

# SPIRITUALITEIT

DE DISCIPLINE VOOR ZAKENDOEN MET HET ONBEKENDE

PROF. DR. SHARDA S. NANDRAM





# Spiritualiteit: de discipline voor zakendoen met het onbekende

Rede

In verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van  
hoogleraar Business en Spiritualiteit aan de

Nyenrode Business Universiteit op 1 april 2022

Door Prof. dr. Sharda S. Nandram

© 2022 Sharda S. Nandram

ISBN 978-90-8980-154-8

Nyenrode Business Universiteit

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

# Inhoudsopgave

Inleiding	5
Wat is spiritualiteit en waarom is het relevant voor management?	7
Een integratieve benadering van spiritualiteit	8
De toenemende aandacht voor spiritualiteit	10
Waarom past het bij Nyenrode en wat wil ik doen?	13
Inspiratie van Postma	13
Onderdempelen van management in spiritualiteit	15
Activiteiten van de leerstoel	17
Hoe kunnen we spiritualiteit als discipline ontwikkelen?	19
Wat is de stand van zaken?	21
Wat vraagt dit van onderzoekers?	23
Enkele bouwstenen voor een discipline	27
Een uitleg van het continuüm: bekende, onbekende	27
Spiritualiteit als een academische én praktische discipline	32
Een SWOT-analyse van spiritualiteit als discipline	34
Sterkte- en zwakteanalyse	34
Analyse van kansen en bedreigingen	37
Conclusies en samenvatting	43
Dankwoord	45
Geleide meditatie	49
Referenties	51
Bijlage 1: Bijdrage aan spiritualiteit als discipline	57
Bijlage 2: Citaten Prof. dr. Paul de Blot SJ	61
Over Sharda S. Nandram	63



# Inleiding

Mijnheer de Rector Magnificus,

Mijnheer de Decaan,

Geachte collega's en oud-collega's,

Beste studenten en alumni,

Gewaardeerde zakelijke relaties,

Familie en vrienden,

U allen die door uw aanwezigheid van uw belangstelling blijk geeft,

En de mooie mensen die niet meer onder ons zijn, maar met wie ik me verbonden voel, in het bijzonder mijn ouders, mijn gewaardeerde collega's Prof. dr. Karel Samsom en Prof. dr. Paul de Blot.

Ieder mens streeft van nature naar geluk en welvaart en soms naar meer welvaart om met anderen te delen. Hoe meer het realiseren van deze basisbehoeften onder druk komt te liggen, hoe groter mogelijke teleurstellingen en frustraties, die zich op allerlei manieren kunnen uiten. Het verschijnsel spiritualiteit, een natuurlijk onderdeel van de mens, is al eeuwenlang en in veel tradities een anker voor het nastreven van geluk en welvaart. Spiritualiteit helpt ons een verhaal te bedenken, als antwoord op belangrijke levensvragen. Wie zijn we echt? Wat verlangen we vanuit ons diepste wezen, in relatie met anderen en alles wat er om ons heen is? Hoe krijgen we meer begrip van de echte realiteit?

In deze rede beargumenteer ik dat spiritualiteit een fundamentele plek in management verdient. Ik zal wat achtergronden schetsen over spiritualiteit, maar vooral een visie geven over hoe deze vorm kan krijgen in de context van bedrijf en organisatie, om inzichten en oplossingsrichtingen te bedenken voor diverse soorten managementvraagstukken. Ik verdiep mijn visie vervolgens door de link te maken met de geschiedenis van Nyenrode,

om u te vertellen welke activiteiten ik op de agenda van de leerstoel heb staan. Daarna ga ik uitgebreid in op de vraag hoe we spiritualiteit als een discipline kunnen ontwikkelen en geef ik hier bouwstenen voor. Ik eindig met een dankwoord, waarna ik zal afsluiten met een korte geleide meditatie.



# Wat is spiritualiteit en waarom is het relevant voor management?

Het woord spiritualiteit, in de alledaagse context zoals we die in het Westen gebruiken, is vanouds verbonden met religie. Er wordt gezegd dat het woord spiritualiteit afkomstig is van het Latijnse zelfstandig naamwoord *Spiritualitas* en het bijbehorend bijvoeglijk naamwoord is *spiritualis*, wat spiritueel betekent (Sheldrake, 2013). Een spiritueel mens in die context, was iemand in wie de geest van God woonde of iemand die onder de invloed van God leefde. Er wordt gezegd dat het is afgeleid van het Grieks zelfstandig naamwoord *pneuma*, wat spirit of levensadem betekent, en het bijbehorende bijvoeglijk naamwoord *pneumatikos*, zoals is opgenomen in het Nieuwe Testament, een van de heilige boeken van het Christendom (Sheldrake, 2013). In het online etymologisch woordenboek vinden we bij het woord spiritualiteit de volgende beschrijving: “Laat 14e eeuw, *spiritualite*, “de geestelijkheid”, ook “kerkelijke bezit; zaken die de Kerk betreffen”, van Anglo-Frans *spiritualite*, Oudfrans *espiritualite*, en rechtstreeks van Latijn *spiritualitatem* (nominatief *spiritualitas*), van Latijn *spiritualis* (zie *spiritus*). Betekenis “kwaliteit van geestelijk zijn” is van ca. 1500; zelden gebruikte betekenis van “feit of toestand van een geest zijn” is van de jaren 1680. Ook in vroeg gebruik spiritualiteit (eind 14e eeuw)”<sup>1</sup>

Als studiegebied werd spiritualiteit oorspronkelijk ook gepositioneerd in de context van religie. De opvattingen over de relatie tussen spiritualiteit en religie zijn echter verdeeld (Benefiel, Fry & Geigle, 2014). We vinden een aantal overeenkomsten die relevant zijn voor de managementcontext. Dit gebeurt wanneer religie wordt gepositioneerd als transcendent of immanent (of allebei), verwijzend naar alle aspecten van menselijke relaties met het goddelijke, een hogere kracht, of een macht die groter is dan wij (Nandram, 2019). Deze positionering vinden we terug in de dimensies van het innerlijk leven en het geloof in een transcendentale inspiratiebron binnen het thema spiritualiteit in de context van management. Een andere overeenkomst zien we wanneer religie wordt gepositioneerd als een aparte manier van

---

<sup>1</sup> spiritueel | Search Online Etymology Dictionary (etymonline.com), geraadpleegd op 29 december 2021.

samenleven die tot uitdrukking komt in verschillende emoties, overtuigingen, denkwijzen, praktijken, gewoonten, verlangens, doeleinden, verbintenissen en deugden (Nandram, 2019). Deze positionering vinden we terug in de dimensie van “verbinding met een gemeenschap” (“*connection to community*”), binnen het thema spiritualiteit in de context van management. Verder zien sommigen religie als een cultureel en geïnstitutionaliseerd fenomeen, waarvan ook voorbeelden in spirituele organisaties te vinden zijn.

Wanneer spiritualiteit in religieuze contexten wordt gebruikt, heeft het betrekking op de zoektocht naar het heilige. In de managementcontext kent het zowel een religieuze als een seculiere inbedding. In een seculiere, Westerse managementcontext, wordt spiritualiteit ingebed in termen van betekenis vinden en zinvolheid ervaren, als onderdeel van iemands welbevinden. Als we inzichten uit een groter deel van de wereld dan alleen het Westen betrekken, heeft het vooral een filosofische basis gelinkt aan het vraagstuk: hoe kunnen we ons “diepere zelf” begrijpen en ervaren, teneinde een gelukkig leven te realiseren? De term die hierbij het dichtst in de buurt komt in het Sanskrit, een van de basistalen, is “*Adhyatma*” (Bhawuk, 2019). *Adhi* verwijst naar ‘boven, eromheen, ernaast’ en *atma* verwijst naar de ziel. Zo kunnen we “*Adhyatma*” vertalen als het “hogere zelf”.

## Een integratieve benadering van spiritualiteit

Binnen de managementwetenschap zijn, op het gebied van onderzoek naar en onderwijs in spiritualiteit, twee kampen te onderscheiden. In het eerste kamp bevinden zich de essentialisten, die stellen dat elke specifieke entiteit (zoals een dier, een groep mensen, een fysiek object of een concept) een reeks kenmerken bezit, noodzakelijk voor zijn of haar identiteit en functie. Om spiritualiteit te begrijpen, moeten we op zoek gaan naar deze kenmerken. Zo kunnen we de entiteiten die ze omvatten grijpbaar – en daarmee: objectief waarneembaar – maken. In de literatuur zien we vanuit deze zienswijze verschillende pogingen terug, om metingen voor spiritualiteit te ontwerpen met behulp van vele soorten dimensies (Ashmos & Duchon, 2000; Miller & Ewest, 2103a; 2013b; 2015; Pandey, Gupta &

Arora, 2009; Petchsawang & Duchon, 2009; Duchon & Plowman, 2005; Ashforth & Pratt, 2010; Kinjerski & Skrypnek, 2004).

Er zijn discussies onder wetenschappers over de vraag of de essentialisten in staat zijn om het concept van spiritualiteit goed genoeg te bevatten. In het tweede kamp bevinden zich de wetenschappers die de essentialistische benadering van spiritualiteit verwerpen (Cacioppe, 2000; Dehler & Welsh, 1994; Mitroff & Denton, 1999; Waddock, 1999; Fornaciari & Dean, 2001; Benefiel, 2010). Deze existentialisten benadrukken dat filosofisch denken begint bij het menselijk subject – niet alleen het denkende subject, maar het handelende, voelende, levende menselijke individu.

In de afgelopen jaren heb ik met enkele collega's een derde, integratieve benadering geïntroduceerd, waarbinnen ik spiritualiteit beschouw als een wereldbeeld. Deze benadering heeft diverse voordelen. Spiritualiteit als wereldbeeld is niet gebonden aan geografie of religieuze stromingen en geeft aanleiding tot een filosofische inbedding en een psychologische uitwerking in de context van management. Daarbij heb ik spiritualiteit gedefinieerd als een vermogen van elke entiteit om zich bewust te worden van de verbondenheid met haar bestaan voorbij het waargenomen bestaan (Nandram, 2019). Deze definiëring heb ik voorgesteld op basis van eerder onderzoek ten behoeve van mijn inaugurele rede bij de benoeming als hoogleeraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

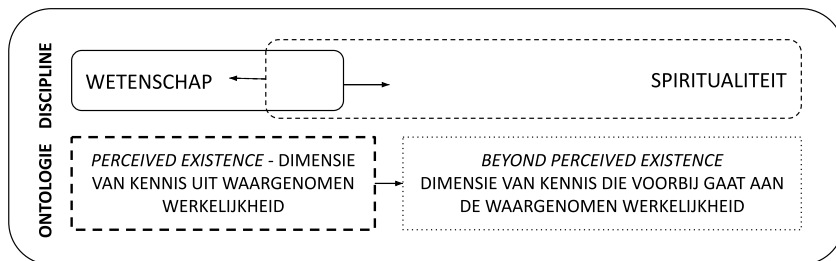
Spiritualiteit is het vermogen van elke entiteit om zich bewust te worden van de verbondenheid met haar bestaan voorbij het waargenomen bestaan.

En in mijn rede voor mijn benoeming hier, aan Nyenrode Business Universiteit, bouw ik voort op deze definiëring.

Deze definitie heeft te maken met de ontologie, oftewel de zijnsleer, van spiritualiteit (zie Figuur 1). In deze rede voeg ik daar twee wetenschappelijke, filosofische fundamenteen aan toe. Ten eerste: de positionering van spiritualiteit als discipline. En ten tweede: de verdieping van de epistemologie, de manieren van kennen, waarvoor ik een model ga

presenteren. Voor het gemak noem ik dit het kennismodel of K-model. Over beide fundamenteën zal ik straks wat meer vertellen.

**Figuur 1: Definitie van spiritualiteit**



## De toenemende aandacht voor spiritualiteit

Managementwetenschappers noemen verschillende redenen voor het besteden van aandacht aan spiritualiteit. Een vaak genoemde reden is het groeiende sociale bewustzijn en de spirituele renaissance als gevolg van diepgaande veranderingen in waarden wereldwijd (Giacalone & Jurkiewicz, 2005; Benefiel, Fry & Geigle, 2014). Ook wordt de groeiende belangstelling voor Oosterse tradities en New Age-filosofieën genoemd (Pietersen, 2014). In een recent artikel, waarin wordt teruggeblikt op 15 jaar *Journal of Management Spirituality and Religion*, wordt de managementdiscipline opgeroepen inzichten uit niet-Westerse contexten, aan de hand van concepten uit de Yoga-filosofie, te gebruiken, om zo het thema van spiritualiteit verder te ontwikkelen (Tackney et al. 2017). Een andere reden die managementwetenschappers noemen, is de behoefte om spirituele oplossingen te vinden voor veranderingen als gevolg van bijvoorbeeld concurrentie, inkrimping en het besef dat werk een primaire bron is van gemeenschapsgevoel en identiteit (Standifer, Evans & Dong 2010). Anderen geven stress in de beroepsbevolking als reden voor deze aandacht, als gevolg van de economische neergang en invoering van nieuwe technologieën in de productiesector (Drikkx, 2013).

