

Is de secretaris het *geweten* van bestuur en toezicht?

Het beroep van (bestuurs)secretaris heeft niet alleen een bijzonder veelzijdig functieprofiel; lang niet iedere secretaris heeft bovendien dezelfde verantwoordelijkheden. Een eenduidige functieomschrijving is daarom niet te geven. Eén van de kwalificaties die echter regelmatig voorkomt, is die van de secretaris als het *geweten* van de onderneming, van het bestuur, of van de governance. Zo'n term kan de associatie oproepen van een 'moraalridder'. Maar is dat wat daarmee bedoeld wordt?

In zijn essay vraagt **Yannou Tamis** zich af in hoeverre het terecht is om de secretaris de titel 'het geweten' toe te kennen. Wat betekent het om binnen een organisatie als geweten te fungeren?

Wie zich verdiept in het vak van de (bestuurs)secretaris, realiseert zich al gauw dat het een beroep betreft met een bijzonder veelzijdig functieprofiel. Bovendien heeft lang niet iedere secretaris dezelfde verantwoordelijkheden. Een eenduidige functieomschrijving is daarom simpelweg niet te geven. In het Nationale Secretarissen Onderzoek 2024 concludeerden Stefan Peij en Laura de Kruijs dat secretarissen hun rol ook vaak combineren met andere functies binnen een organisatie. Zo zijn verschillende respondenten (allen werkzaam als secretaris) tevens compliance officer, juridisch adviseur of ze vervullen de rol van secretaris van de medezeggenschap. In het algemeen worden hen bovendien een veelvoud aan functiebijnamen aangemeten. Zo werd de bestuurssecretaris in een onderzoek door PWC uit 2009 beschouwd als *regisseur* van de governance, spreekt werving- en selectiebureau Secretaris van het *olliemantje* van de onderneming en van de *bewaker* van het besluitvormingsproces, en heeft auteur Niek Kraan het over het *manusje-van-alles* voor het bestuur.

Eén van de kwalificaties die met enige regelmaat voorkomt, zowel in literatuur en blogs als in interviews over het secretarissvak, springt echter in het oog: die van de secretaris als het *geweten* van de onderneming, van het bestuur, of van de governance (zie bijvoorbeeld Peij & De Kruijs, alsook Secretarius). Het vak wordt vaak gecombineerd met functies op het gebied van compliance, legal advice of integriteit. Dat de secretaris de associatie oproept met morele dilemma's, is dan ook niet heel gek. Sven Horak en Nada Kakabadse menen dat het hoofd bieden aan ethische dilemma's zelfs tot de core business van de *corporate secretary* behoort. Met een tamelijk vooruitziende blik



Yannou Tamis werkt bij Governance Academy als programmadirecteur voor de ervaren secretaris. Daarnaast is hij zelfstandig (interim) secretaris en adviseur op het gebied van medezeggenschap. Eerder was hij werkzaam als bestuurssecretaris in de goededoelensector en als docent Rechtsfilosofie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

stelden zij in 2021 dat de rol van Artificial Intelligence (AI) en nieuwe technologieën voor het bedrijfsleven steeds belangrijker zal worden. Nu technologische innovaties nieuwe ethische vraagstukken met zich meebrengen, zien zij een belangrijke rol weggelegd voor de secretaris. Hoewel zij de term *conscience* niet hanteren, past het nadenken of adviseren over morele vraagstukken volgens hen dus wel degelijk bij het vak van secretaris.

Het etiket van het 'geweten' wekt echter nogal een verwachting. Daarmee lijkt je als secretaris immers het morele gelijk aan je kant te hebben. Bij Niek Kraan, die in het najaar van 2024 debuteerde met *De bestuurssecretaris. Essentieel voor excellent bestuur*, roept die functieomschrijving a priori negatieve connotaties op. Hij vreest dat de secretaris ermee wordt neergezet als iemand die 'zou weten hoe het hoort', en daardoor geacht wordt altijd een absoluut moreel oordeel te kunnen vellen. Liever spreekt hij van een secretaris die uitgaat van 'het zelfbewuste niet-weten van de organisatie', waarbij de secretaris blijkbaar wel degelijk ethische vragen moet stellen. De term *geweten* kan dus de associatie oproepen van een vermoeiende moraalridder.

