

Bestuur, burgerschap en democratie op de werkvloer

Over het onderhoud van onze democratie
door denkgesprekken in organisaties

Onze democratie staat onder druk en heeft onderhoud. Aan dat onderhoud kunnen organisaties bijdragen via de alledaagse democratie op de werkvloer. Bestuurders en toezichthouders kunnen hierin een belangrijke rol spelen, als leiders binnen de maatschappelijke opgave en hoeders van de dialoog hierover. In dit artikel willen **Hedwig Kauffman** en **Erik Boers** onder de aandacht brengen dat het voeren van socratische gesprekken ruimte schept voor de basis van die dagelijkse democratie: het samen denken rond een gemeenschappelijk doel, het delen van uiteenlopende zienswijzen, het doorzien van je eigen rol en positie. Hoewel het socratisch gesprek overal kan worden ingezet, richten zij zich in dit artikel vooral op maatschappelijke organisaties.

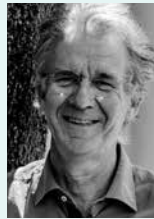
Burgerschap op de werkvloer

Hoe te werken aan het onderhoud van de democratie? Dat vergt in ieder geval meer dan op zijn tijd naar de stembus gaan. Democratie krijgt vorm in ons alledaagse leven, daar waar we wonen en werken. Zo pleit de onlangs aangestelde hoogleraar Maatschappelijke democratie Marlies Honingh voor een ‘democratie voorbij de machinerie’. In een maatschappelijke democratie geven tal van organisaties vorm en inhoud aan maatschappelijke opgaven op het gebied van onderwijs, cultuur, zorg et cetera. In deze organisaties is ruimte voor ‘democratische socialisatie’, in de zin van het voorleven van een democratische omgang met verschil, maar ook voor inhoudelijke agendering, bijsturing en het bieden van tegenmacht. Of: hoe gaan organisaties om met wat medewerkers/burgers bindt en verdeelt?

Hoewel de organisaties waarin burgers werken geen democratieën op zich zijn waar men hun eigen leiders kiest, zijn democratische principes wel te beleven binnen de organisaties waarin mensen werken. Ook daar willen zij gehoord worden en invloed uitoefenen op de gang van zaken. Het zijn tenslotte ‘de burgers’ die niet ophouden burger te zijn als ze naar hun werk gaan. Binnen organisaties is er weliswaar geen sprake van politieke leiding, maar wel van politiek binnen de leiding (in de zin van onderlinge machtsverhoudingen). Bovendien hebben de keuzes van organisaties een grote impact op de samenleving. Ook hier is te bouwen aan vertrouwen. En ook hier is conform de trias politica sprake van ‘checks and balances’ via intern en extern toezicht en medezeggenschap. Daar waar de bestuurscultuur een heet hangijzer werd binnen ons



Hedwig Kauffman is werkzaam als bestuurssecretaris bij zorgorganisatie Vereen en is gespreksleider moreel beraad. Zij bereidt een proefschrift voor over het socratisch gesprek in relatie tot de dagelijkse democratie in de organisatie.



Erik Boers is als ‘philosopher in residence’ bij Comenius Leergangen verantwoordelijk voor het domein ‘Deugdzaam Bestuur & Toezicht’. Hij begeleidt al 35 jaar socratische gesprekken in organisaties en promoveerde hierop in 2022 aan de Radboud Universiteit.

landsbestuur, is dat net zo goed een thema binnen het bestuur van organisaties – privaat dan wel (semi)publiek. In die zin is de werkomgeving op te vatten als een ‘democratische werkgemeenschap’, met daarbinnen een belangrijke verantwoordelijkheid voor de leidinggevendenden, de bestuurders en toezichthouders.

