de DevOps-transitie zelfstandige organiserende DevOps-teams te vormen. Effectieve teams bestaan uit bekwame teamleden met verschillende vaardigheden en zijn in staat om effectief samen te werken aan de missie van het team door middel van coördinatie en effectieve communicatie. Effectieve teams zijn zich ook bewust van de kennis, vaardigheden en capaciteiten van elk teamlid en zorgen ervoor dat deze worden gebruikt binnen de context van het team (Towler, 2018).

Effectieve teams moeten echter ook op de juiste manier gemanaged worden. Een Agile werkwijze vraagt ander gedrag van medewerkers en managers. Voor medewerkers is dit vooral een verandering van een individuele manier van werken naar een werkwijze die veel meer interactie met het team en de business partner vereist (Meulemans-Klaver, 2017). Binnen P-Direkt gebeurt dit echter niet voldoende. Van DevOps-teams wordt verwacht dat teams multidisciplinair aan de slag gaan, maar de werkelijkheid toont een strakke scheiding van functies; iedereen werkt op zijn eigen eiland, behalve een paar teams die Agile werken.

## 4.2 De toekomstvisie van P-Direkt

Om de kernwaarden te waarborgen, heeft de P-Direkt organisatie de strategische keuze gemaakt voor agile werken. In 2020 heeft P-Direkt een nieuw Masterplan voor 2020-2025 gepresenteerd, het programma Mens en Organisatie 2020-2025 (P-Direkt, 2020).

Dit Masterplan beschrijft de ambities van P-Direkt. Bij de Agile transitie, die onderdeel uitmaakt van het Masterplan, is de organisatie op zoek naar een passende leiderschapsstijl die bij deze tijd hoort. P-Direkt wil afscheid nemen van de oude taakgerichte leiderschapsstijl en wil meer faciliterend/coachend leiderschap inzetten. P-Direkt wil teams meer verantwoordelijkheden geven door middel van Agile werken. Zo wil men de oude manier van werken veranderen, zodat niet alleen het management maar ook de medewerkers meer verantwoordelijkheid gaan nemen voor hun werk. Na het ontstaan van de Agile organisatie en tijdens de transitie naar coachend/faciliterend leiderschap moeten ook de leidinggevendenden zich blijven ontwikkelen.

In het Masterplan 2020-2025 zijn de ambities van P-Direkt vastgelegd, en hoe P-Direkt die de komende jaren gaat realiseren op vier niveaus: medewerker, leider, team en organisatie (P-Direkt, 2020). In het Masterplan zijn vier normatieve uitgangspunten per niveau uitgewerkt, te weten wendbaarheid, continu verbeteren, samenwerken en vakmanschap. Deze punten worden hieronder nader toegelicht.

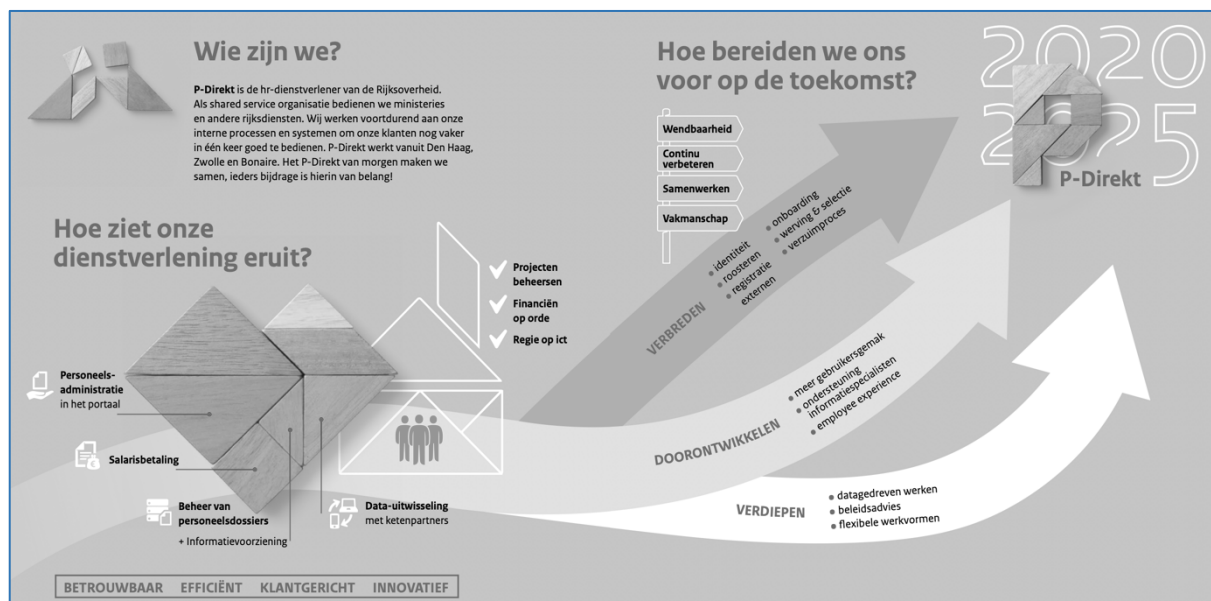
### 4.2.1 Wendbaarheid

Op dit moment is de focus van de verschillende afdelingen in lijn met de belangrijkste taak van de afdeling. Zo is het contactcenter gericht op uitvoeringsprocessen en werkt de afdeling DVS aan de ICT systemen van P-Direkt. Deze inrichting is een logisch gevolg uit het verleden, maar maakt de organisatie soms onvoldoende wendbaar (agile). De organisatie-inrichting helpt niet om de dienstverlening in het gewenste tempo te verbreden en te verdiepen. Daarom

wordt de gehele organisatie in de toekomst ingericht vanuit een klantfocus. Dit kan vorm krijgen door de organisatie te organiseren op basis van zogenaamde 'life events' van gebruikers. De life events vormen dan de basis voor één waardeketen. De keten bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het afhandelen van klantvragen;
- Het ondersteunen van de klant;
- Het realiseren van de hiervoor benodigde systemen en hulpmiddelen.

Volgens het masterplan bouwt deze manier van denken voort op de keuze voor Agile werken in systeemontwikkeling die P-Direkt in 2018 heeft gemaakt. Bij de inrichting vanuit klantfocus werkt P-Direkt toe naar multidisciplinaire teams met brede kennis.



Figuur 8: Masterplan 2020-2025

#### 4.2.2 Continu verbeteren

Als lerende organisatie richt P-Direkt zich op blijvend verbeteren. P-Direkt zal nog steeds af en toe brandjes moeten blussen, maar waar het kan probeert het die brandjes voor te zijn en van elke brand te leren. P-Direkt verbetert elke dag de processen en systemen op basis van wat waardevol is voor de klant. Dit doet de organisatie door binnen elk team in kleine stappen te verbeteren als onderdeel van de dagelijkse activiteiten. Voor de teams vergroot dit het werkplezier en de kans om successen te vieren. Van de leidinggevenden vraagt dit dat zij alert zijn op aandacht voor verbeteren en het signaleren van kansen als onderdeel van het dagelijkse werk. De medewerkers staan voor de uitdaging om continu te reflecteren op dit werk en verbeterkansen voor het voetlicht te brengen.

#### 4.2.3 Samenwerken

P-Direkt wil meer samenwerken met klanten, leveranciers en collega's. Het personeel is open en eerlijk tegenover elkaar en naar buiten. Dat gaat over wat er goed gaat en wat er beter kan en over wat P-Direkt wel en niet kan (en wanneer dan wel). Dat betekent niet alleen een uitstekende kwantitatieve en kwalitatieve output. Dat betekent ook dat de teams doelgericht en taakgericht samenwerken met wederzijds respect naar elkaar en toewijding voor het werk. Zij nemen hun verantwoordelijkheid en staan voor hun werk. Voor de organisatie betekent dit dat zij de teams de ruimte geeft, zowel organisatorisch als fysiek. Voor de teams betekent dit dat zij eigenaarschap nemen, maar ook dat zij volwassen genoeg zijn om een constructief conflict aan te gaan als het geheel hiervan beter wordt. Voor de leidinggevenden betekent dit

dat zij meer coach en supporter zijn. Zij gaan met het team in gesprek over de ideale teamgrootte en teamsamenstelling. Medewerkers ervaren zo meer dan ooit het effect van hun werk op de klantbeleving.

