Door: Marco de Man, Dries de Moor, Jan Willem van Nus, Robert van Putten, Leonie le Sage, Thaisja Suart

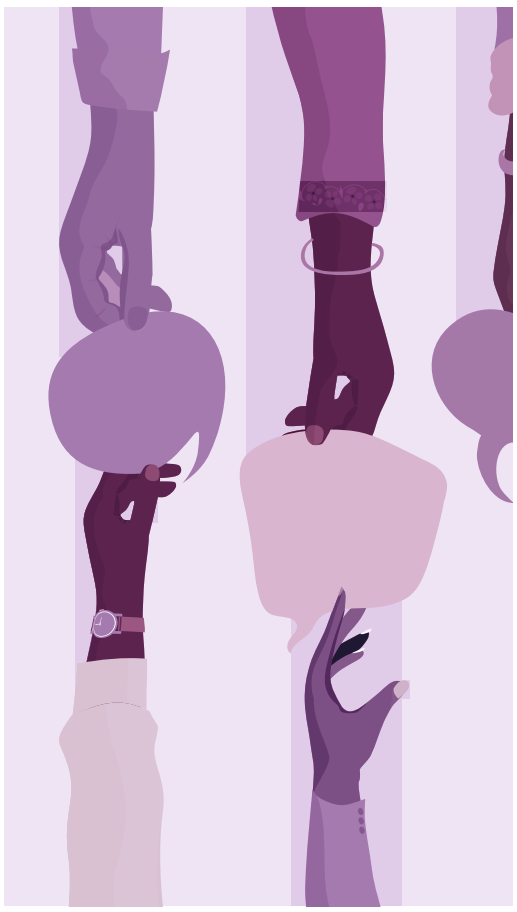
POSITION PAPER

Betekenisvol Samenwerken



Radicale relationaliteit, kennisrechtvaardigheid en ambachtelijk werken in het samenwerken met jonge mensen met een langdurige zorgvraag

INTRODUCTIE



Voor veel jonge mensen is naar school gaan, sporten, stagelopen en een baan vinden heel normaal. Natuurlijk, bij hen gaat ook niet altijd alles vanzelf, mentale druk is een van de grote problemen van de huidige generatie, maar uiteindelijk lukt het ze vaak wel. Er zijn ook jonge mensen voor wie dit 'normale' verloop van het adolescente leven een weg vol hobbels blijft. Ze incasseren onbegrip en afwijzing, ervaren bovenmatig veel stress en andere psychische problemen en doorlopen vaak met zorgondersteuning een ander pad. Zoals iemand in zo'n situatie zei: 'Ik wíl het wel, maar ik kán het niet!' Dat is niet alleen heel hard werken voor henzelf en hun omgeving, maar geeft ook het gevoel op een zijspoor te belanden, een paadje naast de hoofdrijbaan, zodat de rest van het verkeer goed kan doorstromen. En dat voelt als: we zijn tot last en tellen niet echt mee. Het tast hun manier van in de wereld (mogen) zijn aan.

De Spronggroep *Betekenisvol Samenwerken* stelt deze werkelijkheid aan de kaak. De ondersteuning aan jonge mensen moet anders en hier ligt niet alleen een taak voor professionals en instellingen, maar ook voor de samenleving als collectief. Dit is het vertrekpunt van de spronggroep. Sociaal inclusief zijn gaat niet alleen over hoe individuele burgers hun plek in de samenleving weten te vinden, maar ook over hoe we onze instituties vormgeven en de waarden die ze vertegenwoordigen. Twee vragen zijn leidend voor de spronggroep[1]. **Hoe kan participatie van jonge mensen met langdurige ondersteuningsbehoeften bevorderd worden met het oog op betekenisvol leven en floreren? En wat betekent het vervolgens om betekenisvol samen te werken tussen professionals en jonge mensen en hun netwerk in de langdurige zorg?** Naast het ontwikkelen van concrete zorginnovaties en onderwijsprogramma's is ook een meer fundamentele bezinning nodig, een denkkader waardoor we ons laten uitdagen. Daarin wil dit position paper voorzien.

De opbouw is als volgt. Eerst stellen we een maatschappelijke diagnose: wat is er met de samenleving aan de hand dat we moeten bezinnen op participatie van en betekenisvol samenwerken met jonge mensen die een langdurige ondersteuningsbehoefte hebben?

Pas tegen deze achtergrond kunnen we zinnig nadenken over wat we onder participatie en betekenisvol samenwerken verstaan en wat daarvoor nodig is in instellingen, in onderwijs en in de bredere samenleving.

De visie die we uitwerken is niet zozeer een beschrijving van de werkelijkheid, en wil ook niet voorschrijven hoe het precies moet. Het eerste is te weinig richtinggevend, het laatste kan zomaar te rigide zijn en te weinig ruimte aan professionals en instellingen overlaten. Het voorstel dat we doen wil de sociale verbeelding stimuleren: zo zou het *kunnen*.[2]

Wat volgt is geen blauwdruk of handleiding, wel worden we concreet door te benoemen welke condities vervuld moeten worden in instellingen, in onderwijs en in de bredere samenleving. Aan het eind hebben we een korte verantwoording opgenomen over de totstandkoming van dit position paper.

DIAGNOSE



De tragiek van onze versnellingssamenleving is dat ze ons niet gelukkiger maakt (wat wél de belofte is van technologische vooruitgang), maar juist voor vervreemding zorgt.



Je leven op de rit krijgen

Kenmerkend voor de huidige samenleving is om bij maatschappelijke vraagstukken snel de bal bij het individu neer te leggen: wat ga ***jij*** *doen om je leven vorm te geven of weer op de rit te krijgen?*

Die nadruk op individuele verantwoordelijkheid weerspiegelt maatschappelijke waarden en ideeën over mens-zijn die de laatste decennia de toon gezet hebben: autonomie, zelfredzaamheid, regie over je leven voeren. Deze waarden en ideeën zijn product van een cultuur waarin individualiteit en maakbaarheid dwingende idealen zijn, die bovendien nagenoeg zijn samengesmolten: je individuele leven is jouw project, jij bent zelf maker van je eigen levensloop.[3] **Maakbaarheid is geïndividualiseerd** en precies dat verklaart mede waarom we voortdurend naar het individu en dienst directe netwerk kijken om problemen op te lossen. Intussen verliezen we uit het oog dat deze waarden en ideeën óók doorwerken in de manier waarop instituties zijn ingericht, in wetgeving, in richtlijnen voor professioneel handelen, in collectieve verwachtingspatronen en in de morele taal die we spreken.[4]

Hier wringt de schoen in de zoektocht hoe participatie van en samenwerking met jonge mensen die een langdurige ondersteuningsbehoefte kan krijgen. Die zoektocht vindt plaats vanuit de ideologische bril van de geïndividualiseerde maakbaarheid, soms ook een neoliberale benadering van participatie genoemd.[5] Wie structureel afhankelijk is van informele en professionele ondersteuning, staat daarmee vanaf het begin op achterstand. Het is alsof je een jas moet aantrekken waarvan je gelijk al kan zien dat die niet past.[6] Wanneer we verder inzoomen zien we dat twee onderling samenhangende maatschappelijke ontwikkelingen de focus op individuele maakbaarheid hebben aangewakkerd, gelegitimeerd en als vanzelfsprekend hebben gemaakt. Dat is ten eerste de voortdurende focus op tempo (versnellingssamenleving) en in het verlengde daarvan ten tweede de rol die prestaties spelen (meritocratie) in onze samenleving. Deze ontwikkelingen zorgen voor een moreel gezien eenzijdig perspectief op participatie en werken diepgaand door in de manier waarop onze instituties functioneren.

