

TUSSEN WOORD EN WERKELIJKHEID: IS DE TERM ‘INTEGRAAL WERKEN’ AAN VERVANGING TOE?

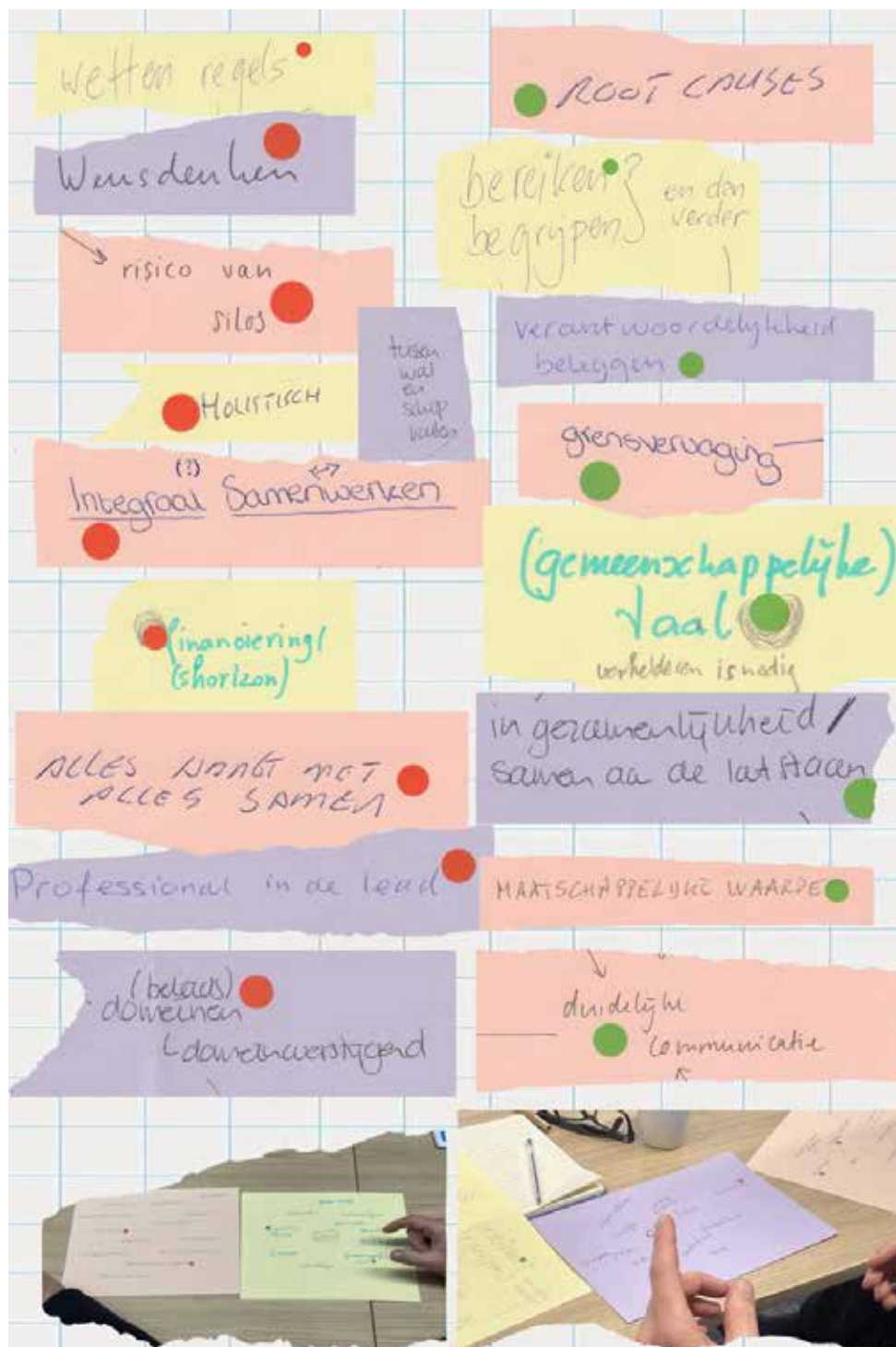
Elsbet Lodenstein en Jans Berden

Integraal werken is een van de meest gehoorde ambities als het gaat om het sociaal domein en het veiligheidsbeleid. Maar wat betekent dit begrip voor mensen die ermee werken? Daarover ging de workshop in de Community of Practice (CoP) ‘Vage taal – echte gevolgen’, van januari 2026, waaraan professionals, beleidsmakers en onderzoekers uit het zorg- en veiligheidsdomein deelnamen. In de workshop maakten deelnemers een eigen woordwolk met woorden die zij associëren met integraal werken. Wat volgde was een caleidoscoop aan interpretaties, een discussie over werkbare (‘groene’) en onwerkbare (‘rode’) termen, en implicaties voor de praktijk van veiligheidszorg.

