

## Interview Cécile Boot

# 'Zorgen voor een ander is veel gemakkelijker dan zorgen voor jezelf'

Jozien Wijkhuijs en Joost van der Gulden

Sinds oktober 2018 is Cécile Boot bijzonder hoogleraar Organisatie en kwaliteit van werk in de ouderenzorg aan de Radboud Universiteit. De leerstoel is mogelijk gemaakt door de Stichting Joannes de Deo namens zorgorganisatie Kalorama, waar Boot en haar promovendus nu onderzoek doen. En dat tijdens de coronacrisis, een tijd waarin vooral ook de ouderenzorg hard wordt getroffen. "Duurzame inzetbaarheid moet binnen zorgorganisaties structureel aandacht krijgen op organisatorisch niveau." Boot combineert deze bijzondere leerstoel met haar positie als onderzoeker bij de afdeling Public & Occupational Health van Amsterdam UMC, locatie VUmc. Pas na de totstandkoming van dit interview werd bekend dat ze per 1 september 2020 is benoemd tot hoogleraar Maatschappelijk participatie en gezondheid bij VU-Amsterdam UMC. Ze zal beide leerstoelen combineren met als doel haar onderzoek in zowel Nijmegen als Amsterdam te versterken.

Cécile Boot heeft haar wortels liggen op de Radboud Universiteit. Ze studeerde er en deed haar promotie aan de medische faculteit, voordat ze naar Amsterdam ging om daar verder onderzoek te doen. De Kalorama-leerstoel die haar terugbracht naar Nijmegen is gevestigd op de Faculteit der Sociale Wetenschappen. "Er zijn best veel muren tussen de universiteit en het Radboudumc, ik heb nu eigenlijk een brugfunctie", zegt ze. "Voor mij zijn de lijntjes heel erg vanzelfsprekend, maar dat geldt niet voor iedereen. Ik spreek de taal van de medische faculteit en voel me daar thuis, dus dat komt van pas."

Zorgorganisatie Kalorama en de daaraan gelieerde Stichting Johannes de Deo stimuleren onderzoek naar ouderenzorg en creëerden ook de leerstoel. Eerder richtte dit soort onderzoek zich op hoe die zorg precies moet worden ingericht. "Daar is de medische faculteit natuurlijk goed in en daar is veel werk in verzet", zegt Boot. "Maar de belangrijkste uitdaging is nu niet meer zozeer: hoe moet je die zorg inrichten, maar: hoe zorg je dat de mensen die de zorg leveren dat goed kunnen doen?" Dit is dan ook wat ze gaat onderzoeken.

## Mentale klachten

Die verlegging van focus komt door de demografische kenmerken van de mensen die in de ouderenzorg werken. "De beroepsgroep vergrijsst, we moeten langer doorwerken en er is meer uitstroom dan instroom. Zorgwerkers lopen daarmee een grotere kans op gezondheidsklachten", vertelt Boot. "In de ouderenzorg werken heel weinig verpleegkundigen, maar vooral zorgwerkers met een mbo-opleiding. Het werk is mentaal zwaar. Mensen komen niet naar een verpleeghuis om er weer fit uit te gaan. Dat is voor veel mensen juist een reden om er te willen werken, je kunt mooie dingen betekenen voor iemand in die laatste levensfase." In combinatie met de werkdruk en extra taken zoals administratie maakt dit voor zorgwerkers het risico op mentale klachten groter, stelt ze. "En daarnaast is het ook fysiek pittig. Mensen moeten in en uit bed worden getild en worden aangekleed. Dat wordt ook moeilijker als je ouder wordt."

Het accepteren van haar leerstoel betekent voor Boot de keuze voor de ouderenzorg. "Ik ben altijd heel breed geïntereerd geweest, ik vind heel veel dingen leuk." Tussen 2014 en 2018 deed ze een project dat bedoeld was om stress te voorkomen bij mensen die in de ouderenzorg werken. "Dat was mijn kennismaking met deze beroepsgroep, toen heb ik veel gezien van hoe het eraan toe gaat en waar de uitdagingen liggen", vertelt ze. "Mijn expertise ligt vooral bij wat oudere werknemers nodig hebben om aan het werk te blijven. En de gemiddelde leeftijd van werknemers in de ouderenzorg ligt boven de 50 jaar, dus dat sluit daarbij aan."