Het **tempo** ligt in onze samenleving heel hoog: de snelheid van reizen, het werktempo, de snelheid en frequentie van communicatie, de snelheid

waarmee waarden en gewoonten veranderen. Technologische ontwikkelingen hebben ons veel goeds gebracht, maar als bijproduct ook een niet te stoppen versnellingsregime. Technische versnelling zet aan tot het steeds sneller veranderen van systemen, ideeën en instituties, en om dat bij te kunnen houden proberen we ons tempo in het alledaagse leven te verhogen. De tragiek van onze versnellingssamenleving is dat het ons niet gelukkiger maakt (wat wél de belofte is van technologische vooruitgang), maar juist voor vervreemding zorgt.[7] Vervreemding van onszelf, van mensen om ons heen en van de wereld als zodanig. Gevolg hiervan is dat de ervaring van betekenisvolle verbindingen (wat socioloog Hartmut Rosa 'resonantie' noemt) onder druk staan. Wat dan overblijft zijn onverschillige en 'stomme' verhoudingen, die zichtbaar worden in toename van gevoelens van zinloosheid, depressies, verslaving en ander psychisch leed, over-consumeren en het uitputten van de aarde. Dit is een groot maatschappelijk vraagstuk in de breedte van de samenleving, maar het wordt het meest ervaren door mensen die de beschreven weg vol extra hobbels om te kunnen meedoen in de reguliere samenleving moeten nemen, zoals jonge mensen met een langdurige ondersteuningsbehoefte (en hun netwerk). De versnellingssamenleving zet de norm van wat een 'normaal' tempo is en die is simpelweg veel te hoog. Wat zij voortdurend ervaren is 'desynchronisatie', een permanente ongelijktijdigheid tussen hun tempo en dat van de samenleving om hen heen. En dat is bron van frustratie: schiet eens op! Wacht op mij! Zonder dat we het doorhebben dicteert de versnellingssamenleving als stille macht wat het juiste tempo is, door de deadlines, planningen en tijdsbeperkingen die constant worden opgelegd aan ons. Soms zijn deze tijdstructuren zelf het probleem, soms is het probleem dat de lat gesteld wordt vanuit het perspectief van de 'succesvolle' mensen die (ogenschijnlijk) het hoge tempo aankunnen. Dat zet jonge mensen die opgroeien met een beperking en/of in minder kansrijke context op achterstand.[8]

Een beperking gaat niet 'opeens over'

Een begeleider die werkt met mensen met een (licht) verstandelijke beperking vertelde: "Cliënten moeten voldoende groeien, maar aan dat tempo kunnen ze helemaal niet voldoen. Elk jaar zitten ze daar opnieuw en wordt er weer gezegd: waarom is hier niet aan doorgewerkt? Ja, die beperking gaat niet opeens over."



De definitie van een goed leven

Een belangrijke drijvende kracht achter deze versnellingsdynamiek is de manier waarop wij in onze samenleving naar **prestaties en succes** kijken. Een goed leven definiëren we steeds vaker als een succesvol leven, dat we meten aan de hand van onze prestaties. We zien elkaar (vaak impliciet) als concurrenten: als ik trager ga dan een ander, dan haalt diegene mij in en kom ik op achterstand te staan in de race om schaarse capaciteit, budget en banen. Dit zet op iedereen in allerlei organisaties voortdurend druk om maximaal te presteren, om zo optimaal of efficiënt mogelijk met tijd om te gaan. Dit is meer dan een uit de hand gelopen organisatieprincipe.

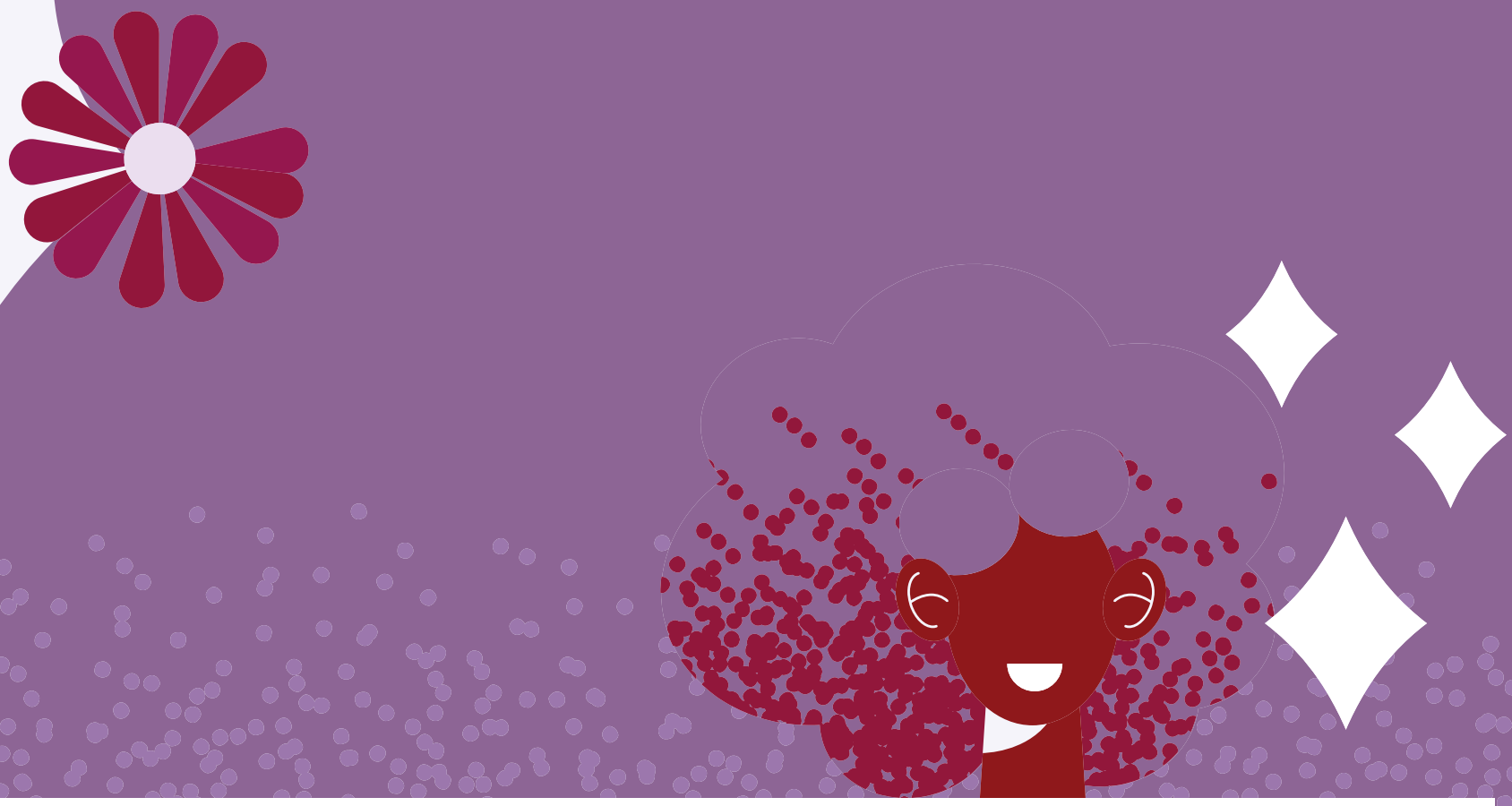
De focus op prestaties is diep verankerd in hoe we de samenleving hebben vormgegeven vanuit morele overtuigingen. Als gevolg van verregaande individualisering, de hang naar efficiëntie, en het wegvallen van zingevende gedeelde kaders, is succesvol zijn in een carrière en het gewone gezinsleven geïnternaliseerd als de norm voor het goede leven in onze cultuur.[9]We zijn een ‘meritocratie’ geworden: een samenleving die zich ordent vanuit het principe van verdienstelijkheid. Niet afkomst, maar prestaties zijn leidend voor je maatschappelijke positie.

