

SPIRITUALITEIT IN ORGANISATIES: ZINGEVING OF ZWEVERIGHEID?

Dat er een mentaliteitsomslag moet komen in de bestuurskamers, is een breed gedragen mening, ook binnen het hogere management zelf. Die omslag wordt nogal eens gezocht in spiritualiteit. Maar wat betekent dat eigenlijk? En hoeveel blijft ervan over als een boeddhistisch idee wordt gestript, getransformeerd en vermarkt als instrument voor het bereiken van organisatiedoelen?

Wat er binnen de muren van de bestuurskamers van onze organisaties gebeurt, is voor veel buitenstaanders nog steeds in nevelen gehuld. De in de media breed uitgemeten schandalen in private en publieke organisaties hebben het vertrouwen in bestuurders en managers geen goed gedaan. Het hoger management is zich van de ontstane argwaan bewust en vindt zelf ook dat het anders moet. Er wordt gesproken over een noodzakelijke cultuurverandering of mentaliteitsomslag; meer transparantie en minder achterkamertjespolitiek. En soms wordt de oplossing gezocht in spiritualiteit. Maar de verontwaardiging is er niet minder om als blijkt dat de top van de Nederlandse politie publiek geld uitgeeft aan workshops 'koeienknuffelen, spiegelen met paarden, mediteren, je eigen grafrede schrijven, gedichten maken en zo nog een heleboel meer', zoals te zien was in een reportage van het KRO-programma *Brandpunt* op 23 februari 2014.

Scepticus Rob Nanninga gaf al in 2007 zijn duidelijke mening over managers en businessscholen die openstaan voor alternatieve benaderingen en de bedrijven die daar vervolgens 'handig' op in weten te spelen: 'De leveranciers van spiritualiteit maken gebruik van het aura van mystieke authenticiteit dat oude religies omgeeft, zonder last te hebben van alle ballast. In het zakenleven

wordt spiritualiteit steeds vaker gezien als een middel dat de productiviteit en efficiëntie kan verhogen. Het kan worden gebruikt om werknemers te doordringen van de heilige missie van hun bedrijf' (Nanninga, 2007).

Een aantal van de ideeën, theorieën en stromingen die in de wereld van managers een zekere populariteit genieten en tevens object zijn van toenemende wetenschappelijke interesse, blijken hun oorsprong te vinden in de oosterse filosofie. Echter, dit gedachtegoed lostrekken uit de context waarin het is ontstaan en instrumenteel inzetten voor doelen anders dan oorspronkelijk bedoeld, kan leiden tot een vreemde paradox.

Spiritueel analfabetisme en positieve psychologie

Termen als organisatiespiritualiteit (Pawar, 2014), spirituele intelligentie (Christ-Lakin & Hess, 2014), spiritueel leiderschap (Crossman, 2011; Van Praag et al., 1996) en businessspiritualiteit (Blot & Pronk et al., 2007) suggereren dat er transcendentale of alternatieve kennis beschikbaar is waar organisaties hun voordeel mee kunnen doen. Maar over wat voor kennis hebben we het dan precies? Aangezien spiritualiteit geen helder afgebakend terrein is en de wetenschap



er nog betrekkelijk weinig grip op heeft, is er een situatie ontstaan waarin naast een aantal waardevolle alternatieve benaderingen ook ruimte is gecreëerd voor 'spirituele' beunhazen, die voor veel geld hun diensten aanbieden aan organisaties, businessschools en goedgelovige managers. Wat wordt nu eigenlijk beoogd met het (instrumenteel) inzetten van spiritualiteit in organisaties? Door bestuurders en managers zal toch al snel gedacht worden aan concurrentievoordeel, meer commitment of een breder gedragen visie. Daartegenover staan de meer idealistisch geformuleerde doelen als duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid en de waarde van organisaties uitdrukken in een mate van geluk. Hoe spiritualiteit bij kan dragen aan het realiseren van deze organisatiedoelen is nog onduidelijk. Daarbij lijkt spiritualiteit tegenwoordig voor veel mensen vooral iets persoonlijks te zijn, iets dat ligt in de privébeleving, en zich niet laat opleggen door een organisatie of leidinggevende.

De psychologie zou bij uitstek de wetenschap kunnen zijn die op dit braakliggende terrein meer duidelijkheid schept en lijnen uitzet. De term psychologie is immers opgebouwd uit de oud-Griekse termen *logos* (), vertaald als filosofie, kennis of leer, en *psyche* (), vertaald als lucht, adem of *spirit*. De focus van veel academische psychologen en psychiaters lag echter vooral op waarneembaar gedrag en het operationaliseren, meetbaar maken en kwantificeren van de mogelijke achterliggende constructen. De *spirit* was vervlogen, bestond niet of werd gezien als een non-issue. Daarbij lag de nadruk op wat er allemaal mis kon gaan in de psyche van de mens. De *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, waar in 2013 al weer een vijfde editie van is uitgegeven door de *American Psychiatric Association*, staat daar min of meer symbool voor. Dit is een uitgebreide en zeer gedetailleerde classificatie van allerlei psychische stoornissen en ziektebeelden. Rond de eeuwwisseling vond er echter een ommekeer plaats. De psychologen Martin Seligman en Mihaly Csikszentmihalyi

(2000) introduceerden het begrip 'positieve psychologie' waarbij de focus ligt op positieve psychische fenomenen, zoals liefde, geluk, hoop, zingeving en motivatie. Ze brachten hiermee al bestaand onderzoek onder de aandacht en stimuleerden nieuw onderzoek in deze richting. De stroming positieve psychologie kan ook wel gezien worden als een nuchtere benadering van een polythetisch begrip als spiritualiteit. Het biedt mogelijk ook voor managers een taal en referentiekader om kritischer inkopen te kunnen doen op de 'spirituele adviesmarkt'. Dat is belangrijk, want de huis-tuin-en-keukenwijsheid 'baat het niet, dan schaadt het niet' geldt niet voor organisaties. Geld aan publieke en private organisaties onttrekken voor iets dat niet werkt, kan namelijk al gedefinieerd worden als schade.

Oosterse meditatie in een functioneel jasje

Niet alleen vanuit de relatief nieuwe discipline positieve psychologie zijn de laatste decennia interessante ideeën voortgekomen. Ook wetenschappers vanuit andere disciplines bieden soms een verhelderende kijk op onderwerpen die gerelateerd zijn aan spiritualiteit. Er kan natuurlijk discussie zijn of het hierbij wel of niet werkelijk gaat om spiritualiteit. Spiritualiteit lijkt immers het containerbegrip bij uitstek. Dat neemt niet weg dat geprobeerd mag worden meer zicht te krijgen op een fenomeen, dat blijkbaar veel managers bezighoudt. Een dekkend en compleet overzicht van de vele ideeën en benaderingen is binnen het kader van dit artikel niet te geven. In plaats daarvan zijn enkele voorbeelden gekozen als illustratie: *mindfulness*, *presence* en *flow*. Een kenmerkende overeenkomst van de gekozen benaderingen is functionaliteit. Daarmee wordt bedoeld dat er doelen mee worden nagestreefd anders dan het bereiken van de staat-van-zijn waar het concept oorspronkelijk voor stond. De benaderingen hebben gemeen dat ze in meer of mindere mate losgetrokken zijn uit de context

van waaruit ze zijn ontstaan. Ze zijn vaak heel bewust van alle ritueel en culturele betekenis ontdaan. En daarmee konden ze ook voor organisaties op verschillende manieren relevant worden gemaakt. Verder leggen al deze benaderingen de nadruk op 'aanwezig zijn in het nu' en zijn ze daardoor in hun grondslag moeilijk van elkaar te onderscheiden.

Emeritus hoogleraar Jon Kabat-Zinn ontwikkelde een op het boeddhisme geïnspireerde methode van aandachtstraining, ofwel mindfulness, met stressreductie als voornaamste doel. Na publicatie van het boek *Full Catastrophe Living* in 1990 kan deze methode zich verheugen op een toenemende populariteit in de klinische setting. Het zou later eveneens worden toegepast om depressie en terugval te behandelen (Segal, Teasdale & Williams, 2002). Zorgvuldig uitgevoerde effectstudies toonden vervolgens aan dat het in tal van situaties ook inderdaad werkt (Piet & Hougaard, 2011; e.a.).

Ook binnen veel organisaties en op universiteiten worden mindfulness-workshops aangeboden met als doel stressreductie, voorkoming van burn-out, ontwikkeling van *mindful leadership*, algemeen welbevinden en effectievere en efficiëntere medewerkers of studenten.

De door aandachtstraining en meditatieve technieken nagestreefde staat van mindfulness heeft veel raakvlakken met het concept en de staat-van-zijn genaamd 'presence', dat vaak wordt aangehaald in relatie tot visie, strategie en organisatieverandering. Dit begrip is geïntroduceerd door onder anderen de gerenommeerde en aan de MIT Sloan School of Management verbonden wetenschappers Peter Senge en Otto Scharmer. Zij maken er geen geheim van dat ook zij zich hierbij hebben laten inspireren door het boeddhisme. Wat presence precies is, laat zich

moeilijk omschrijven. Het gaat om vooruitkijken door aanwezig of 'present' te zijn in het nu. De toekomst ontvouwt zich in het heden. Wanneer echter de eigen wil geprojecteerd wordt op de toekomst, bijvoorbeeld in de vorm van een in beton gegoten organisatiestrategie, kun je die toekomst niet zien ontvouwen. Of zoals de auteurs stellen: 'The Buddhist approach rests on rigorous disciplines of cultivation to our present way of living and the role of thought in the prison we have created for ourselves. As we said before, until we can start to master our own thought, to 'pacify the mind', we won't be able to escape this prison of our own thinking. Only then, can we be open to what's emerging' (Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers, 2004, p. 230).

Een ander gerelateerd concept is flow. De eerder genoemde 'positieve' psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi (1990) beschrijft het als een spontane staat-van-zijn, die gekenmerkt wordt door onder andere focus, verlies van ego of zelfbewustzijn, een gevoel van tijdloosheid en innerlijke rust. Wanneer iemand *in flow* is, is hij of zij niet bezig met het resultaat van zijn of haar werk, maar intrinsiek gemotiveerd door het werk zelf en compleet in beslag genomen. Het is voor managers natuurlijk interessant dat deze staat zich vooral voordoet wanneer iemand opgaat in een bepaalde activiteit. Het is dus geen cognitieve exercitie zoals in mindfulness gebaseerde cognitieve therapie (Segal, Teasdale & Williams, 2002). De ogen kunnen open blijven en er hoeft niet op de ademhaling te worden gelet. Flow kan dus, in elk geval in theorie, ook op de werkvloer voorkomen tijdens het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Csikszentmihalyi onderzocht onder welke omstandigheden het ervaren van flow het meest waarschijnlijk is. Hij vond dat flow voorkwam

wanneer iemand genoeg wordt uitgedaagd, zodat hij of zij daarbij optimaal gebruik kan maken van zijn of haar vaardigheden en capaciteiten. Voor een manager die medewerkers flow wil laten ervaren, is het dus de kunst om hen genoeg uit te dagen in overeenstemming met hun capaciteiten en vaardigheden. Gezien het spontane karakter van flow is er geen garantie dat deze toestand dan ook inderdaad op zal treden, maar de manager faciliteert zo wel de randvoorwaarden. Ook flow wordt soms conceptueel gerelateerd aan een leer uit het Oosten. Soortgelijke (flow-achtige) ervaringen werden namelijk al beschreven en uitgewerkt in een aantal geschriften van het klassieke India. Het volgende vertaalde citaat geeft daar een indruk van: 'Such people, having given up attachment to the fruits of their actions, are always satisfied and not dependent on external things. Despite engaging in activities, they do not do anything at all' (Bhagavad-Gita 4:20).

Het verschil is echter dat het in de context van deze klassieke tekst gaat om een aangenaam bijverschijnsel van het beoefenen van karma-yoga, een vorm van yoga die ook werd beoefend door Mahatma Gandhi. Een bijverschijnsel, omdat in deze context het doel nooit de flow-ervaring zelf was. Dat was immers bevrijding of verbinding vinden met het hogere: nirwana of *moksha*.

De kunst om vol overgave te handelen zonder daarbij gericht te zijn op en gehecht te zijn aan de resultaten van die handelingen past binnen een discours dat niet los gezien kan worden van een wereldbeeld waarin ook wedergeboorte (*samsara*) en karma¹, refererend aan een specifieke moraliteit (*dharma*) een cruciale rol spelen. Of Csikszentmihalyi zich bij de ontwikkeling van zijn

concept wel of niet heeft laten inspireren door deze teksten is niet direct relevant. Deze beschrijvingen van flow-ervaringen en flow als concept binnen de psychologie zijn ingebed in een ander netwerk van betekenissen.

Instant nirwana en soda pop enlightenment

Ons doel is nu niet om te bepalen of samengestelde begrippen als organisatiespiritualiteit of businessspiritualiteit oxymora² zijn. Dat hangt er immers maar net van af hoe de begrippen gedefinieerd worden en hoe managers en werknemers vorm, betekenis en zin geven aan hun werkzaamheden. Als spiritualiteit ook duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid betekent, is het heel goed denkbaar dat een organisatie daar een bijdrage aan kan leveren. Als een organisatie gezien wordt als uitsluitend een 'winstmachine', is de combinatie met spiritualiteit misschien problematischer. Het gaat ons hier echter niet om het sluitend definiëren van begrippen, maar vooral om het proberen te begrijpen van ervaringen. Spirituele ervaringen en bijbehorende emoties ontstaan in een bepaalde context en kunnen ook niet los gezien worden van die context. Antropologen en cultuurpsychologen leren ons dat betekenissen (dus ook de spirituele), emoties en motieven intrinsiek sociaal zijn (Greenwood, 1994; Voestermans & Verheggen, 2007). Zo zijn emoties vanuit dit perspectief niet slechts een fysiologische staat van opwinding. Emoties, zoals extatische blijdschap, maar ook bijvoorbeeld schaamte, jaloezie en woede, hebben een sociale inhoud. Binnen de groep waar we deel van

DE POSITIEVE PSYCHOLOGIE BIEDT MANAGERS EEN TAAL EN REFERENTIEKADER OM KRITISCHER INKOPEN TE KUNNEN DOEN OP DE 'SPIRITUELE ADVIESMARKT'

DE OGEN KUNNEN OPEN BLIJVEN EN ER HOEFT NIET OP DE ADEMHALING TE WORDEN GELET. FLOW KAN DUS, IN ELK GEVAL IN THEORIE, OOK OP DE WERKVLOER VOORKOMEN

uitmaken leren wij welk gedrag gezien wordt als ‘schandelijk’ en hoe de omgeving daarop reageert. We leren schaamte te voelen wanneer we zelf in overtreding zijn en woede als iemand anders deze grenzen overschrijdt. Ook de beschikbare manieren van uiting geven aan onze emoties leren we binnen de groep. Emoties zoals *sungkan* (Java), *amae* en *yuutsu* (Japan) laten zich moeilijk vertalen, omdat de sociale inhoud van deze emoties een andere culturele en historische ontstaansgeschiedenis heeft (Geertz, 1959; Greenwood, 1994). Deze emoties kunnen wij waarschijnlijk ook wel voelen, maar we geven er niet dezelfde specifieke verbale uiting aan.

In het licht van het intrinsiek sociale karakter van betekenissen, is de vraag wat er precies overblijft van bijvoorbeeld de oorspronkelijk boeddhistische mindfulness-ervaring nadat het vakkundig gestript, getransformeerd en herverpakt is door Jon Kabat-Zinn en vervolgens als ‘instrument’ vermarkt om in te zetten voor doelen anders dan oorspronkelijk beoogd. De mindfulness-cursus hoeft geen vegetariër te worden, offeranden te doen of geloften af te leggen, al doen sommige enthousiaste mindfulness-beoefenaars dat overigens wel na verloop van tijd. Het gaat nu echter in eerste instantie vooral om doelen als stressreductie, coping, de behandeling van depressie en leiderschapsontwikkeling en dat is niet per se wat de boeddhistische monniken voor ogen hadden met hun *vipassana*-meditatietechnieken. Dat er bij de vertaling van Oost naar West betekenis verloren gaat of wordt toegevoegd, blijkt ook wanneer er zo nu en dan met enige hoon gesproken wordt over de behoefte aan ‘instant nirwana’ of ‘soda pop enlightenment’.

De relatie Oost-West is overigens vrij complex en kent een historie die al begon in de hellenistische periode. Voor managers of bestuurders die geïnteresseerd zijn in businessspiritualiteit om hun organisaties naar ‘een hoger plan’ te tillen, is een uitgebreide reconstructie van deze geschiedenis misschien niet direct relevant. Toch is het wel belangrijk enige kennis van

de oorsprong te hebben, als leveranciers van spiritualiteit zich beroepen op ‘eeuwenoude spirituele kennis’ en ‘beproefde methoden uit het oude China of India’. Ook ‘eeuwenoude kennis’ is aan continue verandering en herinterpretatie onderhevig; in de meer recente geschiedenis zijn deze ontwikkelingen in een stroomversnelling geraakt. Er wordt weleens gesteld dat er sinds de beroemde rede van Swami Vivekananda voor het World Parliament of Religions in Chicago in 1893 sprake is van een soort spiritueel imperialisme of omgekeerd kolonialisme van Oost naar West (Halbfass, 1988; McKean, 1996; Urban, 2003; e.a.)³. De spirituele rijkdom van het Oosten kon zich verheugen op een toenemende interesse vanuit het Westen, maar werd ook actief gepromoot vanuit het Oosten zelf. Er werden versies geconstrueerd die minder aanstootgevend waren voor een westers publiek met een judeo-christelijke achtergrond en aanvaardbaarder waren voor het grote aantal geïnteresseerde filosofen en theosofen van die tijd. De meer lokale, esoterische en aanstootgevende ‘tantrische’ praktijken werden in eerste instantie gerelativeerd of gecensureerd (Bharti, 1980; Urban, 2003; e.a.). In plaats daarvan benadrukte men het in het Westen inmiddels zeer populair geworden intellectuele en monistisch denksysteem *advaita-vedanta*⁴, dat een universeler karakter had. Het moest uiteraard ook praktisch zijn, ook wel het ideaal van ‘practical vedanta’ genoemd. Oosterse spiritualiteit werd een ware rage onder de flowerpowergeneratie, die ontstond op de campussen van tal van universiteiten in Amerika eind jaren zestig van de vorige eeuw. Veel gerenommeerde (emeriti) hoogleraren van nu, waren de *counterculture* hippies van toen. Dit soort en vele andere trends hebben er toe bijgedragen dat een oude Indiase tekst als de *Bhagavad-Gita* heden ten dage wordt opgenomen in het curriculum van sommige Amerikaanse businessschools en dat het eveneens uit India afkomstige epos Ramayana in sommige kringen wordt gezien als een

ALS SPIRITUALITEIT OOK DUURZAAMHEID EN SOCIALE VERANTWOORDELIJKHEID BETEKENT,
IS HET HEEL GOED DENKBAAR DAT EEN ORGANISATIE
DAAR EEN BIJDRAGE AAN KAN LEVEREN





soort handleiding voor managers en tevens als een voorbeeld van transformationeel leiderschap avant la lettre (Muniapan, 2007).

De paradox

‘Enlightenment is the ego’s ultimate disappointment’, zei de Tibetaanse geestelijke en kunstenaar Chögyam Trungpa Rinpoche.

Het ultieme doel van vrijwel alle spirituele leren uit het Oosten is verlichting. Over wat verlichting precies is, wordt veel gespeculeerd. Maar er is overeenstemming dat het een staat-van-zijn is die zich moeilijk laat uitdrukken in woorden. Tevens wordt in vrijwel alle teksten het ego geduid als de grootste blokkade op het pad naar verlichting. Een interessante vraag is of dit soort verlichting een (onbedoeld) bijeffect zou kunnen zijn van het inzetten van oude meditatietechnieken voor door datzelfde ego gekoesterde organisatiedoelen. Het zou in elk geval een mooi en nobel streven zijn: verlichte bestuurders en managers, die zonder ego onze organisaties leiden. Het is misschien een vreemde wensgedachte of een vergezochte paradox, maar wellicht zo gek nog niet. Het moet immers anders en het ego blijkt toch vaak een groot probleem, tenminste als we publicaties over Bokito-bankiers (*Vrij Nederland*, 29 januari 2013) of populaire boeken als *Snakes in suits* (Babiak & Hare, 2006) mogen geloven.

Wat er precies anders moet en hoe dat moet hangt natuurlijk af van de context, van heel aardse zaken. Er wordt in dit verband dan ook vaak tamelijk rationeel gesproken over het veranderen van strategie, structuur, gedrag, normen, waarden, cultuur en leiderschap. Maar het beseft dat het ook gaat om zaken als geluk, hoop, zingeving en inspiratie groeit. Er wordt gezocht naar alternatieve oplossingen en diepere ‘spirituele’

betekenis. In de zoektocht naar spiritualiteit en betekenis heeft het Oosten altijd al gefascineerd. Schopenhauer, Kant, Hegel, Jung en vele andere grote westerse denkers putten al inspiratie uit de *Upanishads*⁵. Het Oosten heeft voor de westerse mens echter ook vaak gefunctioneerd als de mystieke, onbegrepen en tribale Ander (oriëntalisme), die als een spiegel werd gebruikt om te kijken naar zichzelf (Urban, 2003). Managers en bestuurders die kiezen voor alternatieve benaderingen en oplossingen doen er daarom goed aan zich bewust te zijn van hun eigen subjectpositie in relatie tot spiritualiteit (Graamans, Millenaar & Ten Have, 2014). Gezien de wildgroei op de ‘spirituele markt’ is bovendien een kritische basishouding aan te bevelen. Het helpt daarbij om de culturele context en historische ontstaansgeschiedenis van een aantal van deze benaderingen te kennen alvorens ze toe te passen in de hedendaagse organisatie. Het is moeilijk te bepalen wat de spirituele inhoud is van allerlei vakkundig uit de originele context getrokken en cultureel gestripte concepten, praktijken en meditatietechnieken, die als middel worden ingezet om organisatiedoelen te realiseren. De beoefenaars zullen een manier moeten vinden om met deze paradox om te gaan. Lukt dat ze niet, dan zijn de ‘spirituele diensten’ niet meer dan een lege huls.

Noten

1. Karma betekent ‘handelen’. Het gaat om zowel fysieke als mentale acties en de gevolgen daarvan. Karma bindt aan de kringloop van geboorte en dood (samsara chakra). Karma in lijn met dharma brengt welzijn en een kans op bevrijding.
2. Een oxymoron is een stijfwoord waarbij twee woorden worden gecombineerd die elkaar in hun letterlijke betekenis tegenspreken. (Wikipedia)
3. De mede door Vivekananda geconstrueerde dichotomie van

materialistisch West (occidentalisme) versus spiritueel Oost kan overigens niet (meer) zo scherp getrokken worden. De cultureel gestripte versies van Oosterse spiritualiteit worden vaak enthousiast uit het Westen geherimporteerd, evenals allerlei westerse business- en organisatievormen.