Rond de eeuwwisseling is een groep wetenschappers aan de slag gegaan met de introductie van spiritualiteit in organisatiecontext (Mitroff & Denton,

1999; Mitroff et al. 2009; Ray & Rinzler, 1993; Wheatley, 1992). Hierdoor geïnspireerd, beargumenteren anderen dat spiritualiteit een fundament is voor een nieuw managementparadigma (Karakas, 2010, Mitroff, Denton & Alpaslan, 2009; Giacalone & Jurkiewicz, 2005; Giacalone & Eylon, 2000; Nandram & Borden, 2010; Bouckaert & Zsolnai, 2011; King-Kauanui, Thomas & Waters, 2005; Miller, 2007). Indirect wijzen ze hiermee op het belang van meer waardering voor medewerkers, door hen volledig te erkennen en de relatie met hen niet te reduceren tot een transactionele relatie. Deze aandacht zien we terug in de toenemende belangstelling voor onderzoek naar spiritualiteit op de werkplek (Duchon & Plowman, 2005; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Ashmos & Duchon, 2000; Pawar, 2009; Roof, 2015; Saks, 2011; Karakas, 2010; Krishnakumar & Neck, 2002; Sheng & Chen 2012).

Managementwetenschappers vragen, tot slot, ook aandacht voor meer ethiek in organisaties, bezielend en dienend leiderschap met de introductie van spiritualiteit in het beleid van bedrijven en organisaties. Spiritueel gedreven psychologisch kapitaal bevordert hoge ethische waarden en verbondenheid tussen medewerkers onderling in een organisatiecontext (Nimmi et al. 2021). Spirituele individuen vertonen andere ethische oordelen dan niet-spirituele individuen. Dit impliceert dat organisaties die spirituele praktijken accommoderen, een concurrentievoordeel kunnen realiseren (Anderson & Burchell, 2019). Moon et al. (2018) tonen een indirecte relatie aan tussen spiritualiteit en werkprestaties via de mediërende rol van *job crafting* en intrinsieke motivatie. Er is daarbij ook aandacht voor spiritualiteit vanuit een instrumenteel utiliteitsdenken.

Ikzelf, als docent en onderzoeker, zie de volgende redenen om (meer) aandacht te geven aan spiritualiteit, in onderzoek en in organisaties:

1. Spiritualiteit is nodig om ons beter toe te rusten op de effecten van de Vierde Industriële Revolutie, waarbinnen het belangrijk wordt te differentiëren tussen wat echt is, en wat virtueel of onecht. In die differentiatie, kan exploratie van dingen die ons onbekend zijn, ons nieuwe inzichten geven.

2. Het management van de Covid-19-pandemie, heeft onze maatschappij doen inzien dat we de verbinding met elkaar moeten zoeken, in aanvulling op, of in plaats van het machtsdenken, dat ten grondslag ligt aan veel managementdenken. Spiritualiteit volgens wijsheidsgeschriften- bijvoorbeeld de Vedas, Upanishaden en Vedische filosofie- geeft inzicht in de verbinding tussen het individu, het collectief en de natuur. Zij geven een basis voor het realiseren van geluk en welvaart voor jezelf en duurzame welvaart voor iedereen.
3. Spiritualiteit stimuleert creativiteit en intelligentie, die op hun beurt gebaseerd zijn op spirituele technieken.

De eerste twee redenen bevinden zich met name in het existentiële domein. De derde reden is instrumenteel van aard en past meer in het essentialistische domein van spiritualiteit.

Grote, traditionele multinationals nemen spiritualiteit nu actief op in hun human-resources-management en strategisch beleid (Karakas, 2010). Ook opkomende technologiebedrijven in Silicon Valley adopteren deze praktijken. Zij doen dit vooral als onderdeel van hun strategie om het welzijn van hun medewerkers te bevorderen en hun vermogen om creatief en innovatief te werken. Verschillende prominente zakenlieden hebben ook gewezen op de relevantie van spirituele technieken. Er is veel onderzoek gedaan naar deze technieken, maar dat valt wat te ver buiten de bedoeling van mijn rede. Eén publicatie op dit gebied is wel relevant om te noemen: gebaseerd op diverse studies uit het verleden, concluderen de auteurs dat er een positieve relatie is tussen het beoefenen van yoga en verschillende aspecten van spiritualiteit, zoals het bevorderen van spirituele interesse en spiritueel welzijn (Csala et al. 2021).

# Waarom past het bij Nyenrode en wat wil ik doen?

En nu kom ik bij de vragen: waarom past spiritualiteit bij Nyenrode en hoe wil ik dit als hoogleraar Business en Spiritualiteit invullen?

Ter voorbereiding van mijn oratie heb ik een hoofdstuk dat ik met wijlen collega prof. dr. Karel Samsom heb geschreven (Nandram & Samsom, 2006), over de geschiedenis van Nyenrode vanaf de oprichting in 1946 tot 2006, bestudeerd. Dit hoofdstuk is te vinden in het boek *The Spirit of Enterprise*, dat wij bij de viering van 60 jaar Nyenrode, presenteerden. Nyenrode is opgericht na de Tweede Wereldoorlog, om ons land samen met het bedrijfsleven weer op te bouwen. Nyenrode stelde zich tot doel om leiders op te leiden. In die tijd werd nog gesproken over ‘jongemannen met een internationale gezindheid’; op 1 september 1972, 25 jaar na de oprichting, werden vrouwen tot Nyenrode toegelaten. Albert Plesman, de oprichter van KLM, wordt gezien als degene die het fundament legde voor deze ontwikkeling.

In ons onderzoek, zoals uiteengezet in *The Spirit of Enterprise*, wilden we het ondernemerschap van Nyenrode, als kasteel, en later als instituut, begrijpen. We hebben daarbij gekeken naar de uitdagingen en successen op het gebied van *resources management*, externe relaties, *people management* en *opportunity management*. Ook brachten we de diverse onderwijsprogramma’s, die tot 2006 op Nyenrode van kracht waren, in kaart. In die periode waren er zes wisselingen van de wacht, in termen van managementteam en decaan (later spraken we over presidenten en decanen). In ieder van deze perioden, heeft Nyenrode het ondernemerschap op andere wijzen ingevuld. Een periode die daar, om verschillende redenen, bovenuit steekt, is die van dr. Postma.

## Inspiratie van Postma

Dr. Postma nam in 1950 het stokje over van dhr. Habbema en bleef decaan en rector van Nyenrode tot 1980. Daarmee is hij de langstzittende decaan ooit. Zijn rede sprak hij uit op 20 september 1950. Laten we reflecteren op

de geschiedenis van Nyenrode, via de rede van dr. Postma, zodat ik kan beargumenteren waarom spiritualiteit als discipline bij Nyenrode past.

In zijn rede beargumenteert Postma hoe het NOIB, Nederlands Opleidingsinstituut voor het Buitenland, die de basis vormt van Nyenrode, anders is in vergelijking met een gymnasium als onderwijsvorm. Hij benoemt dat het Nederlands onderwijssysteem in die tijd was gestoeld op drie cultuurfactoren: de Bijbel, de oudheid en de historie van de omringende landen (met andere woorden: beïnvloed door het denken uit Rome en Athene en invloeden vanuit West-Europa). De oprichting van een nieuwe onderwijsvorm via een tweejarige NOIB, zo legt dr. Postma uit, was een breuk met het denken uit de oudheid. Hoog op de agenda stond karaktervorming van de student, die tot ontwikkeling moest komen via lichamelijke opvoeding, het internaatsleven en door de zelfwerkzaamheid, zowel in studie als in verenigingsleven.

Het doel van het NOIB was het opleiden van leiders met internationale gezindheid, waarbij behoud van het waardevolle eigene (het nationale) ook een plek had. Dr. Postma pleitte voor het kweken van het verlangen en het vermogen tot inleven in de geestes- en gevoelsinstelling van landgenoten en vreemdelingen, om zo de doelstelling van internationale gezindheid te realiseren. De oprichting van het NOIB was pionierswerk. Ik citeer Dr. Postma: *“Volgens sommigen gaat het hier immers niet om een stap, maar om een sprong over een diepe, vrijwel onoverbrugbare kloof, die daar gaapt tussen de wereld van de geest en die van het zakelijk cynisme. Of ook tussen de wereld van de realiteit en die van een gedroomd en dood verleden”*. (Postma, 1950, p.5).

Beïnvloed door het Griekse denken, stelde Postma dat lichamelijke en geestelijke vorming samen onontbeerlijk waren voor een harmonische vorming van de mens. En dat wat hij zei over karaktervorming, lijkt veel op deze harmonische vorming. In zijn betoog legt hij namelijk uit dat lichamelijke opvoeding geen doel op zichzelf is. De geest moet primair blijven, lichamelijke oefening is nodig voor karaktervorming. Het internaatsleven op Nyenrode gaf leerlingen en leermeesters de mogelijkheid om samen te leven, zoals dat ook in de oudheid te zien was: ook dit was



bedoeld voor karaktervorming. Samengevat ging het bij zelfwerkzaamheid om drie zaken: oefening (*exercitatio*); aanleg (*ingenium*) en onderricht (*doctrina*).

Het NOIB hield stand tot 1970. Dat wat men bij de oprichting van Nyenrode onoverbrugbaar vond namelijk de stap van een gymnasium naar een zakelijk instituut, is realiteit geworden en Nyenrode bestaat nog steeds. Na het NOIB, hebben we ons verrijkt met allerlei nieuwe onderwijsprogramma's. Sommigen hebben gewerkt, anderen zijn gesneuveld, zoals dat gaat in het ondernemerschap. In sommige perioden is een sterke oriëntatie op het zakelijk leven ontstaan, in de race om als particuliere onderwijsinstelling te overleven. In die race is de harmonische vorming van de mens op de achtergrond geraakt. Nu we voor nieuwe uitdagingen staan, vind ik dat we weer diep na moeten denken over de bedoeling van ons onderwijs. We moeten groot durven denken, over hoe we de harmonische vorming van de mens weer kunnen laten herleven in ons onderwijs.

## Onderdompelen van management in spiritualiteit

Ik pleit ervoor de managementdiscipline onder te dompelen in spiritualiteit. Nyenrode heeft, zoals u heeft kunnen horen, oog voor de verschillende aspecten van ontwikkeling van haar studenten. Spiritualiteit zit in het DNA van Nyenrode, om het zo maar te zeggen. Die spirituele instelling wordt ook wel geduid met de hoofd-, hart- en handenbenadering, een benadering die ruimte geeft voor het doorgronden van het onbekende, met als uitgangspunt een harmonische vorming van studenten en deelnemers die naar onze programma's komen.

Elke hoogleraar heeft een leeropdracht, die zich uit in onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact. Ik heb bij de uitwerking van die opdracht twee opties. De eerste optie: aansluiten bij het huidige discours. De tweede: ontsluiten van het nog onbekende potentieel, in de context van het bedrijfsleven en organisaties. Bij de eerste optie is spiritualiteit een van de vele thema's, bij de tweede optie is spiritualiteit het fundament van de managementdiscipline. Deze optie, de optie die ik zou willen kiezen, vraagt om experimenteren met het onbekende. Uit onze comfortzone te stappen,

om het onbekende dat gaat komen te kunnen omarmen. Durven denken vanuit een ander bewustzijn. Oplossingen ontwerpen, zonder steeds voort te borduren op wat anderen hebben gedaan. Hierdoor hebben we een grote kans op nieuwe oplossingsrichtingen. Anders zitten we verroest in onze oude denkpatronen.

De managementdiscipline is geïnspireerd door theorievorming in de psychologie en de economie. Het volgt het sociaalwetenschappelijk, methodologisch kader van denken en handelen. Ontwerpen vraagt om een toekomstgericht kader voor onderzoek en oplossingen en is minder bekend in de managementdiscipline. Albert Einstein zei: je kunt problemen niet oplossen met hetzelfde bewustzijn, dat ten grondslag ligt aan de oorzaak van die problemen. Laten we niet dezelfde grond blijven gebruiken om nieuwe inzichten te planten. Van tijd tot tijd moet je de gebruikte grond rust gunnen en op een nieuw stuk grond planten.

Als we dit inzicht willen toepassen, betekent het dat we ruimte moeten scheppen voor een ander bewustzijn, zodat medewerkers, bedrijven en organisaties tot nieuwe oplossingsrichtingen kunnen komen. Om dit andere bewustzijn de ruimte te kunnen geven, stel ik een aantal principes voor, die ik, als hoogleraar Business en Spiritualiteit, zal proberen in de praktijk te brengen:

1. Alles is bewustzijn en met elkaar verbonden tot een integratief geheel.
2. De realiteit is cyclisch van aard. Tot nu toe zijn we geneigd om, in de context van managementmodellen, vooral lineair te denken, bijvoorbeeld over de groei van een bedrijf. De natuur geeft ons echter veel aanwijzingen voor het cyclisch karakter van de realiteit. Je kunt je afvragen wat het betekent, als we dit cyclisch denken in het gehele managementdenken omarmen.
3. Onze geest is het instrumentarium om het andere bewustzijn te bereiken.