Het onderzoek dat Boot doet in het kader van de leerstoel richt zich dan ook op het verbeteren van de werkpraktijk van de zorgwerkers in de ouderenzorg. Haar onderzoek voert ze uit bij Kalorama, een onafhankelijke zorgorganisatie in de regio Nijmegen. Met de resultaten wil ze een programma ontwikkelen dat ook in andere zorgorganisaties toepasbaar is. "Na de interviews en de verwerking van de resultaten willen we zo'n programma of interventie uitrollen en daarna analyseren wat daar de effecten van zijn", vertelt ze. "Ik kan me voorstellen dat we teams

Jozien Wijkhuijs is freelance journalist, redacteur en radiomaker.

Joost van der Gulden is bedrijfsarts en hoofd van de SGBO

Correspondentieadres: h.j.wijkhuijs@gmail.com



een stappenplan aanreiken, waarmee ze zelf vaststellen waarmee ze aan de slag gaan. Hoe beter een maatregel past bij de doelgroep, hoe beter die werkt.”

#### Dubbele verzwaring

In haar oratie in 2019 haalde Boot zorgwekkende cijfers aan. Naar verwachting stijgt het aantal bewoners van verpleeghuizen van 110.000 in 2016 naar 140.000 in

## ‘Als de zorg blijft doorgroeien, moet in 2040 1 op de 4 Nederlanders in de zorg werken’

2025. Daarnaast wordt de problematiek van deze cliënten zwaarder, want ze blijven vaak langer thuis wonen en verhuizen pas naar een verpleeghuis als dat echt niet meer gaat. Dit maakt het werk voor de zorgwerkers in de

ouderenzorg dubbel zo zwaar. Niet alleen dragen ze zorg voor meer mensen, maar die mensen hebben ook meer zorg nodig. Er zijn dus eigenlijk meer zorgmedewerkers nodig, maar de instroom is kleiner dan de uitstroom. In haar oratie stelt Boot: ‘Als de zorg blijft doorgroeien, zal in 2040 1 op de 4 Nederlanders in de zorg moeten werken. Dat gaat natuurlijk nooit lukken. We moeten de zorg dus anders organiseren.’

Daarnaast is het verzuim en het personeelsverloop onder mensen die nu in de ouderenzorg werken hoog. Het ziekteverzuim ligt op 6,2 procent in de ouderenzorg, terwijl het landelijk gemiddelde op 4 procent ligt (zie figuur).

“Daarnaast is er in 2018 nog een onderzoek van dagblad *Trouw*, Verzet Verzuimnetwerk en pensioenfonds PFZW uitgekomen over langdurig verzuim in de zorg en dat is in dat jaar erg gestegen”, vertelt Boot. “Dit ging samen met de grootschalige bezuinigingen.” Oudere werknemers verzuimen vanwege fysieke klachten en jongere werknemers vanwege mentale klachten. “Dat is natuurlijk ook wel verklaarbaar, want er ontstaat een soort positieve selectie. Als je de mentale druk niet aankunt ga je na verloop van tijd iets anders doen”, zegt Boot. “Maar hierdoor stromen veel jonge medewerkers uit. Degenen die blijven hebben én meer ervaring en komen uit de groep die tegen de hoge mentale druk bestand was in hun jongere jaren. Zij worden fysiek steeds zwaarder belast, omdat ze langer doorwerken. Het is net als bij bouwvakkers, na veelvuldig tillen gaat het niet meer.”

