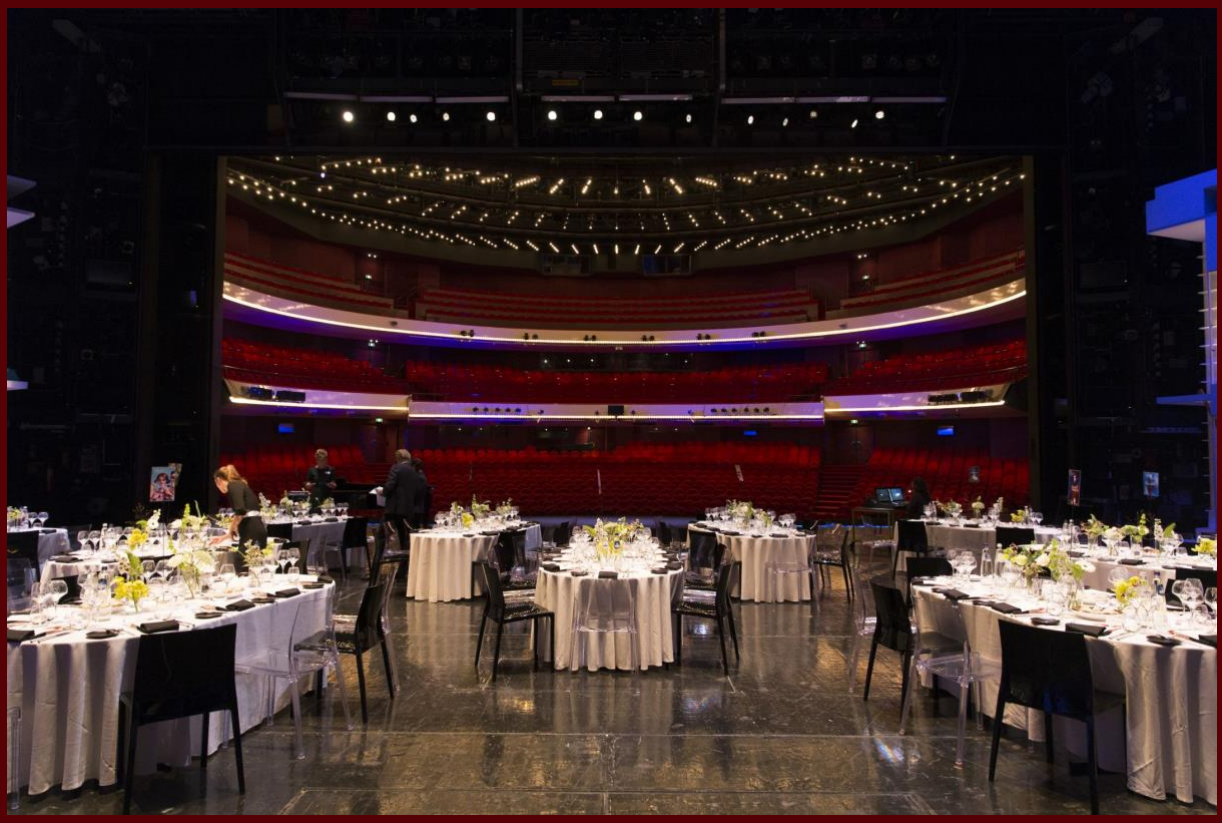
HET RESTAURANT ALS THEATER



Een casestudy naar de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant

Naam: Emely Olivier
Studentnummer: 5525853
Masterscriptie Organisaties, Verandering en Management
Inleverdatum: 27 november 2020
Eerste lezer: Maikel Waardenburg
Tweede lezer: Noortje van Amsterdam

Universiteit Utrecht

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie *Het restaurant als theater: Een casestudy naar de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant.* Deze scriptie heb ik geschreven ter afronding van de master Organisaties, Verandering en Management (OVM) aan de Universiteit Utrecht. De afgelopen negen maanden heb ik mij ondergedompeld in de wereld van medewerkers van een gastronomisch restaurant.

Ondanks dat ik dit scriptie proces met veel energie begon heeft de huidige coronacrisis aardig wat roet in het eten gegooid. Het idee van mijn scriptie was namelijk om zowel medewerkers van een gastronomisch restaurant te interviewen als te observeren. Echter viel er tussen maart 2020 en juni 2020 weinig te observeren doordat de horeca in heel het land gesloten was. Ik heb de mogelijkheid gehad om mijn gehele scriptie te veranderen zodat ik het alsnog op tijd kon inleveren. Echter heb ik hier niet voor gekozen omdat ik zo enthousiast over mijn onderwerp en onderzoeksmethode was dat ik het risico heb genomen om te wachten tot er weer wat te observeren viel. Op dit moment ben ik blij en trots dat ik deze beslissing toentertijd genomen heb. Vanaf juni heb ik me kunnen onderdompelen in de wereld van Inter Scaldes. Zij hebben mij de mogelijkheid gegeven om een écht kijkje in hun keuken te krijgen. Voor deze kans wil ik hen daarom heel erg bedanken. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek en voor hun openheid tijdens de interviews.

Naast Inter Scaldes zijn er nog een aantal mensen in het bijzonder die ik wil bedanken voor hun rol in mijn scriptieproces. Zij hebben mij de afgelopen periode gesteund, geholpen en scherp gehouden. Allereerst mijn ouders, door hun eigen ervaring in de gastronomie hebben zij mij geholpen om de organisatiedynamiek van het gastronomische restaurant beter te begrijpen. Mijn moeder omdat zij me altijd begrijpt en steunt. Mijn vader met zijn kritische en realistische blik. Verder wil ik mijn vriend Geert bedanken omdat hij altijd positief is en omdat hij mij de mogelijkheid heeft gegeven om mijn onderzoek op zijn werk uit te voeren, ondanks dat dit soms voor ons allebei een uitdaging was. Ook wil ik mijn scriptiebegeleider Maikel Waardenburg bedanken voor zijn geduld, kennis en goede adviezen. Hij heeft mij de vrijheid gegeven om deze scriptie echt op mijn manier vorm te geven. Tot slot wil ik Amber, Josephine, Jorien, Soesja, Belle, Mayra, Marloes en Martijn bedanken voor hun rol in deze scriptie. Zoals u ziet is dit een behoorlijke lijst, maar zonder de hulp van deze mensen was het nooit gelukt.

