

Zeven hoofdzonden, zeven deugden: een volwassen leerreis in leiderschap

Charlotte Goedmakers en Koen de Snoo
beiden partner bij Uātēs, The art of leadership

Inleiding

De fascinatie voor de zeven hoofdzonden is terug van nooit weggeweest. Niet als vingerwijzing, maar als spiegel: wat we ‘zonde’ noemen, raakt precies de plek waar menselijkheid, morele keuze en biologie elkaar kruisen. In een recent Trouw-interview verkent neuroloog Guy Leschziner hoe gedrag dat eeuwenlang als verdorven gold, vaak een biologische component heeft¹. En hoe een nieuw begrip van hersenen en context ons milder én preciezer kan maken in het spreken over verantwoordelijkheid. Hij beschrijft zonde als alomtegenwoordig - “het raakt aan de kern van wat het betekent om mens te zijn” - en als iets dat in een spectrum voorkomt, met een glijdende schaal tussen alledaagse neiging en klinische stoornis. Tegelijk onderstreept Leschziner dat onze neigingen niet louter deterministisch zijn: hersenen veranderen, omgeving beïnvloedt en vrije wil is waarschijnlijk gradueel verdeeld. De zeven hoofdzonden zijn geen vijanden die buiten ons liggen. Ze zijn ruwe energie in onszelf en in onze systemen. Leschziner herinnert ons: deze zogenaamde ‘destructieve’ eigenschappen hebben evolutionaire wortels en zijn niet louter slecht. Ze zijn nodig, zolang we ze kunnen vormen. Dat vergt een leerreis die begint met begrip voor biologie en context, zich organiseert in ritme rond bedding en grenzen en eindigt in meesterschap: diep zelfinzicht, systemisch bewustzijn en impactvolle actie.

De zonde als spiegel, niet als vingerwijzing

Sinds Evagrius en Gregorius de Grote worden ondeugden niet alleen gezien als moreel falen, maar als innerlijke neigingen die vorming vragen. Een taal om de menselijke ambiguïteit te duiden². We spreken vaak over moreel handelen alsof het gaat om goed versus fout gedrag, een binaire keuze die de werkelijkheid netjes ordent. Daarmee gaan we voorbij aan de onderstroom van emoties, loyaliteiten en handelingspatronen. De energie die we traditioneel ‘zonde’ noemen en die niet buiten ons staat, maar ons werk doordeesemt. Thomas van Aquino plaatst deugd als verworven *habitus* die verlangen richt³. De focus verschuift daarmee van incident naar karakter. Dat sluit aan op Aristoteles’ deugdedthiek: het midden wordt in praxis geoefend, in concrete situaties, niet op een poster⁴.

¹ Trouw, ‘Van gulzigheid tot jaloezie: de zeven zonden vind je al in het brein’ en ‘Deze neuroloog onderzocht de zeven hoofdzonden’ (bronnen 1).

² Evagrius’ *logismoi* (acht ondeugden) als innerlijke neigingen die vorming vragen; Gregorius canoniseert later de zeven hoofdzonden (bronnen 2, 3).

³ Deugd als verworven *habitus*: richting geven aan verlangen en handelen (Aquinas; MacIntyre’s herlezing) (bronnen 4, 5).

⁴ Aristoteles’ *Ethica Nicomachea*: deugd is praxis; het midden wordt geoefend, niet geafficheerd (bronnen 6).

Psychologisch en neuro-psychologisch lezen we dezelfde melodie: ons gedrag ontstaat uit de dans van motivatie, context en sociale bekrachtiging⁵. Emotie- en hechtingsonderzoek laat zien dat regulatie relationeel en belichaamd is. We kunnen minder op onze ‘wilskracht’ leunen dan we hopen⁶. Ook onze morele oordelen blijken vaak intuïtief en post-hoc gerationaliseerd⁷. Dat pleit voor praktijkrituelen die ons betere keuzes laten doen, niet alleen denken⁸. Ofwel: als Aristoteles een scrum-bord had gehad, stonden ‘karaktervorming’ en ‘praktijkritueel’ op de sprint backlog, met een *definition of done* die door je collega’s, niet door je ego, wordt geverifieerd.

