

# HOE/ZO AUTHENTIEK LEIDER?

Een interdisciplinaire analyse van ideeën over authenticiteit binnen de filosofie, de humanistische psychologie en de implicaties daarvan voor het begrip authentiek leiderschap.

Robin Liza Kok (3760383)

[r.l.kok@students.uu.nl](mailto:r.l.kok@students.uu.nl)

Begeleider: M.M.C.G. Peters

Vakreferent: A.K. Engel

LIBERAL ARTS AND SCIENCES  
30-07-2014

UNIVERSITEIT UTRECHT

## Abstract

De westerse samenleving is gefascineerd door het begrip authenticiteit (Aupers, Houtman, & Roeland, 2010). Deze fascinatie is onder andere te zien bij leiderschap. Het begrip authentiek leiderschap blijkt veel verschillende definities te kennen (Gardner et al., 2011). Hierdoor ontstaat het risico dat het begrip niet eenduidig is wat ertoe zou kunnen leiden dat onderzoek niet helder en valide is. De hoofdvraag van het onderhavig onderzoek is: *Hoe kan authenticiteit in relatie tot leiderschap worden gedefinieerd zodat er helder en valide onderzoek naar authentiek leiderschap kan worden gedaan?* Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is er gebruik gemaakt van de kennis van twee disciplines: de filosofie en de arbeids- en organisatiepsychologie. Op basis van de kennis uit deze disciplines is een kader van zes categorieën gecreëerd, de common ground. Hiermee zijn verschillende definities van authenticiteit (in relatie tot leiderschap) vergeleken op basis van hun onderliggende assumpties. De analyse in deze scriptie blijkt onvoldoende grond te bieden om tot een volledige definitie te komen die kan leiden tot helder en valide onderzoek. Er kan wel geconcludeerd worden op welke assumpties een definitie van authenticiteit in relatie tot leiderschap gebaseerd moet worden, namelijk: men moet actief kunnen bijdragen aan het vormen van de authenticiteit (categorie: *maakbaar*), de tijdsduur van het vormen van authenticiteit is oneindig (categorie: *proces*) en het grotere geheel bepaalt mee wat de authenticiteit van een persoon inhoud (categorie: *interactie tussen het individu en het grotere geheel*). Daarnaast is het duidelijk geworden dat het gebruik van verschillende definities pas een probleem wordt wanneer onderliggende assumpties niet met de definities congrueren. Om helder en valide onderzoek te doen naar authentiek leiderschap moeten wetenschappers dus duidelijk weten en aangeven welke onderliggende assumpties ze hanteren bij authenticiteit in relatie tot leiderschap.

Aantal woorden: 11522

## Table of Contents

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Authenticiteit binnen de filosofie .....</b>	<b>5</b>
<u>2.1 Authenticiteit in de klassieke oudheid: Socrates .....</u>	<u>5</u>
<u>2.2 De Verlichting: het ontstaan van een tweesplitsing in de ideeën over authenticiteit.....</u>	<u>6</u>
2.2.1 Rousseau.....	7
2.2.2 De productionisten.....	8
2.2.2.1 Nietzsche.....	8
2.2.2.2 Sartre.....	9
2.2.2.3 Foucault.....	10
<b>3. Authenticiteit binnen de arbeids- en organisatiepsychologie .....</b>	<b>11</b>
<u>3.1 De epistemologie van de (arbeids- en organisatie)psychologie.....</u>	<u>11</u>
<u>3.2 De humanistische psychologie .....</u>	<u>12</u>
3.2.1 Abraham Maslow .....	13
3.2.1.1 Maslow en authenticiteit.....	13
3.2.2 Carl Rogers.....	14
3.2.2.1 Rogers en authenticiteit.....	14
<u>3.3 Authenticiteit in relatie tot leiderschap: een veelgebruikte definitie van authentiek leiderschap binnen de arbeids- en organisatiepsychologie .....</u>	<u>15</u>
3.3.1 De invloed van de humanistische psychologie .....	16
<u>3.4 Authenticiteit in relatie tot leiderschap: een statisch idee van authenticiteit .....</u>	<u>17</u>
3.4.1 Paradoxaliteit van het statische idee van authenticiteit in relatie tot leiderschap.....	17
<b>4. Common ground .....</b>	<b>19</b>
<u>4.1 De zes categorieën.....</u>	<u>19</u>
4.1.1 Onderscheid 1: maakbaar versus blootleggen.....	19
4.1.2 Onderscheid 2: staat versus proces .....	19
4.1.3 Onderscheid 3:het individu versus de interactie tussen het individu en het grotere geheel.....	20
<u>4.2 Evaluatie van de kennis van de disciplines .....</u>	<u>21</u>
<u>4.3 Integratie van de disciplinaire inzichten.....</u>	<u>21</u>
4.3.1 Authenticiteit: 'de maakbare staat' .....	22
4.3.2 Authenticiteit: 'de bloot te leggen staat' .....	22
4.3.3 Authenticiteit: 'het maakbare proces' .....	22
<u>4.4 Definiëren van authenticiteit in relatie tot leiderschap.....</u>	<u>22</u>
<b>5. Conclusie: more comprehensive understanding .....</b>	<b>24</b>
<b>6. Discussie.....</b>	<b>26</b>
<b>7. Bibliografie.....</b>	<b>29</b>

## 1. Inleiding

De westerse samenleving is gefascineerd door het begrip authenticiteit (Aupers, Houtman, & Roeland, 2010). Deze fascinatie is onder andere te zien bij leiderschap. 'Authentiek leiderschap' wordt door populaire en internationaal erkende auteurs zoals Harvard Business School professor Bill George en CEO en leiderschapscoach Kevin Cashman neergezet als dé nieuwe vorm van leiderschap (George, 2003; George & Sims, 2007; Cashman, 2003; Cashman, 2008). Ook binnen de wetenschap is er veel aandacht voor het begrip. De arbeids- en organisatiepsychologie doet het laatste decennium steeds meer onderzoek naar authentiek leiderschap (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

Een groot risico bij onderzoek naar een relatief nieuw construct is dat de definitie van het construct niet eenduidig is (Albers & Bergers, 2013). Een gevolg hiervan is dat onderzoekers afzonderlijk methoden creëren om een construct te meten, waardoor uitkomsten van de onderzoeken niet goed te vergelijken zijn (Albers & Bergers, 2013). Onderzoek naar de literatuur over authentiek leiderschap geeft weer dat dit begrip ook veel verschillende definities kent (Gardner et al., 2011). Uit een nadere analyse van de definities die Gardner et al. weergeven, komt naar voren dat de discrepantie tussen de definities onder andere ontstaat door de interpretaties van het begrip authenticiteit. Om te voorkomen dat uitkomsten van onderzoeken naar authentiek leiderschap niet te vergelijken zijn, is het van belang om helderheid te creëren over het begrip authenticiteit in relatie tot leiderschap. Dit is ook van belang voor de praktijk waarin authentiek leiderschap wordt toegepast. Effectieve toepassing van authentiek leiderschap begint bij helder inzicht in het begrip en de effecten ervan. De hoofdvraag van het onderhavig onderzoek is dan ook: *Hoe kan authenticiteit in relatie tot leiderschap worden gedefinieerd zodat er helder en valide onderzoek naar authentiek leiderschap kan worden gedaan?*

Authenticiteit is een complex begrip (Vannini & Williams, 2009). Verschillende wetenschapsgebieden analyseren authenticiteit op verschillende niveaus (Vannini & Williams, 2009). Om meer inzicht te krijgen in de definitie(s) van het begrip is het van belang om kennis van meerdere wetenschappelijke disciplines bij het huidige onderzoek te betrekken. Door kennis vanuit verschillende disciplines te combineren kan er een veelomvattend beeld gecreëerd worden over authenticiteit. De twee disciplines die de grootste bijdrage kunnen leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn de filosofie en de arbeids- en organisatiepsychologie. Binnen de filosofie is authenticiteit veelvuldig besproken. De uitgebreide discussie over authenticiteit binnen de filosofie verheldert wat het onderscheid is tussen verschillende ideeën en onderliggende assumpties van authenticiteit.

Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie wordt onderzoek gedaan naar authenticiteit in relatie tot leiderschap. Een doel van de arbeids- en organisatiepsychologie is om de prestatie van individuen, groepen en organisaties te verbeteren (Peeters, Jonge, & Taris, 2014). Omdat de arbeids- en organisatiepsychologie effectiviteit van constructen wil kunnen bepalen, is er binnen deze discipline ervaring in het creëren van meetbare constructen die getraind en verbeterd kunnen worden. De arbeids- en organisatiepsychologie biedt dus inzicht in hoe authentiek leiderschap kan worden gemeten. Daarnaast biedt deze discipline kennis over de context waarin authentiek leiderschap plaatsvindt, de organisatie.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden vanuit de filosofie en de arbeids- en organisatiepsychologie zijn twee deelvragen opgesteld:

*Hoe wordt authenticiteit door verschillende auteurs gedefinieerd?*

Deze deelvraag zal bij beide disciplines afzonderlijk beantwoord worden.

*Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de definities van deze auteurs?*

Bij het beantwoorden van deze deelvraag zullen de definities van authenticiteit, ongeacht uit welke discipline ze komen, met elkaar worden vergeleken.

## 2. Authenticiteit binnen de filosofie

De filosofie bestaat al heel erg lang. Daardoor is de context waarin filosofen theorieën creëerden en uitspraken deden, verschillend. Iedere filosoof leefde in een ander tijdperk en in een andere omgeving. De wijze waarop filosofen ideeën creëren is wel gelijk gebleven. Filosofen zoeken naar wijsheden door te reflecteren en (logisch) na te denken met behulp van abstracte ideeën (Repko, 2012). De epistemologie van de filosofie komt vooral voort uit mentale processen: oordelen, introspectie (zelfbeschouwing), redeneringen of herinneringen (Repko, 2012). De methode van de filosofie is het maken en in twijfel trekken van onderscheid(ingen) met behulp van verschillende technieken (Repko, 2012).

De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: hoe wordt authenticiteit door verschillende auteurs binnen de filosofie gedefinieerd? Ideeën over authenticiteit binnen de filosofie geven vaak een ideale wijze van leven weer, een leven waar een individu naar moet streven. Zij zijn, net als andere ideeën in de filosofie, ontstaan uit mentale processen. De basis van het idee kan zowel in het logisch denken als in de perceptie liggen (Repko, 2012). Ieder idee is gevormd in een andere tijd en omgeving. Filosofen beschrijven hun idee van authenticiteit uiteraard vaak vanuit hun eigen filosofie. In deze scriptie wordt die informatie gegeven die nodig is om te snappen wat het denkbeeld over authenticiteit van de filosoof is en wat de context van het denkbeeld is. Door belangrijke westerse filosofen chronologisch te bespreken, wordt het zichtbaar hoe ideeën van authenticiteit zich hebben ontwikkeld in de westerse samenleving. De filosofen worden besproken aan de hand van secundaire bronnen en Engelse vertalingen van oorspronkelijke bronnen. Sommige vertalingen zijn enkele decennia na het oorspronkelijke werk geschreven.

In de volksmond betekent het woord authenticiteit meestal 'echtheid' (Dale, 2014). Wanneer de etymologie van authenticiteit wordt weergegeven krijgt het een rijkere betekenis (Varga, 2012). Het Grieks woord 'authentikos' is afgeleid van het zelfstandige naamwoord authentos (Harper, 2014) dat bestaat uit twee onderdelen; 'auto' wat 'zelf' betekent en 'thentes', wat doener, werker of 'being' betekent (Varga, 2012; Harper, 2014).