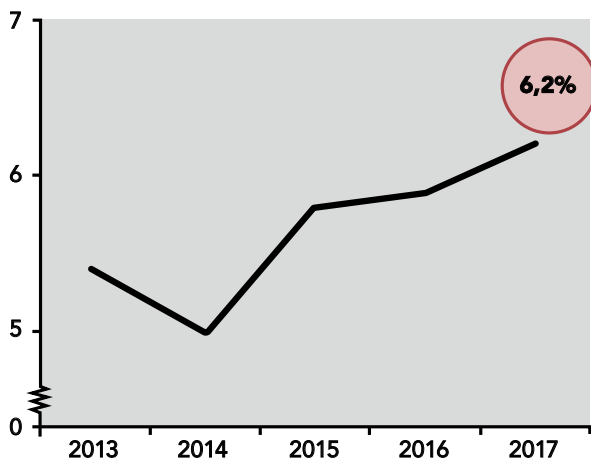
Tel bij dit alles op dat door de beperkte instroom vacatures steeds moeilijker worden ingevuld. “Het beroep moet weer aantrekkelijk worden gemaakt voor nieuwe instromers”, zei Boot tijdens haar oratie. “Daar zet ik graag mijn schouders onder.”

#### Mindfulness

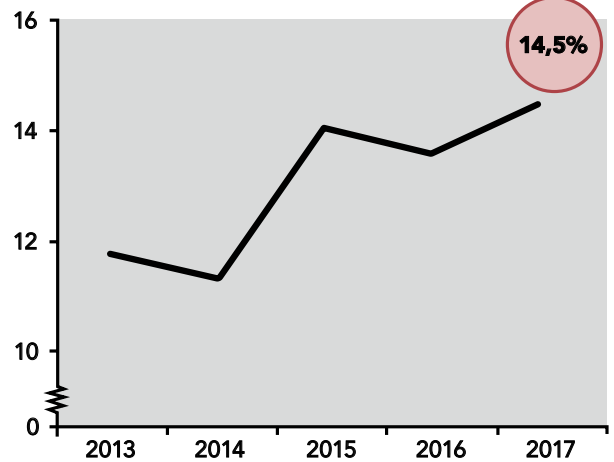
De vraag is natuurlijk hoe dit kan worden bewerkstelligd en dat is waar Boot zich in haar onderzoek op richt. Eerder deed ze al onderzoek naar mindfulness-interventies, een methode die werkgevers inzetten om mensen te helpen op een fijnere manier te werken. “Ik heb een studie gedaan naar dat soort interventies, maar die hadden nul effect. Echt nul”, stelt Boot. “Er zijn best veel andere projecten op het gebied van gezondheidsbevordering en duurzame inzetbaarheid, organisaties weten al dat dit belangrijk is.” Maar helaas zijn de effecten van het stimuleren van gezond gedrag en goede voeding minimaal en kortdurend, vertelt Boot. “Meestal zijn die na een jaar verdwenen.”

Als een werkgever het echt goed wil aanpakken, moet er op organisatieniveau aandacht komen voor de kwaliteit van werken. “Het is gemakkelijk om te zeggen: Ik maak een fitnessruimte in het kantoor en iedereen mag gratis sporten, daarnaast geef ik wat bonnen voor een mindfulnessstraining”, vindt ze. “Maar wat je dan eigenlijk doet is mensen vragen om in hun eigen tijd gezonder te worden.

## Ziekteverzuim



## Personeelsverloop



Ziekteverzuim en personeelsverloop in de ouderenzorg (Ernst & Young, 2018).

We moeten echt kijken hoe we dit in het primaire proces kunnen integreren.”

Daar moet ruimte voor worden gemaakt binnen de organisatie, vindt ze. “Er moeten uren zijn om bijvoorbeeld een teamoverleg te kunnen plannen. Daarin kan een vast agendapunt zijn het vragen hoe het met iedereen gaat en om te kijken of mensen elkaar tips kunnen geven rondom het werk.”

### Zelforganiserende teams

Om een interventie te ontwikkelen die wel werkt, doet Boot dus nu verder onderzoek, dat ze samen met promovendus Ceciel Heijkants uitvoert. De eerste fase hiervan is het interviewen van zorgmedewerkers van zorgorganisatie Kalorama. “Ze werken daar met zelforganiserende teams”, vertelt Boot. Dit houdt in dat er geen leidinggevenden meer zijn en de teams zelf bepaalde taken overnemen die vroeger door de teamleider of het afdelingshoofd werden gedaan. “Het is een grote verandering, die andere vaardig-

mensen. Voor haar werkt het niet om 's ochtends om 8.00 aangekleed aan het ontbijt te zitten. Het is niet goed voor het welzijn van de bewoner om haar in een ander ritme te dwingen”, zegt ze. De zelforganiserende teams kunnen zichzelf vragen stellen als: welke bewoners hebben we, wie wil wanneer opstaan en hoe passen we onze personeelsbezetting daarop aan?”