## Activiteiten van de leerstoel

Met het bekleden van de leerstoel, wil ik werken aan de volgende zaken, die liggen in het verlengde van mijn activiteiten op het gebied van Business en Spiritualiteit in de afgelopen 15 jaar:

1. Onderwijs: In de afgelopen maanden heb ik met collega's gewerkt aan het ontwikkelen van een executive programma voor Business en Spiritualiteit, omdat er veel aanvragen kwamen vanuit diverse sectoren en typen organisaties. De omschrijving die we geven aan dit programma is: *Ontwerpen van managementoplossingen, doordacht en vanuit een integratieve denk- en handelswijze. We gaan daarbij werken aan een samenspel tussen de dimensies: ik (als mens en onze diepere ik), dit wat is (andere mensen en andere dingen) en dat wat is (de natuur en het bovennatuurlijke)*. Deelnemers passen inzichten toe in hun eigen context. We verwachten dat dit programma kan helpen bij het zoeken naar oplossingsrichtingen voor complexe vraagstukken die een langetermijn impact hebben. In aanvulling op het programma wil ik de deelnemers duurzaam dienstbaar zijn, door hen een vervolgtraject aan te bieden in de vorm van begeleiding en onderzoek bij de implementatie van het gemaakte ontwerp in de organisatie en evaluatie van de impact. Dit programma past bij het DNA van Nyenrode: het zit dichtbij de markt vraag en stelt managementkennis en inzichten ten dienste van bedrijven en organisaties. Een belangrijk doel is om ook van de input van bedrijven en organisaties te leren, onze kennis en inzichten te verdiepen en die door te geven aan anderen. Dit programma past ook in de nieuwe strategie van Nyenrode, die gericht is op transformationeel leren en onderzoek met meer impact.
2. Ontwikkelen van spiritualiteit als een discipline: Voorts wil ik bijdragen aan de verdere ontwikkeling van spiritualiteit als discipline voor de managementcontext, omdat deze ontwikkeling nog in de kinderschoenen staat. In bijlage 1 benoem ik een aantal van mijn onderzoeken, relevant voor deze fundamentele onderzoekslijn.

3. Toegepast onderzoek en impact: De afgelopen 11 jaar deed ik onderzoek voor Buurtzorg Nederland, een innovatie thuiszorgorganisatie. Bij Buurtzorg staat zelforganisatie als vorm van decentraal organiseren, en een aanpak om praktische aspecten van spiritualiteit te laten ontstaan en te ontwikkelen, centraal. Een dergelijke organisatievorm kan worden ingezet ten behoeve van betekenisvol en zinvol werk in bedrijven en organisaties in verschillende sectoren en landen. Als hoogleraar Business en Spiritualiteit voor Nyenrode, wil ik mijn inzichten op dit gebied verder ontwikkelen.

# Hoe kunnen we spiritualiteit als discipline ontwikkelen?

Spiritualiteit moet zich, nog steviger dan nu het geval is, positioneren in het domein van management-onderzoek. Op dit moment heeft het nog de status van een thema, dat door diverse disciplines in de sociale wetenschappen wordt opgepakt.

Verschillende managementwetenschappers doen hun best om aandacht te vragen voor het thema spiritualiteit in bedrijf en organisatie. Deze inspanning gebeurt op een systematische manier vanaf de eeuwwisseling, met de totstandkoming van georganiseerde gemeenschappen van wetenschappers. Zo is er een gemeenschap met de naam *Management, Spirituality, and Religion* (MSR), opgezet binnen de *Academy of Management*, de belangrijkste professionele organisatie voor managementwetenschappers. Een andere is de *European Spirituality in Economics and Society Institute* (SPES), opgericht door emeritus professor Luk Bouckaert en professor Laszlo Zsolnai. Een derde is *Integrating Spirituality and Organizational Leadership Foundation* (ISOL) opgezet door professor Sunita Sengupta.

Deze gemeenschappen van onderzoekers dragen bij aan de introductie, bewustwording van de mogelijke relevantie, conceptualisering van spiritualiteit en toepassing van spirituele technieken of casuïstiek in de context van management. Een grotere invloed als het gaat om spirituele technieken en het delen van ervaringen via casuïstiek, komt van spirituele leermeesters en meesteressen uit diverse tradities.



# Wat is de stand van zaken?

De stand van zaken op het gebied van de ontwikkeling van spiritualiteit als managementdiscipline, werd op een rij gezet door de MSR-groep (Tackney, et al. 2017a; Tackney et al. 2017b). Algemeen kan worden gesteld, dat behoefte bestaat aan een expliciete en transparante onderzoeksbenadering, die aansluit bij het fundament van (de ontologie) en de kennis over (de epistemologie) spiritualiteit. Het overheersende positivistische onderzoek wordt als onvolledig beschouwd, aldus de groep. De ontologie van het positivisme wordt bestempeld als wetenschappelijk materialisme, dat ervan uitgaat dat er een objectieve werkelijkheid is buiten de invloed van de mens, die verifieerbaar is door onafhankelijke waarneming. Het gevolg is een epistemologie die een kwantitatieve onderzoeksmethodologie aanmoedigt. Dit impliceert dat alle verschijnselen voor onderzoek worden behandeld alsof het objecten zijn en dat het wetende subject en de werkelijkheid volledig gescheiden zijn.

Vanuit de ontologische positionering bezien, is de zorg van de groep dat met een dergelijke benadering, vragen die er werkelijk toe doen, in het domein van ervaring en realiteit, onbeantwoord blijven of zelfs niet aan de orde komen. Vanuit de epistemologische positionering uit de groep is de zorg dat de aan de natuurwetenschappen ontleende experimentele technieken de dominante basis geven voor de methodologie, waardoor kennisontwikkeling over spiritualiteit mogelijk beperkt wordt. De MSR roept daarom op tot een paradigmaverschuiving; naar een manier van werken en onderzoeken die ruimte maakt voor een andere ontologie, epistemologie en methodologie.

Volgens de MSR-groep is er, fundamenteel gezien, een metafysische grond die bestaat voorbij de ervaring van de zintuigen en het intellect, en die culturele en sekseverschillen overstijgt. Er is een begrip van en overeenstemming over een allesdoordringende, immanente en transcendente grond van alle zijn, die transcendent is aan de materiële objectieve schepping. Er is een goddelijke grond van alle bestaan, als het spirituele absolute dat tot uitdrukking komt in ervaring en realisatie. Men

gelooft dat er een bewust universum is, dat zelforganiserend en zelfevoluerend is. De uitdaging voor de betrokken onderzoekers is vervolgens: hoe kunnen we dit ontologische geloof – in transcendente, onderling verbonden manieren van zijn – in onderzoeksontwerpen gieten?

Het MSR-standpunt met betrekking tot epistemologie is dat we nieuwe bronnen van gegevens moeten vinden, in de vorm van verhalen die de vereiste ontologische verschuiving zullen ondersteunen. Deze epistemologische visie zal helpen om de innerlijke, subjectieve diepte van spiritualiteit te verkennen. Daarbij nodigt de MSR-groep expliciet oude, niet-Westerse wijsheidstradities uit, ontleend aan bijvoorbeeld de Vedische wetenschap, met inbegrip van de filosofische school van Yoga, om bij te dragen aan de opbouw van het gebied van Management, Spiritualiteit en Religie. De groep roept op tot intuïtief denken als brug, zodat er geen scheiding is tussen objectieve en subjectieve werkelijkheid.

Mijn werk van de afgelopen periode komt tegemoet aan deze oproep en draagt bij aan de gewenste paradigmaverschuiving door een integratieve benadering te hanteren. In deze benadering is de kenner onafscheidelijk van datgene wat men kan kennen en alle kennis in zijn totaliteit. De basisaanname is dat alles met elkaar verbonden is en er een a priori intentie is om die verbinding te zoeken. Daarvoor is een holistisch begrip van verschijnselen vereist. Voor dit begrip wordt ruimte gemaakt, door diverse perspectieven op de verschijnselen te laten zien en de ruimte te geven aan verschillende soorten doelen van betrokken partijen. Er is daarbij ook ruimte voor de instrumentele neiging van wetenschappers, die zich bezighouden met spiritualiteit in management, voor het creëren van betere organisatieresultaten. Ook is ruimte voor het onderzoeken van niet-instrumentele kennisvergaring en zingeving.

De ontwikkelingen op het gebied van Business en Spiritualiteit laten zien dat onderzoekers de behoefte uiten aan een authentieke aanpak van dit gebied, dat ook wetenschappelijk kan worden verantwoord. Ik denk dat het belangrijk is om spiritualiteit als discipline te ontwikkelen en leg in deze rede verder uit hoe ik dat voor me zie.



# Wat vraagt dit van onderzoekers?

Eerder heb ik gesteld dat spiritualiteit gaat over het ontwikkelen van het vermogen te verbinden met een realiteit die voorbijgaat aan onze waargenomen realiteit. Hiermee stuiten we op een aantal fundamentele vragen. Wat is de realiteit eigenlijk? En hoe kunnen we die waarnemen?

Maar eerst wil ik verduidelijken wat een discipline is. Een voorbeeld van een discipline is wiskunde. Wiskunde heeft een belangrijke rol in bedrijf en organisatie gekregen, via het werk van de wetenschap. Wat mij betreft gaat spiritualiteit via het werk van wetenschappers ook een belangrijke rol spelen in bedrijf en organisatie. Ik gebruik de analogie van wiskunde hier om mijn punt te maken.

Wiskunde begeeft zich op het vlak van zaken waaraan we een definitief karakter kunnen toeschrijven, terwijl spiritualiteit zich vooral begeeft op het vlak van verschijnselen waar we geen definitief karakter aan kunnen toeschrijven. We kunnen niet bewijzen dat er een werkelijkheid is die voorbijgaat aan onze waargenomen werkelijkheid, en dat er zelfs een werkelijkheid zou kunnen zijn die we nooit zullen waarnemen, hoe hard we er ook voor werken of hoe intelligent we ook worden. En omdat we dit soort bewijzen niet kunnen geven, wordt spiritualiteit door sommige mensen afgedaan als zweverig of niet belangrijk voor een wetenschappelijk domein.

De wiskunde heeft geen last van zo'n reactie. In bedrijf en organisatie komt het definitief karakter in de vorm van getallen overal voor. Geen enkel bedrijf of organisatie bestaat zonder getallen. Of het nu gaat om het opstellen van een begroting of strategie of om het dagelijks management: getallen zijn een inherent onderdeel van de bedrijfsvoering en het managementbeheer.

De wiskunde kent echter ook onderwerpen die nog niet zijn opgelost en misschien wel nooit zullen worden opgelost. Een voorbeeld is de som  $10/3$ . Het antwoord (3.33) is nooit compleet, want er blijft altijd nog een stukje

over, dat niet naar volle tevredenheid te verdelen is: de drieën zijn oneindig. Een ander voorbeeld is  $10/0$ ; ook dat antwoord is oneindig.

Ik noem deze voorbeelden, om aan te tonen dat ook de wiskunde een deel in zich heeft, dat geen definitief karakter heeft. Voor de kwesties van oneindigheid heeft men een speciaal symbool geïntroduceerd  $\infty$  ; zo kan men in ieder geval een gemeenschappelijke taal blijven spreken. In de wiskunde is er ook het verschijnsel van kansberekeningen wat aangeeft dat iets niet 100% zeker is. Op basis hiervan concludeert niemand dat wiskunde zweverig, mystiek of vaag is: in tegendeel voor mij, als leek op het gebied van wiskunde, is het symbool van oneindigheid een mooie representatie van dat wat ik noem *'beyond perceived existence'*, oftewel de werkelijkheid die voorbijgaat aan iemands waarneming, in mijn poging om spiritualiteit te definiëren.

Met wiskunde kunnen we een groot deel van de werkelijkheid verklaren. Waarom zouden we niet voor het deel van de werkelijkheid dat we nog niet kunnen verklaren ook een wetenschappelijke discipline opzetten? En de discipline die zich hiervoor het beste leent is spiritualiteit. We hebben dan wellicht een ander paradigma voor wetenschap nodig, met nieuwe benaderingen, methoden en technieken.

We kunnen onze ogen voor spiritualiteit sluiten, maar dan negeren we onze eigen menselijkheid. Iedereen weet diep van binnen dat er meer is dan we kunnen zien. We ervaren dat bij ingrijpende gebeurtenissen, zoals leven en dood. Als iemand heengaat dan willen we het niet accepteren, het is iets wat tegen onze natuur lijkt te zijn: om de dood te zien als een alledaagse gebeurtenis terwijl we weten dat iedereen een keer sterft. Misschien is er diep in ons een intelligentie die zegt dat we meer zijn dan het lichaam dat sterft. We hebben een bewustzijn dat er wellicht altijd al was, is en nog zal blijven bestaan, alleen de vorm wordt steeds een andere. Maar we vergeten dit soort zaken in de waan van de dag.

Chiles et al. (2021) namen een spirituele benadering om de verbeeldingskracht van ondernemers te verklaren, waarbij zij belangrijke voorbeelden aanhaalden van succesvolle ondernemers die "unieke visies tot

leven brachten". Elke medewerker of ondernemer heeft te maken met een realiteit die voorbijgaat aan zijn of haar waargenomen realiteit. Sommigen zullen het benoemen als een gevoel, emotie of intuïtie. Anderen zullen het nooit benoemen in de zogenaamde professionele context, wellicht wel in privé sfeer. Veel ondernemingen bestaan juist doordat er ruimte is voor het onbekende. Zij leven met het idee dat er ook een werkelijkheid is, die voorbijgaat aan dat wat men kan waarnemen. Bij zulke organisaties is ruimte voor het gebruiken van het gezond verstand. Men hoeft niet continu te bewijzen dat spirituele ingrediënten ook onderdeel zijn van beslissingen in de bedrijfsvoering of het managementbeheer in organisaties. Als dit aspect van de werkelijk bestaat (en waarschijnlijk een steeds grotere rol begint te spelen), is de vraag: zouden we spiritualiteit niet moeten uitwerken tot een zelfstandige discipline, die zaken verklaart die een minder definitief en minder grijpbaar karakter hebben?