In organisaties werkt dit net zo. Ook daar kan je ‘de zeven hoofdzonden’ zien als ruwe, vaak evolutionair begrijpelijke krachten. Ze worden schadelijk wanneer ze onbewust en onbegrensd door het systeem heen lopen. Ze worden vruchtbaar wanneer leiders ze kunnen herkennen, kanaliseren en aan de bedoeling van het geheel verbinden. Precies daar begint de leerreis van volwassen leiderschap: een transformatie van binnenuit, waarin persoonlijke ontwikkeling - innerlijk werk - en professionele praktijk - uiterlijk handelen - als een dubbele helix door elkaar heen groeien en elkaar verheffen tot meesterschap.

Bedding als voorwaarde voor deugdelijk handelen

De vraag is dus niet hoe we zonde uit de organisatie bannen, maar hoe we deze ruwe brandstof omzetten in deugd, zodanig dat mensen en prestaties er beter van worden. Dat vraagt bedding gekoppeld aan heldere kaders, mandaat en herstelrituelen⁹. Onder bedding verstaan we veiligheid, duidelijkheid én ritme. Zonder veiligheid geen waarheidszin, zonder duidelijkheid geen koers en zonder ritme geen doorwerking. Een omgeving dus waarin grenzen helder zijn en ruimte bestaat om te experimenteren, te herstellen en te leren¹⁰. In zo’n bedding kan een leider het morele kompas verbinden met concrete keuzes in taal, ritme en besluitvorming. Anders gezegd: deugden zijn geen abstracte waarden aan de muur, maar werkafspraken over hoe we met onze natuurlijke krachten omgaan. Zo ontstaat een nieuw perspectief op de zeven ‘zonden’: samen met hun contramal - zeven deugden - vormen ze zeven prachtige polariteiten, die ieder die zijn of haar leiderschap wil ontwikkelen kan leren bewonen en bewandelen.

Lust her-vormen: warmte mét grenzen

Neem lust, vaak geassocieerd met begeerte en grensoverschrijding. In teams toont deze energie zich niet alleen op het vlak van seksualiteit, maar als levenslust, de vitale drang naar nabijheid, creatie, snelheid en spanning. Onbewust gestuurd verwordt het tot onbegrensd charisma, flirtend grensverkeer, de snelle beweging die consent overslaat of de verleiding om nabijheid te instrumentaliseren. De volwassen tegenkracht is integriteit met bewust verwelkomde eros: warmte mét kaders, nabijheid mét rolheldere grenzen, snelheid die

⁵ Autonomie en context: zelfdeterminatietheorie laat zien dat duurzame verandering floreert in autonomie-ondersteunende omgevingen (bronnen 7, 8).

⁶ Emotieregulatie is relationeel en belichaamd; context en veiligheid beïnvloeden gedrag (bronnen 9, 10, 11).

⁷ Morele intuïties zijn snel, redenties post-hoc. Reden te meer voor rituelen die beter handelen mogelijk maken (bronnen 12).

⁸ Leren in de diepte: double-loop learning maakt aannames toetsbaar. Alleen intentie of gedrag bijsturen volstaat niet (bronnen 13).

⁹ Psychologische veiligheid en standaarden leiden tot leren en prestatie, mits gekoppeld aan duidelijke grenzen (bronnen 14).

