

Ongemak in de ESG-transitie

In het eerste deel (Goed Bestuur & Toezicht 1-2025) van het drieluik Verdiepte Governance werden de zeven praktijken geïntroduceerd, als hefboomen voor een corporate governancepakket die ondersteunend is aan de ESG-transitie. Deze zeven praktijken zijn het resultaat van onderzoek met 38 corporate bestuurders en commissarissen in het project Ongemak in de Boardroom. Een belangrijke vraag die hierop volgde, was onder welke condities deze praktijken daadwerkelijk tot transformatie leiden.

In dit tweede deel bieden **Ellemiek Etman, Robert J. Blomme, Josephine de Zwaan** en **Patrick Nullens** een tussenstand in dit onderzoeksproces met in totaal 85 bestuurders en commissarissen. Ze werken daarin met verschillende concepten, waaronder het ongemak dat bestuurders en commissarissen in de ESG-transitie ervaren. In dit artikel diepen ze dat ongemak uit.

De transitie naar een economie die menselijke waardigheid, ecologische grenzen en sociale rechtvaardigheid centraal stelt, veroorzaakt spanning. Deze spanning is eigen aan het gegeven dat voor deze transitie op de drie elementen – economische waarde, ecologische waarde en sociale waarde – duurzame langetermijnwaardcreatie nodig is. Dit creëert spanningen tussen economische, sociale en ecologische doelstellingen. Van bedrijven wordt gevraagd te navigeren tussen kortetermijnefficiëntie en langetermijnduurzaamheid, tussen aandeelhouderswaarde en maatschappelijke impact, tussen optimaliseren en innoveren.

De reflex en routine om deze spanning te vermijden is de economische waardecreatie voorrang te geven: de businesscase waarin het succes wordt bepaald door de economische resultaten. De praktijk van de businesscase belemmert daarmee de transitie naar een duurzame en menswaardige economie.

Deze belemmering kan worden doorbroken door het hanteren van een paradoxaal perspectief. In de paradoxale benadering worden ogenschijnlijk tegenstrijdige elementen – zoals economische, sociale en ecologische doelen – als onderling verbonden elementen gezien die gelijktijdig en blijvend naast elkaar kunnen bestaan. De spanning die met de paradoxen onvermijdelijk gepaard gaat, kan productief – ten dienste van innovatie, transformatie en duurzame langetermijnwaardcreatie – worden ingezet. De modus is dan én-én: economische, sociale én ecologische waarde worden geïntegreerd beoordeeld.

De bijkomende paradoxale spanning is een structureel kenmerk van de ESG-transitie: het voortdurend en gelijktijdig balanceren tussen economische, sociale en ecologische doelstellingen, zonder dat er één eenduidige oplossing bestaat. Dit vraagt van bestuurders en commis-



Vlnr: **Ellemiek Etman** (PhD cand. UvH, Utrecht), **Robert J. Blomme** (hoogleraar Nyenrode BU), **Patrick Nullens** (hoogleraar UvH, Utrecht) en **Josephine de Zwaan** (PhD. Cand. Nyenrode).

Het project Verdiepte Governance draagt bij aan de transitie naar een duurzame en menswaardige economie. Met een inside-outbenadering staat de persoonlijke ontwikkeling van commissarissen en bestuurders als mens centraal, als vertrekpunt voor organisatorische en maatschappelijke transitities. De Goldschmeding Foundation maakt dit initiatief mede mogelijk, als onderdeel van haar streven naar een menswaardige economie.

sarissen dat zij deze blijvende spanning leren hanteren, zonder te proberen deze te ontwijken of te reduceren tot een eenvoudige keuze. Wanneer dit niet gebeurt, kan de spanning destructief worden – bijvoorbeeld wanneer angst en defensieve reflexen de overhand krijgen, behoud wordt nagestreefd en uiteindelijk passiviteit het resultaat is. Het is dus van belang om deze spanningen te erkennen en actief te navigeren.