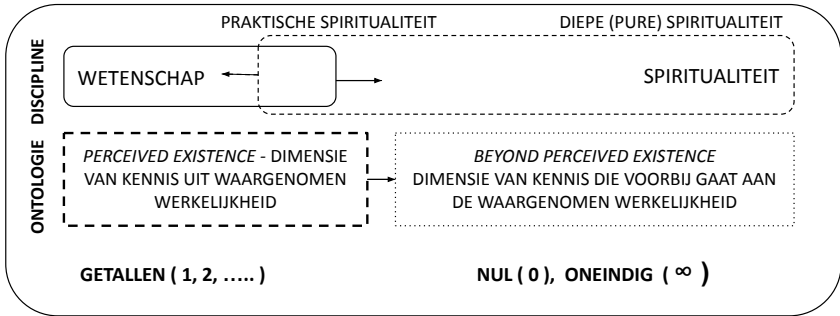
Als we er lang genoeg over nadenken, kunnen we stellen dat alles een spirituele component heeft. We hebben een geschikte ontologie en epistemologie nodig voor deze discipline, en dat vergt een nieuw denken, van de huidige generatie wetenschappers in het veld.

Wiskunde heeft ons laten zien hoe het gebied van het onbekende (*"the unknown"*) wordt benaderd vanuit het bekende (*"the known"*). Zoals wiskunde zowel een theoretische als een toegepaste kant kent, zo kan spiritualiteit als discipline een tweedeling maken, tussen praktische en diepe spiritualiteit. Daarbij is diepe spiritualiteit vooral gericht op de ervaring en lastig compleet te begrijpen binnen wetenschappelijke kaders. Om deze diepe spiritualiteit te begrijpen, kunnen we juist praktische spiritualiteit gebruiken, als route om het concept van spiritualiteit toch een plek te geven in de wetenschap.

Laten we, om dit te begrijpen, eens kijken naar een interessante analogie uit de studie van het getal nul en oneindig, naast het getal 1 (zie Figuur 2). Het nulpunt en het oneindige zijn begrippen die het onbekende in de wereld van de getallen symboliseren. Ondanks het feit dat zij onkenbaar zijn, beïnvloeden zij de wiskunde toch; ze bieden de basis voor bijna elk aspect daarvan. Op een vergelijkbare manier staat diepe (of zuivere) spiritualiteit

(te vergelijken met het getal nul en oneindigheid) in direct verband met praktische spiritualiteit (zoals het getal 1). Dat houdt een grote belofte in, om zowel het kenbare als het onkenbare onbekende te verkennen.

**Figuur 2: Analogie met wiskunde als discipline**



# Enkele bouwstenen voor een discipline

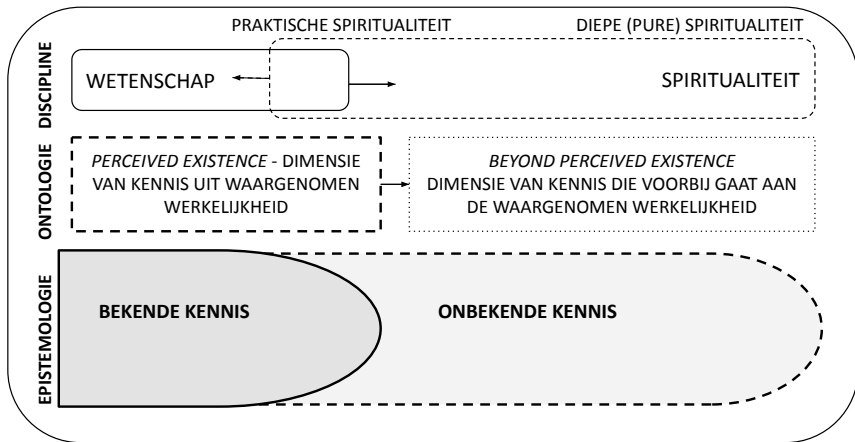
Een discipline begint met een perspectief en doelstellingen. Een perspectief heeft betrekking op een definitie, die haar perspectief op de werkelijkheid en haar plaats daarin omvat. Dit betreft de ontologie van de discipline. Het doel kan driedelig zijn: epistemologie, axiologie en praxeologie.

De epistemologie heeft (wetenschappelijke) methoden om de begrippen binnen het bereik van de discipline te begrijpen. Deze methoden hebben te maken met het kunnen benoemen, de ontwikkeling van begrip en het realiseren van het fenomeen van de specifieke discipline. De classificatie van deze methoden voor kennisvergaring vinden we in: *episteme*, *techne* en *phronèsis*. De axiologie heeft betrekking op de normen, de conventies, de ethiek, de waarden en de beslissingsmodellen van die discipline als onderdeel van haar wetenschappelijke organisatie; de praxeologie op aspecten van onderwijs, opleiding, onderzoek, sociale impact/innovatie en creatie, die bijdragen tot kwaliteit van leven.

## Een uitleg van het continuüm: bekende, onbekende

Elke discipline heeft een visie over de werkelijkheid van het verschijnsel dat het wil bestuderen. Volgens de filosofie is de werkelijkheid een ontologische eigenschap van het zijn. Elke entiteit – een individu, een groep of organisatie – heeft van zichzelf het vermogen om in interactie te gaan met de werkelijkheid. In wezen omvat de werkelijkheid zowel het materiële (objectieve) als het niet-materiële (subjectieve) bestaan van iets. Laten we eens onderzoeken: wat is de werkelijkheid of het bestaan voor spiritualiteit (zie Figuur 3)?

**Figuur 3: Het continuüm bekende - onbekende realiteit**

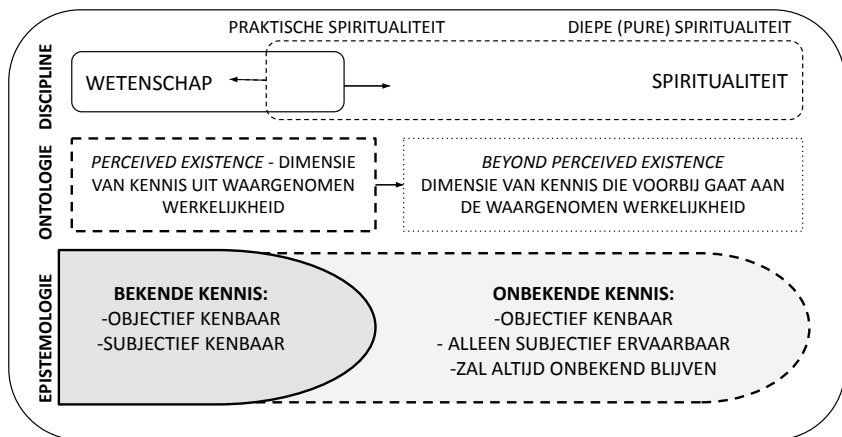


De materialistische visie ziet alles op een objectieve manier. Het beschouwt het bestaan als samengesteld uit materie en energie en daarom objectief “kenbaar”. Het idealisme daarentegen neemt een subjectivistische houding aan, die ervan uitgaat dat het bestaan uit gedachten en ideeën bestaat. Het “kenbare” domein van het idee van het bestaan kan in hun ogen beter worden behandeld via het rationalisme, een vorm van epistemologisch idealisme, die ervan uitgaat dat het bestaan van alles plaats heeft in iemands geest. Daarnaast zijn er filosofieën die transcendentie en immanentie naar voren brengen, begrippen die iets definiëren voorbij de grenzen van het bestaan.

Bij elke poging om deze drie filosofische visies op het bestaan met elkaar te verzoenen, stuit men eerst op een probleem van het begrip van de aard van de geest: een probleem waar verschillende filosofen rijke theorieën over hebben uitgewerkt. Het is duidelijk dat, omdat de geest niet volledig kenbaar is, elk idee van bestaan dat gebaseerd is op de geest, ook een concept van het onbekende zal hebben. Voor de eerste twee stromingen, het materialisme en het idealisme, kan dit onbekende worden aangeduid als “kenbaar onbekend”. Als we de derde opvatting willen meenemen, moeten we een plaats geven aan het transcendente en immanente aspect van het bestaan. Zo kunnen we het onbekende verder splitsen, in “ervaarbaar onbekend” en “niet-ervaarbaar onbekend”. Dit laatste houdt in dat er altijd

een deel van het onbekende is dat we niet zullen kennen. Het ervaarbare onbekende treedt bijvoorbeeld op als we, tijdens diepe meditatie of andere spirituele beoefening, een diep gevoel van verlichting ervaren, dat we niet onder woorden kunnen brengen, omdat we voelen dat woorden tekort schieten om die ervaring te duiden. Men geeft in zo'n geval aan dat iemand een diepere laag van het bestaan heeft "aangeraakt" (zie Figuur 4). Hieronder vallen ook voorbeelden van bijna-doodervaringen.

**Figuur 4: Het continuüm bekende - onbekende realiteit verrijkt**



Door een integratieve lens op het concept spiritualiteit toe te passen, probeer ik een werkbare samenhang tussen deze verschillende filosofische opvattingen aan te brengen, zodat het een praktische relevantie krijgt in de management context. Volgens de zojuist behandelde conceptualisering van het bestaan, kunnen we dat bestaan onderverdelen in bekende werkelijkheid en onbekende werkelijkheid.

Het onbekende kunnen we verder onderverdelen in dat wat we eerst niet wisten, maar wel te weten kunnen komen; te duiden met "het ervaarbare, kenbare onbekende". Maar het onbekende heeft nog een tweede component, dat men niet kan kennen, maar wel ervaren; aan te duiden met "het ervaarbare, niet-kenbare onbekende". En het laatste deel van het continuüm van kennis in ons K-model, is het onbekende dat we nooit

zullen ervaren, noch weten. Dat kunnen we duiden met het “niet-ervaarbare, niet-kenbare onbekende”.

De discipline van spiritualiteit rust ons toe met het exploreren van het onbekende. Het probleem is dat we het onbekende proberen te verklaren met dezelfde infrastructuur als waarmee we het bekende verklaren. Als we het bekende verlaten – en dus voorbijgaan aan datgene wat we waarnemen, – worden we vaak nerveus of zelfs angstig. Deze angst wordt minder, als je beseft dat, zelfs voorbij het kenbare onbekende, altijd nog iets ligt waar je nooit weet van zult krijgen, maar waarmee je een positieve connotatie hebt, in je gedachten. Deze positieve connotatie komt voort uit je eigen ervaringen met dat ding dat onbekend en onkenbaar, maar welikbaar is. Vanuit deze positieve connotatie ontstaat een openheid voor zaken die je kunt ervaren, maar niet helemaal kunt snappen.

De mechanismen van het leven kennen we door onze adem. Onze ademhaling beïnvloedt diverse mentale en fysiologische processen in ons lichaam. Maar wat leven echt is, weten we niet. Als ik u vraag: *wie bent u?*, dan noemt u uw naam en wat u allemaal heeft gedaan in uw leven. En als ik vraag: *wat is van u?*, wijst u allerlei zaken in uw omgeving aan. Vraagt u uzelf wel eens af waarom u juist dit vertelt? Welke ‘ik’ zit hierachter? We zijn de belichaming van dat ding dat we nooit zullen kennen. Met andere woorden: ieder van ons heeft altijd ergens een deel, dat onkenbaar blijft.

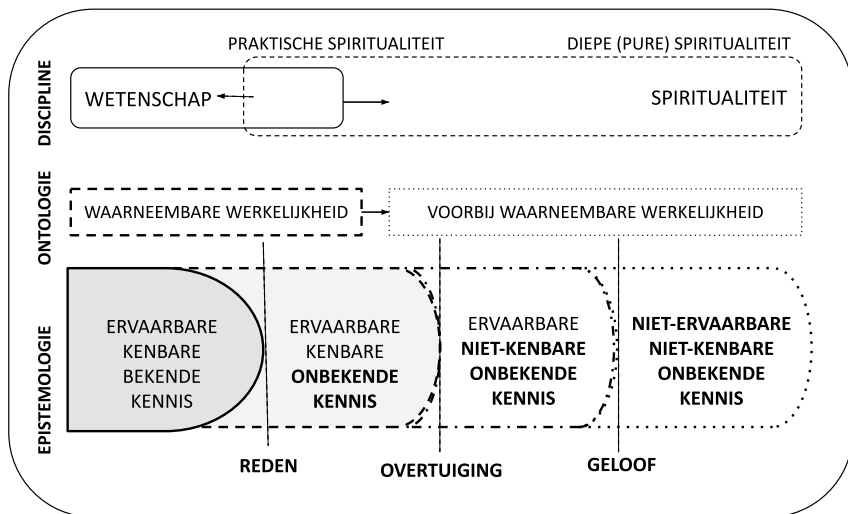
We bestaan dus uit een kenbaar en een onkenbaar deel. Het onkenbare is niet per se iets dat ver van ons af staat. Het zit juist *in* ons. Deze gedachte zou ons psychologische rust kunnen geven. Wanneer we ons bewust zijn van deze gedachte en ernaar leven, hoeven we niet bang te zijn voor het onbekende. We kunnen het onbekende omarmen en een plaats geven in ons denken en handelen.