Ik hoop dat deze scriptie een begrijpelijk en realistisch beeld schept van hoe het eraan toegaat in een gastronomisch restaurant en ik wens u veel leesplezier met lezen van deze scriptie.

Emely Olivier
Utrecht, november 2020

Samenvatting

In deze studie heb ik de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant onderzocht. Ik ben opzoek gegaan naar de betekenis van de rolinvulling van de individuen bij Inter Scaldes voor de organisatiedynamiek in de organisatie. Om de organisatiedynamiek van Inter Scaldes te onderzoeken heb ik gebruik gemaakt van een aantal theoretische concepten. Allereerst heb ik de dramaturgische benadering en het psychodynamische perspectief toegepast. Deze theoretische concepten hebben mij de mogelijkheid gegeven om de 'achterkant' van de organisatie te bekijken of wel de backstage. In deze backstage heb ik vooral gekeken naar de invloed van de rolinvulling van de individuen op de organisatiedynamiek. Hierin heb ik gekeken naar de invloed van een aantal disposities van de individuen op de organisatiedynamiek. Binnen dit kwalitatieve onderzoek zijn veertien (oud)-medewerkers van Inter Scaldes geïnterviewd en geobserveerd toen ze aan het werk waren. Aan de hand van de eerdergenoemde theoretische concepten heb ik de empirische data geanalyseerd. Binnen deze analyse heb ik zowel gebruik gemaakt van quotes uit interviews, observaties als van mijn eigen ervaringen tijdens de empirische dataverzameling.

Vanuit de interpretatieve benadering van dit onderzoek heb ik in de analyse gevonden dat gastronomische restaurants een zeer specifiek systeem hebben. Dit komt door de werkvoorwaarden maar ook door de geslotenheid van het systeem. Zoals ik eerder stelde heb ik binnen dit onderzoek de backstage onderzocht. Ondanks de waarde van de erkenning van een backstage in organisaties heb ik ervaren dat deze backstage lastig te onderzoeken is omdat je als onderzoeker de backstage altijd beïnvloedt door je aanwezigheid. Ondanks deze invloed heb ik binnen dit onderzoek gevonden dat de performance van een individu in een organisatie de organisatiedynamiek sterk kan beïnvloeden. Dit komt doordat ik dit zelf ervaren heb. Binnen deze studie heb ik met behulp van het psychodynamisch perspectief de innerlijke wereld van individuen betrokken. Deze innerlijke wereld heb ik onderscheiden in een tweetal disposities die zichtbaar waren bij een aantal individuen. Deze disposities zijn de controlerende dispositie en de afhankelijke dispositie. Deze samenstelling van disposities heeft invloed op de effectiviteit van de organisatie. Enerzijds wordt het werk zeer precies uitgevoerd door de individuen met de afhankelijke dispositie. Anderzijds ligt het initiatief grotendeels bij Chef, de individu met de controlerende dispositie. Hierdoor is de gehele organisatie sterk afhankelijk van Chef.

Dit onderzoek heeft een kwalitatieve en interpretatieve inslag. Het doel van deze studie is niet om te generaliseren. In de discussie onderbouw ik welke waarde dit onderzoek wel heeft voor de wetenschap.

Inhoudsopgave

1. Inleiding **5**

1.1 Probleem- en Doelstelling *5*

1.2 Inter Scaldes *7*

1.3 Onderzoeksvraag & Deelvragen *8*

1.4 Academische doelstelling & Wetenschappelijke relevantie *8*

1.5 Praktische doelstelling & Maatschappelijke relevantie *9*

1.6 Leeswijzer *9*

2. Theoretisch kader **10**

2.1 De Front- en Backstage van Inter Scaldes *10*

2.2 Het Psychodynamisch Perspectief *11*

2.3 De Dynamiek van de Individuen *12*

2.3.1 Disposities 13

2.3.2 Leiders 13

2.3.3 Volgers 14

2.4 De Dynamiek tussen de Individuen *15*

2.5 Samenvattend *16*

3. Methoden **17**

3.1 Onderzoeksstrategie *17*

3.2 Onderzoeksontwerp *17*

3.3 Dataverzameling *18*

3.3.1 Observaties 19

3.3.2 Interviews 21

3.4 Mijn Rol als Onderzoeker *22*

3.5 Dataverwerking en Analyse *22*

3.6 Kwaliteitscriteria *23*

3.6.1 Credibility 23

3.6.2 Transferability 24

3.6.3 Dependability 24

3.6.4 Confirmability 24

3.6.5 Bruikbaarheid 25

4. Bevindingen **26**

4.1 De Spelers *26*

4.1.1 Wanneer krijg je een rol binnen dit theaterstuk? 26

4.1.2 Wat moet je opofferen om mee te mogen doen aan dit theaterstuk? 30

4.1.3 De eisen en offers worden binnen dit theaterstuk impliciet afgedwongen 31

4.1.4 Het Samenspel van de Spelers 34

4.2 De Regisseurs *34*

4.2.1 De Leiderschapsstijl 34

4.2.2 Mevrouw 36

4.2.3 Chef 36

4.3 Samenvattend *42*

5. Analyse **43**

5.1 Het Gastronomische Restaurant *43*

5.2 De Backstage *44*

5.3 Het Psychodynamisch Perspectief *44*

5.4 De Dynamiek van de Individuen *45*

5.4.1 Leiderschap *46*

5.4.2 Volgers *47*

5.5 De Afhankelijkheid tussen de Individuen *48*

6. Conclusie **49**

6.1 Hoe komt de organisatiedynamiek van Inter Scaldes in de backstage naar voren? *49*

6.2 Welke disposities kunnen worden onderscheiden binnen Inter Scaldes? *50*

6.3 Hoe kan de dynamiek tussen individuen binnen Inter Scaldes worden geduid? *51*

6.4 Beantwoording Onderzoeksvraag *52*

6.5 Bijdrage aan de huidige literatuur *52*

7. Discussie **54**

7.1 Het Onderzoeksproces & Mijn Rol als Onderzoeker *54*

7.2 Praktische Implicaties *55*

7.3 Suggesties voor Vervolgonderzoek *55*

Literatuurlijst **57**

1. Inleiding

Ik ben 8 jaar oud en ik sta in de keuken mijn minst favoriete klusje te doen, besjes ritsen. Dat betekent met een vork rode besjes van een steeltje halen. Opeens krijg ik, zoals wel vaker, een lepel in mijn mond gestopt door een van de koks. "Getsie wat is dat" roep ik. "Dat is een crème van kippenlever, lekker hè?" roept de kok lachend. Een andere kok roept: "Die emmer met besjes moet leeg hè Emely, anders krijg je geen dessert!" Mijn moeder komt de keuken binnen en zegt dat er een Michelininspecteur in de zaal zit, en ik voel dat de jolige stemming omslaat. Mijn vader reageert en zegt: "Kom op mannen, we behandelen hem gewoon zoals iedere andere gast. De besjes zijn in ieder geval al goed door Emely geritst!"