Paradoxaal spanningen

We onderscheiden verschillende categorieën van paradoxale spanning. Paradoxaal spanning kan zowel een objectieve, structurele eigen-

schap van organisatiesystemen zijn als een subjectief, sociaal geconstrueerd fenomeen. Vanuit systeemdenken wordt paradoxale spanning gezien als inherent aan organisaties, ontstaan door structurele tegenstellingen zoals korte- versus langetermijndoelen of economische versus ecologische belangen. Tegelijkertijd is spanning ook sociaal geconstrueerd: hoe bestuurders en commissarissen spanning waarnemen en ermee omgaan, wordt beïnvloed door hun cognitieve en emotionele framing en de bredere governancecultuur. Dit betekent dat spanning niet alleen een structureel gegeven is, maar ook wordt gevormd door percepties en de manier waarop bestuurders en commissarissen ermee omgaan. Het effectief hanteren van spanning vraagt dan ook om zowel strategisch inzicht als een mentale verschuiving in hoe spanning wordt begrepen en benut. Deze spanning wordt kenbaar in de persoon van de bestuurder en commissaris als ook in de relaties in de boardroom. Dit is wat we noemen ‘het ongemak in de boardroom’, dat we in de projecten *Ongemak in de boardroom* en *Verdiepte Governance* onderzocht hebben.

Design science research methode

In deze projecten werkten we met de design science research methode, een aanpak waarin co-creatie en iteratief leren centraal staan. Wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen van bestuurders en commissarissen werken voortdurend op elkaar in. Bestuurders en commissarissen reflecteren samen met onderzoekers op de dynamiek van ESG-transities en zoeken naar manieren en handvatten om dit effectief te maken. Het project *Ongemak in de boardroom* startte ooit om het ongemak te verkennen als gevolg van een hiaat tussen wat de mens wilde en wat er

vanuit de functie als commissaris of bestuurder mogelijk was aan steun voor een wettelijke maatschappelijke zorgplicht. Sindsdien heeft de term ‘ongemak’ een vlucht genomen en wordt het voor verschillende situaties en ervaringen gebruikt. Inzicht in dit ongemak is noodzakelijk om het constructief te maken en proactief in te zetten voor de ESG-transitie.

Dus, wat is dat ongemak nou eigenlijk?

In het ontrafelen van ongemak baseren we ons op interviews met 85 corporate bestuurders en commissarissen en zes focusgroepen. Iedere bestuurder en commissaris die deelnam aan *Ongemak in de Boardroom* of *Verdiepte Governance* startte het programma met een intake. In de eerste ronde interviews lag de focus op het identificeren van spanningsvelden binnen de ESG-transitie om van daaruit te verkennen wat dit voor bestuurder, commissaris en boardroomdynamiek betekende. De persoon van de bestuurder of commissaris bleek vaak als katalysator voor verandering te worden aangewezen. In de tweede ronde interviews lag de nadruk daarom meer op de persoon en de beleving van ongemak.

De inzichten die we in dit artikel beschrijven zijn ontwikkeld binnen een design science research methode, waarin co-creatie, iteratief leren en reflectie centraal staan. Het artikel laat een momentopname zien van de ervaringen en inzichten met ongemak op basis van 85 interviews en zes focusgroepen. Hierin zijn ook de resultaten betrokken van het project *Verdiepte Governance* (opvolger van het project *Ongemak in de boardroom*). Zo bouwen we voort op eerdere bevindingen en creëren we een dynamisch leerproces waarin de governancepraktijk zich blijft ontwikkelen.

'Paradoxe spanning kan zowel een objectieve, structurele eigenschap van organisatiesystemen zijn als een subjectief, sociaal geconstrueerd fenomeen'

De inzichten uit de interviews delen we hierna. Het laat een momentopname zien van ons huidige begrip van 'ongemak', dat zich waarschijnlijk als deel van ons eigen leerproces verder gaat verdiepen en evolueren.