Talent en inspanning bepalen de plek die je inneemt, wat je salaris wordt, welke sociale status je verwerft, welke kansen op ontwikkeling je krijgt. Een emancipatoir ideaal lag daaraan ten grondslag, namelijk dat iedereen daarmee gelijke kansen zou kunnen hebben, maar dat lijkt ontspoort in een wrede werkelijkheid.[10] Want wie achteropraakt in de meritocratie wordt als verliezer gezien, telt minder mee, voelt zich vernederd en verliest daardoor gevoel van waardigheid. In feite gaat het hier om een verwrongen beeld van het goede leven, met een heel armoedige opvatting van over wat het betekent om van waarde te zijn.

Het zijn jonge mensen met een langdurige ondersteuningsbehoefte die de wrede kanten van de meritocratie het scherpst voelen omdat zij behoren tot de leeftijdsgroep die volop bezig zou moeten zijn met carrière maken en een gezinsleven op te bouwen.

Aan de buitenkant niet te zien

Een jonge vrouw met een licht verstandelijke beperking vertelt over hoe moeilijk het is om te zeggen dat je iets niet kunt, dat je niet voldoet aan de verwachtingen: *“Omdat het aan de buitenkant niet te zien is, word ik heel vaak overschat. Dan moet ik dingen doen die ik eigenlijk helemaal niet kan, maar ik durf ook niet te zeggen dat ik het niet kan. Je zegt niet zomaar bij de kassa of de gemeente: ik heb een licht verstandelijke beperking, dus u moet makkelijke taal tegen mij praten.”*



Het ‘normale’ functioneren is in een op snelheid en individuele prestaties gerichte samenleving een heel nauw pad geworden, een keurslijf die te weinig ruimte voor variëteit laat en daarmee juist uitsluitend werkt. Precies daardoor komen betekenis, floreren, inclusie en relaties (zaken die voor participatie en betekenisvol samenwerken juist zo belangrijk zijn) onder steeds grotere druk te staan.[11]

Deze diagnose maakt duidelijk dat het ongepast en ontoereikend is om de bal van participatie alleen bij het individu (of dat nu de jongere/jongvolwassene of de professional is die met hen werkt) neer te leggen. Bovendien is het dus maar de vraag of participatie ingevuld als het realiseren van een carrière en gezinsleven voldoende voor iedereen het goede leven omvatten. Het bevorderen van participatiemogelijkheden voor en samenwerking met hen vereist dat we ons kritisch verhouden tot de manier waarop we de samenleving hebben georganiseerd en de impliciete normatieve opvattingen die aan de basis daarvan liggen ter discussie stellen. Binnen de lijntjes van het huidige ‘normaal’ blijven kleuren is niet voldoende; een alternatieve verbeelding van het goede samenleven (met andere kijk op tempo, prestaties, betekenis en samenwerken) is nodig om stappen zetten naar een ander ‘normaal’.

Jezelf mogen zijn

Een begeleider vertelt over de eisen die gesteld worden aan de jonge mensen die hij begeleidt: *“Mag hij ook gewoon zichzelf zijn, and that’s it? Dat mag eigenlijk niet. Dat kost geld.”*

VERBEELDING

Wat zien we dan voor ons? Wat vinden wij een goede benadering van participatie en samenwerking?

Dat moet een benadering zijn die niet instrumenteel is (gericht op efficiëntie en effectiviteit, op economische waarden) en niet gefixeerd is op de maakbaarheid van het individuele bestaan (waarin competitie en succes leidend zijn), maar waarin het gaat om de kunst van het ‘samen mens zijn’.[12] In essentie gaat het ons daarmee om een benadering van participatie en samenwerken die rechtdoet aan de relationele aard van ons mens-zijn, vanuit het besef dat in gelijkwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving en daarin jezelf kunnen zijn een diepe ervaring van zin schuilt. We vatten participatie dan in eerste instantie op als ‘erbij horen’, ongeacht hoe productief en efficiënt je bent in het realiseren van de dominante ideeën over succesvol zijn als uiting van het goede leven. Daarmee is deze benadering van participatie en samenwerken intrinsiek betekenisvol, zowel voor jonge mensen met een langdurige ondersteuningsbehoefte als dat van hun omgeving, de professionals en de bredere samenleving. Dit noemen wij hier kortweg ‘betekenisvol samenwerken’.

Vertrekpunt van participatie en betekenisvol samenwerken is de kracht, de waardigheid en het talent van jonge mensen met een langdurige ondersteuningsbehoefte. Ieder mens is uniek en gelijkwaardig en de kunst voor professionals en organisaties is om aansluiting te vinden bij wat jonge mensen zelf belangrijk vinden. In dat opzicht ligt de regie bij henzelf, waarop professionals afstemmen. Participatie draait vervolgens ook om een zo gewoon mogelijk leven leiden: het ondersteunen van jonge mensen bij het (her)vinden van wonen, leren, werken, relaties en deelname aan de samenleving. Dat vereist relationele kwaliteiten van professionals en organisaties, zoals verbondenheid, vertrouwen, aandacht en reflectie, gevoed door een relationeel mensbeeld waarin dialoog, gelijkwaardigheid en wederkerigheid centraal staan. Dit relationele fundament vormt het kloppend hart van betekenisvol samenwerken, van ‘samen mens zijn’. Betekenisvol samenwerken is – iets deftiger gezegd – daarom een relationele en waardengedreven praktijk.