De morele dimensie van de democratische werkgemeenschap

Er is een sterker wordend geluid om ons werk, meer dan alleen productief, ook betekenisvol te laten zijn. Steeds meer klinkt de vraag welke maatschappelijke bijdrage wordt geleverd met het werk. Twee relatief recente en succesvolle boeken getuigen van deze toenemende aandacht: *Morele ambitie* van Rutger Bregman en *De Bermuda-driehoek van talent* van Simon van Teutem. De morele

dimensie van het werk betreft zowel de inhoud van ons werk (Welke maatschappelijke bijdrage lever ik?), als de manier waarop wij ons tot elkaar verhouden binnen de werkcontext (Hoe gaan we zorgvuldig met elkaar om?). Dit valt ook terug te lezen in de visie op toezicht van de NVTZ: besturen en toezicht houden vraagt in toenemende mate om omgang met ethische vraagstukken (NVTZ, 2025). En deze morele dimensie hangt sterk samen met onze rol als burger in de samenleving en in onze organisaties.

Lid zijn van een democratische werkgemeenschap

Wat zou het van medewerkers' vragen als zij zich gedragen als burger binnen een 'democratische werkgemeenschap'? Hiervoor putten we uit het rapport van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur 'De mensen in het land; wat burgerschap eigenlijk (nog) is' (Honingh et al., 2025). De NSOB signaleert eerst een afname van burgerschap in ons land om vervolgens richtlijnen te geven voor het versterken van burgerschap. Hiervoor hanteert de NSOB een concept voor veelvormig burgerschap. Stel dat wij dat concept voor veelvormig burgerschap van de NSOB vertalen naar de medewerker als onderdeel van de democratische werkgemeenschap? Wat vraagt dit dan van de betrokkenen en wat zien we daarvan in de praktijk terug?

1. *Zelfbestuur en medebestuur van medewerkers in vitale onderdelen van de organisatie:* dit doet denken aan de zelfsturende teams zoals deze bekend zijn geworden via Buurtzorg. Formeel zelfbestuur of medebestuur is over het algemeen niet aan de orde. Binnen Nederlandse maatschappelijke organisaties treffen we doorgaans

wel een Rijnlandse besturingsfilosofie, waarbij getracht wordt het eigenaarschap zo dicht mogelijk bij het primaire proces te leggen.

2. *Tegen kunnen spreken van de macht:* binnen organisaties zijn via wetgeving formele checks and balances ingebouwd. Dit vindt plaats via intern toezicht (raad van toezicht/commissarissen) en medezeggenschap (bijvoorbeeld ondernemingsraden, cliëntenraden). Naast governance en medezeggenschap is er het nodige aan regelgeving om medewerkers te beschermen tegen het ondervinden van nadeel: vertrouwenspersonen, klachten- en klokkenluidersregelingen. Maar het belangrijkste is dat er een open klimaat wordt gecreëerd, sociaal en psychologisch veilig, waarbinnen ieder lid van de werkgemeenschap zijn of haar kritische geluid kan laten horen en het bestuur zich daaraan iets gelegen laat liggen.
3. *Bijdragen aan door medewerkers zelf geïnitieerde (maatschappelijke) vraagstukken:* medewerkers ontwikkelen zelf ideeën over hoe zij hun werkpraktijk kunnen verbeteren. Dit is waardevolle kennis, niet alleen over het vak, maar ook over de impact van het werk op de omgeving. Het is de kunst om deze kennis te verbinden met beleidsvorming die op allerlei manieren tot stand komt in organisaties.
4. *Bijdragen aan door de organisatie geïnitieerde plannen of doelen:* via de diverse vormen van participatie is het mogelijk medewerkers te betrekken bij de beleids- en besluitvorming. Naarmate de betrokkenheid van de medewerkers groter is bij de plannen en doelstellingen van de organisatie en zij zich hierin herkennen, zal de uitvoering ervan vlotter verlopen.
5. *Medewerkers als onderdeel van de democratische werkgemeenschap gaan stemmen:*

'Een socratisch gesprek draagt ook bij aan het ontwikkelen van diverse morele competenties'

medewerkers kiezen hun leiders niet, maar kiezen wel hun woordvoerder, teamlead, hun vertegenwoordiging in de ondernemingsraad of medezeggenschapsraad.

6. *Medewerker zijn betekent gesocialiseerd worden*: ieder mens ontwikkelt zich, niet alleen in het eigen vakgebied, maar ook in de rol en positie als medewerker, formeel en informeel. We worden gevormd door onze omgeving, bekend gemaakt met de do's-and-don'ts van de organisatiecultuur.