Om ongemak te kunnen duiden, moeten we het uit elkaar trekken. We starten met de bespreking van de spanningen die op basis van de interviews en focusgroepen inherent zijn aan de goverancedynamiek en welke sociaal geconstrueerd zijn. Ongemak heeft een intra-, inter- en existentiële dimensie. Daarna bespreken we het gevoelde ongemak dat daarmee gepaard kan gaan. Het is dit ongemak waar een transformatief potentieel vanuit gaat, mits dat constructief en proactief wordt benut.

Multilevel en multiple spanningsvelden

De ESG-transitie confronteert bestuurders en commissarissen met spanningen. Ze zijn structureel van aard en komen voort uit paradoxale tegenstellingen. Uit de interviews blijkt dat die zich op vijf niveaus manifesteren:

1. De wereld (macro-economische en maatschappelijke trends, geopolitiek en regelgeving).
2. Het systeem/de sector (het specifieke bestaande economische en juridische kader, marktmechanismen en institutionele normen voor de sector).

3. De onderneming (strategische keuzes, risico's, allocatie van resources, bedrijfsmodellen en de spanning tussen korte- en langetermijnwaarde).
4. De boardroom (structuur en organisatie, beleid, processen en gebruiken, dynamiek/interactie, besluitvormingsprocessen, samenstelling en persoonlijkheden).
5. De persoon van de bestuurder of commissaris (competenties, vaardigheden, eigenschappen en kenmerken, individuele wereldbeelden, waarden, overtuigingen, persoonlijke drijfveren, agency).

Deze spanningen doen zich voor op verschillende niveaus (multilevel) en tussen de niveaus (multiple level). ESG-transities brengen meervoudige spanningen met zich mee, die zich simultaan manifesteren binnen organisaties en hun bredere maatschappelijke context.

Bestuurlijke spanningen in de ESG-transitie

Vanuit systemisch perspectief is het een gegeven dat ESG-transities spanningen veroorzaken. Van bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij deze kunnen hanteren. Dit is het soort ongemak waarvan sommige deelnemers zeggen 'ongemak is van alle tijden' en daarmee moet je kunnen omgaan naar het adagium: 'treed op of treed af'. Het getuigt van een feitelijke dynamiek binnen governance. Uit de interviews blijkt echter ook dat de ESG-transitie sociaal-geconstrueerde spanning veroorzaakt.

Met sociaal-geconstrueerde spanning bedoelen we de spanning die voortkomt uit de manier waarop bestuurders en commissarissen – voor zichzelf én met elkaar – ESG-veranderingen waarnemen, interpreteren en ermee omgaan. Bestuurders en commissarissen hebben een actieve rol in het creëren en reproduceren van

spanningen door de betekenis die ze eraan geven, hun non-verbale en verbale communicatie over spanningen en de onderliggende (onbewuste) routines die ze hanteren.

Uit de interviews en focusgroepen komt naar voren dat deze spanning kenbaar wordt:

- In de persoon zelf, als een bestuurder of commissaris bijvoorbeeld moet navigeren tussen persoonlijke waarden en overtuigingen versus de formele rol en taken. Een groot aantal bestuurders en commissarissen geeft aan soms te worstelen met dilemma's over hun eigen rol, invloed en overtuigingen.
- In de relatie tot de ander in de boardroom, bijvoorbeeld in bestuurlijke interacties, boardroomdynamiek en machtsverhoudingen. De ESG-transitie veroorzaakt in veel boards ook een discussie over rolopvattingen en een wens tot een herziening van het samenspel tussen RvB en RvC.
- Een derde vorm tot slot raakt deze twee niveaus en dat is existentiële spanning. Existentiële spanning ontstaat vaak in een sociaal geconstrueerde context, maar raakt aan de fundamenteën van het leiderschap van bestuurders en commissarissen en de rol van de onderneming in de maatschappij. Existentiële spanning dient zich aan als bestuurders en commissarissen hun positie, overtuigingen en wereldbeeld moeten heroverwegen in relatie tot de veranderende externe context. Dit zijn spanningsvelden die existentieel van aard zijn, omdat ze raken aan de vraag hoe men zichzelf en de onderneming positioneert in de wereld.