Mijn ouders hebben tot mijn tiende een gastronomisch restaurant gehad. De zojuist genoemde anekdote is een herinnering van vroeger. Wij woonden boven het restaurant en ik was altijd in de keuken te vinden. Na school mocht ik de gerechten proeven die de koks aan het bereiden waren en wij aten als gezin altijd mee met de rest van het personeel. Als kind heb ik dus geleefd naast en met restaurantmedewerkers.

De keuze van een onderzoeksonderwerp heeft mijns inziens altijd te maken met de interesses van de onderzoeker. Deze interesses worden gevormd door de het verleden of heden van de onderzoeker. Naast dat een gastronomisch restaurant in het verleden een groot onderdeel van mijn leven was, is het in het heden ook nog een belangrijk deel van mijn leven. Zo werkt mijn vader nog steeds als chef in zijn eigen brasserie en is mijn vriend werkzaam als sommelier in het driesterrenrestaurant Inter Scaldes. Doordat mijn omgeving werkzaam is in (gastronomische) restaurants heb ik een grote fascinatie ontwikkeld voor dit soort organisaties. Ik vind vooral gastronomische restaurants interessant omdat binnen dit type restaurants ontzettend intensief wordt samengewerkt. De indeling van de werkweek, rolverdeling en hiërarchie zorgen voor een unieke dynamiek (Fine, 2009).

1.1 Probleem- en Doelstelling

Binnen dit onderzoek ben ik geïnteresseerd in de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant. Het restaurant dat binnen dit onderzoek als casus dient heb ik zojuist al een keer genoemd, namelijk Inter Scaldes, het restaurant waar mijn vriend als sommelier werkzaam is. Eerst ga ik in op het begrip gastronomie en vervolgens ga ik dieper in op de casus.

De definitie van het woord gastronomie komt voort uit het Oudgriekse woord gaster, wat maag betekent, en nomos, wat kennis betekent. Richards (2002) definieert het begrip als "De kunst van het selecteren, bereiden, serveren en genieten van excellent eten" (p.3). Oorspronkelijk was de gastronomie voor de elite, maar na verloop van tijd is het concept ook toegankelijker geworden voor de rest van de maatschappij (Richards, 2002). Gastronomische restaurants behoren tot de eredivisie van de horecasector. De populariteit en fascinatie voor dit deel van de restaurants lijkt de laatste jaren te zijn gegroeid. Zo zijn tegenwoordig talloze documentaires te zien op Netflix en Videoland die inzoomen op het leven van een gastronomische chef en zijn restaurant (van Dinther, 2015). Ondanks dat gastronomische restaurants, zoals in de eredivisie, geen wedstrijd tegen elkaar spelen, wordt er wel in bepaalde gidsen gemeten welke restaurants de beste van Nederland en de rest van de wereld zijn. De bekendste gids is de Michelingids, die jaarlijks sterren uitdeelt, maar er is ook bijvoorbeeld de Gault&Millau, een gids die aan de hand van een puntensysteem bepaalt welke restaurants het beste van Nederland zijn.

Er lijkt een maatschappelijke interesse te zijn in gastronomische restaurants, ze worden bekeken op Netflix en worden met elkaar vergeleken. Vooral de perfectie die wordt nagestreefd, de extreme uren en de passie die chefs hebben voor hun werk vinden mensen interessant (van Dinther, 2015). Chefs worden zelfs de popsterren van deze tijd genoemd (van Dinther, 2015). Met behulp van de documentaires kunnen mensen een kijkje nemen achter de schermen in het leven van deze popsterren. Binnen dit onderzoek geef ik een wetenschappelijke verdieping van dit beeld van gastronomische restaurants en maak ik binnen deze verdieping een vergelijking tussen gastronomische restaurants en het toneel.

Binnen het boek *Kitchens: The Culture of Restaurant Work* (2009) beschrijft etnograaf Gary Alan Fine het leven van koks achter de schermen van een aantal (gastronomische) restaurants. Binnen dit boek doet Fine een vergelijkend onderzoek naar restaurants van verschillende niveaus. Fine stelt dat koks binnen een zeer specifiek systeem werken. Hij stelt een aantal factoren die dit systeem onder andere creëren. De eerste factor die het systeem beïnvloedt is dat medewerkers in (gastronomische) restaurants doorgaans veel uren werken, dus meer dan veertig uur per week. Daarnaast werken ze tijdens uren wanneer een groot deel van de maatschappij vrij is, bijvoorbeeld de avonden en weekenden. Verder staan koks onder veel druk. Alles wat ze doen wordt namelijk gelijk beoordeeld door de gasten. Ze mogen niet af en toe een mindere dag hebben, want fouten zijn direct zichtbaar. Daarnaast werken koks onder een enorme tijdsdruk, omdat de gerechten binnen een bepaalde tijd klaar moeten zijn. Het werken in een (gastronomisch) restaurant behoeft een behoorlijke (lichamelijke) inspanning. Verder zijn de werkcondities waarbinnen vooral koks moeten werken niet altijd optimaal: ze moeten lang staan, vaak de hele dag binnen en in een warme keuken (Fine, 2009 p. 40-41).

Naast deze wat belemmerende factoren zijn ook een aantal andere factoren te onderscheiden waar koks juist energie uit kunnen halen, die het systeem ook beïnvloeden. Volgens Fine (2009) maken koks gerechten die mooi en aantrekkelijk gevonden kunnen worden. Als je zulke lekkere en aantrekkelijke gerechten kunt maken heb je als kok een reden om hier trots op te zijn. Koks krijgen een identiteitsgevoel door hun werk en op deze manier identificeren ze zich met hun beroep. Het zijn van een kok is een belangrijk onderdeel van hun identiteit. Dit is een van de onderdelen waar koks hun werktevredenheid uit kunnen halen, ondanks de beperkingen van autonomie, (vaak) een laag loon en mindere werkcondities. Naast dat koks zich sterk identificeren met hun beroep halen koks ook werktevredenheid uit de positieve reacties van gasten. Vooral de erkenning van de gasten heeft een grote invloed op de tevredenheid van koks. Het schouderklopje krijgen van gasten dat ze door deze medewerkers een geweldige avond hebben gehad. Koks beoordelen hun werktevredenheid dus zowel intern als extern. Intern door zich te identificeren met hun beroep. Extern door de reacties van de gasten, het publiek. Wanneer de medewerkers deze voldoening krijgen hebben ze het gevoel dat ze competent zijn en het verschil maken. Dit vergroot de kans dat ze in het restaurant blijven werken (Fine, 2009, p.43-44).