Stel: we zouden het onkenbare, onbekende deel niet in ons hebben. Dan zouden we altijd moeten leunen op een onkenbaar, onbekend iets, buiten onszelf. Dan moeten we overtuigd worden op basis van iets dat een ander beweert over het onkenbare onbekende dat het onkenbare onbekende buiten ons ergens ver weg is. Overtuigingen brengen inherent beperkingen



met zich mee; we zijn dan van iets afhankelijk dat buiten onszelf ligt en we nooit zullen kunnen bewijzen.

**Figuur 5: De epistemologie van spiritualiteit in het K-model**



Overtuiging kan een steun zijn en daarmee een anker, voor een leven met minder angst. Als we de bron van het onbeperkte en oneindige iets in onszelf zoeken, en dus niet alleen buiten ons, leidt dat tot onbevreesdheid. Omgekeerd kan worden gesteld, dat het exploreren van het onkenbare onbekende een functie is van onze onbevreesdheid. Hoe meer we open staan om het onkenbare onbekende te willen leren kennen, des te minder angst we ervoor zullen ontwikkelen. Dit vraagt wel om belichaming van deze gedachte, dat het onkenbare onbekende ook in ons is. Zaken als rede of overtuiging spelen daarbij geen rol (zie Figuur 5). We kunnen slechts steunen op iets, waarbij we van binnenuit exploreren en stoppen met zoeken naar externe antwoorden.

In het kennismodel dat ik presenteer, is voorts de aanname dat er altijd een deel van de realiteit is dat we niet kunnen verklaren via logische redenering, terwijl dit deel ons handelen en denken wel beïnvloedt. Wat voor dit deel van pas komt, zijn overtuigingen om op een bepaalde manier te denken en te handelen. In het model onderscheid ik twee soorten overtuigingen: ten

eerste, de overtuiging over datgene wat we kunnen weten (*“the known”*, of het bekende); ten tweede, overtuigingen over datgene wat we niet kunnen weten (*“the unknown”*, of het onbekende) en waaruit we kracht putten voor ons denken en handelen. Deze overtuigingen worden ook wel met geloof geassocieerd.

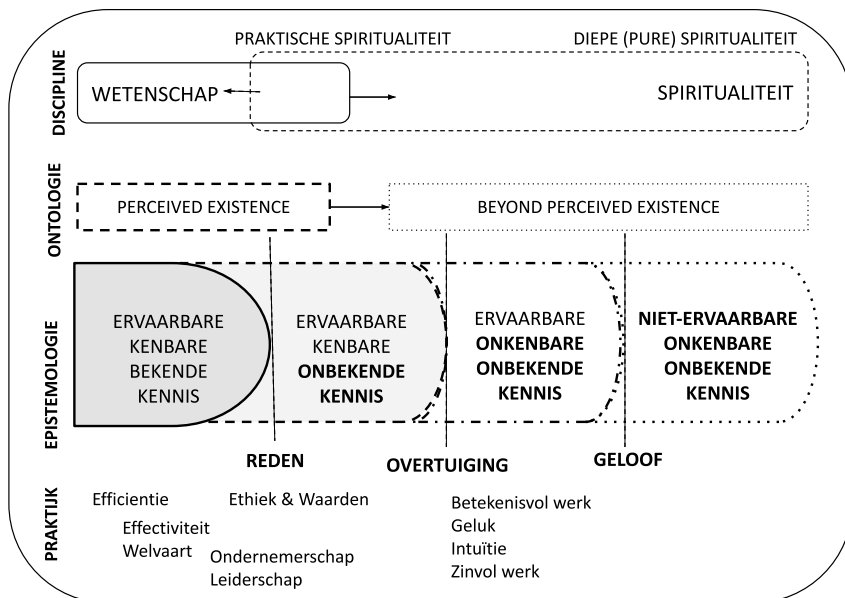
## Spiritualiteit als een academische én praktische discipline

Management maakt steeds meer gebruik van academische kennis. Daarbinnen pleit ik ervoor om spiritualiteit te helpen ontwikkelen tot een zelfstandige discipline, waarin plaats is voor zowel een academische als een praktische invulling. Een paar voorbeelden van constructen die door (de discipline van) spiritualiteit kunnen worden uitgewerkt voor de praktijk zijn: efficiëntie, effectiviteit, ethiek en waarden, intuïtie, ondernemerschap, leiderschap, betekenisvol werken, zinvol werken, geluk en welvaart (zie Figuur 6).

Hierbij noem ik een aantal voorwaarden voor de ontwikkeling van spiritualiteit tot een volwaardige academische én praktische discipline (een rol zoals wiskunde die heeft in de wetenschap), bij bedrijven, organisaties en in ons dagelijks leven.

1. Het vraagt tijd en geduld om spirituele inzichten te begrijpen, toe te passen, te beleven en te omarmen in uw leven. Daarom houdt spiritualiteit zich bezig met “trage vragen en trage antwoorden”. Deze vragen vergen veel tijd om ze te doorgronden en daarvoor is reflectie, introspectie en contemplatie nodig.
2. Zonder spiritualiteit te doorleven, kunnen we de echte waarde ervan, voor onszelf of onze organisatie, niet goed invullen.
3. Begrip van spirituele technieken, vanuit hun inbedding in de oorspronkelijke traditie en niet als recept of benadering, verhoogt de kans op duurzame effecten.

**Figuur 6: Spiritualiteit als academische én praktische discipline**



We zien dat management in onze wereld een machtig domein is geworden. In tijden van crisis, zijn veel managementtaken relevanter. Des te essentiëler om ons onder te dompelen in de discipline van spiritualiteit, zodat er openheid ontstaat voor het continuüm van het onbekende. Dit continuüm varieert van het onbekende dat nog kenbaar kan worden, tot aan het onbekende dat we nooit zullen ervaren of weten.

Ondernemers hebben een natuurlijke neiging om het onbekende te omarmen. Daarom kunnen we verwachten dat ze de spiritualiteit, die ik omschrijf en uitwerk met het K-model, zullen accepteren. We zien organisaties alternatieve organisatiestructuren exploreren, vaak decentrale vormen, waarbinnen zelfsturende eenheden steeds belangrijker worden.

Binnen deze vormen, ontwikkelen medewerkers (meer) zelfredzaamheid, in diverse situaties. Spiritualiteit kan daarbij helpen: hiermee kunnen zij putten uit diepere kennisbronnen, waarmee ze in elke situatie, ongehinderd door angst en gestimuleerd door intrinsieke nieuwsgierigheid, oplossingen vinden voor uitdagingen op korte én lange termijn. Natuurlijk kunnen

mensen (en medewerkers in organisaties) ook worden misleid; bijvoorbeeld als spiritualiteit oppervlakkig wordt aangeboden als snelle oplossing voor complexe en hardnekkige problemen. Alleen als we deze zaken écht proberen te begrijpen, kunnen we spiritualiteit een realistische plek geven in ons leven en in onze organisaties.

## Een SWOT-analyse van spiritualiteit als discipline

### Sterkte- en zwakteanalyse

Ik sta eerst stil bij sterktes en zwaktes; daarna zet ik kansen en bedreigingen op een rij. Zwaktes:

1. Als we met wetenschappers een discipline voor spiritualiteit in management willen ontwikkelen, hebben we een bepaalde striktheid en nauwkeurigheid in acht te nemen, de zogenaamde “*academic rigor*”. Dit is nodig om de discipline op eigen benen te doen staan. De discipline zal een ontologie (een zijnsleer) over de werkelijkheid dienen te ontwikkelen, en een epistemologie (kennisleer) om die werkelijkheid te leren kennen. Daarnaast is een praxeologie nodig, oftewel aanpakken om spiritualiteit in business (de “hoe-vraag”) te kunnen invullen. Ook is een axeologie nodig, om de vraag wat goed en fout is, oftewel een theorie van waarden over het onderwerp van spiritualiteit, te kunnen beantwoorden. Dit staat allemaal nog in de kinderschoenen.

Meestal zijn we aan de axeologie en praxeologie toe, als de ontologie en de epistemologie voldoende zijn ontwikkeld. Er zijn vele decennia nodig om een discipline te ontwikkelen. We vinden voorbeelden in andere disciplines, zoals de psychologie, die oorspronkelijk een thuis in de filosofie had. Nu is algemeen geaccepteerd dat psychologie een zelfstandige discipline is over het gedrag en de geest, en daarmee iets kan zeggen over individuele verschillen. Zo biedt de psychologie nu een bepaalde manier van kijken, die door iedereen die zich ermee bezighoudt, wordt omarmd. Spiritualiteit heeft hierin nog een weg af te leggen.

2. In de uitwerking van de epistemologie, is openheid vereist. Nieuwe aanpakken moeten echt als nieuw behandeld worden; niet ter vervanging van aanpakken uit de gevestigde wetenschappelijke methoden en technieken. De ontwikkeling van spiritualiteit als discipline wordt verder beperkt doordat veel management onderzoekers kritiek uiten op kwantitatieve methoden en technieken waarmee de ontwikkeling van spiritualiteit wordt beperkt.
3. Spiritualiteit is vooral idiografisch en subjectief van aard. Het is zeer interpretatief en vindt op individueel niveau plaats, waarmee de kans op generalisatie klein is. Onze nomothetische aanpak (die wel is gericht op kennis die generaliseerbaar is) doet niet in alle situaties recht aan spiritualiteit. We kunnen geen metingen opdringen aan het idiografische element van spiritualiteit. Er zijn onderdelen die generaliseerbaar zijn en onderdelen die uniek en subjectief blijven. Bij het ontwikkelen van de discipline, bestuderen we zowel idiografische als nomothetische onderzoeken; er moet openheid zijn voor beide. De idiografische onderzoeken helpen bij onderzoek naar diepe spiritualiteit; de nomografische bij onderzoek naar praktische spiritualiteit. Met idiografische onderzoeken kunnen we inzichten krijgen, die aanleidingen bieden voor vervolgonderzoek, dat nomothetisch van aard is.
4. Wetenschappers, uit diverse disciplines, hebben nogal eens de houding om het concept van spiritualiteit verknipt, vanaf hun eigen “eiland”, te behandelen. Een voorbeeld is het tweewegbrengen van fysiologische veranderingen door ademhalingstechnieken. Iemand uit de medische discipline zal vooral geïnteresseerd zijn in de effecten ervan op het fysiologische vlak. Een psycholoog daarentegen is geïnteresseerd in de techniek, om te ontdekken of ademhalingstechnieken stressverlagend werken, en wat ze tweewegbrengen in de geest. Iedere discipline zet een eigen instrumentarium voor metingen in, en ieder krijgt een deel van de effecten die optreden te zien. Het risico is dat men het concept en de bijbehorende techniek nooit in zijn totaliteit zal begrijpen.

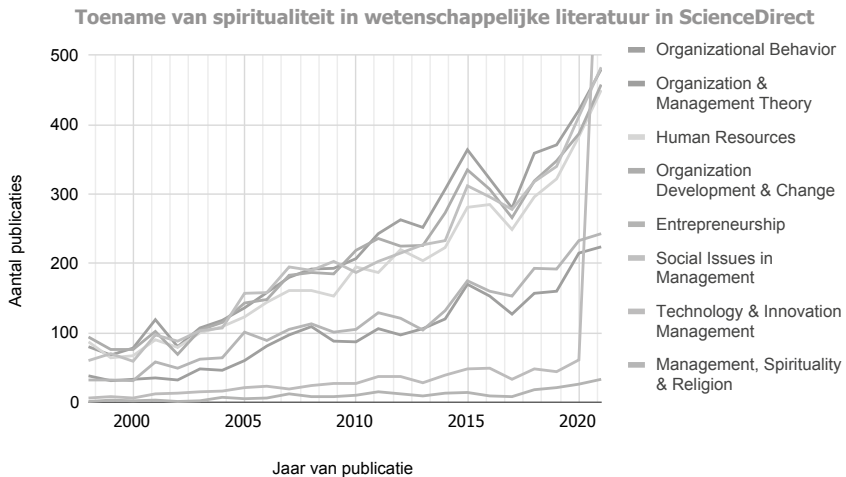
Spiritualiteit echter, verdient het bij uitstek om het in zijn totaliteit bestudeerd te worden.

De zwaktes vormen een obstakel voor de ontwikkeling van spiritualiteit in de managementcontext en voor het krijgen van acceptatie van de relevantie ervan als discipline. Ondanks de duizenden publicaties, die in de afgelopen twintig jaar verschenen, is spiritualiteit als discipline nog niet erg opgeschoten.