### 2.1 Authenticiteit in de klassieke oudheid: Socrates

Het woord authenticiteit werd in de klassieke oudheid niet gebruikt. Professor in de filosofie aan de universiteit van Memphis, Somogy Varga (wetenschapsgebieden: filosofie van de psychiatrie, morele psychologie, sociale filosofie en kritische theorie) (2012) en Amerikaanse filosoof en professor in de filosofie aan de universiteit van South-Florida, Charles Guignon (2004) stellen dat filosofen ook in die tijd het thema authenticiteit onderzochten. In de klassieke oudheid waren filosofen vooral op zoek naar 'het goede leven', een (moreel) juiste wijze van leven (Athanasoulis, 2014). Dit is een term die vaak verbonden wordt met de deugdediek van Aristoteles (Athanasoulis, 2014). De Griekse filosoof Socrates wordt echter door moderne filosofen aangehaald als de eerste die nadacht over een thema dat men nu authenticiteit zou noemen (Tillich, 1952; Guignon, 2004; Varga, 2012). Omdat hijzelf niets heeft geschreven komt alle informatie over zijn filosofie uit secundaire bronnen. Desondanks kan Socrates een grote inspirator genoemd worden voor zowel filosofen als psychologen.

Socrates had geen notie van het zelf als 'een individu met een persoonlijke kern' (Guignon, 2004). Dit is kenmerkend voor de klassieke oudheid (Taylor, 1989). Individualiteit wordt volgens Socrates bepaald door de verhouding die men heeft met het grote geheel (Varga, 2012). Het is als het ware een representatie van iets universeels en is daarmee als een deugd waar men naar moet streven (Tillich, 1952). Authenticiteit kan binnen Socrates zijn filosofie beschouwd worden als: "excising what is particular and distinctive in yourself in order to be better able to match the ideal that determines your function" (Guignon, 2004, p. 8). Authenticiteit is dus het 'ont'wikkelen van dat wat bijzonder en onderscheidend is in het individu. Er is voor ieder mens een ideaal waar men naar moet streven. Dit ideaal determineert de functie van een individu in het grotere geheel (Guignon, 2004). Een persoon "... (has to) consider what sort of a creature he is for human use and get to know his own powers" (Browning, 2014, p. 2.). Omdat Socrates een ander notie had van een individu dan men tegenwoordig heeft, is authenticiteit te beschouwen als een manifestatie van een hoger doel dat men moet realiseren (Varga, 2012).

Authenticiteit betreft dus een interactie tussen een individu en het grotere geheel waarin men streeft naar een ideaal. Alleen mensen die kennis bezitten over de mens en zijn wereld weten wat zij moeten doen en laten en kunnen daarmee hun functie in het grote geheel bepalen (Tillich, 1952). Kennis kan men volgens Socrates vergaren (Piering, 2014). Met behulp van kennis kan men authentieker worden. Door kennis te vergaren kan men dus een actieve rol nemen in het vormen van zijn authenticiteit en authentiek worden. Authenticiteit is dan het middel dat men zowel gebruikt om te ontdekken naar welk ideaal men moet streven als om beter aan dat ideaal te voldoen. Men ontdekt wat bijzonder en onderscheidend is aan zichzelf en men weet daardoor beter naar welk ideaal men moet streven. Hierdoor weet men beter welke functie men inneemt in het grote geheel (Guignon, 2004). Wanneer men zijn functie in het grotere geheel vervult, definieert men zich als een exemplaar van de mensheid (Varga, 2012). Het zichzelf definiëren als een exemplaar van de mensheid is een doel dat men wil bereiken (Tillich, 1952; Varga, 2012).

**Binnen de filosofie van Socrates is authenticiteit te zien als het 'ont'wikkelen van dat wat bijzonder en onderscheidend is in het individu. Het is een middel om kennis te vergaren over het ideaalbeeld waar men naar moet streven én om zich zo te ontplooiën dat men aan dat ideaalbeeld kan voldoen. Wanneer men voldoet aan dit ideaalbeeld kan men zichzelf authentiek noemen.**

## 2.2 De Verlichting: het ontstaan van een tweesplitsing in ideeën over authenticiteit

Tijdens de Verlichting ontstond er als het ware een tweesplitsing omtrent authenticiteit. Varga (2012) geeft dit weer met twee modellen. Aan de ene kant een 'inner sense' model, dat gebaseerd is op de filosofie van Jean-Jacques Rousseau. Aan de andere kant het "productionist" model, waarvan de oorsprong bij Immanuel Kant ligt. De implicaties van deze modellen komen in deze scriptie niet aan bod. De geïnteresseerde lezer verwijst ik naar het boek 'Authenticity as an Ethical Ideal' van Varga (2012). De kerngedachten van Varga's modellen geven duidelijk de contrasterende ideeën over authenticiteit in de filosofie weer. Bovendien wordt verhelderd hoe deze ideeën tot stand zijn gekomen. Het eerste idee over authenticiteit noem ik 'Rousseau's idee'. In overeenstemming met de

benaming van Varga, zal ik het tweede idee over authenticiteit 'het productionistische idee' noemen en de filosofen die hier aan bijgedragen hebben 'productionisten'. Varga betreft heel veel verschillende filosofen bij zijn tweede model. In deze scriptie bespreek ik alleen Immanuel Kant, Friedrich Nietzsche, Jean-Paul Sartre, Michel Foucault omdat dit bekende filosofen zijn van wie het werk uitgebreid door anderen filosofen besproken is.

### 2.2.1 Rousseau

Veel filosofen zijn het erover eens dat de Franse Verlichtingsfilosoof Jean-Jacques Rousseau een belangrijke rol heeft gespeeld bij het vormen van het huidige idee van authenticiteit binnen de samenleving (Varga, 2012). Ook de Canadese filosoof Charles Taylor beargumenteert in zijn boek 'The Ethics of Authenticity' dat Rousseau de "originator of the modern authenticity discours" is (Taylor, 1991, p. 45).

Voorafgaand aan Rousseau hielden filosofen zich vooral bezig met het denken over de voorwaarden voor een stabiele samenleving en een rechtvaardige sociale orde (Honneth, 2007). Rousseau zette de eerste stap in het ontwikkelen van een nieuwe benadering, waardoor de focus kwam te liggen op het identificeren van de wijze waarop de samenleving de zelfrealisatie van de mens beperkt (Honneth, 2007). Zijn opvatting van authenticiteit komt voort uit de vragen: wat zijn de voorwaarden voor het goede leven en hoe komt zelfrealisatie tot stand? (Honneth, 2007). Rousseau stelt dat men alleen moet handelen in overeenstemming met de 'secret principles' (Varga, 2012, p. 21) die de kernidentiteit van het individu vertegenwoordigen (Rousseau, 1968; Honneth, 2007) Ingaan tegen deze 'secret principles' is zelfdestructief (Rousseau, 1968). Rousseau vindt dat men goed leeft wanneer de acties die men uitvoert overeenstemmen met principes die de kernidentiteit van een persoon vormen. De kernidentiteit is volgens Rousseau de sleutel tot hoe men moet leven (Rousseau, 1968). Authenticiteit wordt bij Rousseau behaald door de identificatie van de belangrijkste interne kenmerken, de kernidentiteit, door middel van introspectie (Rousseau, 1957). Wanneer men leeft volgens de principes die de kernidentiteit vormen zou men zich weer volmaakt of volledig voelen (Guignon, 2004).

Sinds Rousseau wordt authentiek zijn ook wel gekoppeld aan kind zijn (Guignon, 2004). Het authentieke zelf zou, net als een kind, nog niet beschadigd zijn door druk vanuit strijd met en conformiteit aan de moderne maatschappij (Guignon, 2004). Dit romantische beeld is omstreden. Volgens Rousseau is authenticiteit iets individueels waar de samenleving enkel een negatieve invloed op heeft (Rousseau, 1968). 'Rousseau's idee' is essentieel anders dan de voorgaande ideeën over authenticiteit omdat het hogere doel niet langer verbonden is aan iets dat buiten de mens ligt (Honneth, 2007). "The self-realization of the agent is at the same time also realization of something 'higher' that is genuinely expressive of mankind" (Varga, 2012, p. 36). Door authentiek te zijn, realiseert men meteen een hoger doel van de mensheid. Authenticiteit wordt daarmee de norm waartegen culturele gewoonten en de relatie tot de zelf worden beoordeeld (Taylor, 1991).

**'Rousseau's idee' stelt dat authenticiteit wordt behaald door de identificatie van de belangrijkste interne kenmerken van een individu door middel van introspectie. Vervolgens kan men authentiek zijn door te handelen in overeenstemming met die interne kenmerken. Het**

**hogere doel van authenticiteit staat voor Rousseau gelijk aan zelfrealisatie.**

### 2.2.2 De productionisten

De filosoof Immanuel Kant creëerde, zonder zich daar bewust van te zijn, de kiem voor een ander begrip van authenticiteit. Hij schreef een uitgebreide ethiek op basis waarvan mensen op de juiste manier zouden kunnen leven (Dryden, 2014). Kant baseerde zich op universele principes: principes die geldig zijn voor alle mensen (Dryden, 2014). Mensen moesten in staat zijn om deze universele en morele wetten aan zichzelf op te leggen (Dryden, 2014). Kant noemde dit 'morele autonomie'; de mens moest zelf, op basis van de ratio, de keuze maken moreel te handelen aan de hand van Kant's universele principes (Dryden, 2014). "In Kantian moral discourse, autonomy is the ideal of self-legislation guided by general principles.... for a will to be autonomous it must be unconstrained by external factors, it must emerge from the actor and it must be responsive to reasons ..." (Varga, 2012, p. 19). Kant zijn filosofie is gericht op universele principes die het individu, die niet gedreven wordt door externe factoren, telkens opnieuw zou moeten toepassen op zijn leven. De morele principes waarop het individu zijn keuzes baseert, moeten dus universeel zijn. De morele autonomie van Kant komt niet helemaal overeen met 'het productionistische idee' omdat Kant niet spreekt van authenticiteit (Ferrara, 1993). **Latere filosofen en Kant zijn het er over eens dat een autonoom leven leiden betekent dat men leeft op basis van eigen rationele overwegingen en door motieven die niet bepaald worden door externe factoren (Burnham & Papandreopoulos, 2014).**

#### 2.2.2.1 Nietzsche

Het is niet verwonderlijk dat de ideeën over authenticiteit van Nietzsche, Sartre en Foucault overeen komen. Nietzsche en Sartre zijn allebei belangrijke existentialisten (Burnham, 2014). Ook Foucault liet zich inspireren door het existentialisme (Burnham, 2014). Binnen deze filosofische stroming is authenticiteit "...let us say the existentialist spin on the Greek notion of 'the good life'" (Burnham, 2014, p. b.). Socrates sprak niet over authenticiteit, maar authenticiteit is wel de existentialistische vorm van onder andere Socrates zijn filosofie. In de volgende paragrafen zal duidelijk worden wat authenticiteit voor de existentialisten precies inhoudt.

Nietzsche was de eerste van de bovengenoemde filosofen die zijn twijfels uitte over 'Rousseau's idee'. Hij stond zeer sceptisch tegenover het idee dat men het zelf kon vinden door introspectie (Nietzsche, 1997). "Rather than containing some stable inner core, the subject is depicted as something that must be given form to" (Schmid, 1992). In plaats van een kern waar men naar terug kon keren zoals Rousseau geloofde, vond Nietzsche dus dat een mens gevormd werd en moest worden. Authentieke individuen "want to become those we are – human beings who are new, unique, incomparable, who give himself or herself laws, who create himself or herself" (Nietzsche, 1974, p. 266). Authenticiteit is de creatie die het individu toepast op zichzelf waarmee hij streeft naar uniekheid. Bovendien is het de bedoeling dat het individu zichzelf wetten oplegt, onafhankelijk van anderen. In tegenstelling tot Kant zijn deze wetten niet universeel (Jensen, 2014) en dus is de authenticiteit van Nietzsche iets individueels. Nietzsche verwerpt een onderliggende, statische kern van de zelf waar ons gedrag uit voortvloeit (Nietzsche, 1997). "But how can we find ourselves again? How can man

know himself? He is a thing dark and veiled; and if the hare has seven skins, man can slough off seventy times seven and still not be able to say: "this is really you, this is no longer outer shell" (Nietzsche, 1997, p. 129). Door het gebrek aan een kern wordt men niet beperkt in het gedrag dat men kan vertonen (Nietzsche, 1997). In plaats van een kern, opperde Nietzsche, kon een individu bestaan uit meerdere subjecten met interacties en worstelingen die de basis vormden voor gedachten en bewustzijn in het algemeen (Nietzsche, 1992).