¹⁰ Governance-principe: mandaat laag, steun hoog, waarbij evaluatie primair een leerinstrument is (bronnen 15, 16).

expliciet checkt of iedereen mee is¹¹. Consent is de nieuwe KPI. De leider die dit verstaat, benoemt subtiel maar duidelijk waar asymmetrie in het spel is, maakt toestemming niet impliciet maar expliciet en houdt de relatie open, precies door de begrenzing helder te maken¹². Praktisch vraagt dit om gebruik van een micro-protocol feit-effect-verzoek, want wie instemming niet meet, meet vooral ruis¹³. Zo blijft de energie beschikbaar voor het werk dat ertoe doet, zonder het weefsel te beschadigen.

Van gulzigheid naar gerichte matigheid

Gulzigheid werkt vergelijkbaar. In de hedendaagse organisatie neemt ze de gedaante aan van KPI-stapel, projectaccumulatie en voortdurende honger naar data, middelen en aandacht¹⁴. Op zichzelf is honger niet verwerpelijk. Ze duidt op ambitie en groeikracht. Maar wanneer gulzigheid de maat der dingen wordt, raakt het systeem uitgeput en verliest het zicht op wat werkelijk waarde schept. Matigheid en duurzaamheid vormen hier de deugd: niet als tempering om de moed te breken, maar als precisie om energie te richten. Een leider die matigheid belichaamt, brengt eenvoud in systemen en sanering in indicatoren¹⁵. Hij of zij maakt van evaluatie geen afrekening, maar een leerinstrument. Tempo wordt gekozen op houdbaarheid en betekenis, niet op adrenaline. Zo ontstaat lucht in de agenda en focus in de uitvoering en krijgt de organisatie weer het ritme waarin leren en presteren elkaar versterken.

Hebzucht kantelen naar vrijgevigheid en eigenaarschap

Hebzucht laat zich zien als het dichtklappen van handen: vasthouden aan budget, informatie, macht of krediet. De reflex is begrijpelijk waar onzekerheid en schaarste worden gevoeld, maar systemisch werkt hebzucht als zand in de motor. Vrijgevigheid en eigenaarschap keren het tij. Vrijgevigheid betekent niet dat alles zomaar weggegeven wordt, maar dat informatie stroomt en krediet publiek wordt gedeeld, zodat vertrouwen groeit¹⁶. Eigenaarschap betekent mandaat laag en steun hoog: de beslissing zo dicht mogelijk bij het werk, met een ruggensteun die het veilig maakt te kiezen en te herstellen. Wanneer leiders dit vormgeven, verschuift de loyaliteit van het eigen eiland naar het geheel¹⁷. Ontwerp en sturing worden co-creatief, bijvoorbeeld doordat designgroep en stuurgroep het werk daadwerkelijk samen dragen en er ritmes zijn waarin successen én niet-gedane keuzes gedeeld worden. In zo'n ritmiek wordt vertrouwen niet gesuggereerd, maar zichtbaar geoefend.

Luiheid ontmaskerd: toewijding in een gezond ritme

Wat we luiheid noemen, blijkt in organisaties vaak apathie: een bevroren systeem ter bescherming tegen teleurstelling en overbelasting. Mensen lijken 'niet gemotiveerd', terwijl het mandaat diffuus is, de besluiten uitgesteld worden en onuitgesproken verlies het vertrekpunt verlamt. De deugd hier is toewijding met ritme. Geen heroïsche sprintjes, maar

¹¹ Thomas van Aquino over *temperantia*: matigheid en kuisheid als deugd die begeerte richting en grens geeft (bronnen 4).

¹² Integriteit met bewust eros: nabijheid vraagt om expliciete relationele wederkerigheid en grenswerk in asymmetrische relaties (bronnen 17, 18, 19).

¹³ Zie voor praktische micro-taal Rosenberg 'Nonviolent Communication' (bronnen 20).

¹⁴ Meadows over *leverage points* en de perverse prikkels van verkeerd gekozen metrics (bronnen 21).

¹⁵ Matigheid als precisie: minder indicatoren, meer richting en besluitarchitectuur boven datadors (bronnen 22, 23).