#### 4.2.4 Vakmanschap

Meer dan ooit heeft P-Direkt aandacht voor waar medewerkers goed in zijn en waar ze energie van krijgen. Juist die combinatie maakt dat de medewerkers een stapje extra kunnen zetten en dat de klanten optimaal worden geholpen. Zij ervaren de organisatie als een volwaardige gesprekspartner. Iedereen binnen P-Direkt blijft zich ontwikkelen en blijft nieuwsgierig naar ontwikkelingen binnen het werk. Vakmanschap betekent ook kijken naar de toekomst; niet alleen opleidingen volgen, maar ook elkaar opleiden en kennis delen.

- Voor de organisatie betekent dit dat P-Direkt medewerkers inzet waar zij het best tot hun recht komen.
- Voor de teams betekent dit een goede combinatie van specialisten en generalisten die samen betekenis hebben.
- Voor de leidinggevenden betekent dit dat zij zorgen voor een veilige cultuur waarin mensen trots zijn en lef tonen. Zij zorgen ervoor dat de kwaliteiten van iedere medewerker optimaal tot hun recht komen.
- Voor medewerkers betekent dat zij verantwoordelijkheid nemen, hun eigen talenten kennen en ontwikkelen en waardering hebben voor het vakmanschap van hun collega's (P-Direkt, 2020).

#### 4.2.5 Kernwaarden en Agile strategie

De kernwaarden van P-Direkt zijn betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief (BEKI). Deze kunnen als volgt worden gedefinieerd.

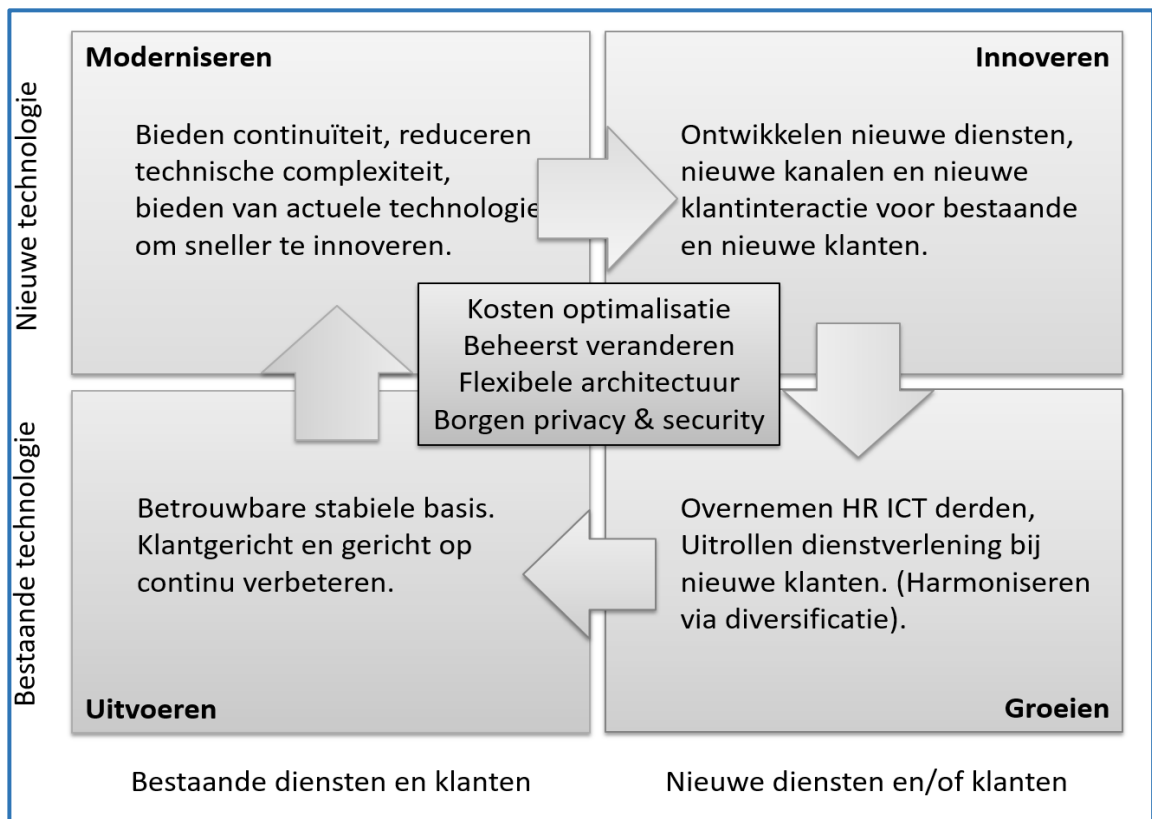
- a) **Betrouwbaar:** Betrouwbaarheid staat voorop bij alles wat P-Direkt doet. Persoonsgegevens moeten goed beschermd zijn. Het salaris wordt op tijd uitbetaald, het bedrag is tot achter de komma correct. Deze garanties durft P-Direkt te geven.
- b) **Efficiënt:** P-Direkt streeft ernaar dat de verschillende stakeholders moeiteloos en eenvoudig gebruik kunnen maken van de dienstverlening. P-Direkt denkt mee en zet de organisatie in om zaken rijksbreed slimmer te regelen. Daarbij heeft P-Direkt continu aandacht voor de efficiëntie en effectiviteit van de eigen werkprocessen.
- c) **Klantgericht:** Als P-Direkt de eerste twee kernwaarden goed invult, voldoet het eigenlijk al aan de belangrijkste voorwaarden van klantgerichtheid. Klantgerichtheid gaat over inleven en complexe materie begrijpelijk maken. De kernwaarde klantgerichtheid schept ruimte voor extra diensten die misschien minder efficiënt zijn, maar die wel tegemoetkomen aan de wensen van gebruikers. Bij nieuwe dienstverlening, zoals een chatfunctie, weet P-Direkt niet altijd op voorhand of dit wel efficiënt is. Omdat gebruikers behoefte hadden aan dit contactkanaal, heeft P-Direkt dit toch ingericht.
- d) **Innovatief:** Om de dienstverlening nu en in de toekomst betrouwbaar, efficiënt en klantgericht te houden, vindt P-Direkt innovatie belangrijk. P-Direkt adopteert graag technologische mogelijkheden zodra het kan, uiteraard altijd met oog voor betrouwbaarheid. Innovatie is nodig om de dienstverlening te kunnen bieden die bij deze tijd past. Innovatie draagt bij aan de betrouwbaarheid, efficiëntie en klantgerichtheid van P-Direkt in de toekomst (Masterplan 2020-2025).

Om deze kernwaarden te handhaven, heeft de organisatie de strategische keuze gemaakt voor Agile werken. Omdat veranderingen steeds sneller gaan, bevat het Masterplan vooral de kaders waarbinnen de dienstverlening van P-Direkt zich verder ontwikkelt, waarbij de BEKI-kernwaarden het uitgangspunt blijven (Rijksoverheid, 2020).

#### 4.2.6 Ambities van DVS

Vanuit verschillende ministeries is steeds meer vraag naar de HRM-dienstverlening van P-Direkt. Dit vereist wel optimalisering van de IT-systemen van P-Direkt. Daarom heeft DVS de

ambitie te groeien om meer klanten te kunnen bedienen, zowel intern als extern. Ook wil DVS betrouwbaar en klantgericht werken, wat vereist dat oude systemen gemoderniseerd worden en innovatie plaatsvindt in producten en diensten (zie figuur 9).



**Figuur 9:** Ambitie DVS (P-Direkt, Jaarverslag, 2017).

Op dit moment zijn niet al deze ambities en intenties gerealiseerd. De grootste veranderingen hebben plaatsgevonden bij DVS, waar een aantal Scrumteams is gevormd. Er zijn echter ook teams die nog niet Agile werken. Daarnaast is de rol van de lijnmanager in de nieuwe Agile omgeving is niet duidelijk. Een groot deel van de leidinggevenden zijn specialisten die wegens hun goede prestaties opgeklommen zijn, dus veel leidinggevenden hebben geen managementopleiding. P-Direkt is zich bewust van de noodzaak tot verandering in de stijl van management. Waar Agile werken is ingevoerd staan, staan de lijnmanagers buiten het team; zij voeren alleen HRM-taken uit.

## 5. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk bevat de belevenis van medewerkers in de twee teams ten opzichte van de drie HRM-praktijken, vervolgens de twee teams met elkaar vergeleken worden. Daarnaast zijn per onderwerp een aantal citaten van de medewerkers bijgevoegd ter ondersteuning van de samenvatting.

### 5.1. Training

P-Direkt hecht veel waarde aan training van de medewerkers. Alle respondenten geven aan dat de organisatie voldoende tijd ter beschikking stelt voor trainingen. Ook geven zij aan dat teamleden onderling van elkaar leren; de zogenaamde training on de job is zeer populair bij de teams.