Binnen restaurants wordt door de buitenwereld vooral het eindproduct beoordeeld en niet het proces dat dit eindproduct achter de schermen heeft geproduceerd (Fine, 2009, p.32). Anders dan in de zaal hoeven medewerkers in een afgesloten keuken emoties en uitlatingen niet te temperen om een goede indruk te maken op de gasten (Fine, 2009). Om de handelingen, uitlatingen en emoties van medewerkers in een restaurant te begrijpen moet er ook aandacht besteed worden aan het systeem waar deze plaatsvinden (Giddens, 1984, p.184). Ondanks dat het boek van Fine een sociologische inslag heeft, en deze studie een meer organisatiewetenschappelijke, is dit boek wel degelijk een belangrijk startpunt van deze studie. Het boek van Fine (2009) is meer ingezoomd op de rol van een kok. Fine betrekt niet de invloed van andere restaurantmedewerkers op de organisatiedynamiek van

het gastronomische restaurant. Om een vollediger beeld van de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant te krijgen betrek ik binnen deze studie ook de invloed van andere restaurantmedewerkers. Om de organisatiedynamiek te onderzoeken maak ik onder andere gebruik van de dramaturgische benadering van Goffman (1959), het psychodynamische perspectief en kijk ik naar een aantal disposities die medewerkers in gastronomische restaurants kunnen hebben.

In (gastronomische) restaurants is er een grote scheiding tussen voor de schermen en achter de schermen werken. Voor de schermen is de zaal, waar de gasten aanwezig zijn. In de zaal zijn restaurantmedewerkers bewust bezig met hoe de gasten het restaurant ervaren. Het is een avondvullend programma, bijna een show of theaterstuk. Achter de schermen is daar waar de restaurantmedewerkers samenkomen, de bar of de keuken. Dit is vaak voor de gasten niet zichtbaar. Goffman (1959) stelt dat alle medewerkers in een organisatie een rol spelen, zowel voor als achter de schermen. Hij benoemt dat medewerkers achter de schermen vaak minder gefilterd zijn. Binnen dit onderzoek ben ik geïnteresseerd in de kant van een gastronomisch restaurant dat doorgaans minder zichtbaar is, achter de schermen, of wel de achterkant van de organisatie. Goffman maakt binnen zijn dramaturgische benadering gebruik van het onderscheid tussen de voor- en achterkant van organisaties. Om deze achterkant te onderzoeken maak ik gebruik van het psychodynamisch perspectief als theoretische lens. Ik gebruik dit perspectief omdat dit perspectief aandacht besteedt aan de diepere laag van organisaties, er wordt gekeken naar wat achter de gebeurtenissen ligt. Wat wordt er gedaan, gezegd, gezien en beloond en wat wordt er juist niet gedaan, gezegd, gezien en beloond. Hoe vullen de individuen binnen een organisatie hun rol in en welke invloed heeft dit op de organisatiedynamiek. (French & Vince, 1999, p.7).

Deze studie heb ik uitgevoerd aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze methode sluit aan bij het doel van dit onderzoek omdat binnen deze onderzoeksmethode een diepere laag van betekenisgeving aangesneden wordt om interpretaties van respondenten te begrijpen en te duiden (Bryman, 2012, p.274). Naast de kwalitatieve onderzoeksmethode heb ik ervoor gekozen om binnen dit onderzoek een casestudy uit te voeren. Een casestudy is een intensieve en gedetailleerde analyse die enkel binnen één organisatie plaatsvindt (Bryman, 2012, p.225). Ik kies voor een casestudy omdat ik hierdoor echt de diepte van de organisatie kan betreden (Dubois & Gadde, 2002).

1.2 Inter Scaldes

Het gastronomische restaurant waarbinnen ik deze studie verricht is Inter Scaldes. Inter Scaldes is een gastronomisch restaurant dat sinds 1984 twee Michelinsterren had. Jannis en Claudia Brevet hebben het restaurant in 2001 overgenomen en hebben de twee Michelinsterren toen behouden. Het restaurant bevindt zich in Kruiningen (Zeeland). Jannis Brevet is chef-kok en Claudia Brevet is gastvrouw. In de Michelin Gids van 2018 heeft Inter Scaldes de derde ster ontvangen, de hoogst mogelijke notering in die gids. Daarnaast staan ze op nummer één in de Lekker Top-500, een tijdschrift dat jaarlijks Nederlandse restaurants met elkaar vergelijkt en hier een top-500 van uitbrengt (Lekker, 2020). Het restaurant is zowel open voor lunch als diner en heeft een capaciteit voor maximaal 44 couverts. Naast een restaurant heeft Inter Scaldes ook twaalf hotelkamers voor restaurantgasten. In totaal zijn 25 medewerkers werkzaam bij Inter Scaldes.

Ik heb voor dit restaurant als casus van dit onderzoek gekozen om drie redenen. Het hoge gastronomische niveau betekent dat dit restaurant een uniek karakter, en daarom organisatiedynamiek heeft. Daarnaast sprak het me aan dat de eigenaren zelf ook fulltime werkzaam zijn in het restaurant. Tot slot speelt het mee dat mijn vriend als sommelier werkzaam is binnen dit restaurant. Dit hielp mee in de benadering van en het contact met het restaurant.

1.3 Onderzoeksvraag & Deelvragen

Binnen deze studie wordt onderzoek gedaan naar de organisatiedynamiek van één gastronomisch restaurant, namelijk Inter Scaldes. Deze organisatiedynamiek wil ik onderzoeken aan de hand van de rolinvulling van de individuen die binnen Inter Scaldes werkzaam zijn. Deze individuen zijn zowel de eigenaren, het bedieningspersoneel als het keukenpersoneel. Uit het bovenstaande ben ik tot de volgende onderzoeksvraag gekomen:

Welke betekenis heeft de rolinvulling van de individuen bij Inter Scaldes voor de organisatiedynamiek van de organisatie?