¹⁶ Vrijgevigheid en eigenaarschap als systeemkeuze: informatiestroom en gedeeld krediet voeden vertrouwen en innovatie (bronnen 24, 25).

¹⁷ Grant over *giver cultures*, prestatie en innovatie (bronnen 26).

kleine heldere stappen, consequent gedaan¹⁸. Toewijding vraagt om precieze taal over wat ‘klaar’ betekent, om onderscheid tussen ontdekken, besluiten en uitvoeren en om transparante lijnen waarbinnen verantwoordelijkheid kan landen¹⁹. In een dagstart die *to the point* is en eindigt met een expliciete eigenaar, komt energie terug. Als een team telkens één vermijdingspatroon kiest om te doorbreken, krijgt doorwerking voorrang op verkramping. De beweging is klein maar de impact is groot: minder ruis, meer flow, meer eigen regie.

Woede kanaliseren tot moed en zachtheid

Woede heeft in organisaties een dubieuze reputatie. Omdat ongekanaliseerde woede destructief is, wordt ze vaak zelfs in milde vorm onderdrukt, waarna ze terugkeert als cynisme of passieve sabotage. Toch is woede verhelderend: ze wijst op grens, op wat niet meer klopt²⁰. De volwassen deugd is moed, gedragen door kanaliserende zachtheid. Moed om het lastigste wél te zeggen. Zachtheid om de relatie te beschermen en de mens niet met het probleem te verwarren. Leiderschap bestaat hier uit het normaliseren van taal voor wat ons raakt, het creëren van plekken waar frictie verteld mag worden vóór ze vastloopt en het uitnodigen voor spiegelende gesprekken waarin effect en intentie naast elkaar kunnen liggen²¹. Een eenvoudige, consequente feedbackstijl van feit-effect-verzoek maakt het veilig om te zeggen wat gezegd moet worden en om daarna verder te gaan zonder residu.

Afgunst verzachten door welwillend te vergelijken

Afgunst is de schaduwzijde van de behoefte aan erkenning. Ze signaleert verlangen, maar kan, onbesproken gelaten, reputaties aantasten en besluiten scheeftrekken²². De deugd is welwillendheid met waarderend vergelijken. Welwillendheid betekent dat je je laat spiegelen door andermans succes zonder jezelf te verkleinen. Waarderend vergelijken betekent dat je het referentiekader eerlijk kiest: niet de perfecte buitenstaander als maatstaf, maar je eigen volgende stap. Waar promotiecriteria transparant zijn en waar succes vieren samengaat met expliciet leren, wordt competitie niet onderdrukt maar gezond gekanaliseerd. Gunnen in het openbaar is dan geen symbolisch gebaar, maar een sociale bekrachtiging van het inzicht dat ieders prestatie het geheel dient²³.

Tegenkracht voor hoogmoed: nederigheid en waarheidszin

Hoogmoed tenslotte is de verdedigingsstrategie tegen kwetsbaarheid²⁴. Zij zegt: ik ben mijn titel, ik ben al af. Ze sluit het leervermogen af, want fouten moeten verborgen blijven of rationeel verklaard. Nederigheid en waarheidszin openen de ramen. Nederigheid is niet jezelf klein maken, maar de bereidheid om je eigen aannames te onderzoeken en publiek te herstellen waar je mis zat²⁵. Waarheidszin vraagt dat een team expliciet onderscheid maakt tussen waarneming en hypothese en bereid is de hypothese proefondervindelijk te toetsen²⁶.

¹⁸ Amabile & Kramer: kleine, zichtbare voortgang - *small wins* - herstelt motivatie (bronnen 27).

¹⁹ Toewijding in ritme: kleine stappen, duidelijke eigenaars; onderscheid tussen ontdekken, besluiten, uitvoeren (bronnen 28, 29).

²⁰ De functie van woede: het signaleert een grens of onrecht (bronnen 9, 30).