De lijnmanager die staat buiten de teams en voert HRM-taken uit. Om een paar voorbeelden te noemen: de lijnmanager lost capaciteitsissues op door middel van werving en selectie. Hij/zij regelt autorisaties en ziekmeldingen, maar stimuleert ook medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. P-Direkt stimuleert opleiding: verzoeken om vakgerelateerde opleidingen worden vrijwel altijd, binnen de kaders die door de HRM-afdeling zijn opgesteld, goedgekeurd. Daarnaast is sprake van een goede documentatie van processen, waar vooral nieuwkomers veel van kunnen leren, bijvoorbeeld door middel van zelfstudie.

Toch ligt initiatief bij de medewerkers: ze moeten zelf aan de lijnmanager aangeven welke training ze willen volgen en wanneer. Wat ook opvalt is dat de medewerkers niet alleen via traditionele kanalen zoals opleidingsinstituten een cursus volgen, maar ook via bijvoorbeeld YouTube.

*“Medewerkers krijgen voldoende vrijheden (en tijd!) om zich te ontwikkelen en te leren van collega’s. Daardoor zal het prestatieniveau hoger zijn” (MI6).*

*“De organisatie geeft tijd om vaardigheden te leren en uit te voeren en dat vind ik heel belangrijk. Als het gaat over de beroepsvaardigheden, ik krijg genoeg tijd om te meer kennis te bouwen en uit oefenen op mijn werk. Van het team leer ik skills zoals flexibel zijn, leidinggeven en klantgerichtheid. Dus wat er gebeurt hier is meestal “learning on the job” (DEX3).*

*“Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om training te volgen. Er is voldoende budget en de manager promoot het volgen van trainingen. Welke training je wilt volgen ligt bij de persoon zelf. Mijn ervaring hierin is dat de manager de keuze van trainingen zoveel mogelijk bij de medewerker zelf laat. Binnen het team wordt overlegd om trainingen eventueel gezamenlijk te volgen” (MI1).*

Men ziet verschillen in de rollen van de HRM-afdeling, de lijnmanager en het Scrumteam. Vrijwel alle respondenten geven aan dat HRM een faciliterende rol zouden moeten spelen die kaders verduidelijkt: welke trainingen mogen werknemers volgen en welke niet en voor welk budget. Volgens de meeste medewerkers is deze rol van HRM echter niet zichtbaar; veel medewerkers weten niet wat ze mogen verwachten van HRM op dit gebied. Alle respondenten geven aan dat ze geen ondersteuning krijgen van HRM m.b.t. opleidingen en certificering, maar de meesten hebben daar ook geen behoefte aan. Men geeft aan dat er genoeg mogelijkheden zijn om via het portal opleidingen aan te vragen. Meerdere respondenten stellen voor dat HRM het team zou kunnen ondersteunen met administratieve taken, zoals het reserveren van trainingen en hotelovernachtingen. Zo hoeven de medewerkers dit niet zelf te doen en kunnen ze zich richten op het werk. De lijnmanager speelt een faciliterende rol hierin zo keurt hij de aanvragen van de medewerkers na het besluit van het MT.

*“Tot nu toe heb ik geen ondersteuning van de HRM-afdeling hiervoor gehad. HRM kan bijvoorbeeld een overzicht beschikbaar stellen over de benodigde en beschikbare trainingen die bij de functies van het team behoren, het proces om de training aan te vragen. Dat zou een heleboel zoektijd schelen” (MI5).*

*“In de diverse Scrumoverleggen geef ik aan als er bij mij kennis ontbreekt van een bepaald onderwerp. Er zal dan eerst gekeken worden of ik deze kennis in de praktijk kan opdoen met een bepaalde testopdracht of dat er wellicht een kennisoverdrachtsessie nodig is die door een teamlid gegeven kan worden of dat er e-learning is die direct gevolgd kan worden. Mocht dit niet kunnen, dan kan ik me voorstellen dat deze trainingsbehoefte besproken wordt met de lijnmanager, bijv. tijdens de vooruitblik tijdens het personeelsgesprek. De lijnmanager checkt met de HRM-afdeling naar de mogelijkheden voor het geven van de training en kijkt hierbij zowel naar interne als externe mogelijkheden, en geeft terugkoppeling aan de medewerker” (DEX1).*

Over de rol van het Scrumteam wat betreft opleidingen zijn de meningen verdeeld. Sommige respondenten zien geen rol voor het team en vinden dat medewerkers zelf moeten beslissen over de opleidingen die zij doen. Anderen vinden dat opleidingen op teamniveau moeten worden besproken om te kunnen zien op welke gebieden kennis ontbreekt en wie welke opleiding kan doen, om te zorgen dat er samenhang is wat betreft opleidingen en certificering. Zo kan het team de kennis toepassen in de praktijk en onderling delen.

### 5.1.1 Tussenconclusie Training: Er is voldoende tijd en budget voor training

Er is voldoende budget en tijd beschikbaar voor de medewerkers om hun vaardigheden te ontwikkelen. De medewerkers geven aan dat ze nu geen ondersteuning krijgen van de HRM-afdeling. Sommige hebben ook geen ondersteuning nodig en willen de zaken zelf regelen, terwijl anderen vinden dat de HRM-afdeling zou kunnen helpen met het vinden van juiste opleidingen en het afhandelen van de administratieve zaken met betrekking tot inschrijvingen en overnachtingen. De medewerkers zien voor de lijnmanager vooral een stimulerende en faciliterende rol. Voor het Scrumteam ziet men hierin geen rol weggelegd, maar sommige medewerkers vinden dat teamleden ook onderling van elkaar kunnen leren.

## 5.2 Beloning

Elke medewerker voert één keer per jaar een gesprek met de lijnmanager, waarin drie ontwikkeldoelen worden besproken: ‘Plannen’, ‘Reflecteren op functioneren’ en ‘Evalueren met conclusie’. Op basis van dit gesprek wordt bepaald of een medewerker in aanmerking komt voor een extra beloning. Vrijwel alle respondenten geven aan dat ze hun motivatie uit de inhoud van hun werk en de afwisseling daarvan halen, maar daarnaast geven ze aan dat de beloning ook een belangrijke rol speelt in hun motivatie.

*“Mijn motivatie komt van de inhoud en de afwisseling daarvan. De prestaties worden bijgehouden in het functioneringsverslag” (MI4).*

*“Voor mij zijn twee dingen belangrijk, geld en het werk. Ik ben tevreden met de beloning en de werksfeer. Het uitdagende werk dat ik doe maakt me gemotiveerd. Met de personeelsgesprekken worden de prestaties bijgehouden” (DEX3).*

Enkele respondenten stellen voor om het hele team te belonen in plaats van individuen, omdat iedereen bijdraagt aan het teamdoel.

Op dit moment stelt de HRM afdeling de richtlijnen voor de beloning op. Het team draagt kandidaten voor die in aanmerking zouden komen voor een beloning, een lijnmanager bespreekt dit in het MT en uiteindelijk bepaalt het MT wie welke beloning krijgt. In de interviews wordt voorgesteld om de manager de bevoegdheid geven om zelf te beslissen wie welke beloning krijgt, in plaats van dit door het MT te laten bepalen. Immers, de manager kan dit beter beoordelen, want deze heeft een goed inzicht in de prestaties van de individuen. Er wordt ook aangegeven dat de voorwaarden en kaders voor beloning beter moeten worden gecommuniceerd, zodat medewerkers weten wanneer iemand in aanmerking komt voor een beloning.

*“De HRM-afdeling kan een adviserende rol hebben in welke mogelijkheden er zijn. Ik vind dat deze mogelijkheden door HRM breed gecommuniceerd moeten worden” (MI5).*

*“De HRM-afdeling is mijn ogen is de derde partij, ze kunnen ons helpen met de kaders m.b.t. de beloning en de manager kan beoordelen of het team een beloning krijgt” (DEX4).*

De rol van de HRM-afdeling in het verdelen van beloningen is niet zichtbaar voor de medewerkers. Ze geven aan dat ze hierin geen ondersteuning krijgen van HRM. Eén respondent vindt dat ook niet nodig, want een beloning is iets tussen manager en medewerker. Een ander geeft juist aan dat de HRM-afdeling de spelregels en criteria ten aanzien van beloningen moet verduidelijken, met name door duidelijk te maken wanneer een medewerker in aanmerking komt voor een beloning. Eén medewerker vindt dat ook de medewerkers die gewoon hun best doen in aanmerking moeten komen voor een beloning, niet alleen degenen die iets speciaals hebben gedaan. Zo wordt ongelijkheid binnen de teams voorkomen. Ook verwacht men dat doorgroeimogelijkheden voor medewerkers op een transparante wijze door de HRM-afdeling worden gecommuniceerd. Volgens een van de medewerkers zou het helpen als binnen de HRM-afdeling een vast persoon beschikbaar is, die medewerkers bij alle HRM-vragen kunnen aanspreken. Deze persoon kan hen dan verder helpen of naar de juiste persoon en/of afdeling doorverwijzen.