Authenticiteit was voor Nietzsche de oplossing voor de chaos die de interactie en worsteling van subjecten creëerden (Nietzsche, 1974). Het was een stijl die men aan kon nemen die vorm en eenheid gaf aan het zelf maar niet identiek hoefde te zijn aan het zelf (Nietzsche, 1974). Daarmee verwierp Nietzsche het idee dat er een zelf bestond die men via introspectie kon vinden en waar handelingen congruent mee konden zijn (Nietzsche, 1974). "Nietzsche resists the idea of an authentic style that is self-identical and that may ultimately be fully completed. The important virtue of 'self-overcoming' underscores that constructing the self out of chaos is a perpetual project that can never be completed" (Varga, 2012, p. 51).

**Nietzsche's authenticiteit kan gezien worden als de creatie die het individu toepast op zichzelf waarmee hij streeft naar uniekheid die zich kan uiten in een stijl. Deze creatie is nooit helemaal afgerond.**

#### 2.2.2.2 Sartre

Vijf jaar na de dood van Nietzsche werd de tweede filosoof geboren die een belangrijke toevoeging deed aan het productionistische idee: Jean-Paul Sartre. Sartre zijn meest bekende uitspraak is waarschijnlijk: 'L'homme est condamné à être libre', de mens is gedoemd vrij te zijn (Sartre, 1943). Net als Nietzsche vond Sartre dat de mens wordt gecreëerd (Burnham & Papandreopoulos, 2014). Sartre geloofde niet in een vooraf gevestigde menselijke natuur, "l'existence précède l'essence" (Sartre, 1943, p. 515). Hoewel de ideeën over authenticiteit van Nietzsche en Sartre genuanceerde en ongenuanceerde verschillen omvatten, zijn ze het er over eens dat de mens een actieve rol speelt in de creatie van authenticiteit en dat die creatie nooit afgerond is. Voor het begrip van de tweesprong die gemaakt wordt over authenticiteit binnen de filosofie is dat voldoende. Ook voor Sartre is authenticiteit "something like a 'style' of existing" (Burnham & Papandreopoulos, 2014, p. d.) die nooit volledig afgerond zal zijn (Varga, 2012).

De toevoeging die Sartre brengt aan het productionistische idee is dat hij een onderscheid maakt tussen oprechtheid en authenticiteit (Trilling, 1972). Eigenlijk is het Lionel Trilling's interpretatie van Sartre's verhaal die deze onderscheiding duidelijk maakt. Trilling's werk is erkend door meerdere filosofen (Trilling, 1999) waaronder Taylor en Varga (Varga, 2012). Sartre heeft het over een fenomeen dat hij beschrijft als 'mauvaise foi', kwade trouw (Sartre, 1965; Burnham & Papandreopoulos, 2014). Dit fenomeen houdt in dat een mens door sociale of maatschappelijke druk waarden aanneemt die vals zijn, inauthentiek, waarmee men zijn eigen vrijheid verloochent (Sartre, 1965). Het verhaal van Sartre gaat over een ober die weliswaar oprecht zijn best doet een professional te zijn maar daarmee zijn eigen individualiteit en authenticiteit opgeeft (Sartre, 1943/1991; Joll, 2014). "The sincere person who seeks to match the requirements of his position in

social life is now almost automatically considered inauthentic” (Ferrara, 1993, p. 87). Wanneer men probeert te voldoen aan een rol die hem gegeven is, is deze persoon niet langer authentiek aan het handelen. **Oprechtheid is geen individuele maar een maatschappelijke deugd waarbij men streeft naar het voorkomen van onoprechtheid naar anderen (Trilling, 1972; Ferrara, 1993). Authenticiteit is volgens Sartre daarentegen een individuele deugd, waarin men oprecht is naar zichzelf zonder in te geven aan sociale of maatschappelijke druk (Ferrara, 1993).**

### *2.2.2.3 Foucault*

Michel Foucault gaf een wending aan het debat over authenticiteit door het te plaatsen in een maatschappelijke context. Hij vond dat het biechten, het onthullen van waarheden over het zelf, onderdeel was geworden van de cultuur en op vele gebieden aanwezig was, van religie tot therapie (Foucault, 1980). Volgens Foucault bevindt de samenleving zich in een authenticiteitscrisis (Foucault, 1994). Authenticiteit had volgens Foucault ooit de potentie om tot emancipatie te leiden, maar blijkt in de samenleving op verkeerde assumpties te zijn gebouwd (Huijjer, 1999). Foucault vond dat men niet moet zoeken naar een verloren identiteit of diepe geheimen (Foucault, 1991). Net als Nietzsche en Sartre gelooft hij niet in een authentieke zelf die verstopt zit in de mens (Armstrong, 2014). In plaats daarvan gelooft Foucault dat authenticiteit een niet te behalen doel is. “... the practice of the self that he proposed - cannot be put in terms of a final result but must be viewed as a process of everlasting becoming (Varga, 2012, p. 27). Men moet zichzelf creëren als een kunstwerk vond Foucault (Foucault, 2000). Door het gebrek aan universele wetten, moet men, om ethisch te leven, esthetische waarden aanhouden, en zo zoeken naar de ‘schoonheid van het bestaan’ (Robinson, 2014). “The authentic self is the self that is created like a work of art, leading to (Varga, 2012, p. 52) “full enjoyment of oneself or the perfect sovereignty of self over self” (Foucault, 1990, p. 30).

**Op basis van de ideeën van Nietzsche, Sartre en Foucault kan worden geconcludeerd dat authenticiteit binnen ‘het productionistische idee’ de creatie is die het individu toepast op zichzelf die zich kan uiten in een stijl. Door voortdurend elementen van dit leven en het zelf te bewerken en te veranderen wordt het zelf gecreëerd, waarbij men streeft naar uniekheid, (Nietzsche, 1974) waardoor men er een esthetisch geheel van maakt (Foucault, 2000). Authenticiteit is daarmee nooit een vaststaand resultaat maar iets dat keer op keer opnieuw herwonnen en gecreëerd moet worden.**

### 3. Authenticiteit binnen de arbeids- en organisatiepsychologie

Nu de oorsprong en het discours rond authenticiteit binnen de filosofie is behandeld is het tijd om te kijken naar authenticiteit in relatie tot leiderschap. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de kennis van de arbeids- en organisatiepsychologie. In dit hoofdstuk komen verschillende onderwerpen aan de orde. In de eerste paragraaf komt de epistemologie aan bod van de psychologie in het algemeen en die van de arbeids- en organisatiepsychologie in het bijzonder. Er wordt ook ingegaan op de bijdrage van de arbeids- en organisatiepsychologie aan onderzoek rond authentiek leiderschap. In de tweede paragraaf ga ik kort in op de humanistische psychologie. Volgens Novicevic, Harvey, Ronald en Brown-Radford (2006) komen de psychologische ideeën van authenticiteit vooral voort uit de humanistische benadering van persoonlijkheidspsychologie. Theorieën van authentiek leiderschap baseren zich meestal op de humanistische psychologie (Novicevic et al., 2006). Om te snappen waar de ideeën over authenticiteit in relatie tot leiderschap van de arbeids- en organisatiepsychologie vandaan komen, is het nodig om te kijken hoe de humanistische psychologie over authenticiteit denkt. Daarom worden de ideeën van de grondleggers van de humanistische psychologie, Abraham Maslow en Carl Rogers, besproken. Met behulp van deze achtergrond informatie kan in hoofdstuk vier een common ground gecreëerd worden. In de derde paragraaf ga ik terug naar de arbeids- en organisatiepsychologie. Hierin wordt de meest gebruikte definitie van authentiek leiderschap weergegeven en wordt de invloed van de humanistische psychologie besproken. In de laatste paragraaf komt een ander idee van authentiek leiderschap aan bod waar arbeids- en organisatiewetenschappers theorieën op bouwen. Dit idee komt vooral naar voren in assumpties die wetenschappers maken over authenticiteit en authentiek leiderschap.

#### 3.1 De epistemologie van de (arbeids- en organisatie)psychologie

Binnen de psychologie wordt onderzoek gedaan naar de aard van menselijk gedrag en de psychosociale- en omgevingsfactoren die dit gedrag beïnvloeden (Repko, 2012). Psychologen baseren zich op waarnemingen en geven hun theorieën meestal weer als een beschrijving van hoe de werkelijkheid is. De psychologische epistemologie is dat psychologische constructen en hun onderlinge relaties door discussie en observatie kunnen worden afgeleid (Repko, 2012). De inzichten die verworven zijn door discussie en observatie kunnen toegepast worden in behandelingen of experimenten (Repko, 2012). Er zijn twee primaire vormen van onderzoek binnen de psychologie. Basisonderzoek naar psychologische processen en toegepast onderzoek naar oplossingen voor problemen of effecten op gedrag.

De arbeids- en organisatiepsychologie is een tak van de psychologie die steeds meer gewicht heeft gekregen in de loop van de 20e eeuw (Peeters et al., 2014). Ook binnen deze discipline wordt de aard van menselijk gedrag onderzocht maar dan in de context van een 'werkende omgeving' (Peeters et al., 2014). De arbeids- en organisatiepsychologie doet vooral toegepast onderzoek. Zij kijkt hoe individuen, groepen en organisaties maximaal kunnen presteren, waarbij er belang wordt gehecht aan 'sustainable performance' (Peeters et al., 2014, p. 6). Dit houdt in dat er sprake moet zijn van een optimale prestatie die langdurig vol te houden is en die positieve effecten heeft op het individu, de groep en de organisatie (Peeters et al., 2014).

De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: hoe wordt authenticiteit (in relatie tot leiderschap) door verschillende auteurs binnen de (arbeids- en organisatie) psychologie gedefinieerd? De focus van het onderhavige onderzoek ligt dus op *authenticiteit*. *Authentiek leiderschap* wordt in het laatste decennium steeds meer onderzocht binnen de arbeids- en organisatiepsychologie (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Er zijn vele verschillende opvattingen over de inhoud van authentiek leiderschap. De geïnteresseerde lezer wordt doorverwezen naar Gardner et al., “Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda” (2011). Hoewel er al in 1938 werd vastgesteld dat authenticiteit een leiderschapskwaliteit is, kwam onderzoek naar het begrip in relatie tot leiderschap pas op in de jaren zestig (Novicevic et al., 2006). In die tijd werd de authenticiteit van de organisatie gezien als een manifestatie van de authenticiteit van de leider (Novicevic et al., 2006). Organisaties konden dus authentiek zijn als hun leider dat was. In de jaren '70 en '80 was er weinig onderzoek naar authentiek leiderschap.

Eind jaren negentig werd het onderzoek weer opgepakt (Gardner et al., 2011). Sinds het nieuwe millennium wordt er steeds meer aandacht besteed aan een ontwikkelingsgerichte kijk op authentiek leiderschap (Novicevic et al., 2006). Hierin gaat men er vanuit dat authentiek leiderschap een dynamisch proces is (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) dat gemeten, getraind en verbeterd kan worden (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012). Hierdoor kan een doel van de arbeids- en organisatiepsychologie, namelijk ‘de prestatie van individuen, groepen en organisaties verbeteren’ (Peeters et al., 2014) worden gerealiseerd.