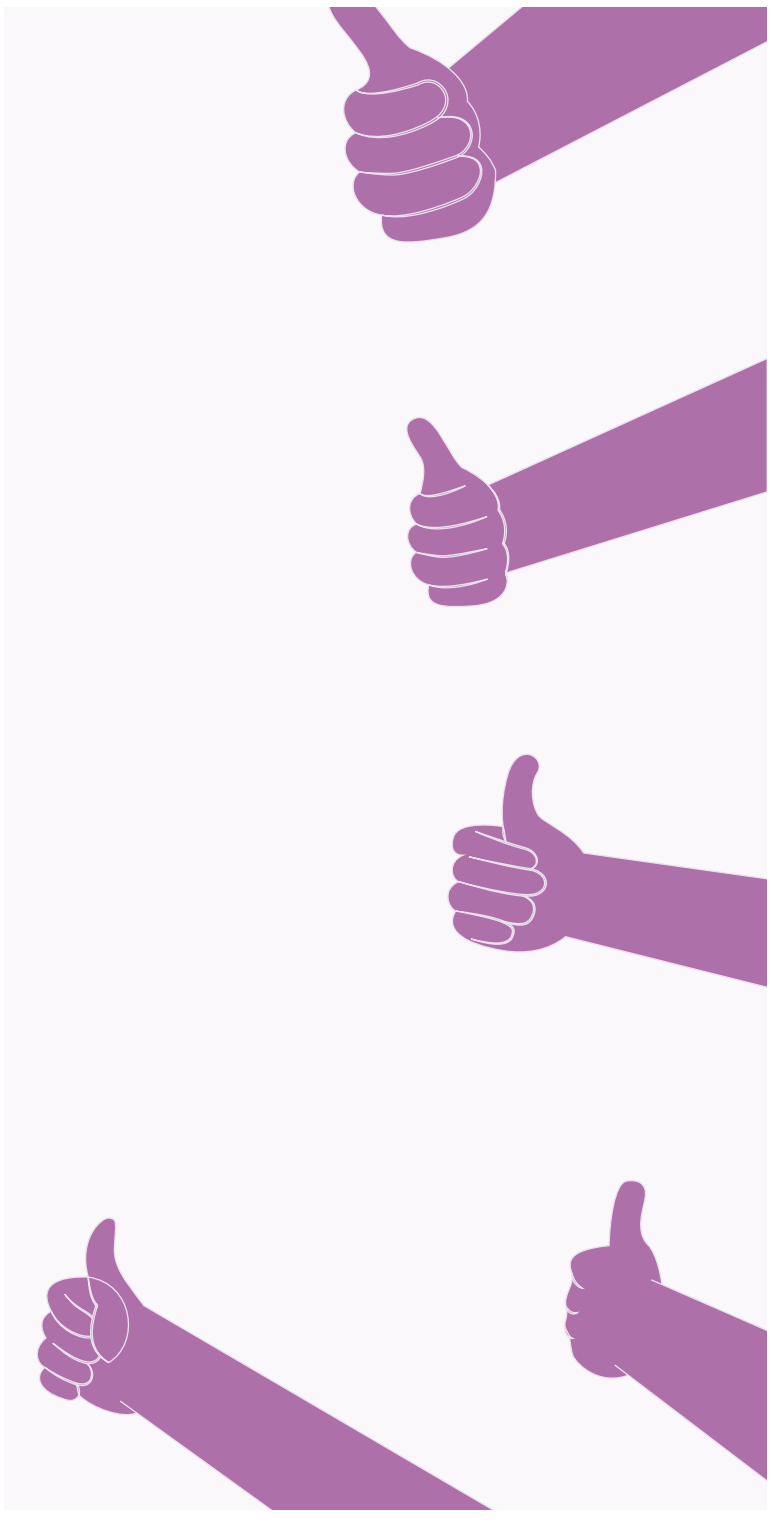
Fundamenteel in het ‘samen mens zijn’ is het ‘jezelf kunnen worden’. Daarmee bedoelen we niet een volstrekte onaangepastheid in sociaal verkeer, maar de ruimte om te leven volgens jouw morele overtuigingen die maken dat je kan spreken over goed en betekenisvol leven. Cruciaal daarvoor is je kunnen oriënteren in een morele ruimte, waarin je ontdekt wat voor jou de moeite waard is en wat minder. Oftewel,



het kunnen onderscheiden van ‘sterke en zwakke waarderingen’ is van belang.[13] Dit heeft betrekking op het alledaagse en functionele. Kan iemand werk doen dat past en als betekenisvol ervaren wordt? Kan iemand (samen)wonen en (samen)leven in een gezin of huishouden zoals gewenst? Maar ook op een meer overstijgend, levensbeschouwelijk vlak. Kan iemand ontdekken wat principieel belangrijk is, waar iemand hoop en kracht uit put en daarnaar handelen, ook wanneer dat niet in overeenstemming is met gemak, genot en plezier? Dit vraagt de capaciteit om morele afwegingen maken in wat meer en minder belangrijk is, en daarvoor vervolgens verantwoordelijkheid te dragen. En ja, dat gebeurt in verbinding met anderen en de wereld om je heen. Een zelf worden is ook relationeel en dynamisch. Voor betekenisvol samenwerken is de kunst om hieraan recht te doen. Dat betekent dat organisaties gevoeligheid en vaardigheid moeten ontwikkelen voor dit proces van betekenisgeving van jonge mensen. Dit vraagt om regelmatige reflectie op de manier waarop ieders normen en waarden verwezenlijkt kunnen worden.

Voor professionals in allerlei rollen (van zorgverlener tot zorgbestuurder) vraagt betekenisvol samenwerken om verandering van professionele attitude. Dit is geen kwestie van een methodiek, maar van een fundamentele heroriëntatie in hoe je je tot de ander verhoudt. Drie principes geven daarbij de richting van die heroriëntatie aan: radicale relationaliteit, kennisrechtvaardigheid en ambachtelijk werken. We diepen ze alle drie verder uit.

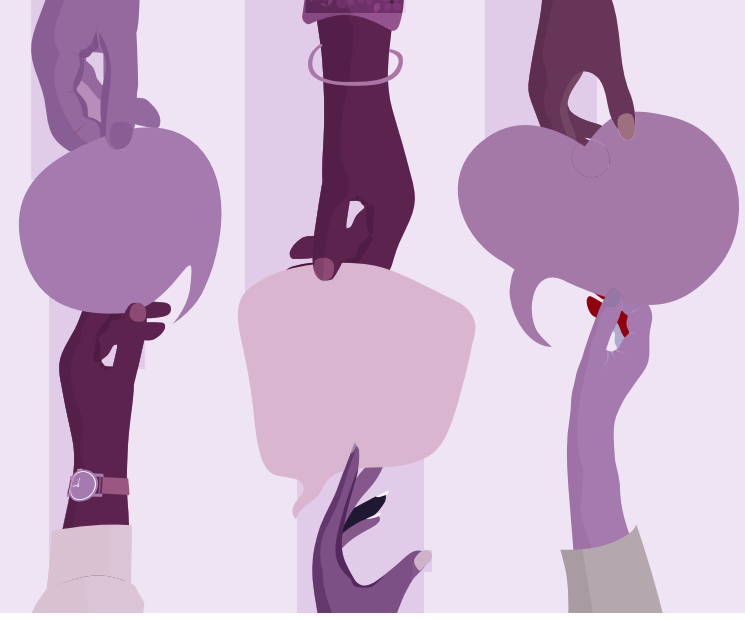
Ten eerste radicale relationaliteit.[14] Betekenisvol samenwerken krijgt vorm door jonge mensen niet als een object te zien waarmee je werkt, maar als een subject, als een volwaardig persoon waarmee je in relatie treedt. Het type verhouding tussen professional en cliënt is er dan een van 'ik' en 'jij', in plaats van 'ik' en 'het' (om met filosoof Martin Buber te spreken).[15] Hier ontmoeten niet twee taaksystemen of sociale rollen elkaar (dat ook), maar uiteindelijk twee mensen die verlangen naar betekenis en verbinding. Dat vraagt van professionals niet alleen om de ander als 'jij', als persoon te benaderen, maar ook zelf een 'jij' te zijn voor die ander. Oftewel, als professional treed je zelf ook als volledig mens in de relatie met jonge mensen. Je brengt je hele persoon mee en gaat een werkelijke ontmoeting aan, met alle kwetsbaarheid die dat vraagt. Professionals zijn in deze opvatting geen 'systeembeheerders', maar zijn in staat een veilige basis te faciliteren waarin betekenisvol samengewerkt wordt, dus waarin 'samen mens zijn' werkelijkheid is. Betekenisvol samenwerken is in de kern dus 'present' zijn. Zo kan de ik-jij relatie tussen jonge mensen en professional het karakter van wederkerigheid krijgen. Wederkerigheid is het principe dat je elkaar serieus neemt, dat er sprake is van over-en-weer van elkaar leren, op een manier die je allebei verder helpt, met oog voor ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.