Maar is dat wat er met die functietitel wordt bedoeld? En in hoeverre is het terecht of van nut om de secretaris die titel toe te kennen? Wat betekent het om binnen een organisatie als geweten te fungeren, en wat is daar eventueel voor nodig? Binnen dit essay wordt een poging gedaan om op die vragen een antwoord te formuleren.

Eerst ga ik in op wat onder geweten moeten worden verstaan en neem enkele, al dan niet wetenschappelijke definities onder de loep. Dat leidt tot de conclusie dat dergelijke definities helpen bij het begrijpen van de functionaliteit van het geweten, maar legt tevens bloot dat hiermee slechts een *geïnternaliseerd* geweten wordt omschreven. Daarom ga ik daarna in op een andere conceptualisering van het geweten, namelijk als *personificatie*. Door het personage Jiminy Cricket uit de – inmiddels haast antieke – Disneyfilm uit 1940 *Pinocchio* te beschouwen vanuit de twaalf archetypes van de psycholoog Carl Jung (een gangbare methode binnen de dramaturgie en literatuurwetenschap), en die vervolgens te vergelijken met de typische positionering en karaktereigenschappen van de secretaris, kan de conclusie worden getrokken dat de secretaris bij uitstek op de juiste positie zit om als geweten van diens bestuurder te dienen.

Ten slotte sta ik stil bij wat dit betekent voor het vak, en doe een oproep aan secretarissen om zich duurzaam te blijven ontwikkelen – onder andere door het volgen van educatie op het gebied van morele oordeelsvorming.

Conceptualisering van ‘het geweten’

Allereerst dient duidelijkheid te worden verkregen over de betekenis van het woord ‘geweten’. De *Dikke Van Dale* omschrijft dit

woord als ‘het innerlijk vermogen om onderscheid te maken tussen wat men als goed en kwaad beschouwt, en om op basis daarvan eigen handelingen te beoordelen’. De Nederlandse Wikipedia-pagina geeft een iets gecompliceerder definitie, en spreekt van ‘de stem van het goede in de menselijke geest’; dit geweten vergelijkt een aangeleerde of ingeboren ethische norm met een praktische situatie. Duidelijk is dat beide, niet-wetenschappelijk verantwoorde definities uitgaan van een zekere ‘vaardigheid’ of een ‘vermogen’, dat ertoe strekt om onderscheid te maken tussen goed en kwaad. In beide definities wordt bovendien uitgegaan van *introspectie*: het (al dan niet aangeleerde of aangeboren) vermogen om goed van kwaad te onderscheiden is een innerlijk proces, dat zich in de menselijke geest manifesteert.

Onder psychologen lijkt in de basis aardige consensus te bestaan over wat het geweten is, of wat het doet’. Reber’s academische *Woordenboek van de psychologie: termen, theorieën en verschijnselen* omschrijft het begrip ‘geweten’ als ‘[e]en redelijk samenhangende verzameling van geïnternaliseerde morele principes aan de hand waarvan uitgevoerde of voorgenomen daden op goed of kwaad worden beoordeeld’. Er wordt bovendien verwezen naar het gedachtengoed van Sigmund Freud, grondlegger van de psychoanalyse die het geweten omschreef als onderdeel van het *Über-Ich* van de mens. Het *Über-Ich* is het deel van de psyche dat de normen, waarden en idealen van de samenleving internaliseert. Het fungeert als een innerlijke rechter, die eigen gedrag beoordeelt en stuurt op basis van morele principes.

De vermaande Amerikaanse psycholoog Lawrence Kohlberg schreef over het geweten als een ontwikkelingsmodel, waarbij de mens

'Het etiket van het geweten wekt echter nogal een verwachting. Daarmee lijkt je als secretaris immers het morele gelijk aan je kant te hebben'

in diens leven in verschillende stadia het vermogen tot moreel redeneren ontwikkelde. De bekende sociaalpsycholoog Jonathan Haidt (eveneens Amerikaan) zegt bovendien dat het geweten helpt om morele keuzes te maken, waarbij intuïtie en emotie vaak leidend zijn. Kortom, deze auteurs beschrijven het geweten als een innerlijk moreel kompas, gevormd door zowel sociale invloeden als persoonlijke ontwikkeling, dat ons helpt om goed van kwaad te onderscheiden.