Binnen dit onderzoek wordt vooral aandacht besteedt aan dat wat achter de schermen gebeurt, de backstage van een organisatie (Goffman, 1959). Om die backstage te onderzoeken gebruik ik het psychodynamisch perspectief. Daarnaast kijk ik naar de rolinvulling van de individuen en de dynamiek tussen die individuen. Ter ondersteuning van de onderzoeksvraag heb ik een aantal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen geven meer richting aan het onderzoek. Deze luiden als volgt:

- *Hoe komt de organisatiedynamiek van Inter Scaldes in de backstage naar voren?*
- *Welke disposities kunnen worden onderscheiden binnen Inter Scaldes?*
- *Hoe kan de dynamiek tussen individuen binnen Inter Scaldes worden geduid?*

1.4 Academische doelstelling & Wetenschappelijke relevantie

Middels dit onderzoek wil ik wetenschappelijk inzicht bieden in de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant. Zoals in paragraaf 1.1 gesteld wordt is Fine (2009) als startpunt van deze studie gebruikt. Deze studie is een toevoeging op de huidige literatuur omdat naast de rol van kok ook de rol van de andere restaurantmedewerkers wordt betrokken. Ik kijk dus niet alleen naar het keukenpersoneel maar ook naar het bedieningspersoneel. Door de individuen binnen deze organisatie te interviewen en vervolgens de backstage van de organisatie te observeren was de doelstelling deze organisatiedynamiek te begrijpen. Deze backstage onderzoek ik door gebruik te maken van het psychodynamisch perspectief. Binnen de literatuur vanuit het psychodynamische perspectief is al verscheidene keren onderzoek gedaan naar de organisatiedynamiek binnen één organisatie (bijvoorbeeld Menzies Lyth, 1957; Cardona, 1999; Obholver, 2019; Stokes, 2004). Echter wordt binnen deze studies aandacht besteedt aan andere sectoren dan de horeca. Zo wordt binnen het onderzoek van Menzies Lyth (1957) gekeken naar een ziekenhuis en in de studie van Cardona (1999) wordt onderzoek gedaan naar de organisatiedynamiek van een hospice.

Er wordt in de huidige literatuur meer aandacht besteed aan casestudy's die betrekking hebben op andere sectoren dan de horeca. Binnen dit onderzoek beoog ik bij te dragen aan de wetenschap die betrekking heeft op de organisatiedynamiek binnen één organisatie. Het psychodynamisch perspectief besteedt aandacht aan de relaties tussen medewerkers en hoe deze relaties invloed hebben op de organisatiedynamiek binnen een organisatie. Het is voor de wetenschap van waarde om binnen een gastronomisch restaurant onderzoek te doen omdat binnen dit type organisaties de dynamiek tussen individuen een grote rol heeft. Dit komt omdat binnen gastronomische restaurants de restaurantmedewerkers zo intensief met elkaar samenwerken (Fine, 2009). Deze intensiteit heeft invloed op hoe er leiding wordt gegeven en wat deze leiderschapsstijl voor invloed heeft op de organisatie. Daarnaast heeft deze intensiteit ook invloed op hoe er onderling wordt samengewerkt. Binnen het psychodynamisch perspectief wordt gekeken naar de niet rationele

aspecten van een organisatie en de innerlijke wereld van individuen die hun observeerbare gedrag motiveert. Deze innerlijke wereld komt binnen deze studie tot uiting in een aantal disposities opgesteld door Kets de Vries (2006). Het betrekken van die innerlijke wereld en disposities heeft wetenschappelijke waarde omdat mensen geen rationele entiteiten zijn en er daarom ook niet enkel rationeel naar de organisatiedynamiek van Inter Scaldes gekeken kan worden (Prins, 2001).

Naast het gebruik van de ervaringen van de respondenten en observaties maak ik binnen deze studie gebruik van een derde vorm van data, namelijk, mijn eigen ervaring. Deze derde vorm van data draagt bij aan de wetenschappelijke relevantie omdat dit verdieping geeft aan het onderzoek. De organisatie wordt zowel door de respondenten als door mij als onderzoeker omschreven.

1.5 Praktische doelstelling & Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder gesteld is er op dit moment veel aandacht voor chefs en gastronomische restaurants. Binnen dit onderzoek wordt een wetenschappelijke verdieping gegeven in het beeld dat in de documentaires wordt geschept van gastronomische restaurants. Het doel van dit onderzoek is om te laten zien welke invloed de rolinvulling van de individuen en de keuzes van deze individuen hebben op de organisatiedynamiek van het gastronomische restaurant. Dit kan uiteindelijk zorgen voor een verdieping in het perspectief en ervaring van de individuen op de organisatiedynamiek. Binnen dit onderzoek is het dus niet mijn doel om de organisatie te veranderen of te verbeteren.

Maatschappelijk gezien is dit onderzoek indirect relevant. Dit onderzoek biedt de mogelijkheid te leren van de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant. Het is interessant omdat nog niet eerder op een dergelijke manier wetenschappelijk onderzoek is gepleegd binnen dit soort restaurants. Ondanks dat het een casestudy is van één organisatie is het ook relevant voor andere soort organisaties, omdat dit onderzoek licht schijnt op de invloed van de rolinvulling van individuen op de organisatiedynamiek van een organisatie. Daarnaast wordt binnen deze studie onderzoek gedaan naar een organisatie die binnen de top van zijn segment werkt. Ondanks dat Inter Scaldes aan de top van de gastronomische sector zit is deze studie ook relevant voor andere organisaties die in hun eigen segment aan de top staan.

1.6 Leeswijzer

Het doel van dit onderzoek is om antwoord te geven op de zojuist genoemde onderzoeksvraag. Dit onderzoek is opgebouwd uit een aantal hoofdstukken. Allereerst bespreek ik in hoofdstuk twee, het theoretisch kader, de relevante theoretische concepten van dit onderzoek. Binnen dit hoofdstuk ga ik in op de dramaturgische benadering en psychodynamisch perspectief. Tot slot beschrijf ik theorieën die ingaan op de dynamiek tussen de individuen in een organisatie. Na het theoretisch kader komt het methoden hoofdstuk aan bod. Hier sta ik stil bij de methodologische verantwoording en ga ik in op de onderzoeksstrategie, het onderzoeksontwerp, dataverzameling, mijn rol als onderzoeker, dataverwerking en de gestelde kwaliteitscriteria. Na deze verantwoording ga ik in hoofdstuk vier in op de bevindingen van het empirische onderzoek. De bevindingen bespreek ik aan de hand van een theatermetafoor. Zowel de ervaringen van de respondenten, de observaties als mijn eigen ervaringen tijdens het empirische onderzoek bespreek ik aan de hand van deze theatermetafoor. In het daaropvolgende hoofdstuk analyseer ik de bevindingen uit het voorgaande hoofdstuk en koppel ik deze aan de theoretische concepten uit hoofdstuk drie. In hoofdstuk zes maak ik een conclusie door antwoord te geven op de gestelde onderzoek- en deelvragen. Tot slot maak ik binnen de discussie een theoretische en persoonlijke reflectie op het onderzoeksproces, geef ik wat praktische implicaties, en bespreek ik enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

"Once we become aware of how and why we operate, we are in a much better position to decide whether we want to do what we have always done or pursue a course that is more appropriate for our current life situation" (Kets de Vries, 2004, p.187).

