

Invloed van agile werken op het ziekteverzuim van werknemers



‘Werk jij al agile?’ U hoort het steeds meer. Agile werken is in opkomst, omdat het daardoor mogelijk is om beter in te spelen op veranderingen. Werkgevers en consultants zijn enthousiast, veel medewerkers voelen zich er goed bij. Maar wat is het en heeft het invloed op het ziekteverzuim? Leer hoe u kunt adviseren over de arbo- en verzuimaanpak bij agile werken.

Het Engelse woord agility betekent wendbaarheid, zich kunnen aanpassen aan veranderingen. Als principe voor het organiseren van werk komt het uit de ontwikkeling van computerprogrammatuur. Ooit was dat iets van één slim persoon, maar het groeide uit tot trajecten met vele specialisten, complexe materie en veranderende technologie en klantwensen. Dit leidde soms echter tot dure en late levering. Uiteindelijk wist agile werken de ontwikkeling van software tot wel tien keer te versnellen ten opzichte van het klassieke projectmanagement, mét grotere tevredenheid van de medewerkers. Veel werkgevers omarmen nu het concept van agile werken. Consultants bieden nu volop advies en coaching.

Wat is agile niet?

Sommige mensen zien gelijkenis met kwaliteitscirkels of het productieprincipe ‘lean’ (mager, slank). Lean probeert maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspilling. Anderen zien er zelfsturing in, waarbij teams zelf verantwoordelijk zijn voor het totale proces van het leveren aan klanten. Die organisatieconcepten werkten niet 100% positief. De gelijkenissen gaan niet goed op, maar het is wel verstandig om eerdere ervaringen in uw organisatie te bekijken.

Wanneer werkt agile werken het best?

De experts zijn het er over eens dat agile het beste werkt in situaties waar het doel niet van tevoren gedetailleerd vaststaat. Vooraf zijn er wel ideeën, maar werkenderwijs wordt nog veel bedacht, ervaring opgedaan en zo nodig veranderd. De weg naar het doel is grotendeels open. Zo is, ook vanwege verandering in de omgeving, het doel gaandeweg te verfijnen of bij te stellen.

Agile werken is met name geschikt voor immateriële producten of kenniswerk: software, informatie en complexe ontwerpen voor systemen. Maar het komt ook elders op. Materiële productie wordt steeds meer geautomatiseerd en gerobotiseerd. Dus moeten ‘handarbeiders’ soepel inspelen op nieuwe producten en meedenken met anderen zoals klanten. De positieve waardering voor agile werken komt door de vele samenwerking, de overzichtelijkheid van stapjes, het betrekken van alle mensen, het beroep op hun leervermogen, op hun vaardigheden en eigen verantwoordelijkheid. Agile werkende organisaties vertrouwen op de capaciteiten van hun medewerkers. Managers zijn liefst coaches in plaats van ‘bazen’.

Werken in zelforganiserende teams met de agile scrummethode

De praktijk laat diverse vormen van agile werken zien: agile scrum is er één die veel voorkomt. Het gaat hierbij om werken in zelforganiserende teams met specialisten uit verschillende vakgebieden en diverse rollen. Er is een procesbegeleider, vaak scrum master geheten. Die zorgt dat team en teamleden de regels volgen en efficiënt kunnen doorwerken. Zij werken voor de product owner: de intermediair tussen klant en team. De product backlog bevat de wensen van de klant. Wensen met de hoogste prioriteit staan in de sprint backlog. Die lijst hangt op een voor ieder zichtbare plaats, de scrum wall. Vaak is dat een groot whiteboard waarop teamleden hun 'geeltjes' verplaatsen: nog te starten, onder handen, afgerond.

Leveren in sprints

Het project bestaat uit vele sprints: afgebakende periodes van meestal twee tot vier weken, maar het kan zelfs een dag of minder zijn. Een sprint begint met een planning van de te verrichten taken en eindigt met leveren van een (deel)- product, met evaluatie en commentaar van onder meer de klant. Voor het nodige onderlinge overleg tussen teamleden is er elke dag een kort overleg, de daily scrum. Uit onderzoek blijkt dat de medewerkers daarnaast zelf heel veel ad-hocoverleg in kleine groepjes initiëren.