Dan een andere wetenschapstak: de filosofie. De *Stanford Encyclopedia of Philosophy* benadrukt de waaier aan interpretaties van het concept geweten. Tientallen, zo niet honderden filosofen hebben zich in de loop van de geschiedenis met dit thema beziggehouden. Gemene deler is volgens de encyclopedie echter – vergelijkbaar met de psychologie – dat het geweten betrekking heeft op het vermogen om met morele dilemma's om te gaan. Hoe dit vermogen vorm te geven, is een thema dat verschillend wordt ingevuld. Zo sprak Aristoteles van *phronêsis*, de 'praktische wijsheid' die de rationele mens in kan zetten om het deugdelijke 'midden' te kiezen tussen twee ondeugden. Om een voorbeeld te geven: tussen de twee tegengestelde ondeugden van 'verkwisting' en

'gierigheid' bevindt zich de meer evenwichtige deugd van de vrijgevigheid.

De mogelijk bekendste filosoof die zich met morele dilemma's bezighield, was echter Immanuel Kant. In zijn zoektocht naar universaliseerbare morele waarden en regels, bedacht hij de *categorische imperatief*, een formule waarmee de mens, door gebruik van de rede, tot juiste keuzes kon komen. De waarschijnlijk bekendste tegenhanger van Kant is Jeremy Bentham, die betoogde dat met een simpele 'hedonistische calculus' kan worden bepaald wat 'goed' of 'juist' is – namelijk door bij iedere handeling te kiezen voor de optie die per saldo het meeste geluk oplevert.

Résumé: het geweten kan vanuit verschillende disciplines worden beschouwd als een intern mechanisme of een vaardigheid, al dan niet aangeleerd, met als basis ofwel de ratio, ofwel intuïtie en emotie, bedoeld om morele handelingen van immorele handelingen te onderscheiden. De Dikke Van Dale heeft dit nog het scherpst weten te formuleren.

Met deze definitie is echter nog nauwelijks antwoord gegeven op de vraag: kan de secretaris als geweten van een organisatie, of van bestuur en toezicht fungeren? Als het geweten blijkbaar een *vaardigheid* is, waarom is dan juist de secretaris de geëigende persoon om die vaardigheid uit te oefenen? Dat veel secretarissen tevens jurist of soms hoofd juridische zaken zijn en van daaruit mogelijk enige affiniteit hebben met ethiek of integriteit, is geen afdoende verklaring. Dan zou immers iedere bedrijfsjurist als geweten door het werkende leven kunnen gaan. Het onderscheid zit dan ook elders: de bijzondere *positionering* van de secretaris binnen een organisatie is wat bijdraagt aan het vermogen om als geweten op te treden.

Personificatie van het geweten: Japie Krekel

Om te begrijpen waarom de positionering van de secretaris wel degelijk goed past bij het etiket geweten, dient te worden ingegaan op de waarschijnlijk bekendste personificatie daarvan uit de moderne mediageschiedenis: Jiminy Cricket (in het Nederlands vertaald als Japie Krekel). In de Disney-verfilming uit 1940 van het Italiaanse sprookje *Le avventure di Pinocchio* van auteur Carlo Colodi (1883), wordt Jiminy Cricket door de *Blue Fairy* benoemd tot de *lord high keeper of the knowledge of right and wrong, counselor in moments of temptation and guide along the straight and narrow path* – oftewel: het geweten van de houten pop. Gedurende zijn avontuur wordt de naïeve Pinocchio voortdurend blootgesteld aan een stortvloed van morele dilemma's. Keer op keer komt Jiminy met ongevraagd moreel advies, in de hoop dat Pinocchio daardoor zal besluiten om het rechte pad te kiezen – wat hij overigens herhaaldelijk in eerste instantie niet doet. Desalniettemin blijft Jiminy trouw aan Pinocchio's zijde staan, tot aan het moment dat de Blue Fairy de houten protagonist van het verhaal transformeert in een 'echte jongen'.

Dramaturgisch gezien is Jiminy Cricket een interessante figuur. In het licht van de twaalf archetypes van de Zwitserse psychiater en psycholoog Carl Jung (archetypes die binnen de dramaturgie en literatuurwetenschap vaker worden gebruikt om duiding te geven aan karakters en hun onderlinge dynamiek binnen een verhaal), zou Jiminy gecategoriseerd kunnen worden als de 'wijze', maar ook als de 'helper'. Als 'wijze' beschikt hij immers over kennis en inzicht waarmee hij de protagonist van het verhaal voortdurend

probeert te helpen. Het type van de 'helper' is bovendien duidelijk herkenbaar in het feit dat Jiminy een groot hart heeft en zijn meester koste wat het kost wil blijven bijstaan. Bij ieder dilemma van Pinocchio, bij elk avontuur en bij iedere ontmoeting, staat hij op zijn schouder. Hoewel Jiminy zelf niet de centrale figuur is in het avontuur, is er niemand die zo precies weet welke morele keuzes Pinocchio worden voorgelegd. De informatiepositie van Jiminy over Pinocchio's leven is daarmee uitzonderlijk compleet en daardoor uniek.