*“Ik krijg geen ondersteuning van HRM hierin. HRM zouden kunnen zorgen voor flexibele kaders, want “not one size fits all”. Bijvoorbeeld de mogelijkheid om teams te belonen i.p.v. individuen. En meer bevoegdheden naar de desbetreffende manager om te bepalen welk team welke beloning krijgt” (DEX2).*

*“De mogelijkheden en kaders zijn niet echt duidelijk, hoe en wanneer je eventueel voor een beloning in aanmerking kan komen. Ik zou graag willen dat de kaders en ook groeimogelijkheden op een transparante en duidelijke wijze door HRM worden gecommuniceerd” (MI3).*

#### a) 5.2.1 Tussenconclusie Beloning: Ruimte voor de lijnmanager, team belonen

De medewerkers geven aan dat ze geen ondersteuning krijgen van de HRM-afdeling voor het uitdelen van een beloning. Een voorstel is om bijvoorbeeld hele team te belonen, omdat iedereen evenveel bijdraagt aan het teamdoel, maar dit vereist aanpassingen in het huidige HRM-beleid. Ook moet de lijnmanager meer ruimte hebben om zelf te beslissen wie een beloning krijgt, want de lijnmanager heeft dagelijks contact met het team en kan dit beter beoordelen dan het MT. De HRM-afdeling zou een actieve rol kunnen spelen in het geven van beloningen door duidelijk te maken wat de regels voor beloning zijn.

### 5.3 Teams

De organisatie stimuleert teamwerk door het inschakelen van een Agile/Scrumcoach. Ook krijgt iedere medewerker voldoende ruimte en tijd om zich te ontwikkelen, zodat ze zelfstandig kunnen functioneren binnen zelforganiserende teams. Toch missen veel respondenten zaken, bijvoorbeeld efficiënter overleggen, voldoende middelen om thuis te kunnen werken, en zorgen voor zogeheten T-shaped professionals in een team. T-shaped individuen vullen hun diepgaande expertise aan met vaardigheden op algemeen niveau die dat expertisegedie ondersteunen, naast geweldige samenwerkingsvaardigheden (Coverdale, 2017). Dit houdt concreet in dat iedere medewerker naast het eigen specialisme ook twee van de drie andere taken binnen het Scrumteam beheerst. Bijvoorbeeld: een bouwer heeft een eigen specialisme als bouwer, maar kan ook testen of beheren.

Ook werd aangegeven dat de medewerkers wel meer verantwoordelijkheden krijgen, maar niet de bijbehorende bevoegdheden: de lijnmanager is hier nog steeds verantwoordelijk voor en mag deze niet delegeren. Het regelen van autorisaties is een goed voorbeeld daarvan: de medewerkers kunnen dit niet zelf regelen; het moet altijd via een manager, wat extra tijd kost. Een ander voorbeeld is de ziekmelding: medewerkers kunnen zich niet bij de administratie ziek- en betermelden zonder het inschakelen van een manager.

*“Door het vertrouwen en respecteren van het vakmanschap van de medewerkers en de medewerkers voldoende ruimte geven voor hun persoonlijke ontwikkeling zorgt de organisatie ervoor dat medewerkers in Agile teams mogelijkheden krijgen om goed te presteren” (DEX4).*

*“De rolverdeling van de HRM-afdeling is mij niet bekend; zoals aangegeven werken wij als zelforganiserend team naar behoren en kan het team op een goede en gezonde manier functioneren. Zodra de lijnmanager nodig is voor eventuele besluitvorming, nemen wij contact met de lijnmanager op” (MI8).*

*“HRM speelt geen rol hierin. De manager coacht het team en de medewerkers. Het team stelt zich open, is transparant en geeft elkaar feedback” (DEX3).*

De lijnmanager staat in feite buiten het team en heeft een coachende en ondersteunende rol; hij/zij zorgt voor budget en resources (inhuur bijvoorbeeld), regelt autorisaties en geeft ziekmeldingen door aan de administratie, zodat het team goed kan blijven functioneren.

De rol van HRM in het faciliteren van het team is niet groot, want HRM adviseert vooral het management. Vrijwel bijna alle medewerkers geven aan dat ze geen ondersteuning krijgen van de HRM-afdeling met betrekking tot teamwerk. De wens werd uitgesproken dat HRM de teams zou kunnen helpen en HRM niet alleen het management, maar ook de teams gaat adviseren. HRM zou bijvoorbeeld passende cursussen en opleidingen kunnen aanbevelen, zodat elke medewerker goed is voorbereid op het deelnemen aan een Scrumteam. Eén medewerker heeft ook behoefte aan richtlijnen voor teamleden, zodat duidelijk is wie wanneer past binnen een Scrumteam.

*“De HRM-afdeling moet ervoor zorgen dat de formatie zo is bepaald dat het mogelijk is om als zelforganiserend team te opereren. Dus dat de functie- en schaalindeling zo ligt dat het qua niveau mogelijk wordt gemaakt. Niet elke medewerker is namelijk geschikt voor het deelnemen aan Agile teams, denk bijvoorbeeld aan vaardigheden en mindset (verantwoordelijkheidsgevoel). Hiervoor is ondersteuning nodig om mensen die niet aan de eisen van Agile teams te voldoen te coachen. De lijnmanager zorgt dat het wordt gefaciliteerd en dat het team binnen de opgegeven kaders zelf kan organiseren. Ook zorgt de lijnmanager voor eventuele inhuur of het aannemen van nieuwe medewerkers als het werk oploopt. Het Scrumteam moet vervolgens omgaan met deze verantwoordelijkheid en zorgen dat het team zelf organiseert. Dus zelf zorgen voor kennisopbouw, beloning, advies geven, goede communicatie met de Product Owner en dat de Scrummaster wordt gerespecteerd” (MI2).*

Ook zou HRM kunnen helpen bij het opstellen van richtlijnen (spelregels) binnen de teams, zodat geen scheve machtsverhoudingen binnen een team ontstaan. Zo wordt alles bespreekbaar. HRM kan een beschrijving en profiel van de verwachtingen van een medewerker opstellen, wat teams kan helpen bij het Agile werken.

### 5.3.1 Tussenconclusie Teams: Maak een profiel voor medewerkers in agile teams

Er is voldoende ruimte voor de medewerkers om zelf te bepalen hoe ze hun werk uitvoeren en hierdoor kunnen ze goed presteren. De medewerkers geven aan dat niet duidelijk is wat de rol van het HRM in het faciliteren van teamwork is en dat ze hierin geen ondersteuning van de HRM-afdeling krijgen. Een voorstel was om bij het vormen van nieuwe teams goed te kijken naar wie past binnen een zelforganiserend team. HRM kan hier een rol in spelen bij het definiëren van het profiel van een medewerker binnen Agile teams.

## 5.4 Vergelijking DEX en MI

Deze paragraaf bespreekt de verschillen in de onderzoekresultaten tussen de teams MI en DEX.

### a. Trainingen

Bij het DEX-team ligt de nadruk op van elkaar leren. Training on the job is hier zeer populair, terwijl bij het MI-team zelfstudie en cursussen populair zijn. In beide teams is de ondersteuning van HRM op het gebied van trainingen niet zichtbaar. Alle medewerkers van het DEX-team hebben behoefte aan ondersteuning bij het organiseren van training. Bij MI noemen drie van de acht medewerkers deze behoefte; de rest van het MI-team heeft daar geen behoefte aan.

#### b. Beloning en certificering

Beide teams zijn van mening dat de rol van HRM m.b.t. beloningen moet zijn het stellen van kaders. Ze zien voor de lijnmanager een rol als beslisser die voorstellen van het Scrumteam behandelt. Ook geven ze aan dat ze van HRM geen ondersteuning krijgen bij het uitdelen van een beloning. Drie van de vier medewerkers van het DEX-team geven aan dat HRM voldoende ruimte en bevoegdheden moet geven aan de manager om zelf te bepalen of een team een beloning krijgt; bij het MI-team vinden twee van de acht medewerkers hetzelfde. Ook is binnen het MI-team meer behoefte aan een duidelijke en flexibele regels m.b.t. beloningen.