“Dat geeft veel vrijheid”, constateert Boot. “In het ideale plaatje is het fijn om als team die vrijheid te hebben, zodat je heel goed voor elke bewoner kunt doen waar diegene blij van wordt.” Maar aan de andere kant is het nieuwe systeem voor sommigen ook een worsteling. “Eigenlijk zijn alle kaders weggefallen”, zegt ze. “De structuur van de dag ligt weer helemaal open en als je al twintig jaar in de ouderenzorg werkt en gewend bent geraakt aan de oude structuur, dan vraagt dat om een grote verandering van werken.” Daarnaast staat de vraag wat iemand goede zorg vindt centraal. “Voor sommigen betekent goede zorg regelmaat”, vertelt Boot. “Dat is iets anders dan: goede zorg is dat mevrouw Jansen haar dag- en nachtritme kan behouden. Dat gesprek moet worden gevoerd.”

*‘Als je duurzame inzetbaarheid goed wilt aanpakken, moet daar op organisatieniveau aandacht voor komen’*

heden van de zorgwerkers vraagt dan ze gewend waren”, zegt ze. “Het idee erachter is dat de organisatie zich ontwikkelt naar een vorm van zorg waar de wens van de cliënt centraal staat. Daar passen strakke protocollen niet, want iedere cliënt is anders.”

Als voorbeeld noemt Boot een oudere dame die vroeger een café had en nu in een verpleeghuis zit. “Haar dag- en nachtritme is natuurlijk anders dan dat van veel andere

### Op pauze

Een factor die natuurlijk ook speelt, is de COVID-19-crisis, die middenin Boots tweede jaar als hoogleraar de kop opstak. “Het oorspronkelijke plan was om bij verschillende zorginstellingen interviews af te nemen”, vertelt ze. Het was de bedoeling om organisaties zonder zelforganiserende teams te vergelijken met Kalorama. Toen de COVID-19-crisis begon, stonden Boot en haar promovendus op het punt om met de interviews te beginnen. “Normaal werk ik af en toe een dag bij Kalorama op locatie en ook mijn promovendus is daar 1 à 2 dagen in de week”, zegt Boot. “Maar de zorglocaties gingen dicht en we hebben onze plannen toen even op pauze gezet.”

Toen ze in april weer met de directeur van Kalorama spraken, bleek echter dat veel zorgwerkers de behoefte hadden om hun verhaal kwijt te kunnen. “We zijn daar toen over gaan nadenken”, vertelt Boot. “Want we waren natuurlijk juist op zoek naar hun verhaal. We wilden weten hoe ze werken, wat ze nodig hebben, waar ze tegenaan liepen. Ook in deze coronacrisis is dat zinvol.”

De problemen die zorgwerkers ervaarden tijdens de coronacrisis bleken sterk te overlappen met dingen die eerder al speelden. “We zijn toen alsnog begonnen met de interviews. Dus het stappenplan dat we voor ogen hadden kan gewoon worden uitgevoerd. De kunst wordt om een programma te ontwikkelen dat ook los van de coronamaatregelen zinvol en nuttig is. Maar dat moet lukken.”

### Bedrijfsarts

Ondanks dat de resultaten van het onderzoek nog niet binnen zijn, heeft Boot wel al ideeën bij het programma dat ze uiteindelijk zal ontwikkelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Specifiek voor Kalorama. “Die organisatie is nog heel erg in ontwikkeling. Sommige teams hebben de zelforganisatie al helemaal opgepakt, andere teams zijn dat nog een beetje aan het onderzoeken”, zegt ze. Ze onderzoekt niet of de zelforganisatie werkt, benadrukt ze. “Ik doe onderzoek in de context van deze manier van organiseren. Ik kijk naar wat mensen nodig hebben om lekker te kunnen werken.” Dit kan heel concreet worden, bijvoorbeeld met een softwareprogramma waarmee de teams zelf goed hun roosters kunnen maken, maar het kan hem ook zitten in heel andere dingen. “Een voorbeeld hiervan is complimentjes. Vroeger hadden de medewerkers een leidinggevende die nog weleens een

organisaties daarop te attenderen en hen te helpen hun gezondheidsbeleid op die manier in te richten. Dat kan een arts vanuit zijn of haar kennis prima doen.”