Sterktes:

1. Voor het exploreren van spiritualiteit is geen speciale infrastructuur nodig. Mensen zijn immers hun eigen laboratorium.
2. Steeds meer onderzoekers in de management context houden zich bezig met spiritualiteit. Er zijn wetenschappelijke tijdschriften die hier ruimte voor maken en er is een nieuw tijdschrift ontwikkeld, dat meedoet aan internationale *rankings*.
3. Recent voerde ik een onderzoek uit, waarbij ik de academische databases heb geraadpleegd, om te zien hoe spiritualiteit zich ontwikkelt in management context. Een van de databases die ik heb gebruikt is *ScienceDirect*, waarin ik het aantal publicaties op het gebied van spiritualiteit heb bekeken, verschenen tussen 2000 en 2020, in de 26 domeinen die *The Academy of Management* onderscheidt. Dit heb ik gedaan door steeds te zoeken op de woordcombinatie van het specifieke domein met spiritualiteit. Bijna in alle domeinen is er een groei van aantal publicaties op het gebied van spiritualiteit te vinden. Hier presenteer ik de positieve trend in de ontwikkeling van het thema spiritualiteit in een selectie van domeinen, die binnen de managementwetenschap worden onderscheiden (zie Figuur 7).

**Figuur 7: Stijgende trend van spiritualiteit in de wetenschap**



## Analyse van kansen en bedreigingen

### Bedreigingen:

1. We kunnen beargumenteren dat spiritualiteit in alles zit en dat, in zekere mate, iedereen weleens spiritualiteit heeft ervaren. Daarbij treedt ook continu “vervuiling” op; niet elke ervaring is spiritueel. Spiritualiteit wordt nogal eens als *default*-optie gebruikt, voor alles wat anders is dan objectief waarneembaar.
2. De term holistisch wordt nogal eens gebruikt als uitleg voor spiritualiteit, maar daarmee wordt geen complete omschrijving gegeven. Ook dit kan als vervuiling van het discours worden gezien.
3. Het onbekende wordt te snel aangeduid met het mystieke, vooral door mensen buiten de wetenschap. In mijn betoog heb ik uitgelegd dat in mijn visie het onbekende een kenbaar en een onkenbaar deel heeft. Dit onderscheid is van groot belang, als we de discussies en ontwikkelingen van inzichten over spiritualiteit zuiver willen houden. Een discipline is nodig om onderzoek en

ontwikkeling te doen om het kenbare onbekende te exploreren. Door spiritualiteit in het geheel als mystiek te labelen, doen we geen recht aan spiritualiteit als verschijnsel van een discipline.

4. Er is een groep managers en managementwetenschappers die, op het gebied van spiritualiteit, doet aan “*cherry picking*”. Ten aanzien van technieken die zijn ontwikkeld om het onbekende te exploreren, halen zij eruit wat ze willen, zonder de intentie om die technieken te leren gebruiken voor het doel waarvoor deze ontwikkeld werden. Als men een techniek alleen gebruikt voor het realiseren van een effect, zonder de filosofische gronding te exploreren, is de kans groot dat men het niet voldoende kan belichamen om de totale ervaring te realiseren.
5. In diverse tradities zijn spirituele technieken en verhalen ontwikkeld en overgedragen op nieuwe generaties. Ook via internet zijn zeer krachtige technieken beschikbaar. Het is belangrijk dat mensen zich hierop mentaal en psychisch voorbereiden, en beseffen dat zij een individuele, innerlijke reis gaan maken, welke techniek zij ook gebruiken. Niemand kan van tevoren voorspellen hoe die innerlijke reis eruit gaat zien en welke impact het zal hebben. Ieder mens is immers uniek en daardoor zullen ervaringen en impact variëren. Van de ontvanger vraagt dit om een angstvrije, open geest en bereidheid om met het onbekende om te gaan. Van de begeleider van een techniek vraagt het om het besef dat er niet één passende aanpak is voor iedereen.

Kansen:

1. Het bedrijfsleven, organisaties en de samenleving hebben behoefte aan vernieuwend denken en handelen. Spiritualiteit kan daarbij een basis vormen. De context van Nyenrode is de markt van dienst zijn met onderzoek, onderwijs en trainingen. Als we kijken naar de periode waarin dr. Postma decaan en rector was, kunnen we concluderen dat de directe aanleiding om Nyenrode te beginnen, met het NOIB, een praktische was. Nyenrode had in de beginjaren dan ook een praktische focus. Langzamerhand veranderde de



status, van *business school* naar universiteit, en hiermee kwam de striktheid en nauwkeurigheid die worden verwacht van een academische discipline in het vizier van de verschillende rectoren en decanen. We kunnen stellen dat Nyenrode een vruchtbare voedingsbodem biedt, om van spiritualiteit een academische én een praktische discipline te maken. De praktische kant staat immers als een huis en in de academische kant is de afgelopen dertig jaar flink geïnvesteerd. Voor spiritualiteit is een focus nodig met betrekking tot de ontologie (over de werkelijkheid), epistemologie (over het kennen van deze werkelijkheid), een axiologie (voor een theorie over waarden) en een praxeologie (voor de ontwikkeling van modellen met het oog op het ontwerpen en implementeren van aanpakken voor diverse soorten vraagstukken).

2. De twee belangrijkste dingen, die we als mens, organisatie en samenleving willen realiseren, zijn geluk en welvaart. Diverse disciplines hebben op hun eigen manier invulling gegeven aan dit idee, ieder met hun eigen accenten. Spiritualiteit geeft hierop een diepgaand, overkoepelend antwoord.
3. Ondernemers putten vaak uit de dimensie van het onbekende, om nieuwe producten of diensten op de markt te introduceren. Voor veel ondernemers biedt spiritualiteit een natuurlijke voedingsbodem voor creatieve activiteiten.

Spiritualiteit kan inhoud geven aan ons leven in de vorm van betekenisvolle activiteiten, waaruit wij voldoening kunnen putten. Dit geldt ook voor medewerkers van organisaties. Ik wil een speciale casus bespreken, Buurtzorg Nederland, waar ik de eer heb om vanaf juli 2011 op te trekken met de oprichters: Jos de Blok en Gonnie Kronenberg.

Ik gebruik dit voorbeeld kort, om te laten zien hoe, bij Buurtzorg, faciliteiten in de organisatiestructuur resulteren in de ruimte voor exploratie

van het onbekende, wat ik praktische spiritualiteit noem (Nandram, 2021).<sup>2</sup> We zien dat deze manier van organiseren bij Buurtzorg cliënten zelfredzaam maakt. Medewerkers ervaren de versimpeling van de organisatiestructuur in zelfsturende teams, en de natuurlijke verwevenheid van ondersteuning die zij nodig hebben vanuit ICT en backoffice als een bevrijdende context. Vrijheid betekent hier ruimte voor vertrouwen, zodat medewerkers zelf kunnen nadenken en beslissen wat goed is voor de specifieke situatie van hun cliënten. Voor de professionals gaat het om continue inspiratie en bezieling; steeds zelf nadenken – vanuit hun klinische achtergrond, ervaringen en gezond verstand – wat het best aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van de cliënt. Dit vraagt van hen een dienende houding, naar de cliënten en onderling, die op een natuurlijke manier ontstaat, doordat men niet alleen het bekende oppakt, maar ook de ruimte heeft om het onbekende te exploreren en daarmee denk- en werkwijzen op elkaar af te stemmen en te vernieuwen. Dit zijn, naar mijn idee, allemaal uitingen die mogelijk worden gemaakt door een context van praktische spiritualiteit.

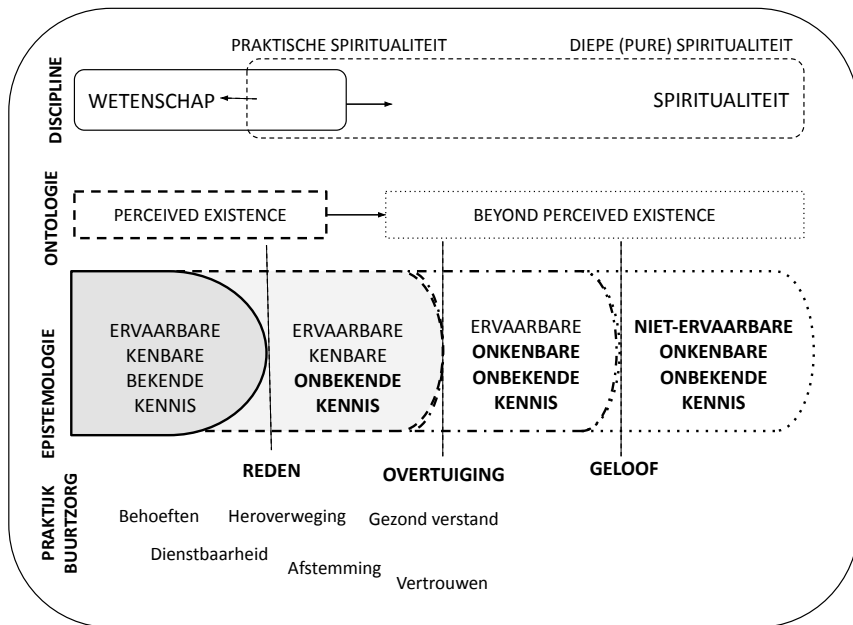
Voor Buurtzorg Nederland is spiritualiteit niet de belangrijkste drijfveer. Dat is menselijkheid. Door menselijkheid centraal te stellen, als belangrijkste waarde, is op een natuurlijke wijze ruimte voor spiritualiteit ontstaan, in termen van het exploreren van het onbekende (zie Figuur 8). Medewerkers kunnen opbloeien om het beste te doen voor hun cliënten, door die cliënten centraal te stellen en hen als compleet mens te zien, in een context, met een verleden en heden, met verlangens, voorkeuren en mogelijkheden. De organisatiestructuur, met zelfsturende teams, geeft medewerkers de mogelijkheid te werken aan hun innerlijk leven, hun relatie

---

<sup>2</sup> Een deel van mijn werk, zoals de “*Integrating Simplification Theory*” (een theorie over het integreren van vereenvoudiging), heb ik afgeleid uit de werkwijze die Buurtzorg heeft ontwikkeld. In een verdere, recente verdieping van de theorie, maak ik de link naar organiseren vanuit een wereldbeeld dat is gestoeld op de volgende aspecten: dienen (*servicing principle*), afstemmen (*attuning principle*), vertrouwen (*trusting principle*), doen wat nodig is (*needing principle*), nadenken over de authentieke situatie en ruimte nemen voor mogelijke nieuwe werkwijze (*rethinking principle*) en het vermogen om gezond verstand te accepteren als een van de ingrediënten voor besluitvorming (*common sensing principle*).

met anderen en het omgaan met zaken die vooraf niet bekend zijn. Daardoor kunnen ze op een natuurlijke wijze beroep doen op hun gezond verstand (Nandram, 2021).

**Figuur 8: Het K-model in de casus Buurtzorg**



We weten dat de Vierde Industriële Revolutie ons in toenemende mate zal toerusten met robots, in dezelfde context als waar mensen werkzaam zijn. Deze ontwikkelingen zouden ertoe kunnen leiden dat mensen vervreemd raken van hun werkzaamheden. Daarom is betekenisvol werk relevant voor elke organisatie; omdat mensen anders opgebrand raken, en de organisatie zullen verlaten.

Het eigenaarschap dat Buurtzorg haar medewerkers geeft, middels de zelfsturende faciliteiten, belooft alle organisaties een rooskleurig langetermijnperspectief.



# Conclusies en samenvatting

Spiritualiteit in management staat nog in de kinderschoenen en zal zich in de toekomst moeten ontwikkelen tot een onderscheidende en volwaardige discipline, met begrijpelijke concepten, theorieën, modellen en voorbeelden.

Diverse *business schools* en universiteiten omarmen spiritualiteit door cursussen aan te bieden, afdelingen of leerstoelen zoals deze op te zetten. In 2006 nam ook Nyenrode hierin al een dappere stap, met de aanstelling van wijlen prof. dr. Paul de Blot.

Spiritualiteit biedt een veelbelovend toekomstperspectief. Nu is het moment om spiritualiteit naar een ander niveau te tillen, want diverse bedrijven en organisaties kampen met grote en complexe problemen.

Onderzoek uit het verleden toont de positieve impact van spiritualiteit op het gevoel van betekenisgeving en ervaren en zinvolheid, welzijn, stressreductie, teambuilding, creativiteit, prestaties en innovatie (bijv. Karakas, 2009; Benefiel et al. 2014; Neubert, et al. 2017).

Het type onderzoeksvragen dat ik zal behandelen zijn:

1. Waarom, wanneer en hoe worden medewerkers, ondernemers en leiders zich bewust van het continuüm van het onbekende?
2. Waarom, wanneer en hoe worden sommige medewerkers, ondernemers en leiders zich bewust van het potentieel van het onbekende voor hun organisatie of bedrijf en anderen niet?
3. Waarom, wanneer en hoe helpt kennis van het onbekende in het zakendoen ten behoeve van verschillende expressies van welvaart en geluk voor individu, bedrijf of organisatie?

Ik hoop dat, door mijn voorgenomen invulling van de leerstoel Business en Spiritualiteit aan Nyenrode Business Universiteit, meer inzicht ontstaat in het fenomeen spiritualiteit zelf en de wijze waarop het dienstbaar kan worden gemaakt voor duurzaam geluk en welvaart in bedrijf en organisatie.

Mijn hier gehouden rede vat ik als volgt samen:

1. Spiritualiteit slaat een brug tussen het bekende en het onbekende.
2. Spirituele kennis is als een horizon die onze reis inspireert, maar nooit een bestemming wordt.
3. Spiritualiteit laat ons meer voelen dan wie we denken dat we zijn.
4. Spiritualiteit laat ons meer doen dan we gewend zijn te doen.
5. Voordat we bewust worden van het kenbare onbekende, zitten we in een race van competitie met de ander en negeren we de natuur om ons heen.
6. Door een academische én praktische discipline te maken van spiritualiteit binnen management, geven we plaats aan het onkenbare onbekende, zodat we het kenbare onbekende onbevreesd kunnen ontdekken in bedrijven, organisaties en ons dagelijks leven.
7. Dit geeft een impuls aan het bedenken, ontwerpen en implementeren van ongekenbare mogelijkheden en oplossingen, aan het benaderen van problemen vanuit een ander bewustzijn dan dat we gewend zijn te gebruiken.

# Dankwoord

Dames en heren, dit was de derde inaugurele rede die ik in mijn carrière als wetenschapper heb gehouden. De eerste was in 2011, voor de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, waar ik toen lector Ondernemerschap werd. De tweede was in 2019, voor de Vrije Universiteit in Amsterdam, bij de aanvaarding van het hoogleraarschap Hindoe-spiritualiteit en Samenleving. Ik werd onderzoeker direct na mijn afstuderen als psycholoog aan de Universiteit van Amsterdam in 1989 en promoveerde in de periode 1991-1995, waarna ik bij *Nyfer* (Nyenrode Forum for Economic Research) aan het werk ging als senior onderzoeker, in dienst van Nyenrode Business Universiteit. Intussen ging ik ook aan de slag met een tweede studie tot econoom, die ik afrondde in 1998. Vanaf eind '97 ben ik in dienst van het *Center for Entrepreneurship*, binnen de Nyenrode Business Universiteit (die inmiddels een naamsverandering heeft ondergaan, naar het *Center for Entrepreneurship, Governance and Stewardship*). Vandaag ben ik enorm trots dat ik hier sta op mijn geliefde Nyenrode.

Aan het einde gekomen van deze rede, wil ik graag enkele woorden van dank uitspreken.

Geachte leden van het College van Bestuur en de leden van de benoemingsadviescommissie van Nyenrode Business Universiteit, ik wil u hartelijk danken voor het in mij gestelde vertrouwen, om dit mooie vakgebied van Business en Spiritualiteit verder te mogen ontwikkelen.

Verder dank ik mijn collega's Prof. dr. ir. Henk Kievit en Prof. dr. Rob Blomme en Prof. dr. Ronald Jeurissen die zich hebben ingezet voor mijn benoeming en de voorzetting van de leerstoel Business en Spiritualiteit op Nyenrode. Ook wil ik mijn collega hoogleraren die vandaag meelopen in het cortège bedanken.

U kunt zich voorstellen dat ik heel veel mensen heb ontmoet in de vorm van collega's, studenten, opdrachtgevers en toehoorders van mijn presentaties in binnen en buitenland. Ik ben ongetwijfeld door velen beïnvloed. Ik wil hen allemaal bedanken. In het bijzonder wil ik twee

collega's noemen die er helaas niet meer zijn: Karel Samsom en Paul de Blot. Hoogleraren die mij vroegen mee te helpen met het ontwikkelen van het thema spiritualiteit in het ondernemerschap en voor het bedrijfsleven.

Ik wil een paar mensen noemen die mij hebben gesteund in mijn experimenten met onderzoeksideeën en aanpakken, die zeker een basis hebben gelegd voor de dingen die ik vandaag met u heb gedeeld: Jos de Blok van Buurtzorg Nederland en Prof. Harsh Purohit, Decaan van Banasthali Universiteit.

Verder noem ik graag ex-collega's hoogleraren Eduard Bomhoff, Gerrit Broekstra, Gert van Dijk, mijn collega's van de *steering committee* van het *European SPES Institute* en mijn collega's van de MSR-groep, die me veel inzichten gaven.

Ik wil ook de mensen van de *executive* Modulaire MBA opleiding, met wie ik de afgelopen jaren prettig samenwerk, bedanken: Kiki de Haan, Nyla Aalders, Monique Poulus, Daphne Maas, Henriëtte den Boer, Krista van Maanen en Sacha Spoor.

Ook wil ik de vrienden van de Paul de Blot-groep (Prof. dr. Geert Sanders, Jacqueline Kraft, Karin Sorbi, Rob van Schaik) bedanken voor hun input van citaten, die Prof. dr. Paul de Blot heeft gebruikt in zijn werken. Ik wil Helm Horst bedanken, een collega van Nyenrode die me input heeft gegeven uit het boek dat hij voor Prof. dr. Paul de Blot heeft geschreven.

Ik dank mijn collega's aan de Vrije Universiteit Amsterdam voor hun inspiratie, in het bijzonder Dr. Puneet Bindlish. Ook wil ik mijn collega's van Banasthali Vidyapith (Dr. Ankur Joshi en anderen) en BHU(IIT) in Varanasi (onder andere Dr. Sukhada, Dr. Vishwanath Dhital en Elham Malik) van de *humanistics department* bedanken voor hun samenwerking. Verder wil ik Dr. Gunjan Joshi, Dr. Arjun Shrestha, Dr. Gaëtan Mourmant, Margot Borden en alle leden van de *OMRISE Research Group and Magazine* bedanken voor hun samenwerking.



Nu wil ik mijn familie bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn ouders, die dit niet in levenden lijve mogen meemaken, enorm bedanken.

Daarnaast wil ik mijn echtgenoot Wim Keizer bedanken voor de continue steun in mijn ontwikkeling en loopbaan, vanaf het moment dat we trouwden in 1989. Hij heeft van zeer dichtbij meegekregen wat het voor mij inhoudt om hier hoogleraar te worden. Toen ik ging nadenken over een datum voor deze oratie kwam ik, zeer intuïtief, uit op 1 april: Wim's verjaardag. Later, tijdens het schrijven van mijn oratie, kwam ik erachter dat ik, 27 jaar geleden, precies op 1 april in dienst trad bij Nyenrode. Voor mij is 1 april geen grap, niet in het minst door deze persoonlijke redenen, die het formeel aanvaarden van mijn hoogleraarschap extra bijzonder maken.

Ik wil mijn kinderen Navin en Sharan bedanken voor hun vragen over het leven en hun liefde. Ik wil ook mijn overige familie, met name mijn zussen en broers, en schoonfamilie bedanken voor alle steun in welke vorm dan ook.



# Geleide meditatie

Ter afsluiting van mijn oratie, wil ik nu graag uw aandacht vragen voor een geleide meditatie. Ik wil onze Rector Magnificus, Koen Becking hartelijk danken voor de mogelijkheid die hij mij geeft om af te wijken van het gebruikelijke protocol, zodat ik een geleide meditatie met u kan doen.

In de komende paar minuten gaat u genieten van de stilte om u heen, terwijl u naar mij gaat luisteren. Nu volgen mijn instructies.

*U gaat comfortabel zitten met voeten stevig op de grond. U laat uw schouders ontspannen hangen. U legt uw handen op uw knieën. U sluit uw ogen. Observeer uw ademhaling.*

Ik ga een paar aanwijzingen geven als impuls voor uw meditatie. Ik zal u ook een sein geven voor wanneer u uw ogen kunt openen.

1. Word bewust van uw ademhaling. Word bewust van uw omgeving. Word nu bewust van het hele universum om u heen.

*Ga na: hoe voelt dit in uw hoofd, uw hart en in uw voeten?*

2. Stelt u zich nu voor dat u in het centrum van het universum staat

*Ga na: hoe voelt dit in uw hoofd, uw hart en in uw voeten?*

Blijf uw ogen gesloten houden

3. Bedenk: in welke richting u ook op zou willen gaan, er zijn geen muren. U wilt naar rechts en u ziet oneindigheid. U wilt naar links en u ziet oneindigheid. U kijkt omhoog en u ziet oneindigheid. U wordt omringd door een en al oneindigheid.

*Ga na: hoe voelt dit in uw hoofd, uw hart en in uw voeten?*

4. Ik wil u nu vragen om vanuit de oneindigheid om uw heen, welke vorm het ook aanneemt, iets te creëren in uw gedachten, iets wat u ten diepste verlangt.

Het mag van alles zijn, iets dat u al kent, iets dat u niet kent, iets dat misschien wel eens in uw dromen is voorgekomen, of totaal iets anders, helemaal onbekend. Geef er een eigen invulling aan.

*Rond uw creatie in gedachten af. Adem diep in en langzaam uit. Wrijf uw handen tegen elkaar en maak ze warm. Breng uw handen naar uw ogen en doe uw ogen op uw gemak open.*

**Hartelijk dank voor uw aandacht.**

**Ik heb gezegd!**

# Referenties

- Anderson, S., & Burchell, J. (2019). The Effects of Spirituality and Moral Intensity on Ethical Business Decisions: A Cross-Sectional Study. *Journal Of Business Ethics*, 168(1), 137-149. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04258-w>
- Ashforth, B.E., & Pratt, M.G. (2010). Institutionalized spirituality: An oxymoron? In: *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, (p.93-107). In: R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (Eds.). New York, NY: M.E. Sharper, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315703817>
- Ashmos, D.P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Benefiel, M. (2010). Methodological issues in the study of spirituality at work. *Spirituality and Business* (p. 33-44). In: S.S. Nandram and M.E. Borden (Eds.). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-02661-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-02661-4_3)
- Benefiel, M., Fry, L.W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175. <https://doi.org/10.1037/a0036597>
- Bhawuk, D. P. S. (2019). adhyAtma or spirituality: Indian perspectives on management. In: Pawan S. Budhwar, Arup Varma, Rajesh Kumar (eds.), *Indian business: Understanding a rapidly emerging economy*. 256-266. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315268422-21>
- Bouckaert, L., & Zsolnai, L. (2011). *Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave Macmillan, London. <https://doi.org/10.1057/9780230321458>
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership—Part I. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 48-54. <https://doi.org/10.1108/01437730010310730>
- Chiles, T., Crawford, B., & Elias, S. (2021). Mind, Body, and Soul: A Spiritual Perspective on the Entrepreneurial Imagination. *Organization Theory*, 2(2), 263178772110057. <https://doi.org/10.1177/26317877211005786>

Csala, B., Springinsfeld, C. M., & Köteles, F. (2021). The Relationship Between Yoga and Spirituality: A Systematic Review of Empirical Research. *Frontiers in Psychology*, 3052. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.695939>

Dehler, G.E., & Welsh, M.A. (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. *Journal of managerial psychology*, 9(6), 17-26. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683949410070179>

Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>

Etymonline. spiritueel | Search Online Etymology Dictionary (etymonline.com)

Fornaciari, C.J., & Dean, L.K. (2001). Making the quantum leap: Lessons from physics on studying spirituality and religion in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 335-351. <https://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005547>

Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C. (2005). From Advocacy to science: The next steps in workplace spirituality and research. In: *Handbook of Psychology of Religion and Spirituality*. New York Guildford Press

Giacalone, R.A., & Eylon, D. (2000). The development of new paradigm values, thinkers, and business: Initial frameworks for a changing business worldview. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1217-1230. <https://doi.org/10.1177/00027640021955838>

Giacalone, R. A., & C. L. Jurkiewicz. (2003). Toward a science of workplace spirituality, In: R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (Eds.). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*: 3–28. Armonk, New York: M. E. Sharpe. <https://doi.org/10.4324/9781315703817>

Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>

Kinjerski, V.M., & Skrypnek, B.J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of organizational change management*, 17(1), 26-42. <https://doi.org/10.1108/09534810410511288>

- King-Kauanui, S., Thomas, K.D., & Waters, G.R. (2005). Entrepreneurship and spirituality: integration of spirituality into the workplace. *Journal of management, spirituality and religion*, 2(2), 255-274. <https://doi.org/10.1080/14766080509518582>
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of managerial psychology*. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683940210423060>
- Moon, T., Youn, N., Hur, W., & Kim, K. (2018). Does employees’ spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618-1634. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>
- Miller, D.W. (2007). *God at work: The history and promise of the faith at work movement*. Oxford University Press
- Miller, D.W., & Ewest, T. (2013a). The integration box (TIB): An individual and institutional faith, religion, and spirituality at work assessment tool. In: *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace* (p. 403-417). Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1\\_24](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1_24)
- Miller, D.W., & Ewest, T. (2013b). The present state of workplace spirituality: A literature review considering context, theory, and measurement/assessment *Journal of religious and theological information*, 12(1-2), 29-54. <https://doi.org/10.1080/10477845.2013.800776>
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Mitroff, I.I., & Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 83
- Mitroff, I.I., Mitroff, I., & Denton, E.A. (1999). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace* (Vol. 140). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1177%2F004057360205900127>
- Mitroff, I.I., Denton, E.A., & Alpaslan, C.M. (2009). A spiritual audit of corporate America: ten years later (spirituality and attachment theory, an interim report).