Samen kritisch nadenken

Met dit laatste punt rondom de vorming als medewerker slaan we een brug naar het verleden. Tegen de achtergrond van het opkomende nationaalsocialisme in de Weimar Republiek van de jaren 20 van de vorige eeuw, ontwikkelde de Duitse filosoof, wiskundige en politicus Leonard Nelson de socratische methode: een wijze van groepsgesprek waarin deelnemers leerden om zelfstandig en kritisch te denken. Zelfstandig en kritisch denken moest gestimuleerd en gevormd worden, zodat de dictatuur van de meerderheid kon worden weerstaan. De school die hij oprichtte, Walkemühle, moest in 1933 noodgedwongen uitwijken naar Denemarken. Na de beëindiging van de oorlog en teruggekeerd naar Duitsland heeft zijn leerling Gustav Heckmann het werk voortgezet in de Philosophisch-Politische Akademie.

Rond 1980 raakten enkele Nederlandse filosofen enthousiast over de wijze waarop

daar filosofie teruggebracht werd naar haar kern: samen kritisch nadenken over hoe goed (samen) te leven door een zeer brede doelgroep burgers. Zoals Socrates 25 eeuwen geleden zijn kritische denkgesprekken voerde ten dienste van zijn stad Athene. Zij begonnen te pionieren met toepassingen binnen en buiten het onderwijsveld. In 1997 verscheen *Socrates op de markt: filosofie in bedrijf* van Jos Kessels. Samen met Erik Boers en Pieter Mostert publiceerde hij in 2002 *Vrije ruimte: filosoferen in organisaties*, in 2007 gevolgd door het *Vrije ruimte praktijkboek*. Inmiddels worden er vele vormen van het socratisch gesprek toegepast in en rond organisaties. Boeken als *Socrates op sneakers* van Elke Wis zijn ware bestsellers.

De ontwikkeling van de socratische methode sinds Leonard Nelsons lezing 'De Socratische Methode' (1922) vormt het eerste deel van het proefschrift van Erik Boers, *From science to conscience, the Socratic dialogue reconsidered* (2022). Hij omschrijft het hedendaagse gebruik van deze methode in organisaties als een vorm van reflectief moreel beraad dat bijdraagt aan het zich verstaan met meerduidigheid in complexe besluitvorming. Dat 'je verstaan met meerduidigheid' is een cruciale vaardigheid om democratie vorm te geven. Zo'n socratisch gesprek kan breed worden ingezet, bijvoorbeeld bij een zelfevaluatie van een rvc/rvt of een gesprek tussen rvt en bestuurder. Hieronder beschrijven we de toepassing in een cyclus van gesprekken met directie en managers.

Casus: sturing op het verhogen van de productiviteit

De twee directeuren van een zorgorganisatie onderzoeken samen met hun MT of de eigen besturingsfilosofie wel overeenstemt met

hun alledaags handelen. Daartoe beleggen ze enkele socratische gesprekken. In die gesprekken wordt steeds een kritisch voorval onder de loep genomen en getoetst aan de besturingsfilosofie, bijvoorbeeld deze:

Het MT wordt geconfronteerd met een actie van de Raad van Bestuur, bedacht in samenspraak met de directie: een prijs uitschrijven voor het team dat in korte tijd de meeste productiviteitswinst heeft geboekt. De productiviteit laat namelijk te wensen over en dat leidt tot een fors financieel tekort. Dit idee valt verkeerd bij enkele managers. Ze voelen zich gepasseerd en vinden dit een perverse prikkel. Het is bovendien strijdig met de besturingsfilosofie in de organisatie, die 'het hoe' van het sturen zoveel mogelijk wil overlaten aan het primaire proces. Tegelijk voelen ze ook wel een urgentie die vraagt om centrale bijsturing. In een MT-overleg stelde een manager voor om dit zo snel mogelijk met de directie te bespreken. Zijn collega's reageerden lauw of afhoudend: zo urgent is het nu ook weer niet, bovendien is het de vraag of er nog invloed op uitgeoefend kan worden. Hij liet het er maar bij, maar vraagt zich af of hij toch had moeten doordrukken.