### 3.2 De humanistische psychologie

De psychologische ideeën van authenticiteit komen vooral voort uit de humanistische benadering van persoonlijkheidspsychologie (Novicevic et al., 2006). Persoonlijkheidspsychologie richt zich op de persoonlijkheid van de mens en de verschillen in persoonlijkheid tussen individuen (Larsen & Buss, 2008). Er bestaan verschillende visies binnen de persoonlijkheidspsychologie maar de humanistische psychologie is de meest relevante bron in relatie tot de onderzoeksvraag. De humanistische benadering van de persoonlijkheidspsychologie gaat er vanuit dat de mens uniek is en streeft naar zelfactualisatie (Kenrick, Giskevicius, Neuberg, & Schaller, 2010). De grondleggers van de humanistische benadering Abraham Maslow en Carl Rogers ontwikkelden hun ideeën op basis van observaties en casestudies (Repko, 2012). Zij zetten zich af tegen de psychoanalyse van Sigmund Freud en het behaviorisme van Burrhus Frederic Skinner die een meer pessimistisch beeld van de mens hadden (Decarvalho, 1991). De humanistische psychologie gaat er vanuit dat mensen inherent goed zijn en liet zich inspireren door Socrates en het existentialisme (Decarvalho, 1991) Maslow en Rogers namen het filosofische idee over dat autonomie en het ontwikkelen van een eigen, individuele zelf verbonden waren aan elkaar (Dryden, 2014). In het vorige hoofdstuk is weergegeven dat autonomie volgens de productionisten een voorwaarde is voor het vormen van een authentieke zelf. Maslow en Rogers spreken zelf niet van authenticiteit. In paragraaf 3.2.1.1 en 3.2.2.1 wordt daarom aandacht besteed aan de verbanden tussen de ideeën van de grondleggers en authenticiteit. Bovendien is ‘eigen en individuele zelf’ al een goed synoniem voor ‘authentieke zelf’ (Dale, 2014).

Maslow had een grote bijdrage aan de achterliggende theorie van de humanistische psychologie (Kenrick et al., 2010). Rogers leverde vooral een bijdrage in deze benadering op het vlak

van de hulpverlening (Rogers, 1979). Rogers spreekt over authenticiteit bij professionals, namelijk therapeuten. Dit maakt zijn theorie extra relevant omdat leiders ook professionals zijn. Hierdoor wordt authenticiteit niet alleen opgevat als iets persoonlijks maar ook als iets dat onderdeel kan zijn van een beroep. In deze paragrafen worden ideeën over authenticiteit wederom chronologisch besproken.

### 3.2.1 Abraham Maslow

De piramide van Maslow is een symbool voor vijf niveaus van drijfveren of motivaties van de mens. Deze motivaties leiden tot mogelijke fasen van menselijke ontwikkeling (Maslow, 1943). Hij gaat er vanuit dat menselijke behoeften de motivaties creëren waardoor men in actie komt (Maslow, 1943; Kenrick et al., 2010). Die motivaties zijn volgens hem hiërarchisch, ze zullen pas ontstaan wanneer de behoefte van het voorgaande niveau bevredigd is (Maslow, 1943; Kenrick et al., 2010). De vijf niveaus van motivaties zijn: fysiologische drijfveren zoals honger, dorst en seksuele behoeften; zelfbescherming en veiligheid zoals het voorkomen van pijn of onaangename omstandigheden; verbondenheid voelen en ergens toe behoren zoals het ontvangen van liefde en genegenheid en bij een groep horen; status en ontzag zoals verlangens naar kracht en macht, succes en bekwaamheid; en zelfactualisatie (Maslow, 1943), de “desire to fulfill one’s own unique potential” (Kenrick et al., 2010, p. 297). In deze scriptie is met name dat laatste niveau relevant. Voor Maslow was het hoogste niveau, de zelf-actualisatie, de meest optimale manier voor een mens om te leven (Maslow, 1943; Kenrick et al., 2010). Hij laat zich niet uit over de ontwikkeling die men door kan maken op dit hoogste niveau. Hoewel zijn theorie dus wel een uiteindelijke staat kent, is het niet te zeggen of ontwikkeling daar ophoudt. Rogers gaat dieper in op de ontwikkeling van een persoon op het niveau van zelfactualisatie.

#### 3.2.1.1 Maslow en authenticiteit

De hoogste staat van ontwikkeling, de zelfactualisatie, van Maslow zou ook geïnterpreteerd kunnen worden als een staat waarin de mens authentiek is. Maslow zegt dat men in de zelfactualisatiestaat zijn eigen unieke potentie ontdekt en vervult. Men moet dus ontdekken wat de unieke potentie is en men moet die potentie vervullen. Omdat Maslow spreekt van een *unieke* potentie is het aannemelijk dat men zich met deze potentie onderscheidt van anderen. Doordat men zich van anderen onderscheidt, creëert dit het idee dat men dus zichzelf zou zijn. De unieke potentie zou dan een uiting zijn van het unieke zelf van het individu. In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat authenticiteit, in al zijn verschillende vormen, altijd gekoppeld wordt aan (het uiten van) het zelf van een individu. Een zelf-geactualiseerd individu kan dus worden beschouwd als een authentiek individu.

Maslow betreft geen hoger doel bij zijn piramide maar hij beschrijft een ontwikkeling die de mens door kan maken. De mens en zijn omgeving hebben invloed op deze ontwikkeling. De zelfactualisatie is een individuele staat die men kan bereiken, maar om deze staat te bereiken heeft men ‘eerdere’ behoeften bevredigd waar men zich verbonden voelt met anderen (Maslow, 1943). Voordat een individu zelf-geactualiseerd, authentiek, kan zijn, moet hij zich eerst een onderdeel voelen van een groep (Maslow, 1943). Maslow ziet de staat van authenticiteit of zelfactualisatie als de meest optimale staat, het hoogste niveau, van leven voor een individu (Maslow, 1943).

**De zelfactualisatie van Maslow kan ook gezien worden als een vorm van authenticiteit.**

**Authenticiteit is dan een staat die men bereikt door het ontdekken en vervullen van het unieke zelf van een individu.**

### 3.2.2 Carl Rogers

Carl Rogers, de tweede grondlegger van de humanistische benadering, creëerde de 'person-centered approach'. Dit is een benadering die onder andere toegepast kan worden door therapeuten in gesprekken met hun cliënt. Carl Rogers baseerde een groot deel van zijn 'person-centered approach' op de filosofie van Paul Tillich. Tillich heeft veel geschreven over het zelf en de moed om te durven zijn wie men is (Tillich, 1952). Te durven zijn wie men is, staat gelijk aan authentiek durven zijn wanneer authenticiteit wordt gedefinieerd zoals Rousseau dat deed: trouw zijn aan een essentiële natuur van jezelf. Op basis van zijn theorie concludeerde Tillich (1952) dat een beroepspsycholoog zijn cliënt in alle omstandigheden moet accepteren, zonder te oordelen en zonder iets te verhullen. Alleen op die manier kunnen psychologen ervoor zorgen dat de unieke, onvervangbare en onherhaalbare zelf van de cliënt bevestigd wordt (Tillich, 1952). Pas wanneer het zelf bevestigd is, durft men authentiek te zijn (Tillich, 1952). Therapeuten moeten volgens Tillich dus in eerste instantie streven naar zelfbevestiging van de cliënt en pas daarna naar authenticiteit van de cliënt (Tillich, 1952).

Rogers gaat in zijn 'person-centered approach' dieper in op de ontwikkeling die men door kan maken op het hoogste niveau van Maslow: de zelfactualisatie. De centrale hypothese van zijn benadering is: "... that the individual has within him or herself vast resources for self-understanding, for altering the selfconcept basic attitudes, and his or her self-directed behaviour - and that these resources can be tapped if only a definable climate of facilitative psychological attitudes can be provided" (Rogers, 1979, p. 98). De 'person-centered approach' heeft als doel het ontwikkelen van een persoon (Rogers, 1979). De mens die zich ontwikkelt, en daardoor authentieker wordt, kan zich volgens Rogers ontwikkelen tot een 'fully functioning person': "... a person functioning freely in all the fullness of his organismic potentialities" (Rogers, 1963, p. 33). Deze 'fully functioning person' handelt in overeenstemming met zijn echte zelf (Rogers, 1963).

#### 3.2.2.1 Rogers en authenticiteit

Als een therapeut zijn cliënt via de 'person-centered approach' wil ontwikkelen, dan moet hij voldoen aan drie voorwaarden: oprechtheid, echtheid of congruentie; acceptatie en empathisch vermogen (Rogers, 1979). De eerste voorwaarde die Rogers benoemt (oprechtheid, echtheid of congruentie) doet sterk vermoeden dat ze overeenkomt met authenticiteit. Daarom wordt alleen deze voorwaarde besproken voor het begrijpen en definiëren van authenticiteit, authentiek leiderschap en het discours hierover.

De woorden oprechtheid, echtheid en congruentie vindt Rogers inwisselbaar. Zij omvatten verschillende componenten, namelijk: de therapeut moet zichzelf zijn; de therapeut moet geen professioneel masker opzetten; hij of zij moet gevoelens en houdingen die zich voordoen in het moment openlijk weergeven (Rogers, 1979). Daarmee is de relatie tussen de therapeut en de cliënt transparant voor de cliënt. De cliënt ervaart geen terughoudendheid van de therapeut (Rogers, 1979). Daarnaast is de therapeut zich bewust van zijn ervaringen en hoe hij deze beleeft, kan hij deze

actualiseren en gebruiken in de relatie met de cliënt en kan hij ze communiceren als dat gepast is (Rogers, 1979). “Thus there is a close matching, or congruence, between what is being experienced at the gut level, what is present in awareness, and what is expressed to the client” (Rogers, 1979, p. 98).

Tegenwoordig zouden we de aspecten van Rogers wellicht samen kunnen vatten onder de noemer authenticiteit. De simpelste rede hiervoor is dat ‘echtheid’ een synoniem is van authenticiteit (Dale, 2014). Daarnaast zegt Rogers dat de therapeut zichzelf moet zijn en geen professioneel masker opzetten. Wanneer mensen zichzelf zijn, noemt men ze authentiek (Novicevic et al., 2006). Wanneer mensen rollen aannemen vind men ze al snel niet meer authentiek (Novicevic et al., 2006). Hierbij moet worden opgemerkt dat Trilling op basis van het verhaal van de ober van Sartre (Sartre, 1943/1991) ook al aangaf dat men niet authentiek kon zijn wanneer men een rol aannam (Trilling, 1972). Bovendien zegt Rogers dat de therapeut zich bewust moet zijn van zijn ervaringen en deze kan actualiseren in de relatie met de cliënt. Hiermee bedoelt Rogers dat een therapeut zich empathisch op kan stellen (Rogers, 1963). Deze empathie leidt ertoe dat de therapeut contact kan maken met eigen gevoelens en gedachten om begrip te kunnen tonen voor de situatie van de cliënt (Rogers, 1963). Hierin voelt de therapeut zich niet geremd. Ook dit kan men zien als authenticiteit. Het gedrag van de therapeut is in het moment, met behulp van zijn bewustzijn, gelijk aan zijn innerlijke ervaring zonder zich daarin geremd te voelen.