2. Theoretisch kader

Binnen dit deel van het onderzoek licht ik het geheel van concepten en theorieën toe die het onderzoek steunen en sturen. Deze hebben allen betrekking op de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant. Zoals ik in de inleiding beschreef bouwt dit onderzoek voort op de studie van Fine (2009). Echter kijk ik binnen deze studie naar de betekenis van de rolinvulling van de individuen bij Inter Scaldes en de invloed hiervan op de organisatiedynamiek. Om de organisatiedynamiek te onderzoeken maak ik eerst gebruik van de dramaturgische benadering van Goffman (1959). De theoretische lens die ik binnen dit onderzoek gebruik is het psychodynamisch perspectief. Dit perspectief biedt de mogelijkheid om de 'achterkant' van de organisatie te bekijken. Na dit uiteengezet te hebben ga ik binnen dit hoofdstuk in op de individuen van Inter Scaldes. De leden van het team en de leiders, en op welke manier deze binnen de organisatiedynamiek invloed op elkaar hebben.

2.1 De Front- en Backstage van Inter Scaldes

Goffman maakt in zijn boek *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959) ook een onderscheid tussen de voor- en achterkant van organisaties. Zoals ik eerder stelde ga ik binnen dit onderzoek vooral in op de achterkant van Inter Scaldes. Goffman is de grondlegger van de dramaturgische benadering en maakt een vergelijking met het theater. De begrippen die hij onder andere uit de theaterwereld binnen zijn boek gebruikt zijn de begrippen *frontstage* en *backstage.* De frontstage is het podium en de backstage bevindt zich achter de coulissen. Binnen (gastronomische) restaurants valt een sterke front- en backstage te onderscheiden. De frontstage is de zaal waar de gasten zitten en de wijze waarop Inter Scaldes zich naar de buitenwereld presenteert. Bij de frontstage zijn toeschouwers aanwezig. De backstage is alles waar geen toeschouwers zijn, dus bijvoorbeeld in de keuken of achter de bar.

Naast dat volgens Goffman (1959) binnen organisaties een front- en backstage bestaat, stelt hij dat de individuen binnen een organisatie ook een rol spelen. Volgens hem speelt iedereen een rol en wil iedereen erkent worden in die rol, bijvoorbeeld in de rol van Chef, Mevrouw, Sommelier en Maître. Het spelen van deze rol en de invulling hiervan wordt ook wel een *performance* genoemd. De performance kan gedefinieerd worden als alle activiteiten van een individu in een situatie die erop gericht is om een of meerdere andere individuen te beïnvloeden (Appelrouth & Edles, 2006, p.199). Binnen een performance speelt een individu dus een bepaalde rol om vervolgens anderen te beïnvloeden. Deze beïnvloeding wordt ook wel *impression management* genoemd. Volgens Appelrouth & Edles is het voor performers belangrijk om invloed te hebben op de impressies die andere individuen van hem of haar hebben. Om dit toe te lichten neem ik een voorbeeld uit een restaurant. De sommelier staat bij gasten aan tafel en wil graag dat de gasten de fles wijn kiezen waarvan hij denkt dat die goed past. De sommelier vindt het in zijn performance voor gasten belangrijk dat hij controle heeft op de impressies die de gasten van hem hebben als hij de wijn toelicht. Hij wil namelijk dat de gasten die bepaalde wijn kiezen. De controle op de impressies van anderen kan voor een deel vergroot worden door de definitie van de situatie te beïnvloeden. De *defintion of the situation* wordt door Appelrouth & Edles (2006, p.193) uitgelegd als de interpretatie die mensen geven aan een situatie. Deze interpretatie is afhankelijk van een aantal factoren, zoals bijvoorbeeld de setting van, in dit geval, het restaurant en het gedrag en houding van de performer: de sommelier. De sommelier wil de gasten een bepaalde impressie geven. Dit doet hij door te laten merken dat hij veel verstand heeft

van wijn. Vervolgens beïnvloedt hij de situatie door de setting. Hij staat in een chic restaurant, en staat zelfverzekerd aan tafel met een net pak aan toelichting te geven over een wijn. In het voorbeeld van de sommelier kan hij dus invloed uitoefenen op hoe zijn publiek, in dit geval de gasten van Inter Scaldes (impression management) en hoe zij de situatie (definition of the situation) ervaren. Op deze manier probeert de sommelier continu de gasten van Inter Scaldes te beïnvloeden.

Het zojuist genoemde voorbeeld over de sommelier is een performance gegeven op de frontstage van Inter Scaldes, er was immers publiek aanwezig (de gasten). Net als een acteur op het podium is een individu op de frontstage van Inter Scaldes zich bewust van dit publiek. Deze aanwezigheid van het publiek maakt een duidelijk onderscheid tussen een front- en backstage performance. De frontstage performance is formeel en in een vaste setting. De backstage performance is informeel en onvoorbereid (Goffman, 1959). In de backstage zijn de individuen dus meer zichzelf, maar spelen ze wel degelijk nog een rol. Goffman stelt dat backstage gedragingen voorkomen die frontstage niet geaccepteerd worden of tot de geldende normen en waarden behoren. Backstage is de individu vaak minder bewust en wellicht minder gefilterd in de performance die hij levert. Volgens Hood (1988) hebben frontstage beroepen zoals bijvoorbeeld stewardessen en bedieningsmedewerkers meer behoefte aan de controle op impression management dan backstage-beroepen zoals koks en nachtbewakers. Binnen dit onderzoek maak ik ook gebruik van de front- en backstage theorie van Goffman. Ik ben geïnteresseerd in de organisatiedynamiek van Inter Scaldes en ik kijk binnen deze studie naar de backstage van Inter Scaldes. Ik richt me op de backstage omdat volgens Goffman de performances hier meer ongefilterd en onbewust zijn. Binnen het psychodynamisch perspectief wordt ook aandacht besteed aan het onbewuste. Ik gebruik dit perspectief om naar de backstage van Inter Scaldes te kijken.