De gelijkenis tussen Jiminy Cricket en de secretaris is groot. Net als Jiminy staat de secretaris diens meester bij (in dit voorbeeld wordt voor het gemak uitgegaan van de secretaris van een bestuurder). Meestal is er binnen een organisatie – behalve de bestuurder zelf – niemand met zo'n sterke informatiepositie als de secretaris. Die is in principe aanwezig bij alle overleggen, bereidt deze bovendien zelf voor én verzorgt hiervoor de documentatie (of ziet daarop toe). Kwalificaties als 'wijs', 'trouw' en 'dienstbaar' hoort men vaak bij de omschrijving van een typische secretaris – waarmee deze dezelfde kwalificatie van Jung's archetypes krijgt.

Ook belangrijk om te benoemen is dat de secretaris, net als Jiminy, zelf niet het primaire personage is dat de avonturen beleeft van de protagonist van de boardroom: de bestuurder². Die draagt de daadwerkelijke verantwoordelijkheid voor de besluitvorming binnen een organisatie, en is a priori de persoon of entiteit waar alle stakeholders zich toe wenden in geval van problemen. Het finale oordeel in kwesties wordt geveld door de bestuurder, nadat deze (in principe) zijn of haar adviseurs of andere betrokkenen heeft gehoord. Net als Jiminy zit de secretaris erbij

'Meestal is er binnen een organisatie - behalve de bestuurder zelf - niemand met zo'n sterke informatiepositie als de secretaris'

wanneer de besluiten worden genomen en kan, buiten de vergadering om, met de bestuurder in gesprek over mogelijke morele dilemma's, zonder zelf eindverantwoordelijke te zijn. Kortom: de positionering en de typische karaktereigenschappen van de secretaris rechtvaardigen het opschrift van geweten, althans, zoals ingevuld door Disney in de persoon van Jiminy Cricket.

Aanbevelingen

De vergelijking gaat niet helemaal op: daar waar de secretaris en Jiminy Cricket bijzonder veel delen qua eigenschappen en positionering, is het oneerlijk om de naïeve, of zelfs domme protagonist Pinocchio op één lijn te stellen met de bestuurder. Hier wordt dan ook uitdrukkelijk niet beweerd dat de hoge druk op een bestuurder zijn of haar (morele) oordeelsvermogen per definitie aantast. Integendeel, men mag ervan uitgaan dat een bestuurder terecht op deze positie zit, dankzij karaktereigenschappen als besluitvaardigheid, verantwoordelijkheidsgevoel, organisatiesensitiviteit en een stevig ontwikkeld strategisch-analytisch vermogen (eigenschappen waar de jonge Pinocchio niet over beschikte). In dat kader is het wellicht goed om te benoemen dat de rol van de krekel in het

oorspronkelijke verhaal van Carlo Colodi beduidend kleiner was dan in de Disneyfilm: de Grillo Parlante wordt daarin volstrekt genegeerd door Pinocchio, die hem bovendien direct na hun ontmoeting (per ongeluk) doodtrapt. Toegegeven: de krekel is in die versie een stuk moralistischer (en vervelender) dan in de Disney-film. Het symboliseert hooguit dat de secretaris die als geweten wil optreden, zich (geheel passend bij het vak van secretaris) wel met enige terughoudendheid dient op te stellen. In dit essay wordt dan ook geen oproep aan secretarissen gedaan om te pas en te onpas ongevraagd moreel advies aan Jan en alleman uit te brengen – maar wel om (indien nodig) scherp te zijn bij het signaleren van ethische dilemma's.

Waar echter wel toe mag worden opgeroepen, is verdere erkenning en nadere verkenning van de potentie van de rol van de secretaris binnen organisaties op het gebied van morele oordeels- en besluitvorming. Zowel de karaktereigenschappen als de positionering van de typische secretaris rechtvaardigen betrokkenheid bij morele vraagstukken. Wat betreft erkenning verdient de secretaris een helder en expliciet kader binnen de organisatie. Zonder een duidelijke opdracht of normstelling dreigt rolverwarring, waarbij het risico ontstaat dat de secretaris wordt beschouwd als een morele politieagent – iets wat juist averechts kan uitwerken.