De invloed op ziekteverzuim

Voortdurend communiceren, samenwerken, omschakelen: het vreet energie, zeker bij specialistische onderwerpen. De permanente drang tot (zelf)verbetering geeft mogelijk stress. Wat is de invloed van dit alles op het ziekteverzuim? Dat is moeilijk te zeggen. Enige ervaring is er wat betreft verzuim bij zelfsturing. Die organisatievorm draait nog méér om zelfstandigheid van de medewerkers. Daar zijn het eerste jaar iets minder ziekmeldingen, maar iets meer gevallen van lang verzuim en daardoor een totaal hoger verzuim. Omdat nogal wat organisaties dan stoppen met zelfsturing, is er geen goed totaalinzicht.

**Voortdurend communiceren, samenwerken,
omschakelen: het vreet energie**

Agile werken lijkt op reorganiseren

Agile werken lijkt ook op reorganiseren. Dat zou volgens velen het verzuim verhogen, maar dat effect is niet echt duidelijk. De druk door (dreigende) verandering betekent enerzijds dat medewerkers ziek melden vermijden met het oog op hun positie, anderzijds dat de stress reëel verzuim in de hand werkt. Verzuim vanwege psychische klachten zoals stress duurt vaak lang. Een nieuwe manier van werken pakt dikwijls gunstig uit, maar is dat blijvend?

Noorse wetenschappers bekeken wat reorganisaties twee jaar later betekenden voor de mentale gezondheid van medewerkers. Zij vonden schadelijke effecten. Medewerkers met meerdere reorganisaties achter de rug verliezen misschien deels hun normale vermogen van omgaan met stressfactoren. Door een kleine tegenslag in werk of privé kunnen ze helemaal op raken.

De onderzoekers zien ook de mogelijke gunstige werking van punten als kwaliteit van leiderschap, zekerheid over de baan en onderlinge steun. Daarvoor biedt agile kansen, aangezien de leiders als coaches optreden, er geen stress is om baanverlies en er door de vele samenwerking mogelijk veel steun beschikbaar is. Dit alles betreft u in uw advisering over agile werken, net als de kans op mogelijk lang verzuim.

Een eigen ruimte voor één team

De gangbare kantoortuin met werktafels in een grote open ruimte is niet geschikt voor agile werken. Het vele afstemmen stoort individueel werk, omdat er meer concentratie nodig is. Meer teams in één ruimte geeft overlast. Onderzoekers bij de Technische Universiteit Delft vinden het volgende belangrijk: eigen ruimte voor één team met daarin een flinke plek voor overleg met het hele team en plekken voor diverse soorten 'klein' overleg, focus- of concentratieplekken. Daarnaast demoruimtes waar mensen hun deel van het werk met whiteboards en schermen zichtbaar kunnen maken en bespreken. De kantoortuin was een besparing ten opzichte van de eerdere vele kleine kamers, maar agile werken blijkt net zo veel ruimte te gebruiken als het traditionele kantoor. Dat gegeven neemt u mee in uw advisering.

De arboprofessional bevordert voorlichting en samenwerking

In de loop van de tijd zal er meer inzicht ontstaan in wat er voor arbo- en verzuimbeleid speciaal nodig is bij agile werken. Reden voor een afwijzende opstelling is er nu niet. Wel is belangrijk dat het arbobeleid goed werkt. Ook agile werkende medewerkers moeten weten dat ze de preventiemedewerker kunnen aanspreken en makkelijk op consult kunnen bij de bedrijfsarts. Die moet zo nodig snel schakelen met de preventiemedewerker en (die ook met) de werkgever en de medezeggenschap. Als arboprofessional bevordert u voorlichting en samenwerking!

Dit is een artikel van de redactie van Arbo Rendement

Arbo Rendement is dé informatiebron voor arboprofessionals, preventiemedewerkers en ondernemingsraden. Als in- of externe arboprofessional kunt u een bijdrage leveren aan een gezonde en veilige werkplek voor alle medewerkers in de organisatie. U moet dan wel op de hoogte zijn van alle relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving rond arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, ziekteverzuim en re-integratie.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Arbo Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Arbo Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Arbo Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl