Verdiepte Governance (3):

Ongemak, paradoxen en deep leverage points voor de ESG-transitie

In deel 1 van het drieluik Verdiepte Governance werden de zeven praktijken geïntroduceerd, als hefbomen voor een corporate governancepaktijk die ondersteunend is aan de ESG-transitie. *(Goed Bestuur & Toezicht* 1-2025)
In deel 2 werd inzicht geboden in het onderzoeks-proces met 85 bestuurders en commissarissen en de concrete spanningen die zij ervaren. *(Goed Bestuur & Toezicht* 2-2025)

In dit derde deel geven **Josephine de Zwaan, Ellemiek Etman, Robert J. Blomme** en **Patrick Nullens** inzicht in de aanpak van hun analyse en presenteren de resultaten en de uitwerking daarvan naar de volgende Zeven Praktijken.

Drieluik Verdiepte governance
In deel 1 introduceerden we de eerste Zeven Praktijken - in 2023 gecreëerd door de deelnemers aan *Ongemak in de Boardroom* - als hefbomen voor een corporate governance praktijk die ondersteunend is aan de ESG-transitie.

In deel 2 boden we de tussenstand in het onderzoeksproces met in totaal 85 bestuurders en commissarissen en beschreven we de concrete spanningen die zij ervaren. We introduceerden het perspectief van de paradoxen. Dit paradoxale perspectief biedt aanknopingspunten voor een governancepraktijk die spanning constructief en proactief inzet voor de ESG-transitie. De commissaris en bestuurder *zelf* is het vertrekpunt voor deze praktijk, die zich richt op de bekwaamheid met paradoxen om te gaan. Met de term *paradox governance capabilities* bedoelen we het vermogen van bestuurders en commissarissen om paradoxale spanning te herkennen, erkennen en deze proactief en constructief in te zetten voor duurzame langetermijnwaardecreatie.

Op 15 mei 2025 zijn tijdens het Slotevent van Verdiepte Governance de doorontwikkelde Zeven Praktijken gepresenteerd. Deze Zeven Praktijken geven een invulling aan *paradox governance capabilities*. De basis van deze Zeven Praktijken is de analyse van de respons van de deelnemers op de eerste versie die in het eerste deel van dit drieluik staat beschreven. Aan deze analyse is betekenis gegeven door het meta perspectief van paradoxen, het perspectief van ethisch redeneren en van de persoonlijke transitie. In dit laatste deel van het drieluik geven we inzicht in de aanpak van de analyse, presenteren we de resultaten en de uitwerking daarvan naar de volgende Zeven Praktijken.

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 transities. De Goldschmeding Foundation maakt dit initiatief mede mogelijk, als onderdeel van haar streven naar een menswaardige economie.

Boards – leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen gezamenlijk - onderkennen het belang van de ESG-transitie. Althans, zij erkennen de risico's van de ESG-thema's voor duurzame langetermijnwaardecreatie. De jaarlijkse inventarisaties en rapportages van toonaangevende organisaties (Heidrick & Struggles, WEF en van de internationale organisatie van internal auditors (IIA), Denkwerk Online), rapporteren deze ESG-thema's consistent als toprisico's en topprioriteit. Ook het rapport Draghi agendeert het klimaat en de energietransitie als een van de drie belangrijkste thema's. Europese Codecommissies breken onverkort een lans voor klimaat- en diversiteitsbeleid. Sinds de

start van Ongemak in de Boardroom in 2021 is de urgentie van deze thema's alleen maar groter geworden. Mede door geopolitieke en digitale ontwikkelingen is verandering permanent, is de onzekerheid constant, zijn vraagstukken complexer en is eenduidigheid de uitzondering.

Deelnemers van Ongemak in de Boardroom en van Verdiepte Governance werken overwegend in de Europese context[1]. Hun opvatting over governance en over de rol en de taak van bestuurders en commissarissen wordt gedomineerd door de stewardship theory, de stakeholder theory en de bereidheid resources te leveren[2]. Ze erkennen dat economische, ecologische en sociale belangen in de boardroom aandacht vragen. Ze herkennen ook de paradoxale spanning die ESG-thema's en daaraan verbonden *wicked problems* oproepen.

Dit samensmelten van paradoxen en complexiteit is paradexiteit. Paradexiteit draagt in een turbulente en snel veranderende wereld bij aan het gevoel dat we de controle kwijt zijn. Vertrouwde thema's die paradexiteit veroorzaken zijn onder andere lange termijn versus korte termijn, investeren in verduurzaming versus dividend uitkeren, echt beprijzen van grondstoffen versus concurrentie in de markt, snelle coöptatie en vissen in bekende vijvers versus onbekende, diverse en nieuwe stemmen in de boardroom, samenwerken of concurreren. Deze spanning hoort bij de strategische samenwerking en bij de taken in de boardroom. Dat wil niet zeggen dat bestuurders en commissarissen deze paradoxale spanning ook constructief inzetten. Het vermogen van boards om de ESG-transities te realiseren, om macht en middelen in te zetten voor deze transities, noemen we ESG-agency. ESG-agency is niet alleen

'Mede door geopolitieke en digitale ontwikkelingen is verandering permanent, is de onzekerheid constant, zijn vraagstukken complexer en is eenduidigheid de uitzondering'

afhankelijk van kennis over ESG of van governancetheorieën Voor ESG-agency is meer nodig, zo blijkt uit de data van Ongemak in de Boardroom en Verdiepte Governance.

Voor effectieve ESG-agency is het cruciaal dat bestuurders en commissarissen werken met paradexiteit en paradoxale spanning - tot op het niveau van persoonlijke, existentiële vragen. Met de term *paradox governance capabilities* vatten we dit vermogen samen. Governance[3] wordt verdiept: de mens komt achter de rol vandaan. Ook wordt governance verbreed: van een focus op regels, beleid, risico's en compliance naar het omgaan met reële spanningsvelden. De Zeven Praktijken ondersteunen bestuurders en commissarissen in de omgang met deze spanningsvelden, waardoor zij paradoxale bekwaamheid ontwikkelen.

Verdiepte Governance, de aanpak van de analyse

De 42 deelnemers aan Verdiepte Governance hebben samen met de auteurs de Zeven Praktijken ontwikkeld, in een proces van twee stappen. In de eerste stap beantwoordden zij open vragen over de eerdere versie van de

Praktijken. Deze gesprekken zijn getranscribeerd, gepseudonimiseerd en geanalyseerd. Daarbij zijn categorieën en concepten geïdentificeerd en geïnterpreteerd binnen de context van relevante wetenschappelijke theorieën, die aan de deelnemers van Verdiepte Governance zijn gepresenteerd. Deze inzichten zijn vervolgens ook bekeken door de lens van de paradoxtheorie.

In de tweede stap zijn de voorlopige resultaten besproken in focusgroepen. De deelnemers kozen hun top drie aan praktijken en lichtten hun keuze toe. Ook deze gesprekken zijn geanalyseerd volgens dezelfde werkwijze. De uiteindelijke Zeven Praktijken zijn het resultaat van deze twee stappen van reflectie, duiding en gezamenlijke betekenisgeving. Uit de analyse blijkt dat deelnemers juist in paradoxale boardroomdynamiek, ethisch redeneren en persoonlijke transformatie aanknopingspunten vinden voor praktijken die hun ESG-agency versterken.

Paradoxen en gedrag in de boardroom

Board dynamics - gedrag en interactie in de board - hebben grote invloed op de ESG-agency van bestuurders en commissarissen. Uit de analyses blijkt dat ESG-paradoxen, wicked problems en rolopvattingen cruciaal zijn voor gedrag en interactie én dat dit gedrag en de interactie ook paradoxaal van aard zijn. Thematische ESG-paradoxen en systemische paradoxen in de boardroom veroorzaken sociale paradoxen door interpretaties, percepties, behoeftes, emoties en gedrag. Deze sociale paradoxen noemen we *board dynamics paradoxen*. Deelnemers van Ongemak in de Boardroom en Verdiepte Governance ervaren tal van board dynamics paradoxen. Zo is er de behoefte aan controle, compliance en routines om met beperkte tijd en informatie overzicht te houden. Tegelijkertijd is er de noodzaak tot creativiteit en het doorbreken van gewoontes. Ook ervaren deelnemers de tegenstelling tussen enerzijds de onafhankelijkheid die nodig is om kritisch te kunnen zijn, en anderzijds de behoefte aan betrokkenheid en stabiliteit in de samenstelling van de board. Daarnaast schuurt de wens tot verandering en innovatie – en de autonomie om een eigen bijdrage te leveren met de noodzaak tot conformiteit en cohesie, om gehoord te worden en draagvlak te vinden.

Vermijden of versluieren van deze board dynamics paradoxen en de spanning leidt tot behoud van de status quo. Het omarmen en aangaan ervan biedt aanknopingspunten voor duurzame langetermijnwaardecreatie. Dát board dynamics paradoxen omgekeerd weer effect hebben op de omgang met ESG-paradoxen, blijkt uit de data. Hóe paradoxale board dynamics effect hebben op ESG-paradoxen, vraagt meer analyse van de data.

Paradoxen, ethisch redeneren en persoonlijke transformatie (deep leverage points)

De thematische en systemische ESG-paradoxen en de board dynamics paradoxen appelleren aan individuele waarden, overtuigingen, mens- en wereldbeelden.
Deze waarden, overtuigingen, mens en wereldbeelden zijn verweven met sociale identiteiten van bestuurders en commissarissen: professioneel, familiaal, etnisch, gendergerelateerd en meer. Deze identiteiten zijn sociaal gestructureerd én worden steeds opnieuw vormgegeven in de interactie met anderen. Waarden, mens en wereldbeelden

bepalen mede hóe deelnemers paradoxale spanning ervaren en daar betekenis aan geven. Als dit buiten beeld blijft, handhaaft de board de status quo en hapert langetermijnwaardecreatie.

Ethische reflectie – zo hebben de deelnemers ervaren - bevraagt mens- en wereldbeelden. Wat is een goed en waardevol leven, met en voor anderen, in rechtvaardige instituties? Ethische reflectie draagt zo bij aan het onderzoek naar de betekenis van de paradoxale spanning. Deze reflectie kan bestuurders en commissarissen ook confronteren met existentiële spanningen rondom waarden, identiteit en wereldbeeld. Die spanningen gaan gepaard met ervaringen van *onzekerheid*, *controleverlies* en *morele ambiguïteit*. Deze ervaringen zijn een aanknopingspunt voor authenticiteit en herpositionering van leiderschap. Innerlijke ontwikkeling – zoals ethische reflectie, bewustwording en existentiële verkenning – is in dit licht niet slechts persoonlijke introspectie. ESG-agency vraagt governancepraktijken die deze innerlijke dimensie hierin betrekken. Ze vormen een potentieel *deep leverage point:* een laag waarop paradigma's zichtbaar en bespreekbaar worden als bron van systeemverandering. In tegenstelling tot oppervlakkige leverage points – zoals wetgeving en interne organisatieprocessen – kan een deep leverage point met relatief weinig inspanning veel effect hebben. Een deep leverage point werkt als een hefboom. Deelnemers aan Verdiepte Governance herkennen dit hefboomeffect in praktijken van morele moed, persoonlijke reflectie en het bespreekbaar maken van mens- en wereldbeelden in de boardroom.

'Ethische reflectie draagt bij aan het onderzoek naar de betekenis van de paradoxale spanning'

Het vermogen van bestuurders en commissarissen om te werken met paradoxale spanning – van thematische spanning tot op het niveau van persoonlijke, existentiële vragen – vatten we samen met de term *paradox governance capabilities*.

De Zeven Praktijken doorontwikkeld

Vanuit het perspectief van paradoxen, ethisch redeneren en deep leverage points is de respons van de deelnemers op de oorspronkelijke Zeven Praktijken doorontwikkeld tot de volgende Zeven Praktijken. Hierin is het 'ongemak' centraal gesteld en zijn 'ethisch redeneren', 'authenticiteit' en 'durf je te laten raken' verdiept. Deze veranderingen lichten we hierna toe. Daarna volgt een overzicht van alle Zeven Praktijken.

Zoek en onderzoek het ongemak
De praktijk van het ongemak zoeken en onderzoeken is dé centrale praktijk. Vermijden en versluieren van spanning leidt tot stilstand, het opzoeken van spanning biedt het vertrekpunt voor vernieuwing en transitie. Spanning vraagt niet alleen erkenning en herkenning, maar vraagt onderzoek naar de bronnen daarvan. Zo ontstaan nieuwe perspectieven, nieuwe inzichten, nieuwe gewoontes, een nieuwe aanpak en andere besluiten.

De overige zes praktijken dragen elk bij aan de erkenning en herkenning én aan het onderzoek van de spanning.

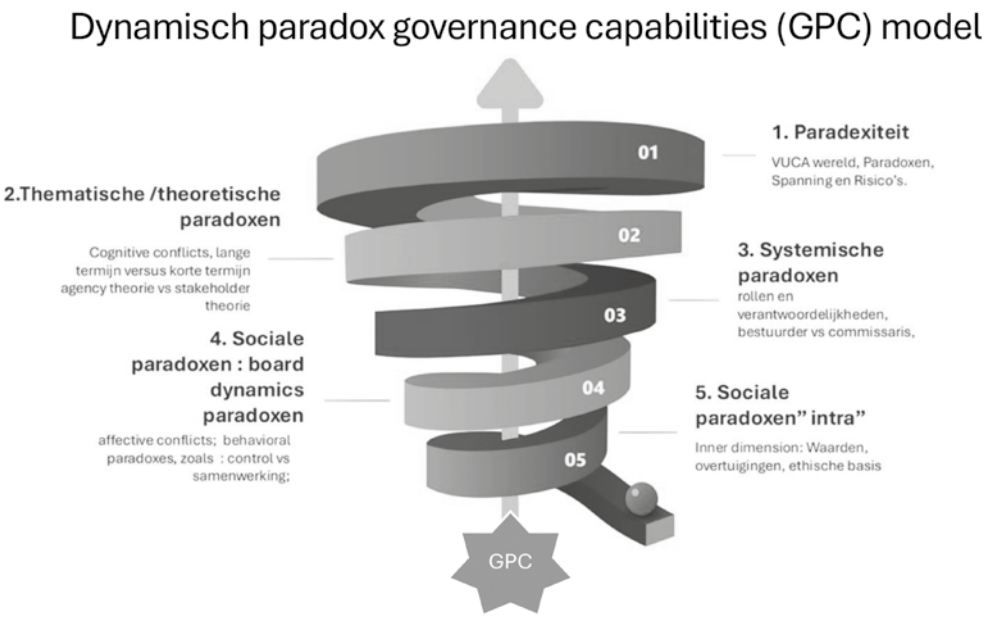
Voorkom morele gemakzucht met ethische reflectie

Ethische reflectie richt zich op het doorbreken van morele gemakzucht – het verschijnsel waarbij afwegingen beperkt blijven tot compliance en risicobeheersing. Door vragen te stellen over wat een goed en waardevol leven is, met en voor anderen, binnen rechtvaardige instituties, verbindt ethiek zich aan mens en wereldbeelden. Deze worden zo expliciet onderdeel van gesprekken in de boardroom, juist omdat ESG-thema's hier nauw mee verweven zijn. Ethische reflectie kan ook existentiële spanningen blootleggen, die fungeren als een *deep leverage point* voor authentiek leiderschap en duurzame waardecreatie op de lange termijn.

Ken jezelf en laat jezelf zien

De praktijk 'Ken jezelf en laat jezelf zien' geeft concreet invulling aan het begrip authenticiteit. Deze praktijk drukt het belang uit van zelfkennis en reflectie, consistentie, navolgbaarheid en aanspreekbaarheid. Zelfkennis raakt aan mens- en wereldbeeld, sociale identiteiten en persoonlijke vraagstukken en drijfveren die ten grondslag liggen aan gedrag en afwegingen. Het gesprek hierover maakt bronnen van spanning zichtbaar en bespreekbaar en zo krijgt de eigenheid van personen in de boardroom betekenis. Dat maakt het mogelijk om expliciet te werken aan board dynamics die deze spanning constructief inzetten. Authenticiteit - waarbij zelfkennis, zichtbaarheid en het delen van persoonlijke drijfveren centraal staan - kan existentiële spanning rond mens- en wereldbeelden inzichtelijk maken. Die spanning blijkt voor veel deelnemers een krachtige deep leverage point'voor herpositionering van leiderschap en voor de duurzame langetermijnwaardecreatie.

Figuur 1. De Zeven praktijken



Figuur 2. De (voorlopige) dynamische weergave van paradox governance capabilities

Durf je te laten raken

De praktijk 'Durf je te laten raken' geeft invulling aan daadwerkelijke betrokkenheid van bestuurders en commissarissen. Betrokkenheid doorbreekt routines waarin cijfers, targets en strategie domineren, en maakt ruimte voor de relatie van bestuurders en commissarissen met elkaar en met alles dat speelt in de wereld, de onderneming en in de boardroom. Deze praktijk voorkomt dat bestuurders en commissarissen zich achter hun rol verschuilen of dat zij ervaren dat zij rol en mens moeten scheiden. Enerzijds appelleert deze praktijk aan moed om de relatie aan te gaan, oordelen te stoppen, cynisme achterwege te laten en zich geraakt te tonen, kwetsbaar te zijn. Anderzijds appelleert deze praktijk aan noodzaak voor bestuurders en commissarissen bronnen te zoeken die hen zo raken dat zij hieraan moed en veerkracht ontlenen. Voorbeelden van deze bronnen zijn de natuur, kunst, religie, filosofie en vriendschappen. Geraakt worden is een toestand die kan ontstaan als daar ruimte voor wordt gemaakt en aandacht voor is. Durf je te laten raken ondersteunt bestuurders en commissarissen om met hun eigen stem te spreken én open genoeg te zijn om geraakt te worden. Zo draagt deze praktijk bij aan de authenticiteit en veerkracht waarmee commissarissen en bestuurders verbindingen leggen, betekenisvolle besluiten te nemen en spanning rond transities bewust te benutten.

In Figuur 1 (zie pag. 81) staan de Zeven Praktijken afgebeeld. Zoek en onderzoek het ongemak is de centrale praktijk. De overige zes praktijken dragen elk bij aan de erkenning en herkenning én aan het onderzoek van de spanning en het ongemak. Deze zes praktijken zijn gelijkwaardig. Afhankelijk van de concrete context ervaren de deelnemers deze praktijken meer of minder behulpzaam. Figuur 2 is de (voorlopige) dynamische

weergave van paradox governance capabilities: de verschillende paradoxen, de interactie tussen de verschillende paradoxen en het deep leverage point van mens en wereldbeelden. Dit dynamische model wordt verfijnd in vervolganalyses van de data.

De Zeven Praktijken

Zoek en onderzoek het ongemak
De spanning in de boardroom weerspiegelt de complexiteit van de noodzakelijke maatschappelijke transities – en de onzekerheid en de paradoxen die dat veroorzaakt. Deze spanning komt voort uit zowel de thema's van de transities als uit de interactie in de boardroom hierover. Vaak vermijden we die spanning routinematig, wat leidt tot stilstand. Door de spanning aandacht te geven, op te zoeken en te onderzoeken, kunnen we mogelijkheden creëren om de transities versnellen. Dit vereist openstaan voor het onbekende en het nietweten – iets wat ongemakkelijk kan zijn. Geef de spanning die voortkomt uit de complexiteit van transities échte aandacht, in gesprekken én in jezelf. Ga het ongemak aan.

Luister en stel andere vragen
De noodzakelijke transities doen een beroep op ons om met aandacht te luisteren en ándere, diepere of trage vragen te stellen. Luisteren en ánders bevragen vormt het startpunt om gesprekken te faciliteren over de paradoxale spanning die wordt veroorzaakt door de transities. Anders bevragen – van integrale naar hoopvolle vragen - brengt informatie en inzichten waarover je voorheen niet beschikte, waardoor je weer anders gaat luisteren. Anders luisteren leidt weer tot andere vragen. Zo kunnen we tot andere – betere - besluiten komen. Denk aan andere strategieën, andere prioriteiten, andere afwegingen en andere keuzes.

Voorkom morele gemakzucht met ethische reflectie
Ethiek is niet zomaar een grensbepaler van wat mag en niet mag. Ethiek is geen sluitstuk. Ethiek onderzoekt ons streven naar een goed en waardevol leven, met én voor anderen in rechtvaardige instituties. Wat wij goed, waardevol en rechtvaardig vinden, is geworteld in ons mens en wereldbeeld. Dat mens en wereldbeeld is niet voor iedereen hetzelfde. Ethiek kan daarmee ongemak en spanning creëren. Deze praktijk nodigt uit om ethisch redeneren te integreren in discussies en gesprekken, mens en wereldbeeld te bespreken en ook het ongemak en de spanning die daardoor kunnen ontstaan op te zoeken. Daarmee ga je als boardmember voorbij compliance, legalisme, onwrikbare principes of doelredeneringen. Door ethisch te redeneren stel je niet alleen de vraag of het mag, of het technisch kan, maar ook de vraag of het – vanuit jouw mens- en wereldbeeld - bijdraagt aan de noodzakelijke transities en het welzijn van de komende generaties. Zo kom je eerder op het spoor van ongewenste morele domheid in de boardroom. Je ziet daardoor tijdig in wat er anders zou moeten en hoe je wel moreel slim kunt handelen.

Ken jezelf en laat je zien
We dragen in de boardroom verantwoordelijkheid, niet alleen in onze rol, maar ook als mens. Neem jezelf mee in de uitoefening van je rol als commissaris of bestuurder. Wie ben je? Waar sta je voor? Wat zijn je diepste waarden? Houdt jouw zakelijk optreden stand als je door je partner, kind of goede vriend thuis aan de keukentafel stevig bevraagd wordt? Hoe ontwikkel je je dóór en mét de gebeurtenissen in je leven en in de maatschappij? Deze menselijke waarden, de menselijke ontwikkeling en de vaardigheid daarop te reflecteren en daarover te communiceren, kenmerkt authenticiteit. Authenticiteit staat

voortdurend onder druk in een context waarin structuren, systemen en rollen dominant worden.

Durf je te laten raken
In de boardroom wordt van ons verlangd rationeel te besluiten. Cijfers, targets, technologie en strategie overvleugelen onze emotionele verbinding met de thema's in de boardroom en er is weinig ruimte om je echt te laten raken door wat er speelt. Daarmee reduceren we de werkelijkheid. Denken en voelen worden kunstmatig van elkaar gescheiden. Het vergt moed om geraakt te worden. Onze grondhouding wordt vaak beperkt getypeerd door rol, door controle en rationaliteit. Dit breiden we uit met mede-menselijkheid, met verbinding, met zinge-ving, met kunst en met de natuur. Je laten raken door je eigen kern, door andere mensen en bijvoorbeeld door de natuur versterkt je weerbaarheid om te gaan met ongemak en spanning die door de transities worden veroorzaakt en rust je toe deze spanning proactief en constructief in te zetten.

Word een verbinder
Wees een verbinder en bruggenbouwer met oog voor het grotere geheel en de lange termijn. Het draait niet meer exclusief om 'ik' en de onderneming, en ook niet om 'wij tegenover zij'—zelfs niet in een concurrerende wereld. De transitievragen waar we voor staan zijn te groot, te complex en te verweven om alleen op te lossen. Dat kan alleen samen, ook al geeft dit ongemak en spanning. Deze gezamenlijkheid richt zich op duurzame waardecreatie op de lange termijn: ecologisch, sociaal én economisch, voor zowel de organi-satie als haar stakeholders. Doorbreek polarisatie en zoek actief de samenwerking op – juist met partijen waarvan je ooit dacht dat het niet mogelijk was.

'Voor effectieve ESG-agency is het cruciaal dat bestuurders en commissarissen werken met paradexiteit en paradoxale spanning - tot op het niveau van persoonlijke, existentiële vragen'

Doorbreek belemmerende routines
In de boardroom worden besluiten genomen onder tijdsdruk en met beperkte informatie. Dat maakt routines waardevol. Maar juist in het licht van ESG-transities en de spannin-gen die daarbij horen, kunnen vaste patro-nen belemmerend werken. Wat eerder effectief was, kan nu vernieuwing in de weg staan. Deze praktijk vraagt om kritische reflectie: welke routines helpen echt, en welke houden de status quo in stand? Door belemmerende gewoontes zichtbaar en bespreekbaar te maken, ontstaat ruimte voor alternatieven. Reflectie op routines wordt zo geen kwestie van efficiëntie, maar een hefboom – een *deep leverage point* – voor duurzame transformatie.

Op 30 en 31 oktober vindt het symposium Verdiepte Governance plaats. Dit sympo-sium markeert de afsluiting van het tweede jaar van het 'Verdiepte Governan-ce' project, een samenwerkingsinitiatief waarbij bestuurders, academici en docenten nieuwe governance modellen onderzoeken die een duurzame economie ondersteunen

Noten

1 85 deelnemers. Kenmerken:
- Grote en middelgrote ondernemingen;
- Tal van sectoren, onder andere maakindustrie, dienstverlening, transportsector, infrastructuur, zorgsector, financiële sector, woningbouwcorporaties, accountancy, ingenieursbureau's;
- Nationaal en internationaal;
- Man, vrouw;
- Two tier boards.

2 Anders dan in de agency theory, waar spanning en paradoxen worden gezien als risico's die gemitigeerd moeten worden.

3 Governance in de definitie zoals gebruikt door de OECD.

Literatuur.

Voor dit artikel zijn alle bronnen relevant waarnaar in het eerste en tweede deel van deze reeks is verwezen. In aanvulling daarop zijn voor dit artikel ook nog de volgende bronnen gebruikt.

M. Draghi, The future of European Competitiveness, september 2024, Publication offices of the European Union, 2025.

Heidrick & Struggles, Boards and Society, How boards are evolving to meet challenges from sustainability to geopolitical volatility, BCG, Insead, 2024.

IIA, risk in focus, 2025 https://www.theiia.org/en/internal-audit-foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/.

Baarsma et al, Weerbaarheid by design, Denkwerk Online 2025, https://denkwerk-kickstartai.nl/knooppuntenanalyse/.

Alexander, A., Walker, H., & Delabre, I. (2022). A Decision Theory Perspective on Wicked Problems, SDGs and Stakeholders: The Case of Deforestation. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 975–995. https://doi.org/10.1007/S10551-022-05198-8.

Davis, J. H., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. In *Academy oí Management Review* (Vol. 22, Issue 1).

Dmytriyev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441–1470. https://doi.org/10.1111/joms.12684.

Howard, A. (2010). Paradexity: The convergence of paradox and complexity. *Journal of Management Development*, 29(3), 210-223.

Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behav-ioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16(SPEC. ISS.). https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00448.x.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Also published in Foundations of Organizational Strategy. In *Journal of Financial Economics* (Issue 4). Harvard University Press., http://ssrn.com/abstract=94043Electroniccopyavailableat:http://ssrn.com/abstract=94043http://hupress.harvard.edu/catalog/JENTHF.html.

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. https://doi.org/10.1177/0021886314522322.

Pugliese, A., Minichilli, A., & Zattoni, A. (2014). Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance. *Journal of Business Research*, 67(6), 1189–1200. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.003.

Segal, S. (2017). The existential dimensions of the paradox of becoming in the process turn in organisation studies. *Management Learning*, 48(4), 471-486 https://doi.org/10.1177/1350507617692509.

Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corpo-rate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307–319. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2013). A Behavioral Theory of Corporate Governance: Explicating the Mechanisms of Socially Situated and Socially Constituted Agency. *The Academy of Management Annuals*, 7(1), 607–661, https://doi.org/10.1080/19416520.2013.783669.

Yalom, I. D. (1980). *Existential psychotherapy*. Basic Books/Hachette Book Group.