2.2 Het Psychodynamisch Perspectief

Binnen deze paragraaf beschrijf ik welke theoretische lens ik binnen dit onderzoek gebruik. Deze theoretische lens is het psychodynamisch perspectief. Eerst licht ik toe wat het psychodynamisch perspectief is en wat de waarde is van het gebruik van dit perspectief binnen dit onderzoek.

Binnen de literatuur bestaan verschillende benamingen voor het psychodynamisch perspectief. Enkelen zijn: *'The psychodynamic approach'* (Neumann & Hirschhorn, 1999), *'het klinisch paradigma'* (Kets de Vries, 1993), *'the Travistock model* (Obholzer & Zagier Roberts, 2003)' en '*the systems psychodynamics framework* (Miller, 1997)'. Al deze benamingen zijn eigen interpretaties van auteurs van een perspectief dat zich richt op het begrijpen van onbewuste processen in organisaties. Anders dan andere management- en organisatietheorieën gaat het psychodynamische perspectief de 'diepte' van een organisatie in en wordt bekeken wat werkelijk in een organisatie gebeurt. Dit houdt volgens het onderzoek van Kets de Vries (1993) in dat binnen dit perspectief erkenning wordt gegeven aan de manieren waarop intrapsychische processen, processen die in privé van een persoon spelen, invloed uitoefenen op besluitvorming (p.23). Dit geeft een meer complexe en authentieke beschrijving van wat in organisaties gaande is. Verder gaat dit perspectief in op de niet-rationele aspecten van een organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat men kijkt naar aspecten die niet passen binnen de gangbare rationele kijk op organisaties. Het zijn aspecten die minder wenselijk of noodzakelijk worden geacht of die onbewust blijven. Dit perspectief probeert voortdurend achter de (schijn van de) gebeurtenissen te kijken (Prins, 2001).

Binnen het psychodynamische perspectief wordt dus gekeken naar de diepere laag van de organisatie en ligt de focus op de 'achterkant' van het organisatieleven. Er wordt steeds gekeken naar wat er achter de gebeurtenissen ligt. Dit betekent kijken naar wat er gedaan, gezegd, gezien en

beloond wordt én kijken naar wat er juist niet gedaan, gezegd, gezien en beloond wordt (French & Vince, 1999, p.7). Het zoeken naar de achterkant van organisaties richt zich op *"(…) sources of energy and motivational forces being experienced within individuals, small groups, their leaders and the linkages between them"* (Neumann & Hirshorn, 1999, p.648). Deze krachten binnen een organisatie zijn onzichtbaar en de leden van een organisatie zijn zich hier meestal niet bewust van. Hierdoor komt het belang van het kijken naar het onbewuste naar voren (Prins, 2001; French & Vince, 1999; Kets de Vries, 1993, p.21). Het belangrijkste uitgangspunt is de onbewuste motivatie die speelt in de verklaring van het menselijk handelen en de besluitvorming. Vanuit dit uitgangspunt wordt uitgegaan van het bestaan van een innerlijke wereld die het observeerbare gedrag motiveert (Prins, 2001). Binnen dit perspectief is het van belang om het geobserveerde gedrag te begrijpen. Het psychodynamische perspectief vertrekt vanuit het idee dat *"Ideas have a valid meaning at the conscious level may at the same time carry an unconscious meaning"* (Halton, 1994, p.12). Het feit dat sommige motivaties onder het oppervlak op het onbewuste niveau afspelen, maakt deze processen moeilijk te vatten en daardoor juist zeer krachtig, omdat ze aan onbewuste controlemechanismen kunnen ontsnappen (Prins, 2001, p.20).

Concluderend gaat het psychodynamisch perspectief uit van het belang van het kijken naar het onbewuste niveau van de individuen binnen de organisatie. Er wordt gekeken naar de niet rationele aspecten van een organisatie en de innerlijke wereld van individuen die hun observeerbare gedrag motiveert. Binnen dit onderzoek wil ik de organisatiedynamiek van Inter Scaldes begrijpen. Het psychodynamisch perspectief is hiervoor geschikt omdat dit perspectief de mogelijkheid geeft om 'de achterkant' van het restaurant te laten zien. Het gastronomisch restaurant is zich namelijk erg bewust van hoe zij zich aan de 'voorkant' presenteren, dus aan de gasten en bijvoorbeeld in de media. Binnen dit onderzoek ben ik juist geïnteresseerd in de achterkant. Ik kijk zowel letterlijk als figuurlijk naar de achterkant van Inter Scaldes. Ik observeer achter de schermen en ik spreek de individuen van het restaurant wanneer zij niet aan het werk zijn. Daarnaast kijk ik ook figuurlijk naar de achterkant van Inter Scaldes, ik kijk namelijk binnen dit onderzoek naar wat er achter de gebeurtenissen ligt die zich afspelen bij Inter Scaldes.

Zowel binnen het boek van Fine (2009), het boek van Goffman (1959) als binnen het psychodynamisch perspectief wordt aandacht besteed aan de individuen van de organisatie. De restaurantmedewerkers zijn binnen dit onderzoek de performers binnen Inter Scaldes. Om de organisatiedynamiek binnen Inter Scaldes te begrijpen is het van belang om de dynamiek tussen deze performers te begrijpen. Neumann & Hirshorn (1999) stellen dat wanneer de organisatiedynamiek van een organisatie onderzocht wordt er aandacht besteed moet worden aan de motiverende krachten binnen individuen, kleine groepen zoals teams, hun leiders en de verbinding hiertussen. Om de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant te kunnen begrijpen aan de hand van het psychodynamische perspectief is het dus belangrijk om te kijken naar de individuen, de leider en zijn volgers binnen de organisatie. Wat motiveert hun handelen in hun performance binnen de organisatie?