²¹ Spreekveiligheid werkt als leer- en prestatiehefboom als normen helder zijn (bronnen 14).

²² Zie voor sociale vergelijking Festinger's basisschema voor *upward/downward comparison* en de effecten op motivatie (bronnen 31).

²³ Dutton & Heaphy; Cameron et al.: welwillendheid en publieke waardering versterken teamprestatie (bronnen 25, 32).

²⁴ Kets de Vries: de hubris-factor en 'organizational fool'-mechanismen (bronnen 33, 34).

²⁵ Vera & Rodríguez-López: humble leadership verhoogt leervermogen en aanpasbaarheid (bronnen 35).

²⁶ Schön: *'The reflective practitioner'* over het expliciteren en toetsen van aannames in actie (bronnen 36).

Zo wordt reflectie-in-actie een vakdiscipline en niet een bijzaak. De leider die hier het voorbeeld geeft, begint een vergadering met een eigen veronderstelling die hij of zij wil toetsen en behoudt daarmee het recht van spreken precies door kwetsbaar waarachtig te zijn.

Van losse thema's naar een doorleefde leerreis

Wanneer we deze zeven koppels, deze zeven polariteiten, niet als losse thema's behandelen maar als één samenhangende weg, wordt een leerreis zichtbaar in leiderschapsontwikkeling. Deugden komen niet tot leven in een training op afstand van het werk. Ze worden geoefend in de echte opgaven, in de ritmes van overleg en besluit, in het taalspel en in de manier waarop we met verlies en herstel omgaan. Daarom functioneert een krachtig programma als een brug: van visie naar actie via concrete ontwerpkeuzes. De visie verheldert de bedoeling: het leiderschap als ambacht, transformatie van binnenuit en de dubbele helix van innerlijk werk en uiterlijk handelen. De brug vertaalt dit naar ritme, rollen en taal in het dagelijkse werk. En de actie verankert het in co-creatieve werkvormen: grote bijeenkomsten waarin een gezamenlijk moreel kompas wordt gesmeed²⁷, werkateliers rond casuïstiek waarbij 'zonde-energie' wordt omgezet in deugdelijk handelen, action learning-cycli waarin hypothesen on-the-job worden getoetst²⁸, intervisie die de onderstroom aan het licht brengt en coaching die schaamte, grens en macht bespreekbaar maakt. De borging gebeurt niet met een eindrapport, maar via train-de-trainer, doorlopende intervisie en een eenvoudig, betrouwbaar leerplatform. Evaluatie is geen oordeel achteraf maar het ritmische instrument, waarmee het systeem zichzelf leert sturen. Cultuurverandering is net fysica: zonder 'wrijving' geen grip, zonder 'ritme' geen beweging en zonder 'grenzen' geen ruimte voor ontwikkeling.

Realisme, valkuilen en de discipline van leren

Uit neurowetenschappelijke inzichten, zonder ze te overschatten, kunnen we drie praktische lessen trekken die de ontwerpkeuzes schragen. Ten eerste is er een spectrum: gedrag is zelden geheel deugd of geheel zonde. Het is een glijdende schaal waarin context, stress en beloning meespelen. Programma's die vroegtijdige sociale feedback normaliseren, voorkomen dat energie escaleert naar schadelijk gedrag. Ten tweede is er een samenspel van biologie en omgeving: wat we 'karakter' noemen, wordt voortdurend beïnvloed door ritme, relatie en taal. Het is dus zinloos om uitsluitend op individuele wilskracht te sturen wanneer het systeem gulzigheid of apathie blijft uitnodigen. Ten derde behouden morele codes hun nut, niet als dreiging, maar als vrijheidsvergroters. Ze bieden een gemeenschappelijke taal waarmee we energie vormgeven ten gunste van het geheel. Wie dat serieus neemt, ontwerpt afspraken en rituelen die gedrag uitnodigen in plaats van controleren.