Op dit vlak doet ze ook al onderzoek, bij Amsterdam UMC, locatie VUmc in Amsterdam. “*De werkende centraal* is een onderzoeksprogramma dat we uitvoeren samen met UMCG en locatie AMC van Amsterdam UMC, gefinancierd door Instituut GAK. We onderzoeken hoe sociaal geneeskundigen, waaronder de bedrijfsarts, wer-

## *‘Ik realiseer me dat ik, zeker als vrouwelijke hoogleraar, een rolmodel ben’*

kenden met een chronische aandoening kunnen ondersteunen in hun werk”, vertelt ze. “De bedrijfsarts speelt in ons project ook echt een preventieve rol, die adviseert de HR-afdeling van een organisatie hoe je stap voor stap een plan kunt maken voor het ontwikkelen van een preventief gezondheidsbeleid.”

### Mislukkingen

Kwaliteit van werken is natuurlijk niet alleen in de ouderenzorg een onderwerp. Boot probeert in haar eigen werkveld, de wetenschap en het onderwijs, het goede voorbeeld te geven. “Ik realiseer me dat ik als hoogleraar, zeker als vrouwelijke hoogleraar, een rolmodel ben voor anderen.” Ze probeert te delen dat ook zij het ingewikkeld vindt om werk en privé te combineren. “Richting mijn promovendi en mijn collega’s probeer ik zo eerlijk mogelijk te zijn. Aan de ene kant laat ik zien dat ik er een dag in de week ben voor mijn dochter en dat ik dan ook echt mijn mail niet wil lezen. Maar aan de andere kant, nieuwsgierig als ik ben, vind ik het heel moeilijk om die dag mijn mailbox dicht te laten.”

Hier ligt ook een teamverantwoordelijkheid, zegt ze. “Als jij een leidinggevende hebt die om 6.00 ’s ochtends op zijn kantoor zit en om 22.00 nog mailtjes stuurt, geeft dat een signaal af dat dat normaal is. De prestatiedruk is hoog op de universiteit en het lijkt alsof bij veel mensen alles altijd lukt. Dat is natuurlijk niet zo.” Hierom vindt Boot het belangrijk om, behalve successen, ook mislukkingen te delen. “Ik heb bijvoorbeeld recent een subsidieaanvraag gedaan voor een onderzoek naar de rol van de bedrijfsarts sinds het uitbreken van het coronacrisis. Dat geld heb ik niet gekregen en dat vertel ik dan ook aan mensen. Je kunt namelijk veel leren van dingen die mislukken”, stelt ze. “Het is heel menselijk om te zeggen: dit is helemaal misgegaan en daar baal ik enorm van. Hiermee laat je als leidinggevende zien dat ook jongere onderzoekers niet bang hoeven zijn als er iets tegen zit, en dat dat niet het

## *‘Je kunt veel beter investeren in de 95 procent die niet verzuimt’*

complimentje gaf over hoe iemand zijn of haar werk deed. Dat is nu weggefallen, omdat ze geen leidinggevende meer hebben in het team”, stelt Boot. “Uit de interviews blijkt nu al dat waardering een belangrijk onderwerp is. Het creëren van een goede werkomgeving blijkt sowieso vaak in het informele te zitten.”

Maar dat informele moet worden ingebed in de organisatie, zegt Boot. “En hier zie ik ook een belangrijke rol voor de bedrijfsarts. Een bedrijfsarts heeft natuurlijk ook een preventieve taak.” In de praktijk gaat echter maar een klein deel van de tijd van de bedrijfsarts in die taak zitten. “Als het aan mij zou liggen, zou dat veranderen”, vindt Boot. “Je kunt veel beter investeren in de 95 procent die niet verzuimt dan in de 5 procent die wel verzuimt. Ik denk dat de bedrijfsarts daar een rol kan spelen door

einde betekent van een academische carrière. Je wordt daar als team sterker van.”