Hoe zit dat hier met sturen, bijsturen, samenwerken en onderling vertrouwen, belangrijke noties in de besturingsfilosofie? Daarover wordt niet direct een oordeel uitgesproken. Eerst moet iedereen zich oprecht inleven in het betreffende moment en de positie van deze manager. Een belangrijke morele vaardigheid: je inleven in de ander. Dat vormt de opstap naar zelfonderzoek: wat doet deze situatie met mij en waarom? En wat betekent dat voor mijn en onze opvattingen over sturing en samenwerking? Daartoe worden de volgende vragen aange-reikt, die ieder in eerste instantie voor zichzelf al schrijvend beantwoordt:

1. Welke mix van gevoelens (boos, bang, blij, bedroefd) zou jij ervaren op dat moment? Welke waarden zijn in het geding?
2. Wat zou je afgewen op dat moment en waarom? Welke waarde geeft de doorslag?
3. Wat zou je, in alle oprechtheid, zoals je jezelf kent, doen op dat moment? In hoeverre strookt dat met de besturingsfilosofie?
4. Wat betekent dat voor de vraag: 'Had ik het toch moeten doordrukken?'

Deze vier vragen zijn erop gericht om de situatie te duiden en een zelfonderzoek naar de eigen sturende waarden te verrichten. Tijdens het uitwisselen van de antwoorden wordt het betreffende moment van verschillende kanten belicht, wordt het verrijkt met uiteenlopende én aanvullende perspectieven. Verschillende kwesties lopen in het gesprek door elkaar, niet alleen het vraagstuk of de manager zijn stem had moeten verheffen te midden van terugdeinzende collega's, maar ook of een winactie wel gepast is en hoe zorgvuldig de besluitvorming is verlopen. Tijdens het gesprek doken de volgende duidingen en onderliggende waarden op:

- *Resultaatgerichtheid*: het financieel resultaat moet door iedereen voldoende worden benadrukt.
- *Plezier*: een spelelement kan luchtigheid brengen in een zwaar onderwerp.
- *Leren van elkaar*: het bevorderen dat er geleerd kan worden van elkaar, team en stichting overstijgend.
- *Gezamenlijkheid*: er is gezamenlijk commitment nodig op de wijze van sturen. En twijfels of intuïties van een teamlid moeten serieus worden genomen door de anderen.
- *Proportionaliteit*: de urgentie van het probleem moet in verhouding staan tot

het voorstel van aanpak (en moet dus niet te speels of leuk zijn in dit geval). De afweging van urgentie moet ook zorgvuldig plaatsvinden bij een dergelijk MT-overleg.

- *Integraliteit*: stuur niet op productiviteit alleen, maar op het financieel resultaat.
- *Autonomie*: in lijn met Rijnlandse bestuursfilosofie, geef ruimte aan teams om aan te geven wat ze nodig hebben binnen een helder kader.
- *Rechtvaardigheid*: beoordeel elk team binnen de eigen context en scheer ze niet over één kam.

Deze waarden worden meegenomen in het heroverwegen van de eigen bestuursfilosofie.

Wat betekent dit voor de vraag van deze manager en dit MT in relatie tot de directie? Gezamenlijk komen zij tot het inzicht dat ze elkaar eerder moeten betrekken als zo'n situatie van financiële tekorten zich voordoeft. Er kan dan gezamenlijk gezocht worden naar de beste oplossing, waarbij idealiter de managers zelf aangeven hoe ze dit willen doen. Tegelijk wordt ook erkend: sommige situaties vragen om direct centraal ingrijpen, de urgentie geeft niet altijd de mogelijkheid tot gezamenlijk overleg. Echter, in deze situatie was een dergelijk centraal ingrijpen (nog) niet gerechtvaardigd.