Taal als (tijdelijk) lijmiddel én waarschuwingssignaal

De oefening om een woordwolk te maken, liet zien hoe taal zelf een factor wordt in samenwerking. Voor beleidsmakers helpt de term ‘integraal werken’ om doelen af te stemmen en samenwerking te stimuleren. Als een beleidsterm resoneert bij meerdere partijen, vormt dit een startpunt voor gesprek en voor samenwerking. Door

met een begrip te gaan werken, krijgt het betekenis, en als het dat niet doet, is het aan vervanging toe. Met andere woorden: het gebruik van een term zou geen doel op zich moeten zijn, maar toch is dit vaak de realiteit bij ‘integraal werken’. Sommigen noemden de term zelfs ‘occult’: aantrekkelijk en verheven, maar ook een label dat snel als oplossing op een complex probleem wordt geplakt.



Deelnemers aan de CoP 'Vage taal - echte gevolgen' over de werkbaarheid van de term 'integraal werken'.
Foto: Platform31.

‘Als de term valt, moeten de alarmbellen afgaan, integraal werken is een vluchtbegrip, het betekent dat er niets zal gebeuren,’ aldus een deelnemer. Wanneer een initieel verbindende term niet wordt vertaald naar een werkbaar uitvoeringskader, levert dat problemen op voor de werkvloer. Integraal werken roept voor professionals associaties op met meer overleggen, ‘*professionals in the lead*’ en ‘vraaggestuurd’ werken, terwijl de nodige handelingsruimte ontbreekt en verantwoordelijkheden vervagen.

Onheldere taal leidt tot rolverwarring

Deelnemers benoemden dat integraal beleid of integraal werken snel wordt geïnterpreteerd als de noodzaak om ‘alles met alles te verbinden’ en ‘gezamenlijke doelen te stellen’, alsof de rest dan vanzelf gaat. Daardoor voelt niemand zich eigenaar; en ontstaat rolverwarring en verantwoordelijkheden worden ontweken of doorgeschoven. Het laat cruciale vragen onbeantwoord: Wie coördineert? Wie beslist? Wie draagt eindverantwoordelijkheid? In veiligheidszorg vormt dit een groot risico: extra lijntjes en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden leiden tot suboptimale of vertraagde zorg in situaties waar snel en adequaat handelen juist nodig is. In plaats van een sluitende ‘integrale’ aanpak te bieden, belanden mensen in een kwetsbare positie tussen wal en schip.

Schotten verhinderen integraal werken

Opvallend was hoe eensgezind deelnemers aangaven dat zij willen samenwerken, maar worden gehinderd door silo's, budgetschotten, sectorale wetgeving en uiteenlopende verantwoordingslijnen. Terwijl beleid inte-

graal samenwerken voorschrijft, dwingen de systemen waarin professionals werken hen juist tot verkokerd handelen. Vaagtaal rond ‘integraal’, ‘domeinoverstijgend’, ‘holistisch’ of ‘multidisciplinair’ werken voorkomt reflectie op wat níet lukt en waarom. Daardoor blijven onderliggende organisatorische problemen of systeemfalen, de *root causes*, onbesproken. Dit houdt het systeem niet alleen in stand, maar ook minder *accountable* voor falen van zorg -en veiligheid in de praktijk.

Richting energiegevende en handelingsgerichte taal

Misschien is ‘integraal werken’ aan vervanging toe omdat het te routinematig wordt gebruikt en verandering blokkeert. Het vraagt om scherpere taal. Woorden als ‘grenswerker’, ‘grensvervaging’, ‘olieruimte’, ‘samen-werken’, ‘preventie’ en ‘samen aan de lat staan’ werden groen gestickerd: deelnemers aan de Community of Practice, uit de werelden van praktijk, beleid en onderzoek voelen zich erdoor uitgenodigd tot actie. Deze woorden benoemen concrete rollen, processen of relaties. Ze creëren ruimte, doorbreken domeinlogica en nodigen uit tot verbinding. Daarmee sluiten ze aan bij de wens die veel deelnemers uitspraken: taal die handelingsmogelijkheden vergroot in plaats van verkleint.