Belangrijker nog, is dat secretarissen ook enige kennis en/of ervaring opdoen op morele oordeelsvorming, of op 'ambitieuze compliance' (waarmee gepoogd wordt als organisatie méér te doen dan slechts het opvolgen van de regels). De noodzaak van aandacht voor omgang met ethische vraagstukken neemt immers toe. Zoals Horak en

Kakabadse voorspelden, krijgen organisaties te maken met een groeiend aantal morele dilemma's rondom nieuwe technologieën als AI. Een geopolitieke trend, waarbij sommige overheden geneigd zijn om rechtsstatelijke beginselen niet meer volledig te onderschrijven, legt bovendien een extra morele verantwoordelijkheid bij de governance van organisaties. In potentie is de secretaris geëquipeerd om aan die verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren.

Noten

- 1 Er is overigens wel degelijk onderlinge discussie onder psychologen gaande over de functie en oorsprong van het geweten; die discussie heeft echter voorname-lijk betrekking op de vraag in hoeverre het geweten aangeboren of aangeleerd is. Het voert wat ver om dit gehele *nature-nurture*-debat uitgebreid uiteen te zetten; dat wordt hier verder buiten beschouwing gelaten.
- 2 In dit voorbeeld wordt uitgegaan uit van een secretaris van een bestuurder; deze bevindingen zijn echter evengoed van toepassing op een secretaris van een RvT/RvC, of een secretaris die beide gremia (bestuur en toezicht) bedient.

Literatuur

Aristoteles. *Ethica Nicomachea*. Vertaald door Christine Pannier en Jean Verhaeghe. Amsterdam: Boom, 2004.

Bentham, Jeremy. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Oxford: Clarendon Press, 1907.

Collodi, Carlo. *Le Avventure di Pinocchio: Storia di un burattino*. Firenze: Felice Paggi, 1883.

Freud, Sigmund. *Das Ich und das Es*. Wenen: Internationaler Psychoanalytischer Verlag, 1923.

Haidt, Jonathan. *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books, 2012.

Horak, Sven, en Andrew Kakabadse. Ethical Dilemmas of Corporate Secretaries. In *Springer eBooks*, 1–5. 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1281-1.

Kant, Immanuel. *Fundering voor de metafysica van de*

zedes. Vertaling volgens standaardpaginering (AK 393–395).

Kohlberg, Lawrence. *The Philosophy of Moral Development*. San Francisco: Harper & Row, 1981.

Kraan, Niek. *De bestuurssecretaris: essentieel voor excellent bestuur*. Haarlem: Mediawerf Uitgevers, 2024.

Lück Rath-Rovers, Mijntje. 'Chief Governance Officer'. *AedesMagazine*, oktober 2010.

Peij, Stefan, en Laura de Kruijs. *De secretaris als verbinder. De invloed van de Nederlandse bestuurssecretaris / company secretary in board & governance verdiept en verbreedt zich*. Leersum: Governance Secretary Academy BV, 2024.

Pinokkio. Regie: Ben Sharpsteen en Hamilton Luske.

Burbank, CA: Walt Disney Productions, 1940.

PwC/NIVE. *Boardroom Insider*. Amsterdam: PricewaterhouseCoopers / Nederlandse Vereniging voor Managers, 2009.

Secretarius Werving & Selectie. 'Wat is de rol van de bestuurssecretaris?' Laatst geraadpleegd op 23 juni 2025. <https://secretarius.nl/opdrachtgevers/bestuurssecretaris/#::~:~:text=Oliemannetje'%20oen%20collectief%20geweten%20van,de%20weg%20in%20complexe%20organisatievragen>.

Secretarius Werving & Selectie. 'Wat is de rol van de verenigingssecretaris?' Laatst geraadpleegd op 23 juni 2025. <https://secretarius.nl/opdrachtgevers/verenigingssecretaris/>.

Stanford Encyclopedia of Philosophy. 'Conscience'.

Laatst geraadpleegd op 23 juni 2025. <https://plato.stanford.edu/entries/conscience/>.

Weber, Marcel. *Woordenboek van de psychologie: termen, theorieën en verschijnselen*. Amsterdam: Boom, 2015.