Wederkerigheid

Een ervaringsdeskundige vertelde over haar ervaringen met begeleiders en de wederkerigheid in jezelf laten zien, die zij als cliënt verlangde in de relatie met professionals: "*Vertrouwen, delen, gelijkwaardigheid. Je moet wel iets aan me geven. Doe je dat niet, dan gaat de deur dicht en neem ik afstand van je.*"

Ten tweede kennisrechtvaardigheid (ook wel 'epistemische rechtvaardigheid' genoemd).[16] Als betekenisvol samenwerken geen eenrichtingsverkeer is tussen professionals en cliënten, maar een betekenisvolle ontmoeting tussen twee subjecten, dan heeft dat ook gevolgen voor de hiërarchie in de relatie tussen beiden. De notie van wederkerigheid hint daar al op. Van groot belang is om die interactie gelijkwaardig vorm te geven. De professional heeft zijn expertise, maar jonge mensen met een langdurige ondersteuningsbehoefte en hun netwerk hebben dat ook. In Sprong breken we een lans voor het nadrukkelijk erkennen en optimaal benutten van ervaringen,



ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid.[17] Nodig is dat er meer gelijkwaardigheid ontstaat in de rol die verschillende bronnen van kennis spelen in de samenwerking. Ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid zijn geen 'extra', maar een legitieme en betekenisvolle kennisbron naast wetenschappelijke en professionele kennis. Jonge mensen en hun netwerk zijn experts van hun eigen leven en die kennis telt. Hun ervaringen met marginalisatie, onmacht en onrecht brengen juist de vragen aan het licht die we willen adresseren in onze samenwerking - zij vormen zo vertrekpunt voor wat we willen onderzoeken, aankaarten of verhelpen. Het serieus nemen van eenieder is een kwestie van rechtvaardigheid, en heel specifiek: het rechtvaardig omgaan met alle bronnen van kennis die een rol spelen in de context. De hiërarchie in vormen van kennis moet dus doorbroken worden. Dit vraagt in de praktijk het kunnen hanteren en waarderen van meerstemmigheid. En dat betekent ook – daar waar het lastig is de juiste woorden te vinden of daar waar de dominante taal niet toereikend of passend is – het kunnen hanteren van verschillende communicatievormen, het creëren van veilige plekken waar mensen zich kunnen uiten op bij hun passende wijze, het aanreiken van communicatiekaders en het ontwikkelen van een gezamenlijke taal. Niet één perspectief is dan dominant of gezaghebbend, maar een variëteit van kennisbronnen wordt in dialoog gebracht. De verschillen in inbreng en perspectief hoeven niet opgelost of opgeheven te worden, de kunst is die serieus te nemen van spanningen daartussen te leren, omdat die spanning tot nieuwe inzichten kan leiden.

Mijn aanpak of van de ander?

Een jonge man met een zorgbehoefte sprak over verschillende begeleiders die hij heeft gehad en hoe zij hem wel of niet serieus namen: *"Het gaat erom dat eerst gevraagd wordt hoe ík het zou willen aanpakken, en niet hoe de begeleider het ziet. Daar gaat het volgens mij vaak fout."*

Ten derde ambachtelijk werken. Meerstemmig samenwerken rond een gevarieerd repertoire vanuit relatie, presentie en wederkerigheid vraagt veel van professionals. Het daagt uit tot een andere verbeelding van beroepsbeoefening. Op dit punt kan het denken over sociaal werk als een ambacht en over samenwerken in een werkplaats richting geven. [18]Sociaal werk als ambacht benaderen brengt radicale relationaliteit en kennisrechtvaardigheid bijeen in een specifieke professionele attitude. Die attitude krijgt vorm in ambachtelijk werk als belichaamd werken op basis van praktische wijsheid. Ambachtslieden komen tot goed werk in dialoog met hun 'materiaal' (mensen!),

ontwikkelen door lerend om te gaan met weerstanden, dragen kennis over door informele gebaren (non-verbale communicatie) en voordoen, hechten belang aan oefening en herhaling. Dat doen zij in situaties waarin mensen te maken hebben met kwetsbaarheid, psychisch lijden, bestaansonzekerheid of langdurige ondersteuningsvragen. Ongemak en improviserend werken is voor ambachtslieden heel vertrouwd. Bovendien zijn ze lang niet altijd uit op iets nieuws maken, maar vaak ook bezig met herstel: van vertrouwen, van zeggenschap, van relaties, van gezondheid en van perspectief. Herstel betekent daarbij niet dat kwetsbaarheid, verlies of trauma moeten verdwijnen, maar dat er ruimte ontstaat waarin wat beschadigd is kan blijven bestaan, zonder dat dit het contact, de samenwerking of de mogelijkheid tot handelen onmogelijk maakt.[19]

Tijd en ruimte

Een begeleider over de ruimte voor leren die hij ervaart in een leerwerkgemeenschap van studenten, praktijkprofessionals, onderzoekers en mensen met een langdurige zorgvraag: *“Ik vind het heel fijn dat je daar tijd en ruimte hebt om dingen te proberen. Dingen kunnen misgaan en dingen kunnen ineens wél lukken. Dat is juist een goede bodem om heel ver te komen in de samenwerking.”*

Hoewel deze drie principes richting geven aan betekenisvol samenwerken, vormen de waarden die genoemd worden tegelijkertijd ook **bronnen van spanning**. De realiteit van de versnellingssamenleving, de meritocratie en de systemen waarin professionals en zorginstellingen verkeren, brengt een aantal structurele dilemma’s voort. Zonder uitputtend te zijn, signaleren wij de volgende dilemma’s: ondersteunen versus eigen regie (wanneer neemt de professional over?), individueel belang versus gezins-/systeembelang (wat als perspectieven botsen?), gelijkwaardigheid versus rol- en machtsverschillen (hoe blijft de dialoog echt gelijkwaardig?), vertrouwen versus controle (hoe balans vinden in verantwoordingsdruk?), aandacht versus efficiëntie (relationele zorg vraagt vertraging, systemen willen snelheid), samen versus onafhankelijk (samenwerking mag autonomie niet ondergraven, maar tegelijk hebben we anderen nodig om juist onszelf te zijn), duurzaamheid versus projectmatige eindigheid (relaties zijn langdurend, terwijl trajecten tijdelijk zijn).
Deze dilemma’s laten zien dat betekenisvol samenwerken niet alleen een kwestie is van de juiste waarden vooropzetten, maar ook voortdurende afstemming, oordeelsvorming en (pijnlijke) keuzes vergt.