Er zijn valkuilen. Een moralistisch frame produceert schaamte en verharding. De energie gaat ondergronds en komt elders schadelijk terug. Een technocratische fix stapelt indicatoren en dashboards op elkaar, wat wéér gulzigheid in een andere jas is. De heldenreflex leidt tot tijdelijk vuurwerk, maar creëert geen infrastructuur.

²⁷ Large group interventions: Weick & Sutcliffe (routines) i.c.m. LGI-literatuur (Bunker & Alban) (bronnen 28, 37).

²⁸ Ervaringsleren: Kolb's cycluis als basis voor *on-the-job* leerarchitectuur en Torberts action inquiry als basis voor het toetsen van hypothesen in het handelen en het koppelen van ontwikkelniveaus aan besluitpraktijk (bronnen 38, 39).

En er zijn risico's: weerstand (emotionele kosten), tijdsdruk (operationele kosten) en terugval in gewoonten (culturele inertie).

De remedie is telkens dezelfde: normaliseer de onderstroom en maak van leren een discipline. Werk met kleine, repliceerbare experimenten. Beperk indicatoren tot dat wat gedrag uitlokt. Borg wat werkt in rituelen en routines die ook bij druk standhouden. En organiseer besluitvorming zo dat helder is wie welk mandaat heeft en beslist, hoe we met evaluaties betekenisvol sturen en hoe herstel eruit ziet wanneer de realiteit terugpraat²⁹.

Wat zichtbaar wordt als deugden werken

Wat mag je verwachten wanneer deze principes worden geleefd? Je ziet meer congruentie tussen denken, voelen en doen. Taal wordt preciezer en besluiten worden sneller en schoner. Je ziet patronen doorbroken worden: minder uitstel, minder ruis en meer doorwerking. Je ziet vertrouwen groeien, niet omdat men 'lief' doet, maar omdat het normaal wordt spanningen vroeg te benoemen en afspraken te herstellen. De zeven deugden verschijnen dan niet als slogans, maar als tastbare veranderingen in hoe er gewerkt wordt: integriteit met warmte, matigheid met focus, vrijgevigheid met eigenaarschap, toewijding met ritme, moed met zachtheid, welwillendheid met realisme en nederigheid met waarheidszin.

Een concrete uitnodiging voor de komende maanden

De vraag die overblijft, is een uitnodiging. Welke zonde-energie herken je in jezelf of je team? Niet als verwijt, maar als ongevormde kracht? En welk klein deugdenritueel, consequent geoefend, zou de komende maanden het meeste verschil maken? Misschien is het de 'intentie-check in' die snelheid niet vertraagt maar zuiver maakt. Misschien is het het simpelweg publiek herstellen binnen twee dagen wanneer je mis zat. Misschien is het het verkleinen van de agenda's, het opruimen van één dashboard voor ieder nieuw cijfer dat je toevoegt. Het zijn geen spectaculaire gebaren. Juist daarom werken ze. Ze maken zichtbaar dat leiderschap geen eenmalige daad is, maar een ambacht in ritme, gedragen door liefdevolle aandacht en prettige duidelijkheid.

De kern blijft: spreek precies over de onderstroom, ontwerp deugd als praktische afspraak en oefen klein en consequent. Dan verliest moraal zijn moralistische rand en wordt ze operationeel, zichtbaar in wie we worden, wat we besluiten en hoe we samenwerken. Dat is leiderschap dat mens en systeem dient en dat de ruwe energie van onze neigingen omvormt tot brandstof voor een volwassen, waardige en effectieve praktijk.

- o -

²⁹ Schein over cultuur en psychologische contracten: *culture eats strategy*. Structureer rituelen die gewenst gedrag uitnodigen (bronnen 40).