Wat is dan het ongemak?

Eerder stelden we dat ongemak, als paradoxale spanning, inherent is aan governance en transities zoals ESG. Ongemak kan ook worden begrepen als de subjectieve ervaring die

ontstaat wanneer gevestigde overtuigingen, verwachtingen of routines onder druk komen te staan, en wat niet direct kan worden opgelost. Bestuurders en commissarissen beschrijven dit in termen van onzekerheid, weerstand, angst voor het onbekende of het niet-weten, controleverlies en eenzaamheid. Bestuurders en commissarissen die actief met ongemak werken, wijzen op het belang van de fysieke ervaring als signaal van ongemak in de vorm van verkramping, vermoeidheid of onrust. Hoewel de eerste reflex vaak is om ongemak te ontkennen of te rationaliseren, is het juist het persoonlijk beleefde ongemak dat kan functioneren als startpunt voor verandering.

Ongemak als katalysator voor een ESG-gerichte governance-praktijk

Uit ons onderzoek blijkt dat bestuurders en commissarissen invloed hebben op hoe deze spanning zich manifesteert: zij kunnen deze sturen, versterken of doorbreken. In de praktijk blijkt dat bestuurders en commissarissen ongemak op twee manieren benutten: door ongemak bewust op te zoeken om spanningen zichtbaar te maken, en door het herkennen van ongemak – zowel in zichzelf als in de boardroom – als signaal voor noodzakelijke heroriëntatie.

Bestuurders en commissarissen die ongemak als strategisch leerinstrument hanteren, gebruiken het om spanningen zichtbaar en bespreekbaar te maken en gezamenlijk tot reflectie en heroriëntatie te komen binnen de governancepraktijk. Hierdoor kunnen bestuurders en commissarissen belemmerende routines doorbreken en gezamenlijk actief vormgeven aan een andere, verdiepte vorm van governance die duurzame langetermijnwaarde creëert. Psychologische veiligheid in de

'De ESG-transitie veroorzaakt in veel boards een discussie over rolopvattingen en een wens tot een herziening van het samenspel tussen RvB en RvC'

boardroom is hierin een cruciale voorwaarde: zowel bestuurders als commissarissen moeten de ruimte ervaren om ongemakkelijke gesprekken te voeren en de status quo kritisch te bevragen.

Dit heeft ook zijn weerslag op de individuele bestuurder en commissaris. Sommige bestuurders en commissarissen beschrijven dat de ESG-transitie hen uitdaagt om hun leiderschap opnieuw te doordenken en te beleven vanuit zingeving, verantwoordelijkheid en integriteit. Zij spreken over 'alignment' van hoofd (ratio), hart (moreel kompas), buik (innerlijke motivatie) en handen (handelen) – een proces dat zij omschrijven als 'heelwording'. Het ondersteunt hen om vanuit authentiek leiderschap richting te geven aan een toekomstgerichte bestuurspraktijk.

Good practices als hefboom voor transitie

Persoonlijk en gezamenlijk het ongemak onderkennen, bespreekbaar maken en inzetten als bron voor reflectie vormt het startpunt voor een verdiepte vorm van governance. Deze vorm richt zich op onderliggende waarden, overtuigingen en wereldbeelden en versterkt de kwaliteit van ESG-besluitvorming. De zeven

praktijken uit het project *Ongemak in de boardroom* ondersteunen dit.