**De inhoud die Rogers geeft aan de woorden oprechtheid, echtheid en transparantie zouden ook authenticiteit genoemd kunnen worden. Authenticiteit is dan iets wat de mens in het moment kan creëren door gedrag en ervaringen met elkaar overeen te laten stemmen. Men is dan een ‘fully functioning person’.**

### 3.3 Authenticiteit in relatie tot leiderschap: een veelgebruikte definitie van authentiek leiderschap binnen de arbeids- en organisatiepsychologie

De meest gebruikte definities van authentiek leiderschap is die van Gardner, Avolio en collegae (Gardner et al., 2011). Gardner en Avolio hebben individueel en gezamenlijk, vaak in samenwerking met anderen, veel onderzoek gedaan naar authentiek leiderschap. Zij hebben ook op meta-niveau gekeken naar de inhoud van authentiek leiderschap (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011; Walumbwa et al., 2008). Daarnaast hebben zij de filosofische oorsprong van authenticiteit onderzocht (Walumbwa et al., 2008). Op basis van deze onderzoeken kwamen zij tot de volgende definitie: *“(Authentic leadership is) a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development.”* (Walumbwa et al., 2008, p. 94). Positive psychological capacities zijn psychische capaciteiten zoals vertrouwen, hoop, optimisme en veerkracht (Walumbwa et al., 2008, p. 94). Een positive ethical climate is een omgeving waarin men positief tegenover de waarden van de organisatie staat en deze ondersteunt door hoe men zich gedraagt binnen de organisatie (Verbos, Gerard, Harding, & Miller, 2007). Deze definitie van authentiek leiderschap is in 2008 aangenomen door authentiek leiderschap-wetenschappers van het

Gallup Leadership Institute om teveel ambiguïteit over het concept te voorkomen (Albers & Bergers, 2013).

### 3.3.1 De invloed van de humanistische psychologie

De invloed van de humanistische psychologie is duidelijk zichtbaar in de definitie van Gardner, Avolio en collegae. De invulling van het begrip authenticiteit heeft vooral overeenkomsten met de 'person-centered approach' van Rogers. Binnen de definitie van Gardner, Avolio en collegae wordt authentiek leiderschap gezien als een patroon van leiderschapsgedrag. Het zijn bepaalde gedragingen die de leider regelmatig laat zien aan anderen. Rogers ziet ook het gedrag als de uiting van authenticiteit. Dit maakt dat authenticiteit keer op keer opnieuw gecreëerd kan worden door de mens. Voor Gardner, Avolio en collegae is authentiek leiderschap een dynamisch proces. "As the model of authentic leader and authentic follower development presented in our lead article (Gardner et al., 2005) indicates, we view authentic leadership ... and ... (its) development as (an) inherently dynamic process..." (Avolio & Gardner, 2005, p. 333). Het is een proces waardoor zowel bij leider als volger andere capaciteiten kunnen worden ontwikkeld die vervolgens het authentiek leiderschap weer ondersteunen. Ook de capaciteiten die benoemd worden in de definitie hebben sterke overeenkomsten met de capaciteiten die Rogers benoemd. Bijvoorbeeld: relationele transparantie, zelfbewustzijn en positieve zelfontwikkeling. Rogers gaf aan hoe de therapeut invloed kon hebben op zelfbewustzijn en positieve zelfontwikkeling van de cliënt. "Persons in an environment infused with these attitudes, develop more self-understanding, more self-confidence, more ability to choose their behaviours. They learn more significantly, they have more freedom to be and become" (Rogers, 1979, p. 104). Net als de therapeut heeft de leider invloed op de ontwikkeling van de volger (Rogers, 1979; Avolio & Gardner., 2005).

Nader onderzoek naar de achterliggende theorie van Gardner, Avolio en collegae toont aan dat assumpties waarop de definitie steunt voortkomen uit Maslow zijn theorie. Zo quoten Gardner et al. (2011) Maslow: "what humans can be, they must be. They must be true to their own nature" (p. 1142) als een reflectie van een van de belangrijkste voorwaarde voor authentiek leiderschap. "This assumption of authentic leadership theory that people in organizations can effectively lead, and follow, in a way that enables them to express their own unique identity and style ..." (Gardner et al., 2011, p. 1142).

Zowel de humanistische psychologen als Gardner, Avolio en collegae betrekken authenticiteit op individuele capaciteiten die kunnen worden ontwikkeld. Bij al hun theorieën komt echter ook naar voren dat de omgeving ook van invloed is op authenticiteit. Maslow spreekt over verbondenheid, Rogers over een 'environment infused with attitudes' en authentiek leiderschap veronderstelt "followers" en is bovendien gerelateerd aan een positief ethisch klimaat. Wat ook zichtbaar is bij al deze auteurs is de Kantiaanse morele autonomie "... (which) refers to imposing a moral law on oneself" (Varga, 2012, p. 2), onafhankelijk van externe factoren (Burnham & Papandreopoulos, Existentialism, 2014). Eerder werd aangegeven dat Maslow en Rogers het filosofische idee overnamen dat autonomie en het ontwikkelen van een eigen individuele zelf, verbonden waren aan elkaar (Dryden, 2014). Dit idee is ontwikkeld op basis van de morele autonomie van Kant (Dryden, 2014). Het interne morele perspectief dat benoemd wordt door Gardner, Avolio en collegae houdt in: "... the degree to which the leader sets a high standard for moral and ethical conduct, guides actions

by internal moral standards and values (versus group, organizational, and societal pressures)” (Rego et al., 2012, p. 430). Ook dit gaat over het opleggen van morele en ethische normen onafhankelijk van externe factoren.

**In de definitie van Gardner, Avolio en collegae is authenticiteit iets wat de mens in het moment kan creëren door gedrag en ervaringen met elkaar overeen te laten stemmen. Hierdoor ontstaan verschillende positieve effecten (zie definitie Gardner et al., 2011). In hun achterliggende assumpties komt naar voren dat authenticiteit ook een staat die men bereikt door het ontdekken en vervullen van het unieke zelf van een individu.**

### 3.4 Authenticiteit in relatie tot leiderschap: een statisch idee van authenticiteit

Naast de besproken ideeën en assumpties van authentiek leiderschap bestaat er een gangbaar idee dat leiders, om authentiek te kunnen zijn, eerst moeten uitzoeken wie ze zijn (Goffee & Jones, 2005; Albers & Bergers, 2013; Sparrowe, 2005). Hieruit spreekt de aanname dat authentieke leiders trouw moeten zijn aan bepaalde kernen in zichzelf. Ook Gardner en collegae zijn het daar mee eens: “... a central premise of the authentic leadership literature (is) that truly authentic leaders must lead, but they must do so in a way that honors their core values, beliefs, strengths — and weaknesses” (Gardner et al., 2011, p. 1142). Raymond Sparrowe bespreekt in zijn artikel 'Authentic leadership and the narrative self' (2005) verscheidene artikelen waarin authenticiteit geassocieerd wordt met iets dat men in zichzelf kan vinden. De opvatting van die artikelen is dat authentiek leiderschap steunt op kwaliteiten in het karakter van de leider. Zoals George het zegt: “Leadership is authenticity, not style ... after years of studying leaders and their traits, I believe that leadership begins and ends with authenticity. It is being yourself; being the person you were created to be” (George, 2003, p. 11). Wanneer de leider zijn kwaliteiten tot uiting brengt maakt dat hem authentiek. De authenticiteit van een leider ligt dus niet in het gedrag dat hij vertoont, maar in het trouw zijn aan een interne kern. “Whether framed in terms of values, purpose, or voice, the authentic self generally is seen in terms of enduring qualities of the character of leaders. ... the goal states of this growing selfawareness—the leader’s distinctive values (Bass & Steidlmeier, 1999) , guiding purpose (George, 2003), or voice (Kouzes & Posner, 2002) that constitute his or her true self—are more static than dynamic” (Sparrowe, 2005, p. 422). Kouzes en Posner noemen de zoektocht naar leiderschap “op de eerste plaats een innerlijke zoektocht naar uzelf” (1999, p. 326).

**Authenticiteit is in dit geval het trouw zijn aan interne kernwaarden, -overtuigingen en -eigenschappen. Dit wordt gerealiseerd door deze te identificeren door een innerlijke zoektocht.**

#### 3.4.1 Paradoxaliteit van het statische idee van authenticiteit in relatie tot leiderschap

Janka Stoker is professor Economie aan de Universiteit Groningen (expertise: leiderschap; organisatieverandering; zelfsturende teams; management ontwikkeling; gender en leiderschap; competentie ontwikkeling; middle management in leiderschap) en doet onderzoek naar hypes binnen leiderschap en organisaties. Over authenticiteit bij leiderschap zei zij: “ ... het (is) eigenlijk heel paradoxaal. Aan de ene kant verwachten wij van leiders dat ze authentiek zijn. ... hun ware zelf aan ons laten zien. Tegelijkertijd moet die ware zelf wel een goede leider zijn. We willen authenticiteit maar wel maar één soort authenticiteit, namelijk dat het ons bevestigt in het beeld dat het wel een goede

leider is" (Stoker, 2010).

Authentiek leiderschap is niet altijd paradoxaal, omdat authenticiteit niet altijd verbonden wordt aan een vaststaande kernidentiteit. Bij de definitie van Gardner, Avolio en collegae is leiderschap een stijl die men aan kan nemen, het is gedrag dat men kan vertonen dat bepaalde effecten heeft op zowel de authentiek leider als de volger. Ook wordt de interactie tussen de leider en een positief ethisch klimaat benoemd. Hierdoor blijft authentiek leiderschap een dynamisch proces tussen leider én omgeving en kan het veranderen wanneer de omgeving of de leider daar behoefte aan heeft.

Voor de wetenschappers die uitgaan van het statische idee wordt authenticiteit gekarakteriseerd door trouw zijn aan een interne kern (Sparrowe, 2005; George, 2003) die te vinden is door een innerlijke zoektocht (Kouzes & Posner, 1999). Authentiek leiderschap is geen stijl die men aanneemt, maar het leiderschap is een reflectie van de kernidentiteit of -eigenschappen van de leider (George, 2003). Wanneer dit idee aangehouden wordt, kunnen alleen goede leiders authentiek zijn. Wanneer een leider niet trouw is aan zijn ware zelf, zijn kernidentiteit, is hij niet authentiek en dus geen goede leider. Wanneer de leider niet goed is, kan hij authentiek zijn, maar zal men alsnog negatief over hem oordelen. Zo ontstaat de paradox van authentiek leiderschap.

Het statische idee van authentiek leiderschap legt eigenlijk teveel een nadruk op een kern in de leider waaraan hij trouw moet zijn. " ... an emphasis on awareness of one's own true self over the contaminating influences of others makes understanding the essence of leadership problematic" (Sparrowe, 2005, p. 421). Eigenlijk verliest men, zoals Sparrowe ook aangeeft (2005), dan de essentie van leiderschap, namelijk het leiden van iets dat meer is dan het zelf. Een leider bestaat niet zonder volgers en leiderschap gaat over leiding geven aan die volgers (Sparrowe, 2005). Sparrowe uit de kritiek dat men te weinig belang hecht aan de interactie tussen een individu en een groter geheel bij het statische idee van authentiek leiderschap (Sparrowe, 2005).

## 4. Common ground

In de voorgaande hoofdstukken is vanuit verschillende disciplines antwoord gegeven op de vraag: “hoe wordt authenticiteit door verschillende auteurs gedefinieerd?” In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende vraag: “wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de definities van deze auteurs?”. Met behulp van deze twee vragen wordt er getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag: “hoe kan authenticiteit in relatie tot leiderschap worden gedefinieerd zodat er helder en valide onderzoek naar authentiek leiderschap kan worden gedaan?”

De vraag: “wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de definities van deze auteurs?” overstijgt de disciplines. Om interdisciplinaire ideeën van authenticiteit te vormen is het belangrijk dat men bewust is dat de disciplines epistemologisch verschillen. Ook binnen de disciplines komen de werkelijke definities niet overeen met elkaar en door sommige auteurs wordt het woord authenticiteit niet gebruikt. Daarom is er sprake van *wide interdisciplinarity* (Repko, 2012). De common ground is gecreëerd op basis van de assumpties (Repko, 2012) die men over authenticiteit maakt.

Om deze assumpties op een overzichtelijke manier weer te geven, wordt gebruik gemaakt van categorieën. Hierdoor wordt de indeling van de overeenkomsten en verschillen tussen de ideeën over authenticiteit duidelijk. Deze categorieën vormen dus de common ground binnen het onderhavig onderzoek. Er worden drie verschillende paren van twee contrasterende categorieën onderscheiden. Nadat de categorieën zijn weergegeven wordt een paragraaf gewijd aan de evaluatie van de kennis van de twee disciplines. In de paragraaf daarna worden de verschillende discipline inzichten op basis van de categorisatie geïntegreerd. Op basis van de common ground kan er een geïntegreerd antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag waarin zowel de kennis van de filosofie als van de arbeids- en organisatiepsychologie verwerkt is. De laatste paragraaf omschrijft dan ook hoe de categorisatie bijdraagt aan het definiëren van authenticiteit in relatie tot leiderschap.

### 4.1 De zes categorieën

#### 4.1.1 Onderscheid 1: maakbaar versus blootleggen

Het eerste onderscheid is een onderscheid tussen ideeën waarin wordt gesteld dat authenticiteit *maakbaar* is en ideeën die er vanuit gaan dat authenticiteit is *bloot te leggen*. Dit onderscheid vormt eigenlijk de kern van het onderzoek in deze scriptie. De twee categorieën binnen dit onderscheid zijn namelijk moeilijk te verenigen.

Wanneer authenticiteit *maakbaar* is heeft de mens een actieve rol in het vormen van zijn authenticiteit. Wordt authenticiteit *blootgelegd* dan kan de mens zijn authenticiteit niet vormgeven maar ontdekken door introspectie.

#### 4.1.2 Onderscheid 2: staat versus proces

Het tweede onderscheid dat gemaakt wordt is of authenticiteit leidt tot een blijvende *staat* of dat het een *proces* is dat geen einde kent. Valt het idee binnen de categorie *staat* dan is het mogelijk voor de mens om uiteindelijk authentiek te zijn en te blijven. Wordt authenticiteit als een *proces* beschouwd dan moet het keer op keer opnieuw herwonnen worden. Authenticiteit kan in dat geval beter opgevat worden als een werkwoord, authenticeren, iets herhaalbaars zonder een uiteindelijke staat te

bereiken.

Het onderscheid tussen staat en proces lijkt wellicht hetzelfde te zijn als het verschil tussen maakbare en bloot te leggen authenticiteit, maar dat is niet zo: binnen bepaalde ideeën wordt authenticiteit beschouwd als iets maakbaars dat leidt tot een bepaalde staat en bij andere ideeën wordt het maakbaar geacht en is er sprake van een proces. Het eerste onderscheid heeft vooral betrekking op de (actieve) bijdrage die een mens kan leveren aan zijn eigen authenticiteit. Het tweede onderscheid gaat meer over de tijdsduur van deze bijdrage, namelijk of deze oneindig of eindig is.

#### 4.1.3 Onderscheid 3: het individu versus de interactie tussen het individu en het grotere geheel

Het laatste onderscheid betreft op wie het idee gericht is; op het *individu* of op de *interactie tussen individu en het grotere geheel*. Afhankelijk van de wetenschappelijk discipline krijgt de term 'het grotere geheel' een andere invulling. Bij de filosofie kan men denken aan de samenleving of de kosmos, bij de arbeids- en organisatiepsychologie kan het beter gezien worden als een groep of organisatie. Een idee valt binnen de categorie individu wanneer er vanuit gegaan wordt dat authenticiteit iets individueels is dat men alleen zelf kan creëren of vinden. Een idee valt binnen de categorie interactie tussen individu en het grotere geheel als wordt gezegd dat een individu enkel authentiek kan zijn binnen een groter geheel. Authenticiteit heeft wel betrekking op het individu, maar dit is wel een individu dat zich bevindt in het grotere geheel en daardoor wordt beïnvloed. Dit grotere geheel is van belang omdat het begrip van het individu er door verhelderd wordt. Het grotere geheel maakt in dat geval deel uit en bepaalt mee wat de authenticiteit van een persoon inhoudt.

**Tabel 1: De ideeën over authenticiteit gecategoriseerd**

<i>Categorieën:</i>	<b>Maakbaar</b>	<b>Bloot- leggen</b>	Staat	Proces	<i>Individu</i>	<i>Interactie tussen individu en grotere geheel</i>
<b>Filosofie</b>						
<b>Socrates</b>	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja
<b>Rousseau</b>	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>(Kant) Nietzsche, Sartre, Foucault</b>	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee (m.u.v. Kant)
<b>Humanistische psychologie</b>						
<b>Maslow</b>	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja
<b>Rogers</b>	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja
<b>Arbeids- en organisatiepsychologie</b>						
<b>De wetenschappelijke definitie van Gardner, Avolio en collegae</b>	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja
<b>Onderliggende assumpties van Gardner, Avolio en collegae</b>	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja
<b>Statische idee</b>	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Te weinig

## 4.2 Evaluatie van de kennis van de disciplines

Wat niet duidelijk zichtbaar is in de tabel, is dat de categorisatie voornamelijk gebaseerd is op de kennis uit de filosofie. De filosofen maakten heldere assumpties en zetten zich soms af tegen ideeën over authenticiteit van anderen. Hierdoor was het duidelijk wie het waar mee eens was. Dit maakt dat filosofische definities van authenticiteit solide zijn. Op basis van de transparante afbakeningen binnen de filosofie kon bekeken worden op welke punten definities van authenticiteit van elkaar verschilden. Vervolgens is dit onderscheid doorgetrokken naar de definities van authentiek leiderschap van de arbeids- en organisatiepsychologie. Het gebrek aan onderscheid in de arbeids- en organisatiepsychologie maakt dat de theorieën binnen deze discipline multi-interpretabel en daardoor kwetsieuzer worden.

Een tweede gegeven dat niet zichtbaar is in de tabel zijn de gedragsbeschrijvingen van de categorieën maakbaar – blootleggen en proces – staat. De filosofie gebruikt veelal woorden die weliswaar een helder onderscheid maken, maar waar het onduidelijk blijft wat men moet doen om authentiek te worden. Hierdoor zijn de filosofische ideeën moeilijk toepasbaar in de praktijk. De humanistische en arbeids- en organisatiepsychologen bieden daarentegen veel concretere, praktijk- en gedragsgerichte beschrijvingen. Doordat men af kan leiden hoe men zich authentiek gedraagt, kan men de theorieën van de psychologie gemakkelijker toepassen in de praktijk.

Wat opvalt in de tabel is dat de modernere filosofen zich vooral richten op het individu. Socrates richtte zich wel op het grotere geheel. Het zou erg interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre zijn visie toepasbaar is op organisaties. De psychologie richt zich altijd op de interactie tussen het individu en het grotere geheel. Om authenticiteit in relatie tot leiderschap te onderzoeken is het belangrijk om dit grotere geheel erbij te betrekken. De werkomgeving creëert een complexe context waar een leider sturing aan moet geven. Wanneer deze omgeving niet wordt onderzocht, valt een belangrijke bron van informatie weg. Het is dan onmogelijk om te zeggen of authentiek leiderschap ook echt effectief is op de werkvloer. De arbeids- en organisatiepsychologie heeft in theorieën over authentiek leiderschap, in tegenstelling tot de filosofie, veel oog voor de invloed van groepen en organisaties (*het grotere geheel*). Er moet echter worden opgemerkt dat onderzoeken naar de *effecten* van authentiek leiderschap zich uitsluitend op het individu of op de interactie tussen leider en volger lijken te richten en niet op interactie met de organisatie (Albers & Bergers, 2013; Avolio & Gardner, 2005; Endrissat, Müller, & Kaudela-Baum, 2007; Gardner et al., 2011; Novicevic et al., 2006; Rego et al., 2012; Walumbwa et al., 2008). Kennis over de effecten van authentiek leiderschap op *het grotere geheel* zijn dus beperkt tot de interactie tussen individuen.

## 4.3 Integratie van disciplinaire inzichten

De categorisatie van de ideeën van authenticiteit geeft weer welke ideeën gebaseerd zijn op dezelfde onderliggende assumpties en welke ideeën van elkaar verschillen. De evaluatie van de kennis van de disciplines geeft aan waar de disciplines elkaar aanvullen. Op basis van de zes categorieën zijn drie verschillende overkoepelende ideeën van authenticiteit te onderscheiden. Deze worden in de onderstaande paragrafen toegelicht.

#### 4.3.1 Authenticiteit: 'de maakbare staat'

Ten eerste komen de ideeën van Socrates, Maslow en de onderliggende assumpties van Gardner, Avolio en collegae overeen. Authenticiteit is *maakbaar én een staat* die behaald kan worden en kan alleen ontstaan wanneer *interactie tussen het individu en het grotere geheel* heeft plaatsgevonden. Deze auteurs gaan er allen vanuit dat ieder individu over een unieke potentie beschikt die, wanneer deze benut wordt, kan leiden tot authenticiteit.

#### 4.3.2 Authenticiteit: 'de bloot te leggen staat'

Ten tweede komen het idee van Rousseau en het statische idee van authentiek leiderschap overeen. Authenticiteit moet binnen deze ideeën worden *blootgelegd* en het is een *staat* die men kan bereiken. De auteurs gaan er bovendien vanuit dat authenticiteit begint bij de identificatie van de belangrijkste interne kenmerken door middel van introspectie. Wanneer men trouw is aan deze kenmerken is men authentiek. Volgens Rousseau kon de omgeving enkel een negatieve invloed hebben op het bereiken van authenticiteit. Sparrowe (2005) geeft aan dat er bij het statische idee van authentiek leiderschap te weinig aandacht wordt gegeven aan de interactie tussen het individu en het grotere geheel. 'De bloot te leggen staat' is dus voornamelijk gericht op het *individu*.

#### 4.3.3 Authenticiteit: 'het maakbare proces'

Als laatste komen de ideeën van de productionisten (Kant, Nietzsche, Sartre, Foucault), Rogers en de wetenschappelijke definitie van authentiek leiderschap van Gardner, Avolio en collegae overeen. Authenticiteit is *maakbaar* en *procesmatig*. Het wordt beschouwd als een proces dat leidt tot een volmaakte(re) vorm van het zelf, onafhankelijk van externe factoren. Het wordt ontwikkeld door voortdurend elementen van het zelf en de omgeving te bewerken en te veranderen. Het is geen vaststaand resultaat, maar moet in iedere situatie opnieuw herwonnen worden. In tegenstelling tot de ideeën van Nietzsche, Sartre en Foucault zijn de ideeën van Kant, Rogers en Gardner, Avolio en collegae gericht op de *interactie tussen het individu en het grotere geheel*.

### 4.4 Definiëren van authenticiteit in relatie tot leiderschap

Een belangrijk doel van de arbeids- en organisatiepsychologie is het verbeteren van de prestatie van individuen, groepen en organisaties. Een definitie van authenticiteit in relatie tot leiderschap die dit doel wil bewerkstelligen moet er dus voor zorgen dat authenticiteit in relatie tot leiderschap meetbaar is, te trainen is en te verbeteren is. Men moet in dat geval een actieve rol kunnen spelen in het vormen van de authenticiteit, authenticiteit moet *maakbaar* zijn. Bij authenticiteit als 'bloot te leggen staat' heeft men geen invloed op de vorm die authenticiteit aanneemt. Bovendien wordt authentiek leiderschap binnen dit idee paradoxaal.