Bronnen

1. Trouw, 'Van gulzigheid tot jaloezie: de zeven zonden vind je al in het brein', online onder datumcode 202511282202; tevens verschenen in dagblad als 'Deze neuroloog onderzocht de zeven hoofdzonden', 30 november 2025.
2. Evagrius Ponticus. *Praktikos & Chapters on Prayer*. Kalamazoo (MI): Cistercian; 1981.
3. Gregory the Great. *Moralia in Job*. New York: Newman; 2014 (transl.).
4. Aquinas T. *Summa Theologiae*, II-I/II-II (secties over deugden en ondeugden). Cambridge: Cambridge University Press; 2006 (ed.).
5. MacIntyre A. *After Virtue*. 3rd ed. Notre Dame (IN): University of Notre Dame Press; 2007.
6. Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Oxford: Oxford University Press; 2009.
7. Deci EL, Ryan RM. The "what" and "why" of goal pursuits. *Psychol Inq*. 2000;11(4):227-268.
8. Mitchell SA, Aron L. *Relational Psychoanalysis*. Hillsdale (NJ): Analytic Press; 1999.
9. Lazarus RS. *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press; 1991.
10. Schore AN. *Affect Regulation and the Repair of the Self*. New York: Norton; 2003.
11. Van der Kolk BA. *The Body Keeps the Score*. New York: Viking; 2014.
12. Haidt J. *The Righteous Mind*. New York: Pantheon; 2012.
13. Argyris C, Schön D. *Organizational Learning*. Reading (MA): Addison-Wesley; 1978.
14. Edmondson AC. *The Fearless Organization*. Hoboken (NJ): Wiley; 2018.
15. Ostrom E. *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press; 1990.
16. Moore MH. *Creating Public Value*. Cambridge (MA): Harvard University Press; 1995.
17. Gilligan C. *In a Different Voice*. Cambridge (MA): Harvard University Press; 1982.
18. Meadows DH. *Thinking in Systems*. White River Junction (VT): Chelsea Green; 2008.
19. Senge PM. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday; 1990.
20. Rosenberg MB. *Nonviolent Communication: A Language of Life*. 3rd ed. Encinitas (CA): PuddleDancer Press; 2015.
21. Meadows DH. *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. Hartland (VT): Sustainability Institute; 1999.
22. Simon HA. *Administrative Behavior*. 4th ed. New York: Free Press; 1997.
23. March JG, Olsen JP. *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press; 1989.
24. Nonaka I, Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press; 1995.
25. Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE, eds. *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler; 2003.
26. Grant AM. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Viking; 2013.
27. Amabile TM, Kramer SJ. *The Progress Principle*. Boston (MA): Harvard Business Review Press; 2011.
28. Weick KE, Sutcliffe KM. *Managing the Unexpected*. 3rd ed. Hoboken (NJ): Wiley; 2015.
29. Hackman JR, Wageman R. A theory of team coaching. *Acad Manage Rev*. 2005;30(2):269-287.
30. Averill JR. *Anger and Aggression*. 1982.
31. Festinger L. *A theory of social comparison processes*. *Hum Relat*. 1954;7(2):117-140.
32. Dutton JE, Heaphy ED. *The power of high-quality connections*. In: Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE, editors. *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco (CA): Berrett-Koehler; 2003. p. 263-278.

33. Kets de Vries MFR. *The Leadership Mystique* (en latere werken over hubris). London: Pearson; 2001.
34. Kets de Vries MFR. *The organizational fool: balancing a leader's hubris*. Hum Relat. 1990;43(6):751-770.
35. Vera D, Rodríguez-López A. *Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage*. Organ Dyn. 2004;33(4):393-408.
36. Schön DA. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books; 1983.
37. Bunker BB, Alban BT. *Large Group Interventions*. San Francisco (CA): Jossey-Bass; 1997.
38. Kolb DA. *Experiential Learning*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall; 1984.
39. Torbert WR, et al. *Action Inquiry*. San Francisco (CA): Berrett-Koehler; 2004.
40. Schein EH. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco (CA): Jossey-Bass; 2010.