Die teamverantwoordelijkheid verwacht ze ook terug te zien in de interviews bij Kalorama, vertelt ze. “Teamdynamiek zal zeker iets zijn dat we in onze interventie kunnen verwerken. Zorgmedewerkers zorgen ontzettend goed voor de bewoners, maar minder goed voor zichzelf. Dat is iets waar je het met elkaar over kunt hebben, hoe je daarmee omgaat.”

Als hiervoor een oplossing zou kunnen worden gevonden, zou de duurzame inzetbaarheid verbeteren, denkt Boot. “Zorgen voor een ander is veel gemakkelijker dan zorgen voor jezelf, dat geldt niet alleen voor de zorg, maar voor ons allemaal.”

### Rondje door het bos

Die werk-privébalans speelt natuurlijk des te meer tijdens de coronacrisis. Sinds het begin van de *lockdown* werkt Boot thuis, in een kamer op zolder. “Normaliter is mijn partner twee dagen bij mijn dochter, en ik een. In de we-

## *‘Je moet geen man worden, maar jezelf blijven. Dan functioneer je het beste.’*

ken dat mijn dochter thuis was, veranderde dat. Ik deed de ochtenden en hij de middagen”, vertelt ze. “Dat was heel gezellig, maar ook heel moeilijk. Ik kon minder uren werken, maar had meer werk te doen. Dat leverde veel werkstress op. Ik ben nog steeds aan het puinruimen.” De reistijd die ze niet meer heeft vanwege het thuiswerken levert tijd op, maar ontnemt ook de kans om tot rust te komen tussen werk en thuis, vertelt ze. “Die tijd gaf me de kans om even te schakelen en mijn hoofd leeg te maken. Nu loop ik naar beneden en ben ik direct moeder. Eigenlijk zou ik moeten zeggen: ik stop een kwartiertje eerder, loop een rondje door het bos en ga daarna pas aan

tafel. Ik neem me dat ook iedere week weer voor, maar het lukt me bijna nooit.”

Boot is zich er ook van bewust dat zij een vrouwelijke hoogleraar is en dat ze daarmee andere eigenschappen heeft dan haar mannelijke collega’s. “De afdeling waar ik in Amsterdam werk is vrij mannelijk, de mensen die het voor het zeggen hebben zijn toch veelal man. Ik ben ervan overtuigd dat vrouwen andere eigenschappen hebben dan mannen en dat het voor een organisatie heel goed is dat al die eigenschappen samen aan het roer zitten”, stelt ze. “Vrouwen kunnen goed verbinding zoeken, hebben oog voor kwetsbaarheid, dat is net zo goed belangrijk in een organisatie.”

Die diversiteit zit natuurlijk niet alleen in de verdeling tussen man en vrouw, benadrukt ze. “Ik heb natuurlijk een witte huidskleur, dus ik weet niet hoe het voor mensen met een andere huidskleur is om in een academische omgeving te werken. Ik heb promovendi uit verschillende landen van de wereld begeleid, met verschillende achtergronden en daarmee krijg je ook een ander perspectief binnen je organisatie.” Dit is belangrijk, meent ze. “Verschillende perspectieven doen je nadenken over wat je doet en waarom je het doet. Ik heb een paar jaar geleden een leiderschapsprogramma voor vrouwen gevolgd en ik ben lid van het landelijk netwerk voor vrouwelijke hoogleraren. Daar heb ik veel van opgestoken.” Het leerde haar dat de eigenschappen waarvan ze dacht dat ze niet pasten in haar werkveld, juist nuttig zijn. “Je moet geen man worden, maar jezelf blijven. Dan functioneer je het beste.”

Ten tijde van dit interview is Boot druk met het voorbereiden van het onderwijs dat ze in Amsterdam geeft. “Ik coördineer daar een vak dat *health at work* heet en dat moet vanaf september volledig online worden gegeven”, vertelt ze. “Verder hopen we zo snel mogelijk alle interviews bij Kalorama af te ronden, zodat we aan de gang kunnen met het analyseren van de data en het ontwikkelen van het programma voor gezonder werken in de ouderenzorg.”