Er blijven dan nog twee ideeën van authenticiteit over: 'de maakbare staat' en 'het maakbare proces'. Beide ideeën hebben de potentie om definities van authenticiteit in relatie tot leiderschap te creëren waarin authenticiteit te trainen en te verbeteren is. Een voordeel van 'het maakbare proces' is dat authenticiteit nooit af is en dat er dus oneindige ontwikkeling plaats kan vinden. Wanneer men uitgaat van deze definitie bestaat er niet zoiets als een authentiek leider, enkel leiders met een

authentieke stijl van leiderschap. Hierdoor blijft authentiek leiderschap een dynamisch proces tussen leider én omgeving en kan het veranderen wanneer de omgeving of de leider daar behoefte aan heeft. Het heeft dus de voorkeur om de definitie van authenticiteit in relatie tot leiderschap *procesmatig* te laten zijn. Organisaties hebben constant te maken met veranderingen op micro-, meso- en macroniveau (Daft, Murphy, & Willmott, 2010). Flexibiliteit van een leiderschapsstijl is belangrijk om een organisatie te laten overleven (Daft et al., 2010). Authenticiteit in relatie tot leiderschap moet dus gericht zijn op een *interactie tussen het individu en het grotere geheel*.

## 5. Conclusie: more comprehensive understanding

In deze scriptie is het begrip authenticiteit in relatie tot leiderschap geanalyseerd. De onderzoeksvraag van deze scriptie was: “hoe kan authenticiteit in relatie tot leiderschap worden gedefinieerd zodat er helder en valide onderzoek naar authentiek leiderschap kan worden gedaan?”. Er waren twee deelvragen. De eerste deelvraag: “hoe wordt authenticiteit door verschillende auteurs gedefinieerd?”, heeft acht verschillende antwoorden die worden weergegeven aan het eind van iedere paragraaf. De tweede deelvraag: “wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de definities van deze auteurs?”, kon beantwoord worden op basis van de kennis van de filosofie die werd toegepast op de definities van de (arbeids- en organisatie)psychologie.

Het blijkt dat authenticiteit (in relatie tot leiderschap) veel verschillende definities kent die gebaseerd zijn op verschillende assumpties. Afhankelijk van de onderliggende assumpties van authenticiteit waar men zich op baseert, krijgt authenticiteit en daarmee authenticiteit in relatie tot leiderschap, een andere betekenis. Deze assumpties zijn in sommige gevallen strijdig met elkaar. Om te voorkomen dat uitkomsten van onderzoeken naar authentiek leiderschap niet te vergelijken zijn, is er geprobeerd helderheid te creëren over het begrip authenticiteit in relatie tot leiderschap. De analyse in deze scriptie is beperkt omdat er maar een gering aantal bronnen wordt gebruikt. Het geeft daarom onvoldoende grond om tot een volledige definitie te komen die kan leiden tot valide onderzoek. Er is wel een eerste stap gezet in het creëren van een dergelijke definitie. Er kan geconcludeerd worden dat een definitie van authenticiteit in relatie tot leiderschap gebaseerd moet worden op authenticiteit als ‘het maakbare proces’. Deze vorm van authenticiteit is ingedeeld in de volgende categorieën en bijbehorende onderliggende assumpties: *maakbaar*, men moet actief kunnen bijdragen aan het vormen van de authenticiteit, *proces*, de tijdsduur van het vormen van authenticiteit is oneindig en *interactie tussen het individu en het grotere geheel*, het grotere geheel bepaalt mee wat de authenticiteit van een persoon inhoud.

Het idee van authenticiteit van de definitie van Gardner, Avolio en collegae is gebaseerd op deze drie assumpties. Authentiek leiderschap is een meetbaar dynamisch proces en kan getraind en verbeterd worden (Gardner et al., 2011; Rego et al., 2012). In principe zou deze definitie dus goed gebruikt kunnen worden voor onderzoek naar authentiek leiderschap. Er zijn verschillende componenten van authenticiteit in deze definitie die ook benoemd worden door de productionisten en Rogers, die ingedeeld zijn in dezelfde categorieën. Authenticiteit wordt gezien als een stijl of een gedragspatroon en zelfbewustzijn, relationele transparantie, zelfontwikkeling en een autonoom moreel perspectief zijn van belang. Op grond van het onderhavig onderzoek kan er dus gesteld worden dat dit belangrijke componenten zijn van authenticiteit in relatie tot leiderschap en dat ze dus van waarde zijn in de definitie. Het zou waardevol zijn als onderzoekers kijken in hoeverre de overige componenten van de definitie van Gardner, Avolio en collegae (*positive psychological capacities, a positive ethical climate* en *balanced processing of information*) daadwerkelijk verbonden zijn met authenticiteit.

Een probleem van het huidige idee van authenticiteit in relatie tot leiderschap van Gardner, Avolio en collegae is dat zij in hun theorie authenticiteit ook als *staat* zien. Dit creëert ambiguïteit waardoor de inhoud van authenticiteit en authentiek leiderschap moeilijker te interpreteren is. Deze ambiguïteit wordt pas duidelijk wanneer er een connectie wordt gemaakt tussen ideeën over

authenticiteit in de filosofie en de arbeids- en organisatiepsychologie. De ambiguïteit is niet alleen te wijten aan het gebrek aan onderscheid van Gardner, Avolio en collegae. Binnen de humanistische psychologie wordt ook geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende ideeën van authenticiteit. Maslow en Rogers hebben andere onderliggende assumpties over concepten die men nu authenticiteit kan noemen. Zij lieten zich inspireren door zowel Socrates als de existentialisten. Daarnaast baseerde Rogers zijn theorie gedeeltelijk op Tillich, wiens idee van authenticiteit weer overeenkomt met dat van Rousseau. Dit laat zien hoe de ideeën over authenticiteit met elkaar verward zijn geraakt binnen de psychologie.

Het probleem van het huidige idee van Gardner, Avolio en collegae maakt duidelijk dat het gebruik van verschillende definities van authentiek leiderschap niet het werkelijke probleem is. Het zou eenvoudiger zijn wanneer er maar één definitie bestaat. Het is echter ook goed voor de wetenschap wanneer meerdere wetenschappers zoeken naar een definitie. Het gebruik van verschillende definities wordt pas een probleem wanneer onderliggende assumpties niet met de definities congrueren. Dan is er een groot risico dat er geen valide onderzoek gedaan wordt omdat de onderzoeksmethode iets anders meet dan de wetenschappers veronderstellen. Om helder en valide onderzoek te doen naar authentiek leiderschap moeten wetenschappers dus duidelijk weten en aangeven welke onderliggende assumpties ze hanteren bij authenticiteit in relatie tot leiderschap.

## 6. Discussie

In deze scriptie is het begrip authenticiteit in relatie tot leiderschap nader geanalyseerd. Daarbij is het belang van multi- en interdisciplinair onderzoek aangetoond. Er is gebruik gemaakt van twee disciplines: de filosofie en de arbeids- en organisatiepsychologie. De uitgebreide discussie over authenticiteit binnen de filosofie verhelderde het onderscheid tussen verschillende ideeën en onderliggende assumpties van authenticiteit. De arbeids- en organisatiepsychologie had meer kennis over authenticiteit in relatie tot leiderschap. Deze discipline bood ook veel kennis over het creëren van een meetbare definitie. Door de kennis van deze disciplines te combineren is er een *more comprehensive understanding* gecreeërd over authenticiteit in relatie tot leiderschap.

De interdisciplinaire aanpak leidde tot verschillende inzichten. Ten eerste is er onderzocht hoe authenticiteit door verschillende denkers gedefinieerd is. Het blijkt dat authenticiteit een complex begrip is met vele definities. Ten tweede zijn de verschillen en overeenkomsten, die naar voren kwamen in de onderliggende assumpties, tussen deze definities bestudeerd. Door het heldere onderscheid tussen filosofische ideeën over authenticiteit toe te passen op ideeën van authenticiteit in relatie tot leiderschap in de arbeids- en organisatiepsychologie is zichtbaar geworden dat het begrip van authentiek leiderschap steunt op verschillende ideeën over authenticiteit. Daaruit is geconcludeerd dat het gebrek aan onderscheid tussen deze ideeën binnen de arbeids- en organisatiepsychologie ambiguïteit rondom authentiek leiderschap veroorzaakt. Door de kennis van de humanistische psychologie met die van de arbeids- en organisatiepsychologie te verbinden is aangetoond dat deze ambiguïteit al aanwezig is in de humanistische psychologie. Ten derde is duidelijk gemaakt dat de humanistische psychologie een brug vormt tussen de conceptuele filosofie en de meer praktische gerichte arbeids- en organisatiepsychologie. De grondleggers van de humanistische psychologie, Maslow en Rogers, lieten zich inspireren door de filosofen en de arbeids- en organisatiepsychologie bouwde weer voort op de theorieën van deze grondleggers. Ten vierde heeft de interdisciplinaire benadering duidelijkheid gecreeërd over welke assumpties van authenticiteit leiden tot een meetbare definitie van authenticiteit. Authenticiteit kan dan ook getraind en verbeterd worden en het maakt helder onderzoek mogelijk op basis van een valide en congruent begrippenapparaat. Uiteindelijk is er een eerste stap gezet in het werken aan meer eenduidigheid over authenticiteit in relatie tot leiderschap en –op basis daarvan- zorgvuldig onderzoek naar authentiek leiderschap.

Een aanmerkelijke beperking van het onderhavig onderzoek is dat de nadruk van de analyse van authenticiteit in relatie tot leiderschap op het begrip authenticiteit lag en niet op leiderschap. Hierdoor is er weinig aandacht besteed aan mogelijke veranderingen van authenticiteit wanneer het betrokken wordt op leiderschap. Daarnaast is authentiek leiderschap niet vergeleken met andere vormen van leiderschap. Een andere limitatie is het tijdsbestek waardoor er wellicht te weinig kennis is verworven over verschillende definities van zowel authenticiteit als authentiek leiderschap en hun achterliggende theorieën. Dit kan ertoe geleid hebben dat er een gebrek aan nuancering is ontstaan waardoor de conclusies van het onderhavig onderzoek belangrijke aspecten buiten beschouwing laten. Door het geringe tijdsbestek is maar aan een beperkt aantal definities van authenticiteit aandacht besteed. Op basis van de onderliggende assumpties zijn drie verschillende ideeën van

authenticiteit gevormd. Wellicht hadden andere filosofen en psychologen tot weer andere ideeën van authenticiteit geleid. Ook kan het zo zijn dat andere onderscheidingen tot andere ideeën van authenticiteit hadden geleid of dat de definities van authenticiteit op een andere manier waren ingedeeld. Verder is het complex dat Maslow en Rogers het woord authenticiteit niet gebruiken. De bewijsvoering dat deze ideeën van authenticiteit wel overeenkomen blijft hiermee de verantwoordelijkheid van de schrijver. Een ander belangrijk aspect waar geen aandacht aan is besteed is hoe het mogelijk is dat er binnen de arbeids- en organisatiepsychologie geen onderscheid is gemaakt tussen de verschillende opvattingen. Dit is wellicht te wijten aan het gebrek van interdisciplinariteit. Daarnaast is er in deze scriptie 'het zelf', een concept dat sterk verbonden is met authenticiteit, niet uitgewerkt. Als laatste werd authenticiteit enkel binnen authentiek leiderschap nader geanalyseerd. Het behandelen van de opvattingen over authenticiteit binnen de samenleving was een te grote opgave. Dit had wellicht bijgedragen aan een helderder begrip van authenticiteit.