4. Absoluut non-dualisme.

5. Filosofische en praktische reflecties op de nog oudere Vedas (fl 1500-400 BCE).

Literatuur

American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). Arlington, VA, US: American Psychiatric Publishing.

Babiak, P. & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY, US: Regan Books / Harper Collins Publishers.

Bharati, A. (1980). *The ochre robe: An autobiography*. Santa Barbara, CA, US: Ross-Erikson Publishers.

Blot, P. de & Pronk, P. (2007). *Business spiritualiteit*. Kampen, NL: Uitgeverij Ten Have.

Christ-Lakin, H. & Hess, D. R. (2014). Transformational leadership and spiritual intelligence. In D. J. Svyantek and K. T. Mahoney (Eds.), *Organizational processes and received wisdom* (71-99). Charlotte, NC, US: IAP Information Age Publishing.

Crossman, J. (2011). Environmental and spiritual leadership: Tracing the synergies from an organizational perspective. *Journal of Business Ethics*, 103 (4), 553-565.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY, US: Harper Collins.

Geertz, H. (1959). The vocabulary of emotion: A study of Japanese socialization processes. *Psychiatry*, 22, 225-237.

Graamans, E., Millenaar, L. & Ten Have, W. D. (2014). Dynamieken binnen het topmanagementteam van een grote zorgorganisatie: Een cultuurpsychologisch perspectief. *Management & Organisatie*, 68 (3), 22-42.

Greenwood, J. D. (1994). *Realism, identity and emotion: Reclaiming social psychology*. London, UK: Thousand Oaks.

Halbfass, W. (1988). *India and Europe: An essay in understanding*. Albany, NY, US: State University of New York Press.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your mind to face stress, pain and illness*. New York, NY, US: Dell Publishing.

McKean, L. (1996). *Divine Enterprise: Gurus and the Hindu Nationalist Movement*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.

Muniapan, B. (2007). Transformational leadership style demonstrated by Sri Rama in Valmiki Ramayana. *International Journal Indian Culture and Business Management*, 1 (1/2), 104-115.

Nanninga, R. (2007). Spiritualiteit voor managers: Go with the flow naar Nyenrode. *Tijdschrift Skepter*, 20 (2). Retrieved from <http://www.skepsis.nl/nyenrode.html>.

Oberndorff, M. (2013). DNB-psychologen pakken Bokito-bankiers aan. *Vrij Nederland*. Retrieved from <http://www.vn.nl/Archief/Samenleving/Artikel-Samenleving/DNBpsychologen-pakken-Bokitobankiers-aan.htm>.

Pawar, B. S. (2014). Leadership spiritual behaviors toward subordinates: An empirical examination of the effects of a leader's individual spirituality and organizational spirituality. *Journal of Business Ethics*, 122 (3), 439-452.

Piet, J. & Hougaard, E. (2011). The effect of mindfulness-based cognitive therapy for prevention of relapse in recurrent major depressive disorder: A systematic review and meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 31 (6), 1032-1040.

Praag, E. van (1996). *Spiritueel leiderschap*. Alphen aan den Rijn, NL: Vakmedianet Management.

Poel, F. de (2014, 23 februari). *Knuffelen met de korpschef* (Televisierapportage). Hilversum, NL: KRO Brandpunt. Retrieved from <http://brandpunt.kro.nl/seizoenen/2014/afleveringen/23-02-2014/fragmenten/knuffelen-met-de-korpschef>.

Segal, Z., Teasdale, J. & Williams, M. (2002). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression*. New York, NY, US: Guilford Press.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1) 5-14.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the purpose*. Cambridge, MA, US: The Society for Organizational Learning.

Urban, H. B. (2003). *Tantra: Sex, secrecy, politics and power in the study of religion*. Berkeley, CA, US: University of California Press.

Voestermans, P. & Verheggen, T. (2007). *Cultuur en lichaam*. Oxford, UK: Blackwell.

Ernst Graamans is senior researcher bij TEN HAVE Change Management en promovendus aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Leonard Millenaar is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management.