CONDITIES

Wat is er nodig om ons ideaal van participatie en betekenisvol samenwerken dichterbij te brengen?

Hoe kunnen samen mens-zijn, jezelf worden, radicale relationaliteit, kennisrechtvaardigheid en ambachtelijk werken écht centraal staan in een samenleving die gedomineerd wordt door voortdurende versnelling en meritocratische druk? Een blauwdruk of stappenplan hebben we hier niet klaarliggen. Als het zo eenvoudig was, hadden we deze Spronggroep niet nodig gehad. Wel doen we op basis van de praktijkverhalen en de uitgediepte concepten een schets in welke richting we het moeten zoeken. Dat doen we met oog voor verschillende niveaus van handelen: individuele professional, zorgorganisatie, onze eigen hogescholen (onderwijs en onderzoek) en het bredere maatschappelijke systeem.

Betekenisvol samenwerken vraagt van **professionals** het werken vanuit ontmoeting. In die ontmoetingen kan radicale relationaliteit ontstaan, omdat de concrete ontmoetingen de basis van presentie en wederkerigheid zijn. De kunst zal zijn om daarbij te zoeken naar passende snelheid. Dat zal soms betekenen om bewust te verlangzamen, te versnellen of het gesprek aangaan over verschillen. Een trager tempo is niet het doel op zich (soms is ook snelheid geboden), maar waar het om gaat is het tempo te vinden waarin die ontmoetingen kunnen opbloeien, waarin 'resonantie' kan ontstaan: verbinding waarin betekenis wordt ervaren, waarin door aandachtvolle relaties het leven als vervuld wordt ervaren.[20] Daarvoor is ook een andere kijk op betekenisvolle tijd in het werk nodig en dat vereist misschien eerder de kunst van tijdsorkestratie (creatief spelen met tijd) dan tijdsmanagement (focus op efficiënte en strakke indeling van tijd).[21] Daarnaast vraagt een resonante relatie het erkennen van de intrinsieke waarde van de samenwerking. De professional heeft de ander wat te bieden, maar dat is andersom ook zo. Hiervoor is het van belang dat professionals gedurende hun opleiding en tijdens hun loopbaan blijven reflecteren op eigen normen en waarden, die zich namelijk ontwikkelen.

Van **onderwijs en onderzoek** vraagt betekenisvol samenwerken dat ze aankomend professionals niet alleen leren over anderen, maar studenten ook leren reflecteren op hun eigen ervaringen met kwetsbaarheid en op hun opvattingen

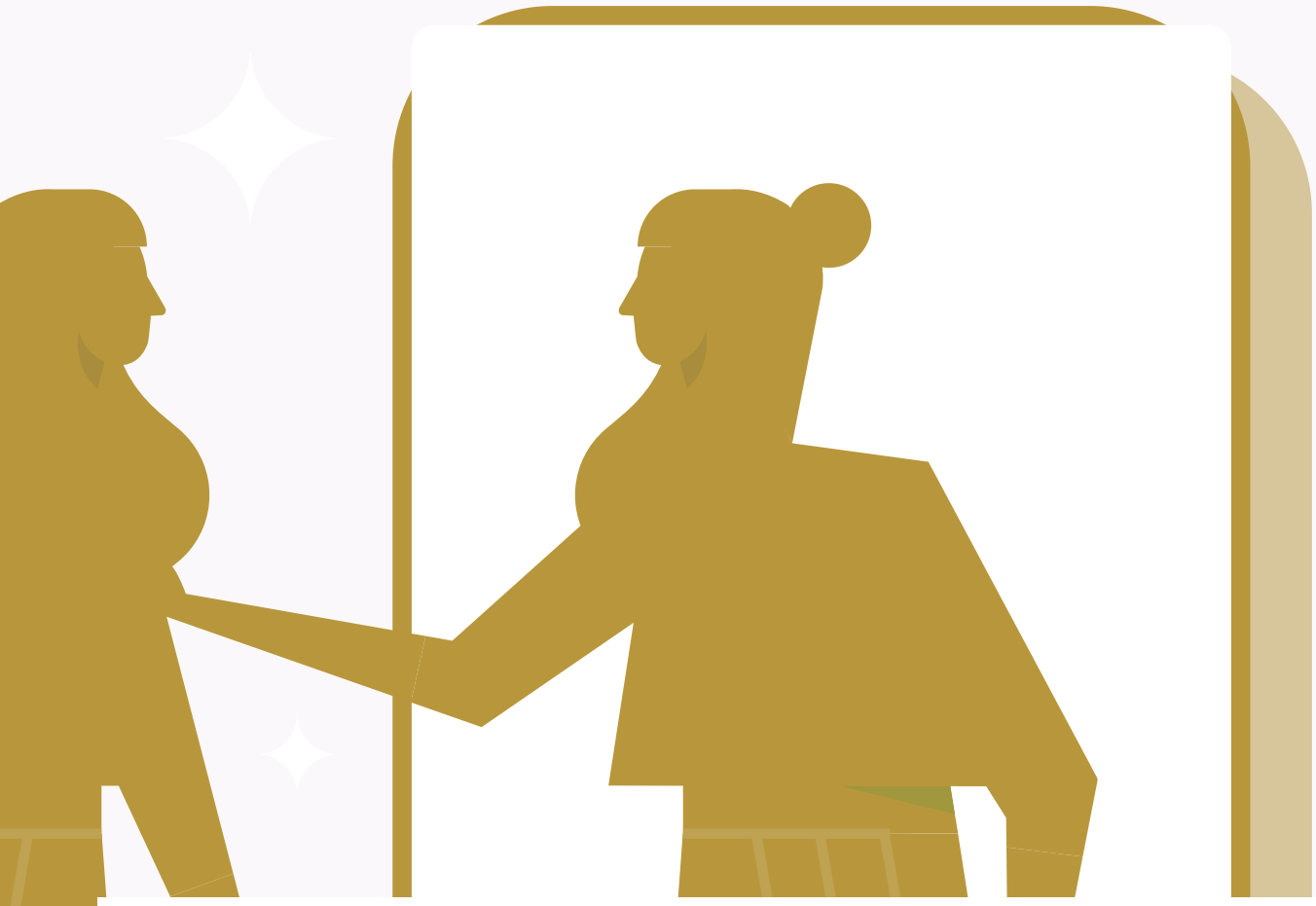


over het goede leven. En participatief werken, radicaal relationeel, kan alleen als professionals participatief opgeleid worden. Samenwerken wordt in de sessies die wij organiseerden vaak verbonden met leren: leren omgaan met verschillen; leren luisteren; leren reflecteren op eigen ervaringen en positie. In opleidingen is het dus van belang dat persoonlijke en culturele ontwikkeling van aanstaande professionals gestimuleerd wordt: 'bildung' in plaats van een al te instrumentele en marktgedreven curriculum. Van onderzoekers vraagt dit ook andere onderzoekskwaliteiten: oefenen in geduld en uithoudingsvermogen, met ontvankelijkheid voor wat zich aandient. 'Niet forceren, maar zachtjes aanraken' en daarmee ook erkenning geven.[22] Tegelijk wel signaleren wat er wringt, bereid zijn dat keer op keer aan te wijzen en willen bijdragen aan werkelijke verandering.[23]