Voor vervolgonderzoek naar authentiek leiderschap blijft het belangrijk om authenticiteit helder te definiëren. Ook in onderzoek naar de effecten van authentiek leiderschap worden veel componenten verbonden met authenticiteit (Endrissat et al., 2007; Gardner et al., 2011; Weischer, Weibler, & Petersen, 2013; Walumbwa et al., 2008; Rego et al., 2012) waarvan het discutabel is of ze daar bij horen. Het grote gevaar bestaat dat authenticiteit binnen de arbeids- en organisatiepsychologie een containerbegrip wordt voor positieve leiderschapskwaliteiten. Authentiek leiderschap wordt dan een fictieve, sprookjesachtige vorm van leiderschap. Deze scriptie heeft een stap gezet in de goede richting maar om te voorkomen dat authenticiteit een containerbegrip wordt, is het nodig het onderzoek naar de verschillende opvattingen van authenticiteit en de onderliggende assumpties nog verder te verdiepen en uit te breiden. Daarna zou men ook de effecten van authentiek leiderschap kunnen onderzoeken en deze vergelijken met de effecten van andere vormen van leiderschap. De arbeids- en organisatiepsychologie kan hierdoor bepalen of authentiek leiderschap effectief en nastrevenswaardig is. Tot nu toe zijn onderzoeken naar de effecten van authentiek leiderschap voornamelijk gericht op individueel niveau. Voor organisaties is het belangrijk dat vervolgonderzoek zich ook zal richten op de effecten op groeps- en organisatieniveau.

Hiernaast zouden onderzoekers zich kunnen richten op de opvattingen over authenticiteit en authentiek leiderschap in de samenleving. Voor deze scriptie was het relevant geweest om authenticiteit ook te benaderen vanuit de culturele antropologie. Zoals al eerder gezegd is, beargumenteert de filosoof Charles Taylor dat Rousseau de "originator of the modern authenticity discours" is (Taylor, 1991, p. 45). De beelden die binnen de samenleving bestaan over authenticiteit hebben waarschijnlijk effect op de voorstelling die men heeft van authentiek leiderschap. Wanneer men weet welk beeld er binnen de samenleving leeft, zou men ook kunnen onderzoeken waarom authentiek leiderschap zo populair is. Onderzoekers zouden er goed aan doen om hierbij wel in te gaan op Taylor zijn ideeën.

Authenticiteit is een multidisciplinair begrip dat men kan betrekken op het individu, de maatschappij, ethiek, spiritualiteit etc. Authentiek leiderschap is daardoor onlosmakelijk verbonden met meerdere disciplines. Zowel de filosofie als de arbeids- en organisatiepsychologie zouden een meer omvattend begrip van authenticiteit kunnen creëren wanneer zij gebruik maken van de kennis

van elkaar en andere disciplines. In het licht van de kennis vanuit meerdere disciplines wordt het begrip van authentiek leiderschap pas echt transparant. Pas wanneer authentiek leiderschap transparant is, kunnen leiders zich bewust worden van de bijdrage die authenticiteit kan leveren aan hun leiderschap. Ook leiders moeten hierbij rekening houden met multidisciplinariteit van authenticiteit en openstaan voor kennis vanuit verschillende gebieden. Zoals René Gude zegt: “Een leider opereert op verschillende vlakken ... Het beste is als de leider zich laat inspireren door sporters, kunstenaars, voorgangers én filosofen” (Rek, 2013, p. 84).

## 7. Bibliografie

- Albers, S., & Bergers, T. (2013). An analysis of the possible effects of discourse on authentic leadership. *Unpublished master thesis*, 1-88.
- Armstrong, A. (2014, juni 26). *Michel Foucault: Feminism*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/foucfem/>
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2013). *Social Psychology, 8e editie, international edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Athanassoulis, N. (2014, juli 8). *Virtue Ethics*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/virtue/>
- Augustine. (1955). *Confessions and Enchiridion*. (A. C. Outler, Trans.) Philadelphia: West Minister Press.
- Augustine. (2014, juni 26). *Christian Classic Ethereal Library*. Retrieved from NPNF1-07. St. Augustine: Homilies on the Gospel of John; Homilies on the First Epistle of John; Soliloquies: <http://www.ccel.org/ccel/schaff/npnf107.iii.cxiii.html>
- Aupers, S., Houtman, D., & Roeland, J. (2010). Authenticiteit: De culturele obsessie met echt en onecht. *Sociologie*, 6(2), 3-10.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Barlow, D. H., & Durand, V. M. (2012). *Abnormal Psychology: an integrative approach*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 181-127.
- Browning, E. A. (2014, juni 27). *Xenophon (430—354 B.C.E.)*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/xenophon/>
- Burnham, D. (2014, juli 9). *Existentialism*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/existent/>
- Burnham, D., & Papandreopoulos, G. (2014, juni 26). *Existentialism*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/existent/#SH1b>
- Cashman, K. (2003). *Awakening the leader within: A story of transformation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Clifford, t. c. (2014, juni 16). *Leergang authentiek leiderschap*. Retrieved from Cliffordtraining: <http://www.cliffordtraining.nl/training/open-training/en/management-training.html>
- Conley, J. J. (2014, juni 26). *Angélique de Saint Jean Arnauld d'Andilly (1624—1684)*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/dandilly/>
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Londen: Cengage Learning EMEA.
- Dale, V. (2014, juli 8). *Betekenis authenticiteit*. Retrieved from Van Dale: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=authenticiteit&lang=nn>
- Decarvalho, R. J. (1991). *The Founders of Humanistic Psychology*. Portsmouth: Praeger Publishers.
- Delaney, J. J. (2014, juni 26). *Jean-Jacques Rousseau (1712—1778)*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/rousseau/>
- Dryden, J. (2014, juni 26). *Autonomy*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/autonomy/>
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207-220.
- Ferrara, A. (1993). *Modernity and Authenticity: A study of the Social and Ethical Thought of Jean-Jacques Rousseau*. New York: State University of New York Press.
- Foucault, M. (1980). *The History of Sexuality, Vol 3. An Introduction*. New York: Vintage Books.
- Foucault, M. (1990). *The Use of Pleasure, Vol. 2 of The History of Sexuality*. (R. Hurley, Trans.) New York: Vintage Books.
- Foucault, M. (1991). *Remarks on Marx: Conversation with Duccio Trombadori*. (R. Goldstein, & J. Cascatio, Trans.) New York: Semiotext (E).
- Foucault, M. (1994). *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*. New York : Vintage Books.

- Foucault, M. (2000). *Essential Works of Foucault 1954-1984* (Vol. 3). New York: New Press.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011, October 21). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Gazzaniga, M., Heatherton, T., & Halpern, D. (2011). *Psychological Science (4th edition)*. New York: W.W. Norton & Company.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey Bass.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing Authenticity The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Guignon, C. B. (2004). *On Being Authentic*. Londen: Routledge.
- Harper, D. (2014, juni 26). *Online Etymology Dictionary*. Retrieved from etymonline: [http://www.etymonline.com/index.php?allowed\\_in\\_frame=0&search=authentics&searchmode=none](http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=authentics&searchmode=none)
- Honneth, A. (2007). Pathologies of the Social: The Past and Present of Social Philosophy. In A. Honneth, *Disrespect: The Normative Foundations of Critical Theory* (pp. 3-48). Cambridge UK: Polity Press.
- Huijter, M. (1999). The aesthetics of existence in the work of Michel Foucault. *Philosophy Social Criticism*, 25(2), 61-85. doi:DOI: 10.1177/019145379902500204
- IMK, o. (2014, juni 16). *Training authentiek leiderschap*. Retrieved from IMK opleidingen Praktijkgerichte management- & communicatietrainingen, ook incompany: <https://www.imkopleidingen.nl/cursus-training/authentiek-leiderschap/>
- Jensen, A. K. (2014, juni 26). *Friedrich Nietzsche: Philosophy of History*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/niet-his/>
- Joll, N. (2014, juni 26). *Contemporary Metaphilosophy*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/con-meta/>
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292-314.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1999). *Het Geheim van Leiderschap*. (T. Tromp, Trans.) Schiedam: Scriptum Management.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2008). We Lead from the Inside Out. *The Journal of Valued Based Leadership*, 1(1), 1-5.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2008). *Personality Psychology. Domains of Knowledge about Human Nature, 3rd edition*. Boston: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Moran, R. (2001). *Authority and Estrangement: An Essay on Self-Knowledge*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Nietzsche, F. (1974). *The Gay Science*. (W. Kaufman, Trans.) New York: Vintage Books.
- Nietzsche, F. (1992). *Beyond Good and Evil: Prelude to a Philosophy of the Future*. (W. Kaufman, Trans.) New York: Random House.
- Nietzsche, F. (1997). *Untimely Meditations*. (D. Breazeale, Ed., & R. J. Hollingdale, Trans.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Peeters, M. C., Jonge, J. d., & Taris, T. W. (2014). *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Piering, J. (2014, juni 26). *Antisthenes (c.446—366 B.C.E.)*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/antisthe/>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Rek, W. d. (2013). *Stand-up Filosoof: de Antwoorden van René Gude*. Leusden: ISVW Uitgevers.
- Repko, A. F. (2012). *Interdisciplinary Research: Process and Theory*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Robinson, B. (2014, juni 26). *Michel Foucault: Ethics*. Retrieved from Internet Encyclopedia of Philosophy: A Peer-Reviewed Academic Resource: <http://www.iep.utm.edu/fouc-eth/>

- Rogers, C. R. (1963). The Concept of the Fully Functioning Person. *"Psychotherapy: Theory, Research and Practice"*, 1(1), 21-33.
- Rogers, C. R. (1979). The Foundations of the Person-Centered Approach. *Education*, 100(2), 98-107.
- Rousseau, J.-J. (1957). *The Confessions of Jean-Jacques Rousseau*. (L. Crocker, Ed.) New York: Pocket Books.
- Rousseau, J.-J. (1968). *Julie, Or the New Heloise*. (J. McDowell, Trans.) University Park: Pennsylvania State University Press.
- Sartre, J.-P. (1943). *L'Être Et Le Néant: Essai D'Ontologie Phénoménologique*. Parijs: Éditions Gallimard.
- Sartre, J.-P. (1943/1991). *Being and Nothingness*. (H. Barnes, Trans.) Londen: Routledge.
- Sartre, J.-P. (1965). *Essays in existentialism*. (W. Baskin, Ed.) New Jersey: Citadel Press.
- Sartre, J.-P. (1998). *The Transcendence of the Ego*. (F. Williams, & R. Kirkpatrick, Trans.) New York: Noonday Press.
- Schmid, W. (1992). Uns Selbst Gestalten - Zur Philosophie der Lebenskunst bei Nietzsche. *Nietzschen-Studien*, 21, 50-62.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*(16), 419–439.
- Stoker, J. (2010, mei 3). Tegenlicht: Dramademocratie, de reality check. (Tegenlicht, Interviewer) Retrieved April 27, 2014, from <http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2009-2010/meeste-stemmen-gelden/dramademocratie.html>
- Taylor, C. (1989). *Sources of the Self. The Making of Modern Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, C. (1991). *The Ethics of Authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Tillich, P. (1952). *The Courage to Be*. New York: NEW HAVEN & LONDON YALE UNIVERSITY PRESS.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and Authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Trilling, L. (1999). *Lionel Trilling and the Critics: Opposing Selves*. (J. Rodden, Ed.) Lincoln: University of Nebraska Press.
- Vannini, P., & Williams, J. P. (2009). Authenticity in Culture, Self, and Society. In P. Vannini, & J. W. Patrick, *Authenticity in Culture, Self, and Society* (pp. 1-18). Farnham: Ashgate.
- Varga, S. (2012). *Authenticity as an Ethical Ideal*. New York: Routledge.
- Verbos, A. K., Gerard, J. A., Harding, P. R., & Miller, J. S. (2007). The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. *Journal of Business Ethics*, 76, 17–33.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*(34), 89-126.
- Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). To thine own self be true": The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 23, 477-495.
- Wright, C. (1998). Self-Knowledge: The Wittgenstein Legacy. In C. Wright, B. C. Smith, & C. MacDonald (Eds.), *Knowing our Minds* (pp. 15-45). Oxford: Clarendon Press.