#### c. Teams

Beide teams geven aan dat de medewerkers voldoende vrijheden en vertrouwen krijgen om zich te ontwikkelen en te leren van collega's, waardoor het prestatieniveau hoog is. De medewerkers geven aan dat HRM ervoor zou kunnen zorgen dat elke medewerker optimaal is voorbereid op het deelnemen aan een Scrumteam door het aanbieden van opleidingen en cursussen en advisering m.b.t. de rechten en plichten van het team.

| Team | Training                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Beloning en certificering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Teams                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEX  | <p>Voldoende tijd en ruimte om zich te ontwikkelen.</p> <p>Rol lijnmanager: coachend en stimulerend.</p> <p>Rol HRM: kaderstellend en faciliterend.</p> <p>Rol Scrumteam: elkaar ondersteunend.</p> <p>Behoeftte aan ondersteuning voor het regelen van inschrijvingen en eventuele overnachtingen.</p>                                    | <p>Rol lijnmanager: beslisser</p> <p>Rol HRM: kaderstellend</p> <p>Rol Scrumteam: lijnmanager voorzien van input.</p> <p>Behoeftte aan flexibele kaders vanuit HRM, not one size fits all.</p>                                                                                                                                                                      | <p>Rol lijnmanager: coachend</p> <p>Rol HRM: ondersteunend</p> <p>Rol Scrumteam: Van elkaar leren.</p> <p>HRM kan helpen met het organiseren van teambuilding-evenementen.</p>                                                                                             |
| MI   | <p>Voldoende tijd en ruimte om zich te ontwikkelen.</p> <p>Rol lijnmanager: coachend en stimulerend.</p> <p>Rol HRM: kaderstellend en faciliterend.</p> <p>Rol Scrumteam: elkaar ondersteunend.</p> <p>Behoeftte aan ondersteuning voor het vinden van juiste opleidingen, het regelen van inschrijvingen en eventuele overnachtingen.</p> | <p>Rol lijnmanager: beslisser</p> <p>Rol HRM: kaderstellend</p> <p>Rol Scrumteam: lijnmanager voorzien van input.</p> <p>Behoeftte aan duidelijke richtlijnen vanuit de HRM-afdeling.</p> <p>Voldoende ruimte creëren voor de manager door de HRM-afdeling: meer bevoegdheid naar de lijnmanager om te beslissen welke individuen of teams een beloning krijgen</p> | <p>Rol lijnmanager: coachend</p> <p>Rol HRM: ondersteunend.</p> <p>Rol Scrumteam: van elkaar leren,</p> <p>Behoeftte aan een duidelijk profiel wie en wanneer past binnen een Agile team.</p> <p>Meer bevoegdheden naar het team, zoals autorisaties en ziekmeldingen.</p> |

**Tabel 4:** Verschillen tussen DEX en MI

## 6. Ontwerp

In dit hoofdstuk wordt de ideale situatie beschreven wat betreft Agile HRM binnen P-Direkt. Het ontwerp is gebaseerd op een drietal criteria die als blauwdruk gebruikt kunnen worden voor het vormgeven van Agile HRM, gebaseerd op de interviews en de literatuur.

### 6.1 Zelforganiserende teams

P-Direkt geeft medewerkers voldoende ruimte om zelf te bepalen hoe ze hun werk uitvoeren en hierdoor kunnen ze goed presteren. Voor HRM betekent dit een herdefinitie van het profiel van de medewerkers naar T-shaped (Coverdale, 2017), zoals in Agile teams gewenst is. Bijvoorbeeld een bouwer heeft eigen specialisme als bouwer maar hij of zij kan ook testen en beheren. HRM faciliteert de zelforganiserende teams met administratieve zaken zoals als het vinden van geschikte opleidingen en het afhandelen van administratieve zaken daaromheen, zodat teams kunnen zich richten op hun werkzaamheden. De teams willen meer autonomie op het gebied van HRM-gerelateerde zaken, zoals zichzelf ziek- en betermelden en het regelen van autorisaties regelen zonder tussenkomst van een lijnmanager.

Wat de medewerkers hier vragen is in lijn met hun gewenste zelfstandigheid. Dit vereist echter ook verandering in de rol van de lijnmanager, een herkenbare ontwikkeling in een Agile organisatie. Het delegeren van verantwoordelijkheden gaat immers samen met een mindsetverandering in de organisatie, maar dit is niet eenvoudig te realiseren zonder een cultuurverandering.

### 6.2 Stimulerende lijnmanager

De medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de levering van producten en de operaties van het team. De medewerkers zien voor de lijnmanager vooral een stimulerende en ondersteunende rol. Dit betekent dat manager zich richt op het coachen van teams. De lijnmanager respecteert daarbij de autonomie van de medewerkers. De nadruk in de rol van de lijnmanager ligt op het verbeteren van de samenwerking binnen het team en tijdig reageren op capaciteitsvragen van het team. Dit betekent voor HRM het herdefiniëren van de rol van de lijnmanager. De lijnmanager heeft namelijk meer bevoegdheid nodig om zijn teams te belonen wanneer en waar hij of zij wil, zonder toestemming te hoeven vragen van een hogere manager. Ook kan HRM ervoor zorgen dat het profiel van nieuwe lijnmanagers wordt aangepast; de nadruk ligt dan meer op stimulerende vaardigheden en minder op specialistische kennis. Deze is immers aanwezig binnen de Agile teams.

Volgens Huzooree en Ramdoo (2015) worden binnen Agile HRM leiders op alle niveaus van het bedrijf opgeleid om op te treden als praktische coaches, niet als "managers". Waar teams zijn verantwoordelijk voor de productie en niet de lijnmanager. Dit kan ook van toepassing zijn op P-Direkt omdat de medewerkers willen meer bevoegdheden om zelf de zaken te organiseren en zien de rol van de manager als stimulerend. Een lijnmanager die meerdere teams coacht en help ze groei en ontwikkeling in de loopbaan van de medewerkers.

### 6.3 Faciliterende HRM

De medewerkers geven aan dat ze nu direct geen ondersteuning krijgen van de HRM-afdeling; de zaken met betrekking tot de HRM lopen via de lijnmanager. HRM is dus weinig zichtbaar bij de medewerkers. Medewerkers zien de rol van de HRM als faciliterend; zij verwachten dat Agile HRM niet alleen het management adviseert, maar ook individuen coacht in hun behoeftes. Ook verwachten zij dat HRM flexibele en wendbare kaders opstelt, bijvoorbeeld door het mogelijk maken om een team te belonen in plaats van individuen. Voor de lijnmanager betekent dit meer ruimte om teams te stimuleren zonder de beperkingen van het oude HRM-beleid, die niet geschikt zijn voor de nieuwe manier van werken.

Deze behoefte komt overeen met de theorie van Thoren (2017) over Agile HRM, die stelt dat de rol van HRM het ondersteunen en coachen van organisatorische wendbaarheid is. Hierbij horen de volgende activiteiten:

- a) Creëer een structuur en cultuur voor een organisatie om toekomstige uitdagingen aan te gaan. Dit kan bijvoorbeeld door coaching van de medewerkers.
- b) Geef management en HRM de mentaliteit en tools om de drive en prestaties van medewerkers te vergemakkelijken. Dit kan bijvoorbeeld door het geven van voldoende bevoegdheden ten aanzien van aanvragen van autorisaties en ziekmeldingen zonder tussenkomst van de lijnmanager.
- c) Stel medewerkers in staat gemotiveerde belanghebbenden te worden door de medewerkers meer autonoom laten werken.
- d) Pas wervingspraktijken toe die aarde hechten aan houding, gedrag en competenties. Dit kan bijvoorbeeld door het maken van een nieuw profiel voor potentiële medewerkers van Agile teams.
- e) Creëer een gepassioneerd, loyaal en bekwaam personeelsbestand. Stel teams centraal, en geef hen naast de verantwoordelijkheden ook voldoende bevoegdheden. Geef ook bevoegdheden aan de lijnmanagers om de medewerkers te prijzen zonder tussenkomst van hogere managers.

## 7. Conclusie en discussie

### 7.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen hoe kan de HRM-afdeling de medewerkers van de Agile teams van P-Direkt ondersteunen kan. Om dit te realiseren zijn de behoeften van de medewerkers op de drie HRM-praktijken Training, Beloningen en Semi-autonome teams bestudeerd.