Betekenisvol samenwerken vraagt van **organisaties** om voorwaarden te scheppen waaronder professionals en jonge mensen met langdurige ondersteuningsbehoeften samen kunnen optrekken. Naast tijd voor samenwerking is daarbij van belang om goede spelregels te ontwikkelen. In de samenwerking tussen professional, client en ervaringsdeskundige is immers altijd sprake van verschil in macht. Kennisrechtvaardigheid in de samenwerking vereist openheid voor andere kennisperspectieven en bereidheid tot wederzijds leren. In de samenwerking moeten alle actoren leren omgaan met spanningen die daarin kunnen ontstaan. De mentaliteit van ambachtslieden kan stimuleren om nieuwsgierig, voorzichtig en lerend om te gaan met die spanningen. Ambachtelijk werken nodigt bovendien uit ervaringskennis centraal te stellen en ruimte voor experimenteren te bieden.

Op **bestuurlijk en beleidsmatig niveau** staan organisaties voor de uitdaging om betere afstemming tussen instellingen te bevorderen: minder schotten tussen sectoren, meer ruimte voor netwerkgericht samenwerken. Daarbij is het krachtig wanneer ervaringskennis niet slechts wordt ingezet maar een formele status krijgt binnen casussen, organisaties, beleid en recht. Deze kennisvormen in beleid en praktijk formeel worden dan geïntegreerd, niet slechts 'gehoord'. Dat is wellicht radicale relationaliteit en kennisrechtvaardigheid op institutioneel niveau. Zo kan een forse stap gezet worden om de 'leefwereld' meer in de 'systeemwereld' te laten doordringen. Het risico is immers groot dat het twee zelfstandige werkelijkheden blijven: enerzijds mooie 'familiaire' taal van verbinding, thuisgevoel, zingeving en vriendschap, en anderzijds kille taal van markt en macht, met als





gevolg dat die warme taal vooral als marketing wordt beschouwd.

Professionals en organisaties zijn voor hun handelingsruimte mede afhankelijk van de **bredere samenleving** waarin zij hun werk doen. Betekenisvol samenwerken vraagt daarom ook verandering in de manier waarop wij onze samenleving vormgeven en verbeelden, wat we impliciet als het goede samenleven beschouwen. Een belangrijk aangrijpingspunt hier is de taal die beleid spreekt. De taal over participatie moet loskomen van de denigrerende onderstroom Woorden als: ‘dagbesteding’ wijzigen in ‘werk’ haalt achterliggende denkbeelden die het gevoel van waardigheid aantasten niet vanzelf weg, maar een veelzijdige dialoog erover aangaan is in ieder geval een begin. We moeten stoppen met het problematiseren van de ander in bureaucratische termen. Kortom, we hebben taal nodig die respect en gelijkwaardigheid uitstraalt. Naast de taal van beleid is vooral herijking van wat wij maatschappelijk verstaan onder meedoen van belang. Nodig is dat de betovering van de meritocratie wordt doorbroken. Dan pas kunnen we op collectief niveau echt werken aan een inclusieve samenleving. De kunst is om niet te zorgen dat jonge mensen passen in het systeem van de samenleving en in een organisatie, maar dat de samenleving ruimte maakt en zich aanpast aan het verschijnen van jonge mensen in al hun verscheidenheid.

De hier geschetste benodigde veranderingen reiken volgens ons verder dan randvoorwaarden of interventies. Dat zijn het ook, maar in feite gaat het om ‘constitutieve principes’ van betekenisvol samenwerken. Dat wil zeggen, bouwstenen die de basis vormen voor het ideaal. Het gaat dus om leren handelen vanuit de principes die verbonden zijn met het ideaal zelf. Op die manier komt de ideale werkelijkheid dichterbij, niet als instrument of middel, maar als anticipatie op het ideaal. Wie harmonieus wil samenleven moet zich oefenen in de kwaliteiten die horen bij harmonie, zoals je vriendelijk, bescheiden en respectvol opstellen naar anderen. Dat geldt ook voor betekenisvol samenwerken, dat begint bij leven en organiseren vanuit de principes ervan. Dat betekent ook gevoelig blijven voor de inherente dilemma’s die betekenisvol samenwerken met zich meebrengt.



SLOT

In de kern is de uitdaging een radicale omkering van denken, waarderen en organiseren.

Daarbij is de crux dat de dominante benadering van tempo (de snelste zijn) en prestaties (de succesvolste zijn) fundamenteel gerelativeerd worden. Alleen zo kan een nieuw perspectief op ‘normaal’ deelnemen aan de samenleving ontstaan. Dat is uiteindelijk ook een politieke strijd om een rechtvaardige en gelijkwaardige samenleving. Of we dat nu duiden in termen als welzijn, goed leven, welvaart, geluk, enzovoorts, steeds blijkt dat mensen uiteindelijk het gevoel erbij te horen onder de streep het allerbelangrijkste te vinden. Dat hoort bij de ‘menselijke conditie’. We willen ons allemaal thuis voelen in de wereld. Dit heeft betrekking op het alledaagse leven met concrete mensen in concrete omgevingen, maar ook op het meer abstracte politieke niveau van rechten, erkend worden, en hoe er bijvoorbeeld in media en bestuur over ons gesproken wordt, en hoe we aangesproken worden. Door minder op de hoogst liggende lat te focussen, en meer op wat ieder mens minimaal nodig heeft om te floreren in een fatsoenlijke en rechtvaardige samenleving, heeft iedereen meer mogelijkheden om zich thuis te voelen in diens wereld.[24]

Natuurlijk, er gebeurt al veel goeds, zeker als we naar de lange geschiedenis van emancipatie in Nederland kijken. Maar toch, nog dagelijks hebben mensen met een beperking praktische problemen om van huis naar werk te gaan met het OV wanneer zij minder mobiel zijn, lopen mensen met een licht verstandelijke beperking vast in de complexiteit van alle digitale voorzieningen van de overheid, ervaren mensen

met een grote prikkelgevoeligheid of angst dat alles wat de zintuigen treft in de supermarkt, op school of in het verkeer te snel, te hard, te luid en te veel is. De wereld is constant in beweging. Dus we moeten ook voortdurend in gesprek zijn met elkaar vanuit alle perspectieven, op zoek naar waarden en normen die richting geven als minimale voorwaarden waaraan een fatsoenlijke samenleving zou moeten voldoen. Wanneer een groep mensen hierbij verwaarloosd wordt of in de verdrukking komt, moeten instituties (ook onderwijs, zorgpraktijken en politiek) opnieuw en met lange adem opstaan en kleurrijk kabaal maken om zichtbaar te maken wat er misgaat en waardevolle initiatieven nemen (of die in de schijnwerpers zetten). Het zal altijd zo blijven dat de grote massa die het comfortabel heeft een beetje indut omdat zij de last niet zo ervaren. Maar dat betekent niet dat ze het ok vinden zoals het nu gaat. Politiek, bedrijfsleven, verenigingen enzovoorts zijn juist nodig om te betrekken om veranderingen te bewerkstellingen, zowel in de ideologische zin: tegen de té geïndividualiseerde mythe van het succesvolle leven, als in de praktische zin: om plekken te creëren waar mensen erbij horen en samen mens-zijn.