*Journal of Management, Spirituality and Religion*, 6(1), 27-41.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14766080802648698>

Nandram, S. S., & Samsom, K. J. (2006). *The spirit of entrepreneurship: exploring the essence of entrepreneurship through personal stories*. Springer Science & Business Media

Nandram, S. S. (2010). Spirituality and business. In *Spirituality and Business* (pp. 17-32). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-02661-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-02661-4_2)

Nandram, S. S. (2015). *Organizational innovation by integrating simplification: lessons from Buurtzorg Nederland*. Switzerland: Springer International Publisher. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11725-6>

Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). *Managing VUCA through integrative self-management: how to cope with volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in organizational behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52231-9>

Nandram, S.S. (2019). Integrative spirituality in the fourth industrial revolution. Vrije University Press. Amsterdam. Written lecture for the official inauguration to full-professor at the Faculty of Religion and Theology of the Vrije Universiteit Amsterdam <https://research.vu.nl/en/publications/integrative-spirituality-in-the-fourth-industrial-revolution-from>

Nandram, S. S. (2021). Humane Organizing in a Post-COVID-19 World: Learning from Buurtzorg's Trust-Based Decentralization, *Journal of Management Spirituality and Religion*, Vol. 18, No. 5, <https://doi.org/10.51327/ZLJH5589>

Neubert, M. J., Bradley, S. W., Ardianti, R., & Simiyu, E. M. (2017). The role of spiritual capital in innovation and performance: Evidence from developing economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4), 621-640. <https://doi.org/10.1111/etp.12172>

Nimmi, P., Binoy, A., Joseph, G., & Suma, R. (2021). Significance of developing spirituality among management students: discerning the impact on psychological resources and wellbeing. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 317-331. <https://doi.org/10.1108/jarhe-10-2020-0372>

Pandey, A., Gupta, R.K., & Arora, A.P. (2009). Spiritual Climate of Business Organizations and its Impact on Customers' Experience, *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, 313- 332. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9965-z>



- Pawar, S.B. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(8), 759-777. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730911003911>
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4), 459-468. <http://dx.doi.org/10.1080/13678860903135912>
- Pietersen, H. J. (2014). Workplace spirituality: A meta-theoretical perspective. *Mediterranean Journal of Social Science*, 5(23), 2269-2276. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p2269>
- Postma, E.J.B. (1950). Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het Rectoraat van het NOIB te Breukelen, Nijenrode (20 september)
- Ray, M. L., & Rinzler, A. (Eds.). (1993). *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change*. Tarcher.
- Roof, R. (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 130, 585-599. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>
- Saks, A.M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 8(4), 317-340. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.630170>
- Sheldrake, P. (2013). *Spirituality: A brief history*. John Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1558/jate.v5i2.205>
- Sheng, C., & Chen, M. (2012). Workplace spirituality scale design: The view of oriental culture. *Business and Management Research*, 1 (4), 46-62. <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v1n4p46>
- Standifer, R. L., Evans, K. R., & Dong, B. (2010). The influence of spirituality on buyer perception within business-to-business marketing relationships: A cross-cultural exploration and comparison. *Journal of Relationship Marketing*, 9(3), 132-160. <http://dx.doi.org/10.1080/15332667.2010.505458>
- Tackney, C. T., Chappell, S., Harris, D., Pavlovich, K., Egel, E., Major, R., & Stoner, J. (2017a). Management, spirituality, and religion (MSR) ways and means:

A paper to encourage quality research. *Journal Of Management, Spirituality and Religion*, 14(3): 245-254. <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2017.1316764>

Tackney, C. T., Chappell, S. F., & Sato, T. (2017b). MSR founders narrative and content analysis of scholarly papers: 2000–2015. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(2): 135-159. <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2017.1295879>

Waddock, S. A. (1999). Linking community and spirit: a commentary and some propositions. *Journal of organizational change management*, 12(4), 332-345. <http://dx.doi.org/10.1108/09534819910282171>

Wheatley, M. (1992). Leadership and the new sciences. *Learning about organisation from an orderly universe*. San Francisco, CA.: Berrett-Koehler Publications Inc

# Bijlage 1: Bijdrage aan spiritualiteit als discipline

Mijn academisch werk en de implementatie van het onderzoek dat ik heb gedaan, hadden vooral betrekking op ondernemend gedrag, ondernemende besluitvorming en intuïtie, integratieve perspectieven op spiritualiteit en organisatorische innovatie. Mijn bijdrage zit is het conceptualiseren van spiritualiteit in het domein van management, door concepten uit Oost en West samen te brengen, en het vervolgens creëren van raamwerken voor toepassingen in bedrijven en organisaties.

Het deel van het bedrijfsleven dat geïnteresseerd is in nieuwe benaderingen van het organiseren van hun processen door het integreren van materialisme en spiritualiteit (vaak uitgedrukt in “menselijke maat”, doelgerichtheid en zingeving) vindt conceptuele grond in mijn werk. Naar mijn mening zijn business en spiritualiteit niet twee thema's die elkaar uitsluiten. Het proces van het op één lijn brengen van perspectieven en doelen van belanghebbenden zou mijns inziens moeten beginnen bij het samenwerken aan de meest urgente gemeenschappelijke kwesties en thema's van de belanghebbenden.

De voorgestelde weg vooruit, door spiritualiteit te zien als een academische én praktische discipline, kan worden onderverdeeld in vier categorieën, namelijk: ontologie, epistemologie, axiologie en praxeologie. Zij worden hieronder beschreven, samen met recente onderzoekspublicaties die aan de gang zijn onder de respectievelijke categorieën:

*Ontologie; een verdere verfijning van wat spiritualiteit is, omschreef ik in mijn inaugurele rede voor de Vrije Universiteit.*

- Nandram, S.S. (2019). Integrative spirituality in the fourth industrial revolution. Vrije University Press. Amsterdam. Written lecture for the official inauguration to full-professor at the Faculty of Religion and Theology of the Vrije Universiteit Amsterdam. <https://research.vu.nl/en/publications/integrative-spirituality-in-the-fourth-industrial-revolution-from>

*Epistemologie; ik wil graag bijdragen aan de manier waarop onderzoek op dit gebied plaatsvindt, door input te leveren voor paradigma's, methoden, schema's (het definiëren en conceptualiseren van Spiritualiteit voor de context van Business). Binnen de epistemologische dimensie, heb ik bijgedragen aan innovatie in onderzoek naar Business en Spiritualiteit, zoals het integratieve onderzoeksparadigma en de integratieve methodologie. Een greep uit mijn recente werk op dit gebied:*

- Nandram et al. (2022). *Indigenous studies with an integrative research approach* (book chapter), Eds: Yochanan Altman, Judi Neal, Wolfgang Mayrhofer. De Gruyter.
- Nandram et al. (2019). Foundations for Social Entrepreneurship: An Integrative Indian Perspective. In *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve* (pp. 161-186). Eds: Bouckaert, Luk, Van den Heuvel, Steven Palgrave Macmillan, Cham.
- Nandram et al. (2019). Integrating reason and intuition: An integrative approach to objectivizing subtle cues. In *Developing Informed Intuition for Decision-Making* (pp. 115-136). Ed: Jay Liebowitz. Taylor and Francis.
- Nandram et al. (2018). Understanding entrepreneurial decision-making by objectivizing subtle cues. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(5), 398-423.
- Nandram, S.S. (2016). How do spirituality, intuition and entrepreneurship go together? *Philosophy of Management*, 15(1), 65-82.

*Axiologie; ik zou een bijdrage willen leveren aan het raakvlak met het gebied van de bedrijfsethiek, door toepassing van het concept van Integratieve Spiritualiteit, daar wij door de komende Vierde Industriële Revolutie voor verschillende ethische vraagstukken zullen komen te staan. Huidige pogingen op dit gebied:*

- Nandram et al. (2022). Spirituality led Ethical Decision making with Yogic Yamas and Niyamas (forthcoming in *Journal of Management, Spirituality and Religion*).

- Nandram, et al. (2022). *Understanding Human Values through Integrative Dialogue: The method of Śāstrārtha* (book chapter. In: Global Perspectives on Indian Spirituality and Management - The Legacy of S. K. Chakraborty. 2022. Eds: Sanjoy Mukherjee and Laszlo Zsolnai. (forthcoming in an edited book published by Springer).

*Praxeologie; ik zou mijn werk van de afgelopen elf jaar op het gebied van organisatie-innovatie, via decentrale structuren zoals zelfsturende teams, willen voortzetten:*

- Nandram, S. S. (2021). Humane Organizing in a Post-COVID-19 World: Learning from Buurtzorg's Trust-Based Decentralization. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 18(5), 375-399.
- Nandram et al. (in press, 2022). Integrative Intelligence and Spirituality through Self-Management in Technology-led VUCA Contexts. Eds: Pierre Noël, Raphaël Mathieu Legault-Laberge. Presses Universitaires de Louvain.
- Nandram et al. (2021). Integrating Simplification at Buurtzorg Nederland. In *Humanistic management in practice*. Eds: Ernst von Kimakowitz, Hanna Schirovsky, Carlos Largacha-Martínez, Claus Dierksmeier. Springer.

Al het bovengenoemde onderzoek helpt mij om verder te werken aan een integratieve paradigma voor spiritualiteit ten behoeve van management.



## Bijlage 2: Citaten Prof. dr. Paul de Blot SJ

Hieronder vindt u een selectie van citaten van wijlen prof. dr. Paul de Blot, die ik heb geplot in mijn kennismodel van spiritualiteit. Deze selectie is gebaseerd op een voorselectie die is gedaan door de vrienden van de Paul de Blot-groep, bestaande uit Karin Sorbi, Prof. dr. Geert Sanders, Rob van Schaik en Jacqueline Kraft. Zij hebben een aantal van zijn boeken en videomateriaal gebruikt. Ook heb ik mijn collega Helm Horsten gevraagd om een selectie te maken van citaten. Hij heeft daarvoor *Leren vliegen*, het boek dat hij voor Paul de Blot heeft geschreven, gebruikt. In totaal heb ik 125 citaten gekregen, die ik heb gecategoriseerd aan de hand van mijn kennismodel. Vervolgens heb ik de volgende gekozen voor deze presentatie. Allen, mijn hartelijke dank!

### Figuur 9: Citaten van Prof. dr. Paul de Blot SJ in het K-model

*"In het machinedenken is er geen aandacht voor de menselijke waardigheid. De creatieve mens wordt gereduceerd tot een levenloos machineonderdeel dat met een grote precisie moet kunnen werken als een robot."*

*"Klinisch dood zijn is de mooiste ervaring die ik ooit heb gehad. Ik wilde niet meer terug. Het was zo mooi, dat kun je niet onder woorden brengen. Prachtige kleuren, vrijheid. Ik zag mezelf gedragen worden en hoe mijn vrienden mijn hand vasthielden en afscheid namen. De gedachte dat ik daarheen ga na mijn dood is heel mooi."*

**BEKENDE REALITEIT:**  
-OBJECTIEF KENBAAR  
-SUBJECTIEF KENBAAR

**ONBEKENDE REALITEIT:**  
-OBJECTIEF KENBAAR  
- ALLEEN SUBJECTIEF ERVAARBAAR  
-ZAL ALTIJD ONBEKEND BLIJVEN

*"Wetenschap is een ballast. Maar kennis is een tool."*

*"Nyenrode is mijn klooster en mijn werk is mijn gebed. Ignatius [van Loyola] zegt ook: begin niet met bidden, maar ga gewoon doen. Als je het goed doet, ga je van je werk houden. Dan word je bezield door je eigen werk. Dat is de spiritualiteit van het doen."*

*"Ik ken God niet, maar beleef hem. Als iemand zegt dat hij God kent, dan spreekt hij onzin, want God is niet te kennen! Wel te beleven en dat heb ik gedaan. En die beleving is persoonlijk"*





## Over Sharda S. Nandram

Sharda Nandram, geboren in Suriname, woont sinds 1985 in Nederland. Haar familie komt oorspronkelijk uit Rajasthan, India. Sharda heeft een dubbele hoogleraarsfunctie. Ze is hoogleraar Business en Spiritualiteit op Nyenrode Business Universiteit. Ze is ook hoogleraar Hindoe-spiritualiteit en Samenleving aan de Faculteit Religie en Theologie van de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Verder is Sharda als adjunct-hoogleraar verbonden aan de Banasthali Universiteit en co-oprichter van de Buurtzorg Banasthali Leerstoel Integrating Simplification. Banasthali is 's werelds grootste residentiële universiteit voor vrouwen. Zij is tevens niet-uitvoerend bestuurder van Buurtzorg Edugreen India. Sharda is lid van de stuurgroep van het Europese *SPEs (Spirituality Economics Society) Institute* en medeoprichter van de Praan Group. Ze is oprichter van *OM RISE Magazine*, een online tijdschrift over spiritualiteit. Ze is ook bestuurslid van het *Centre for Ethics, ESG and Responsible Organizations* van het *Management Development Institute* in Gurugram in India.

Zij heeft gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam, waar zij haar propedeuse en doctoraal diploma's in zowel de psychologie als economie behaalde. Zij promoveerde in de sociale wetenschappen aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Sharda is getrouwd met Wim Keizer en haar kinderen zijn Navin Vikram Keizer (1997) en Sharan Anjali Keizer (2001).





NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT, STRAATWEG 25, 3621 BG BREUKELEN  
POSTBUS 130, 3620 AC BREUKELEN

ISBN 978-90-8980-154-8

**NYENRODE.NL**