Uit dit onderzoek blijkt dat ondanks de ambities van P-Direkt van de beoogde HRM-praktijken laten de waarnemingen van de medewerkers zien dat de uitvoering niet helemaal uit de verf komt. De afdeling HRM is bovendien niet goed zichtbaar bij de medewerkers.

Over de behoeftes aan en verwachtingen van HRM op het gebied van trainingen zijn de meningen van de medewerkers verdeeld. Sommige medewerkers willen zaken zelf regelen; anderen hebben meer ondersteuning van HRM nodig. Ook spreken sommigen de behoefte uit aan verduidelijking van de huidige richtlijnen. Ze geven wel aan dat ze voldoende tijd hebben om zich te ontwikkelen en hierin gestimuleerd worden. Sommige medewerkers hebben ook behoefte aan coaching door HRM.

De medewerkers hebben behoefte aan enkele aanpassingen van het HRM-beleid waardoor teams meer ruimte krijgen als het gaat om HRM praktijken. Ook moeten de HRM-richtlijnen en kaders met betrekking tot beloning volgens de medewerkers flexibeler worden. Daarnaast moeten deze breed gecommuniceerd worden, zodat de medewerkers deze richtlijnen kunnen benutten.

De medewerkers hebben behoefte aan meer autonomie, nu zij werken in zelforganiserende teams. Ook is er behoefte aan duidelijke kaders voor de formatie van teams, waarbij HRM duidelijk kan maken welke vaardigheden en competenties een medewerker geschikt maken voor een zelforganiserend Scrumteam.

### 7.2 Discussie

In deze paragraaf worden ten eerste de opvallende verschillen tussen de besproken theorie en de resultaten van het praktijkonderzoek toegelicht. Ten tweede worden de implicaties voor de theorie besproken.

Er zijn verschillen te zien tussen de manier waarop Agile werken binnen P-Direkt geïmplementeerd is. DevOps wordt gedefinieerd als een gezamenlijke en multidisciplinaire organisatorische inspanning om de continue levering van nieuwe software-updates te automatiseren en tegelijkertijd de juistheid en betrouwbaarheid ervan te garanderen (Leite et al., 2019). Hoewel het MI-team volledig op de DevOps-wijze werkt, bestaat het DEX-team alleen uit bouwers en testers; het beheer vindt niet plaats in het team. Het MI-team werkt volledig volgens DevOps, waardoor de lijnen tussen bouwers en testers met beheerders korter zijn. In het DEX-team maken de beheerders geen deel uit van het Scrumteam; toch moeten de ontwikkelingen ook met de beheerders afgestemd worden. Dit kan soms leiden tot vertraging en extra werk binnen het DEX-team.

Het huidige beloningssysteem is gebaseerd op traditionele HRM, waarin jaarlijkse beoordelingen van prestaties plaatsvinden (Huzooree & Ramdoo, 2015). Ook worden, volgens Huzooree en Ramdoo (2015), in een Agile HRM-omgeving mensen aangemoedigd om elkaar directe feedback te geven om zichzelf te verbeteren en een prestatiecultuur op te bouwen. Dit is bij P-Direkt niet het geval. Hiermee kan worden geconstateerd dat de stelling van McMackin en Hefferman (2021) juist is: om de hele organisatie Agile te maken, moet de HRM-functie zelf Agile worden. Alleen het inrichten van Agile teams is niet voldoende.

Zelforganiserende teams zijn gedefinieerd als groepen van onderling afhankelijke individuen die hun gedrag zelf kunnen reguleren op relatief veelomvattende taken (Goodman et al., 1988). Alle drie gedragsindicatoren die Hackman (1986) identificeert voor de mate waarin

teams zelforganiserend zijn, zijn zichtbaar binnen beide teams van P-Direkt: (1) de mate waarin teamleden zich collectief verantwoordelijkheid voelen voor de resultaten van hun werk; (2) de mate waarin een team zijn prestaties monitort en (3) de mate waarin het team zijn eigen prestatie beheerst. Toch zijn binnen de twee teams knelpunten te benoemen. Er werd bijvoorbeeld aangegeven dat niet iedereen geschikt is voor Agile werken, maar dat er nu geen aandacht aan wordt besteed welke medewerkers dit het beste zouden kunnen. Ook werd aangegeven dat teams bepaalde bevoegdheden missen, zoals zich ziekmelden en het aanvragen van autorisaties. Dit staat haaks op de kenmerken van een zelforganiserend team.

Ook blijkt uit dit onderzoek dat lijnmanagers relevant blijven in zelforganiserende teams. De medewerkers zien dat in Agile organisaties de lijnmanager buiten het team staat en teams coacht, hetgeen overeenkomt met het onderzoek van Bondarouk et al. (2018). Een coachende rol is wat medewerkers in Agile teams van de lijnmanager verlangen. Dit is ook in lijn met het onderzoek van Cappelli & Tavis (2018) die stellen dat organisaties die Agile praktijken het meest effectief toepassen, investeren in het aanscherpen van de coachingsvaardigheden van managers.

Opvallend is dat sommige respondenten zeggen dat de rol van HRM m.b.t. trainingen niet zichtbaar is bij hen. Ook wat betreft zelforganiserende teams is opvallend dat de rol van HRM niet bekend is bij de medewerkers. In het algemeen kan dus worden gesteld dat de rol van HRM in een Agile werkende organisatie duidelijker beschreven kan worden binnen P-Direkt.

Hoewel P-Direkt dus Agile wil werken, is hier wat betreft de inrichting van HRM dus nog geen sprake van. Uit dit onderzoek kunnen de volgende lessen voor de literatuur en/of voor de bestaande theorie kunnen worden getrokken:

- a) Agile werken gaat gepaard met het Agile herinrichten van de HRM-afdeling. Hierbij gaat men uit van vertrouwen en worden verantwoordelijkheden en bijbehorende controle aan teams overgelaten. Dit is in lijn met het onderzoek van McMackin en Hefferman (2021): om de hele organisatie Agile te maken, moet de HRM-functie zelf Agile worden.
- b) De ervaringen en behoeftes van de medewerkers wat betreft de HRM-afdeling zijn nogal verschillend. Dat vereist continu verduidelijking van het HRM-beleid en de implementatie daarvan door de HRM-afdeling.
- c) De lijnmanagers blijven relevant, ook bij zelforganiserende teams. Maar de rol van lijnmanager verandert na het invoeren van Agile werken: medewerkers hebben meer behoefte aan een coach en facilitator met voldoende bevoegdheden dan een hiërarchische lijnmanager die zich bezighoudt met de inhoud van het werk van de medewerkers. Dit komt overeen met onderzoek van McMackin en Hefferman (2021): voor effectief Agile werken, is investering nodig de coachingsvaardigheden van managers.
- d) De HRM-behoeftes van de medewerkers zijn niet altijd dezelfde. Hiervoor is maatwerk van de HRM-afdeling noodzakelijk. Met andere woorden: "not one size fits all".

### 7.3 Beperkingen van het onderzoek

Zoals elk onderzoek is ook deze studie niet zonder beperkingen. Ten eerste hebben de interviews online plaatsgevonden. De fysieke aanwezigheid van de respondenten had wellicht kunnen leiden tot meer inzichten. Een gerelateerde beperking is dat niet alle betrokkenen zijn bevraagd, zoals de HRM-afdeling en de lijnmanagers. Dit kan wellicht leiden tot een eenzijdig beeld van de werkelijkheid, alleen vanuit het medewerkerperspectief.

Ten tweede zijn niet alle teams binnen P-Direkt bevraagd voor dit onderzoek. De scope van het onderzoek was de twee teams binnen de DVS-afdeling, DEX en MI, die al conform de Agile (Scrum)-methode werken. De bevindingen van dit onderzoek gelden dus niet voor de hele organisatie, want er zijn ook teams binnen DVS en binnen de rest van P-Direkt die niet Agile werken.