Verantwoording

Dit position paper is geschreven door een projectteam van de Spronggroep Betekenisvol Samenwerking, waarin (gepromoveerde) onderzoekers van de drie aangesloten hogescholen vanuit verschillende wetenschappelijke achtergronden samenwerkten met twee ervaringsdeskundigen die eveneens een onderzoekende houding innamen. Gezamenlijk heeft het projectteam in drie jaar een traject doorlopen waarin bouwstenen werden verzameld om tot dit position paper te komen.

Eerst zijn documenten verzameld van betrokken organisaties uit het werkveld. Dat gaf inzicht in hoe zij denken en spreken over participatie en betekenisvol samenwerken. Hiervan hebben we een analyse gemaakt waarbij we gelet hebben op wie, wat, wanneer, waar, waarom en hoe. Daarna hebben we twee verdiepende dialoogsessies gehouden waarin cliënten, ervaringsdeskundigen, professionals en bestuurders elkaar ontmoet hebben en in gesprek gingen over betekenisvol samenwerken. Hier brachten we papieren werkelijkheid en geleefde ervaring met elkaar in gesprek. Ten slotte hebben we zogenoemde 'ontrafelsessies' gehouden waarbij we vanuit de literatuur het gesprek over participatie en betekenisvol samenwerken hebben gevoerd. Uit de documentanalyse en de dialoogsessies destilleerden we zes trefwoorden waar we inspirerende teksten bij hebben gezocht die ons hielpen om scherper te articuleren wat participatie en betekenisvol samenwerken zou kunnen zijn. In deze ontrafelsessies stond de tekst centraal en konden deelnemers van het Sprongnetwerk aansluiten en leeservaringen delen.

Op basis van deze drie stappen is dit position paper geschreven. Van elke stap is een intern verslag gemaakt dat input vormde voor het maken van deze tekst. Daarnaast is gebruik gemaakt van expertise van de projectteamleden, via eerder onderzoek dat zij deden en recente literatuur die zij inbrachten. Voortdurend is in tweetallen of drietallen gewerkt aan bijeenkomsten, analyse en interpretatie. Ter voorbereiding op deze tekst hebben we ook gezamenlijk de verschillende verslagen geduid om samen te bepalen wat een plek moet krijgen in dit position paper.

Lectoren, docenten, onderzoekers en studenten van de Christelijke Hogeschool Ede, de Hogeschool Rotterdam en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen werken binnen de SPRONG-groep samen met ervaringsdeskundigen, werkveldpartners, gemeenten, kenniscentra, universiteiten, belangenverenigingen en een beroepsvereniging aan een samenleving waarin alle mensen tot hun recht komen en een waardig bestaan opbouwen. De SPRONG-groep Betekenisvol Samenwerken wordt mogelijk gemaakt met subsidie van Regieorgaan SIA.

NOTEN

1 SPRONG-groep CHE HAN HR, *Trajectvoorstel Betekenisvol Samenwerken. Het bevorderen van participatiemogelijkheden van jongeren en (jong) volwassenen die op langdurige zorg zijn aangewezen.* 2022.

2 J.C.J. Boutellier, *Het seculiere experiment. Over westerse waarden in radicale tijden.* Amsterdam: Boom, 2015.

3 Buyng-Chul Han, *De vermoeide samenleving.* Amsterdam: Van Gennep, 2012.

4 Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, *Machtige mensbeelden.* Den Haag: RVS, 2021.

5 Dries de Moor, *Het voelt toch als falen. Over de verwezenlijking van het goede leven via dagbesteding op de zorgboerderij tegen de achtergrond van de neoliberale samenleving.* Nijmegen: Radboud University Press (Radboud Dissertation Series), 2024.

6 Bert Wienen, *Van individueel naar inclusief onderwijs en Laad(t) de pedagogische civil society met rust.* Dordrecht: Instondo, 2025.

7 Hartmut Rosa, *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie.* Amsterdam: Boom, 2016.

8 Marco de Man, 'De illusie van tijdswinst: Betalen onze kinderen de prijs voor onze hoge verwachtingen?', column website Karakter: De illusie van tijdswinst: Betalen onze kinderen de prijs voor onze hoge verwachtingen? - Karakter, 2025.

9 Charles Taylor, *Bronnen van het zelf: de ontstaansgeschiedenis van de moderne identiteit.* 2011.

10 Michael Sandel, *De tirannie van verdienste. Over de toekomst van de democratie.* Utrecht: Ten Have, 2020; Robert van Putten & Theo van der Zee (redactie), *Onderwijs voorbij de meritocratie. Tegendraadse beschouwingen over prestaties in het onderwijs.* Nijmegen: Radboud University Press, 2025.

11 Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, *Op de rem! Voorbij de hypernerveuze samenleving.* Den Haag: RVS, 2025.

12 Merel Ducaat, Lennart de Jong en Martine Noordegraaf (red.) *Samen mens zijn. Over wat werkt in vernieuwende zorgpraktijken.* Zorginnovaties magazine Sprong-groep Betekenisvol Samenwerken, 2026.

13 L. de Bruijn, F. Jongepier en S. de Maagt, *Ik. Filosofie van het Zelf.* Amsterdam: Boom, 2017, pp.105-121, 132-134.

14 Andries Baart, *Iemand voor iemand. Handboek presentie.* Amsterdam: Boom, 2025.

15 Martin Buber, *Ik en Jij.* Utrecht: Bijleveld, 2023.

16 M. Fricker, 'Evolving concepts of epistemic injustice', in Kidd, I.J., Medina, J. and Pohlhaus Jr, G., (eds.) *Routledge Handbook of Epistemic Injustice.* Routledge Handbooks in Philosophy. 2017, pp. 53-60.

17 Visiedocument Sprong-groep over ervaringsdeskundigheid in het onderwijs, 2025.

18 Richard Sennett, *De ambachtsman. Amsterdam: Meulenhoff, 2008.*

19 Richard Sennett, *Samen.* Amsterdam: Meulenhoff, 2016, hoofdstuk 7 'De werkplaats. Creatie en herstel', pp.261-288.

20 Hartmut Rosa, *Resonance. A Sociology of Our Relationship to the World.* Cambridge: Polity Press, 2019.

21 Robert van Putten en Theo van der Zee, *Tijdsorkestratie. Leidinggeven aan betekenisvolle tijd in de school.* Woerden: Verus, 2026.

22 Magazine *Samen mens zijn,* idem.

23 Floor van Santfoort, Wetenschapsvisie Sprong, 2026.

24 M.C. Nussbaum, *Mogelijkheden scheppen, een nieuwe benadering van de menselijke ontwikkeling.* Ambo/Anthos Uitgevers, 2012.