Deze praktijken fungeren niet alleen als individuele handelingsopties voor bestuurders en commissarissen, maar ondersteunen ook een collectieve verandering in governance-dynamiek. In het eerste deel van het drieluik *Verdiepte Governance* zijn ze uitvoerig besproken. Hier vatten we ze kernachtig samen:

- Zoek het ongemak op en gebruik het als vertrekpunt voor transitieversnelling.
- Luister en stel andere vragen.
- Doorbreek belemmerende routines.
- Voorkom morele domheid en handel met ethische reflectie.
- Verdiep je authenticiteit; laat je zien.
- Commissaris en bestuurder: durf je te laten raken.
- Werk samen aan nieuwe verbindingen.

Deze good practices openen door kleine, maar betekenisvolle interventies ruimte voor een andere boardroomdynamiek. Ze functioneren als strategische hefboomen die bestuurders en commissarissen in staat stellen om defensieve reflexen te doorbreken, ethisch leiderschap te versterken en governancestructuren aan te passen aan de complexiteit van ESG-transities. Afhankelijk van de context ondersteunen de good practices de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden en het bevorderen van psychologische veiligheid. Governance wordt daarmee niet opgevat als vaststaand systeem, maar als een proces van gezamenlijke reflectie en ontwikkeling.

Vervolgonderzoek en deel 3 van drieluik *Verdiepte Governance*

Op het moment van schrijven legt een nieuwe groep van 45 corporate bestuurders en commissarissen van het programma *Verdiepte*

Governance de laatste hand aan hun versie van de good practices, voortbouwend op de zeven die wij hiervoor beschreven. Ook deze zijn in co-creatie met de wetenschap en in reflectie op de eigen praxis tot stand gekomen.

Dat brengt het totaal op 85 corporate bestuurders en commissarissen die binnen deze projecten actief met governancetransformatie aan de slag zijn gegaan. De komende jaren blijven we de good practices verder ontwikkelen. Eind 2025 start opnieuw een groep van ongeveer veertig bestuurders en commissarissen. Ook zij gaan, met hun inzichten en ervaringen, een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een governancepraktijk die meebeweegt met de complexiteit van de duurzaamheidstransitie.

In het volgende en tevens laatste artikel uit dit drieluik over Verdiepte Governance zullen we de herziene good practices beschrijven. Ook bespreken we hoe deze praktijken als hefboom bijdragen aan een leerproces in de boardroom dat zichzelf versterkt en helpt bij het navigeren door ESG-paradoxen. 

Literatuur

- Carmine, S., & De Marchi, V. (2022). Tensions and outcomes in corporate sustainability: The moderating role of paradoxical frame. *Journal of Cleaner Production* 380 134952.
- Carmine, S., & De Marchi, V. (2023). Reviewing paradox theory in corporate sustainability: Toward a systems perspective. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 139–158.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325–345.
- Hevner, A. R. (2007). A three cycle view of design science research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2), 87–92.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105.
- Luo, B. N., Tang, Y., Chen, E. W., Li, S., & Luo, D. (2020). Corporate sustainability paradox management: A systematic review and future agenda. *Frontiers in Psychology*, 11, 579272.
- Nullens, P., Blomme, R. J., de Zwaan, J., & Etman, E. (2023). Ongemak in de Boardroom: De weg naar nieuwe routines loopt via andere vragen. In: *Jaarboek Corporate Governance 2023-2024*. Wolters Kluwer.
- Nullens, P., de Zwaan, J., Blomme, R. J., Etman, E. (2025). De zeven praktijken: ongemak in de boardroom. *Goed Bestuur & Toezicht nr.1*, 2025.
- Sasse-Werhahn, L. F., Bachmann, C. & Habisch, A. (2020). Managing Tensions in Corporate Sustainability Through a Practical Wisdom Lens. *Journal of Business Ethics* 163, 53–66.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64.
- Siltaloppi, J., Rajala, R. & Hieta, H. (2020). Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics* 174, 507-527
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Vom Brocke, J., Hevner, A., Maedche, A. (2020). Introduction to Design Science Research. In: Vom Brocke, J., Hevner, A., Maedche, A. (eds) *Design Science Research. Cases*. Progress in IS. Springer, Cham.