## 8. Aanbevelingen

### 8.1 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen voor P-Direkt geformuleerd.

- a) Het wordt aanbevolen dat de HRM-afdeling de medewerkers ondersteunt bij het vinden en het selecteren van passende opleidingen en de bijbehorende administratieve handelingen uitvoert, zoals de inschrijvingen en eventuele overnachtingen.
- b) Het wordt aanbevolen dat HRM een zichtbaarder rol speelt in het uitdelen van beloningen, bijvoorbeeld door de kaders van beloning duidelijk te communiceren. Het wordt aanbevolen deze kaders in het komende jaar aan te passen.
- c) Er is behoefte aan belonen op een ander niveau, namelijk de mogelijkheid om teams te belonen, dus niet alleen individuen.
- d) Er zouden wat betreft beloningen meer bevoegdheden naar de lijnmanager kunnen gaan, om te bepalen welk team welke beloning krijgt. Nu kan de lijnmanager alleen na de goedkeuring van het MT-beloningen uitdelen.
- e) HRM en de lijnmanager wordt aanbevolen te regelen dat niet alleen de verantwoordelijkheden, maar ook de bijbehorende bevoegdheden bij de teams worden gelegd, zodat de medewerkers zelf eenvoudige handelingen kunnen verrichten, zoals autorisaties en ziekmeldingen.
- f) Er wordt aanbevolen ervoor te zorgen dat de formatie van een Scrumteam overeenkomt met de eisen die aan medewerkers worden gesteld om mee te doen aan een Scrumteam. De HRM-afdeling kan hier een rol in spelen door zowel de mindset als opleiding en ervaring van de medewerkers mee te nemen bij het formeren van Scrumteams.
- g) Voor en na het implementeren van Agile werken in alle teams van P-Direkt is ingevoerd, is het noodzakelijk om de meningen van alle teams hierover te onderzoeken. Doel hiervan is om te achterhalen hoe ze voor en na de overal uitvoering van Agile werken de HRM-praktijken hebben ervaren, of overal hetzelfde werd ervaren en wat men kan van elkaar leren voor het aanbrengen van eventuele verbeteringen.

### 8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

- 1) Dit onderzoek beschrijft de waarnemingen en perspectieven van de medewerkers. Aanbevolen wordt om ook de lijnmanagers, de HRM-afdeling en de Product Owners door middel van interviews te bevragen. Dit creëert een compleet beeld van de behoeftes van alle betrokkenen.
- 2) In dit onderzoek de behoeftes van medewerkers ten aanzien van drie HRM-praktijken onderzocht: Training, Beloning en Teams. Het wordt aanbevolen om ook andere variabelen te onderzoeken, zoals baanrotatie, prestatiebeoordeling en participatie van de medewerkers. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten.

## Literatuur

- Ambler, S.W. (2009). *The Agile Scaling Model (Asm): Adapting Agile Methods for Complex Environments*. IBM Corporation. Opgehaald van: <https://docplayer.net/13269309-The-agile-scaling-model-asm-adapting-agile-methods-for-complex-environments.html>
- Appelbaum, E., Bailey, T.H., Berg, P., & Kalleberg, A.L., (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca en Londen: ILR Press.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Londen: Kogan Page
- Beer, M., Spector, B., Lawrance, P., Quinn Mills, D. & Walton R. (1984). *Managing Human Assets: The Ground-breaking Harvard Business School Program*. New York, NY: The Free Press.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Meijerink, J. (2018). *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations*. Opgehaald van: [https://www.researchgate.net/publication/326466147\\_Organisational\\_Roadmap\\_Towards\\_Teal\\_Organisations](https://www.researchgate.net/publication/326466147_Organisational_Roadmap_Towards_Teal_Organisations)
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM system. *The Academy of Management Review* 29(2):203-22.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*, 2nd ed., Oxford: Oxford University Press.
- Capelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*. Opgehaald van: <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>
- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile software development: The people factor, *Computer* 34, 131–133.
- Coverdale, K. (2107). *Beyond the T-shaped person; becoming star shaped*. Opgehaald van: <https://medium.com/@kris.coverdale/beyond-the-t-shaped-person-becoming-star-shaped-4ec80ab94543>
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, Londen: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Getting good qualitative data to improve educational practice, *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Damhuis, S. Y. (2014), *Intended versus actual HR systems*. Masterscriptie, Universiteit Twente. Opgehaald van: [https://essay.utwente.nl/66498/1/Damhuis\\_MA\\_MB.pdf](https://essay.utwente.nl/66498/1/Damhuis_MA_MB.pdf)
- Di Fiore, A., West, K. & Segnalini, A. (2019). *Why Science-Driven Companies Should Use Agile*. Opgehaald van: <https://hbr.org/2019/11/why-science-driven-companies-should-use-agile>
- Dixon, N. M. (1991). *Helping US HR professionals into action learning*. *Action Learning in Practice*, 2nd edition. Gower, VK: Eldershot.
- Dona, P. (2015). ‘Wendbare organisaties bestaan niet, wendbare werknemers wel!’ *Management Executive*. Opgehaald van: <https://www.moon-hrm.nl/wp-content/uploads/2018/05/artikel-Peter-Dona-De-wendbare-medewerker.pdf>

- Ekuma, K., 2015. The HR Function of the 21st Century: A Critical Evaluation of its Contributions, Strengths and where it needs to Develop. *Advances in Social Sciences Research Journal* 2(1), 24-33.
- Feringa, M. & Venneman, J. 2019. *Agile focus in besturing. Pocketguide voor executives in transformatie*. Den Bosch: Van Haren.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53, 803–834.
- Goodman, P.S., Devadas, R. & Hughson, T.L. (1988). 'Groups and productivity; analyzing the effectiveness of self-managing teams', in: Campbell, J.P. & Campbell, R.J. (Eds), *Productivity in Organizations*, pp. 295-325. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grass, A., Backmann, J. and Hoegl, M. (2020), "From empowerment dynamics to team adaptability: exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 324-351.
- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pallak & R. O. Perloff (Eds.), *Psychology and work: Productivity, change, and employment* (pp. 89–136). Washington DC: American Psychological Association.
- Hannola, L., Friman, J. & Niemimuukko, J., 2013. Application of agile methods in the innovation process. *International Journal of Business Innovation and Research* 7(1):84-98.
- Highsmith, J. (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Boston: Addison Wesley.
- Hoda, R. (2011). *Self-Organizing Agile Teams: A Grounded Theory*, Phd thesis, Victoria University of Wellington. Opgehaald van: <https://core.ac.uk/download/pdf/41336933.pdf>
- Hogfeldt, M & Lindwall, L. (2018), *Human Resources' Role In An Agile Transformation – A Case Study At Volvo Cars*. Masterscriptie University Of Technology, Gothenburg. Opgehaald van: [https://humanresourcereports.info/resourcefiles/0aeccdaf-0d4d-42b7-b485-00bbb87f6e1d\\_Human-Resources.pdf](https://humanresourcereports.info/resourcefiles/0aeccdaf-0d4d-42b7-b485-00bbb87f6e1d_Human-Resources.pdf)
- Hope-Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49–66.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). Comment on 'measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?' by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53, 835–854.
- Huzooree, G. & Ramdoo, V.D. 2015. 'Review of Effective Human Resource Management Techniques in Agile Software Project Management,' *International Journal of Computer Applications* 114(5):975-8887.
- Ivancevich, J. M. (1992). *Human Resource Management*. Homewood: IRWIN.
- Kleine Staarman, C. (2013). *Agile requirements engineering & SCRUM*. Masterscriptie, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Koerhuis, M.-J., Geld, M. van der, Hooijen, I. & Clement, D., 2018. *Scrummen in het hoger onderwijs. Verkenning van de mogelijkheid om eduScrum in te zetten bij de opleiding Pedagogiek (HvA)*. Opgehaald van: <https://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/urban-education/projecten/rapport-scrum-hoger-onderwijs-urban-education-3.pdf?1536045262921>
- Krogt, F.J. van der, 2009. *Organiseren van leerwegen*. Rotterdam: Performa.
- Larman, C., & Vodde, B. (2009). *Scaling lean & agile development: Thinking and organizational tools for large-scale scrum*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.