Morele competenties en burgerschap

Zo'n socratisch gesprek levert inhoudelijk dus het nodige op, maar draagt ook bij aan het ontwikkelen van diverse morele competenties. Daarin klinken enkele elementen uit het eerdergenoemd veelvormig concept voor burgerschap van de NSOB door:

- Deelnemers denken dieper na over de maatschappelijke opgave van de organisatie waarin zij werken en worden zich bewuster van de morele dimensie daarvan, evenals die van oplossingsrichtingen die in beeld komen.
- Ervaren schade door bepaalde beleidskeuzes wordt beter begrepen en gezamenlijk gedragen.
- Deelnemers voelen zich betrokken bij het beleids- en besluitvormingsproces, doordat zij met diverse functionarissen binnen de organisatie spreken over een gedeeld vraagstuk.
- Er ontstaat een open ruimte waarbinnen tegengeluid vanzelfsprekend wordt en de stem van de minderheid een plek krijgt.
- De medewerker is meer dan alleen een 'human resource', maar wordt gepositieerd als medewerker binnen een democratische werkgemeenschap.

Voorwaarden voor een vruchtbaar socratisch gesprek


Bij het organiseren van een socratisch gesprek is het van belang om op het volgende te letten:

- Een morele vraag staat centraal (ofwel een gewetensvraag). Dit is een oprechte vraag (over het eigen handelen) van één casusbrenger die aanwezig is in de groep.
- Die vraag heeft betrekking op een voor iedereen relevante situatie uit het recente verleden.
- De groep is bereid de vraag te onderzoeken en zich te verplaatsen. Een socratisch gesprek is geen adviesgesprek of interview.
- De bespreking richt zich voortdurend op deze casus en niet op andere casuïstiek, dan wel hypothetische situaties.

- Een geschoolde, onpartijdige gespreksleider begeleidt het gesprek en bewaakt niet alleen de toepassing van de methodiek, maar ook de socratische wijze van elkaar bevragen.

Het socratisch gesprek als versterkingsmethode

Deze en soortgelijke ervaringen sterken ons in de overtuiging dat het socratisch gesprek een bijdrage kan leveren aan het versterken van de democratische werkgemeenschap. Een gemeenschap, waarin dagelijkse democratie in meerdere of mindere mate wordt ervaren en vormgegeven. Een gemeenschap waarin een ‘sensus communis’ (gedeelde zingeving) wordt opgebouwd en onderhouden.

Kunnen medewerkers middels het voeren van bijvoorbeeld socratische gesprekken zich bewuster worden van hun rol in de organisatie en in de samenleving? Kan hiermee de organisatie een werkplaats worden voor democratische normen en waarden, zoals de WRR hierover ooit schreef (*Waarden, normen en de last van het gedrag*, 2003)? Dit lijken ons relevante vragen voor bestuurders (verantwoordelijk voor het organiseren van de dialoog in de organisatie) en toezichthouders (hoeders van de maatschappelijke dialoog). 

Noot

1. Daar waar we in dit artikel spreken over medewerkers, vatten wij dit breed op, namelijk ook de leidinggevenden, toezichthouders en leden van medezeggenschapsraden in de organisatie.

Literatuur

- Boers, E. (2022). *From science to conscience, the Socratic dialogue reconsidered*. Nijmegen Radboud Universiteit.
- Boers, E., Brunt, D., Evers S., & Van der Werff, S. (2016). *Publieke bezinning, Socratische dialogen over maatschappelijke vraagstukken*. ISVW Uitgeverij.
- Bregman, R. (2024). *Morele ambitie. Stop met het verspillen van je talent en maak werk van je idealen*. de Correspondent.
- Honingh, M., (2025). *Democratie voorbij de machinerie*. Universiteit Utrecht.
- Honingh, M., Den Uijl, H., Toonen, T., & Samwel, J. (2025). *De mensen in het land. Wat burgerschap eigenlijk (nog) is*. NSOB.
- Kessels, J. (1997). *Socrates op de markt*. Boom.
- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2002). *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*. Boom.
- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2007). *Vrije ruimte praktijkboek*. Boom.
- NVTZ. (2025). *Toezen in een veranderende samenleving*. Philosophisch Politische Akademie. www.philosophisch-politische-akademie.de
- Van Teutem, S. (2025). *De Bermuda driehoek van talent. Hoe knappe koppen verdwijnen in betekenisloze banen*. de Correspondent.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2003). *Waarden, normen en de last van het gedrag*. Amsterdam University Press.
- Wis, E. (2020). *Socrates op sneakers. Filosofische gids voor het stellen van goede vragen*. Ambo/Anthos.