- Leite, L., Rocha, C., Kon, F., Milojcic, D. & Meirelles, P. (2019). 'A Survey of DevOps. Concepts and Challenges.' *ACM Computing Surveys*, 52(6), Article 127. Opgehaald van: <https://arxiv.org/pdf/1909.05409.pdf>
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management* 25, 217-271.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986) But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. In D.D. Williams (red.), *New directions for program evaluation*, 73-84. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lyytinen, K. & Rose, G. (2006). 'Information System Development Agility as Organizational Learning,' *European Journal of Information Systems* 15(2), 183-199.
- Magpili Smith, N.C. & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors, *Small Group Research* 49(1), 3-33.
- McMackin, J. & Hefferman, M. (2021), Agile for HR fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review* 31(4). doi:10.1016/j.hrmr.2020.100791
- Meer, F. van der. (2016). *Begin met wat de burger nodig heeft*. Opgehaald van: <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/bzk-binnenberijk-05-dwarskijker-frits-vd-meer.pdf>
- Meulemans-Klaver, M. (2017). *Uitdagingen van de transitie naar een Agile werkwijze*. Bachelorscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam. Opgehaald van: <https://thesis.eur.nl/pub/41886/Marry-Klaver.pdf>
- Meyer, B. (2014). *Making sense of agile methods*. Opgehaald van: [http://se.ethz.ch/~meyer/publications/methodology/agile\\_software.pdf](http://se.ethz.ch/~meyer/publications/methodology/agile_software.pdf)
- Moreira, M. E. (2017). *The agile enterprise: Building and running agile organizations*. Winchester, Mass, USA: Apress.
- Nijssen, M. (2017). 'Chaordische' structuur voor wendbare organisaties. Opgehaald van: <https://www.deorganisatieontwerpers.nl/wp-content/uploads/2017/08/De-chaordische-organisatie.pdf>
- Ouriken (2021). *Which one is right for you: Waterfall or Agile?* Opgehaald van: <https://ouriken.com/blog/which-one-is-right-for-you-waterfall-or-agile/>
- P-Direkt (2017). *Jaarverslag*. Intern document.
- P-Direkt (2017). *Visie op Agile P-Direkt v0.1*. Intern document.
- P-Direkt.nl (2019). *Werken bij P-Direkt*. Opgehaald van: <https://www.p-direkt.nl/over-p-direkt/werken-bij-p-direkt>
- P-Direkt (2019). Masterplan 2016-2020. Opgehaald van: <https://www.p-direkt.nl/documenten/publicatie/2016/12/15/masterplan-2016-2020>
- P-Direkt. (2020). Masterplan 2020-2025. Opgehaald van: <https://www.p-direkt.nl/actueel/nieuws/2020/08/24/masterplan-voor-toekomstbestendig-p-direkt>
- Peeters, T., Van De Voorde, K. & Paauwe, J. (2022), The effects of working agile on team performance and engagement, *Team Performance-Management* (in druk). Opgehaald van: [https://www.researchgate.net/publication/357886354\\_The\\_effects\\_of\\_working\\_agile\\_on\\_team\\_performance\\_and\\_engagement](https://www.researchgate.net/publication/357886354_The_effects_of_working_agile_on_team_performance_and_engagement)
- Permana, P.A.G. (2015). Scrum Method Implementation in a Software Development Project Management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 6(9).

- Ranasinghe, V. & Sangarandeniya, Y.M.S.W.V. (2021). Agile Human Resource Management, in: *Agile Human Resource Management* (pp. 23-31). Sri Lanka: University of Kelaniya. Opgehaald van: [https://www.researchgate.net/publication/352135010\\_Agile\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/352135010_Agile_Human_Resource_Management)
- Schuler, R.S. (1998). *Human Resource Management. The IEBM Handbook of Human Resource Management*. Londen: International Thomson Business Press.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16: 11-35.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum guide*. Opgehaald van: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. 2013. *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Sutherland, J. & Schwaber, K. (2011). *The Scrum Papers: Nuts, Bolts, and Origins of an Agile Framework*. Paris: Scrum Inc.
- Teich, S. T., & Faddoul, F. F. (2013). Lean management—The journey from Toyota to healthcare. *Rambam Maimonides Medical Journal*, 4(2) doi: 10.5041%2FRMMJ.10107.
- Thoren, P. (2017). *Agile people*. Austin, TX: Lioncrest Publishing.
- Treebo (2019). *How to create a DevOps roadmap & Treebo's 9 month DevOps Journey*. Opgehaald van: <https://tech.treebo.com/how-to-create-a-devops-roadmap-treebos-1-year-devops-journey-27c072001a28>
- Trullen, J., Bos-Nehles, A. & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation, *International Journal of Management Review* 22(2), 150-176.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2015). *Are we there yet? What's next for HR?* Opgehaald van: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5564921/mod\\_resource/content/1/Are\\_we\\_there\\_yetWhats\\_next\\_for\\_HR\\_ULRICH\\_DULEBOHN2015.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5564921/mod_resource/content/1/Are_we_there_yetWhats_next_for_HR_ULRICH_DULEBOHN2015.pdf)
- Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector*. Rotterdam: Erasmus Universiteit. Opgehaald van: <https://repub.eur.nl/pub/50844/>
- Wanjala, S.M. & Muchiri, G.M. (2016). A review of agile software effort estimation methods, *International Journal of Computer Applications Technology and Research* 5(9), 612-618
- Wester, F. & Hak, (2003) T. *De methodologie van kwalitatief onderzoek*. [https://www.researchgate.net/publication/241878002\\_De\\_methodologie\\_van\\_kwalitatief\\_onderzoek](https://www.researchgate.net/publication/241878002_De_methodologie_van_kwalitatief_onderzoek) In: Hak, T. & Wester, F. (ed.). *Kwalitatief onderzoek: de praktijk*. Waarneming,
- Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management. *Journal of Management*, 28, 248-276.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest & J. Paauwe (eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 97-110). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Zavyalova, E., Lisovskaia, A., Alsufyev, A., Dominiak, V., Zamulin, A., & Sokolov, D. (2018), *The peculiar features of human resource management in agile companies*. Working Paper, St. Petersburg University. Opgehaald van: [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/15105/1/Zavyalova%2C%20Lisovskaia%2C%20Alsufyev%2C%20Dominiak%2C%20Zamulin%2C%20Sokolov\\_WP%2010-2018.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/15105/1/Zavyalova%2C%20Lisovskaia%2C%20Alsufyev%2C%20Dominiak%2C%20Zamulin%2C%20Sokolov_WP%2010-2018.pdf)

Zwan, D. van der (2012). *Basisset klinische gegevens voor Korsakovzorg*. Opgehaald van:  
<https://thesis.eur.nl/pub/8437/Definitieve%20versie%20scriptie%20Danja.pdf>

## Bijlage: Interviewprotocol

Onderstaande tabel bevat het interviewprotocol van het onderzoek. In alle interviews is ook ruimte voor het inbrengen van suggesties en inzichten die in het protocol niet voorkomen.

### Inleiding

Na het implementeren van de Agile werkwijze is niet duidelijk wat precies de rol van HRM is binnen Agile teams en welke taak door wie (HRM-afdeling, lijnmanager en Scrum-team) uitgevoerd dient te worden. De teams werken zelforganiserend en multidisciplinair en kunnen HRM-praktijken, bijvoorbeeld trainingen, beloning etc. ook zelf uitvoeren. Het doel van dit interview is erachter te komen wat jouw HRM-behoefte zijn en welke suggesties je hebt voor de HRM-afdeling.

### Algemene mededelingen

Allereerst hartelijk dank voor je medewerking.

Graag breng ik je op de hoogte van de volgende zaken:  
Het interview duurt maximaal 1 uur.

Het interview zal worden geanonimiseerd. Je persoonsgegevens zullen niet in de scriptie komen staan. Uitsluitend worden geanonimiseerde quotes gebruikt en een algemeen beeld geschetst van de teams/organisatie. U kunt zich op ieder moment uit het interview terugtrekken, ook naderhand.

Vind jij het goed als ik het gesprek opneem op een voicerecorder?

### Interviewvragen

1. Training (alle cursussen)
  - a. Hoe vind je dat je vaardigheden nu worden ontwikkeld?
  - b. Hoe zie jij de rolverdeling hierin tussen de HRM-afdeling, lijnmanager en Scrumteam?
  - c. Welke ondersteuning hierin krijg je nu van de HRM-afdeling? En welke zou je willen krijgen?
2. Bonus en beloning (alle vormen van bonus)
  - a. Hoe worden er beloningen uitgedeeld?
  - b. Hoe zie jij de rolverdeling hierin tussen de HRM-afdeling, lijnmanager en Scrumteam?
  - c. Welke ondersteuning voor het uitdelen van beloningen krijg je nu van de HRM-afdeling? En welke zou je willen krijgen?
3. Semi-autonome teams (teamwerk)
  - a. Hoe zorgt P-Direkt ervoor dat medewerkers in Scrumteams mogelijkheden krijgen om goed te presteren?
  - b. Hoe zie jij de rolverdeling tussen de HRM-afdeling, lijnmanager en Scrumteam in het faciliteren van zelforganiserende teams?
  - c. Welke ondersteuning voor het teamwerken krijg je nu van de HRM-afdeling? En welke zou je willen krijgen?

### Einde interview

Nogmaals hartelijk bedankt voor de medewerking!  
Heb je misschien nog vragen?

N.B. De transcriptie zal naar de deelnemer verstuurd worden, ter archivering en voor eventuele aanpassingen.