2.3 De Dynamiek van de Individuen.

Om de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant te begrijpen is het zoals zojuist genoemd belangrijk om te kijken naar de individuen in de organisatie. Restaurants zijn namelijk organisaties die opgebouwd zijn door individuen en zonder deze individuen kunnen ze niet functioneren. Eerst is het van belang om te kijken wie deze individuen zijn en welke relatie zij onderling hebben. Binnen Inter Scaldes zijn er verschillende rollen verdeeld, welke allemaal met een titel zijn

benoemd. Deze titels zijn onder andere Chef, Mevrouw, sommelier, maître, keukenchef, souschef, chef de partie en chef de rang. De organisatiestructuur is dus opgebouwd uit verschillende individuen die een eigen titel dragen. Fine (2009) stelt dat het de verantwoordelijkheid van de Chef is om de koks in de keuken aan te sturen. Hij is de leider van de keuken. Mevrouw is de leider van de bediening. De rest van het personeel zijn de volgers.

2.3.1 Disposities

Binnen dit onderzoek betrek ik zoals ik in de vorige paragraaf stelde, de innerlijke wereld van de respondenten. In het boek *Wat Leiders Drijft* beschrijft Kets de Vries (2006) een aantal persoonlijkheidsstijlen die leiders en volgers kunnen hebben. Persoonlijkheidsstijlen die onder gewone omstandigheden als afwijkend zouden worden gezien, kunnen noodzakelijk zijn voor het succes van iemand in zijn rol van leider of volger. Sommige organisaties kunnen door buitenstaanders als 'gestoord' worden gezien, maar mensen met bepaalde disposities kunnen er juist goed functioneren. Fine (2009) beschrijft (gastronomische) restaurants als sterk hiërarchische organisaties met een duidelijke verdeling tussen de leider en de volgers. Kets de Vries (2006) beschrijft een aantal disposities die mensen kunnen hebben in organisaties met een sterke hiërarchie. Een dispositie is een psychologische term voor een emotionele staat waarin individuen zich kunnen bevinden. Eerst wil ik wat dieper ingaan op de controlerende dispositie. Veel kenmerken van de controlerende dispositie zijn prestatiegericht, het stellen van hoge doelen, sterke principes, zuinigheid, waakzaamheid, verlangen dingen goed te doen en verantwoordelijkheidsgevoel (Kets de Vries, 2006, p.60). Mensen met een controlerende dispositie voelen zich meer op hun gemak bij een autoritaire dan een egalitaire leiderschapsstijl. Beroepen waar de controlerende dispositie vaak voorkomt zijn rechters, verpleegkundigen en soldaten. Mensen met een controlerende dispositie zijn vaak enorm toegewijd aan hun werk en productiviteit ten koste van persoonlijke relaties. Valkuilen zijn dat mensen rigide en koppig worden, meer vertrouwen hebben in *hun* manier van doen en altijd het gevoel houden dat het nóg beter kan (Kets de Vries, 2006, p.59-61).

De tweede dispositie die ik wil beschrijven is de afhankelijke dispositie. Mensen met een afhankelijke dispositie zijn een bepaald moment in hun leven onderhevig geweest aan autoritair gezag. Dit autoritaire gezag bekrachtigt afhankelijkheid en weerhoudt mensen ervan om autonome en onafhankelijke gedragspatronen te ontwikkelen. Afhankelijke mensen zullen niet snel leiders worden, ze nemen geen initiatief, zijn niet assertief en willen niet zelfstandig handelen. Hierdoor verkiezen ze liever de reactie in plaats van de proactieve rol. Ze schuiven verantwoordelijkheden af en hebben liever dat anderen het voortouw nemen. Afhankelijke mensen werken binnen organisaties met veel succes in een ondergeschikte rol en zijn doorgaans loyale volgers (Kets de Vries, 2006, p. 64-67).

2.3.2 Leiders

Zojuist ben ik ingegaan op twee disposities die individuen kunnen hebben in een sterk hiërarchische organisatie. Binnen het volgende deel wil ik dieper in gaan op de rollen van deze individuen. Allereerst ga ik in op de rol van leider binnen organisaties. In de hedendaagse literatuur lijkt er een oneindig aantal definities van het begrip leider te bestaan. Binnen deze studie ga ik in op de definities van Kets de Vries (2010), Freud (1921) en Weber (1947). Kets de Vries benoemt dat de meeste succesvolle leiders het vermogen gemeen hebben om primitieve emoties bij hun volgers op te wekken. Deze emoties fluctueren tussen zich grandioos krachtig en trots voelen tot zich compleet hulpeloos en afhankelijk voelen ten opzichte van hun leider. Leiders kunnen dus een grote invloed hebben op hun volgers. Maar wat is de reden dat een leider een leider wordt? Kets de Vries (2006) stelt dat dit ligt aan

de mate van narcistische trekken die de persoon heeft. Narcisten leven in de veronderstelling dat ze niet kunnen vertrouwen op de liefde of loyaliteit van een ander. In de bevrediging van hun behoefte is de enige persoon die ze echt volledig kunnen vertrouwen, zichzelf. Daarnaast leven zij in de veronderstelling dat ze het recht hebben om gediend te worden en dat hun eigen wensen voorrang hebben op die van anderen. Het kijken naar narcisme in vergelijking komt uit een theorie van Freud die beschrijft dat in de relatie tussen leiders en volgers de leider niemand anders echt nodig heeft. Hij is onafhankelijk en onmogelijk te intimideren. Dit soort mensen komen op anderen over als zeer sterke persoonlijkheden. Ze dwingen als het ware respect af (Freud, 1921, p. 124). Nu wil ik hier absoluut niet stellen dat alle leiders narcisten zijn, echter is het aannemelijk dat narcistische trekken zorgen voor meer invloed van de leider op zijn volgers. Weber (1947) gebruikt de term charisma om de invloed van sommige leiders op volgers te definiëren. Deze leiders met charisma worden volgens hem gezien als individuen die worden onderscheiden van de gewone mens door hun bovennatuurlijke en uitzonderlijke krachten en kwaliteiten (p.358). Waar de claims van Weber over onnatuurlijke krachten en kwaliteiten te betwisten zijn, denk ik zeker dat charismatische leiders, zowel wereldleiders, sekteleider of leiders binnen een organisatie een sterke invloed kunnen hebben op de (onbewuste) gevoelens en emoties van hun ondergeschikten. Succesvolle leiders hebben invloed op de emotionele conditie, ze kunnen sterke gevoelens als liefde en haat veroorzaken en kunnen hun volgers een bepaalde identiteit geven (Zaleznik, 1977, p.74).

Leiders kunnen dus een sterke invloed uitoefenen op hun ondergeschikten. Volgers kunnen dan ook naar hun leiders verwijzen met grote emotionele admiratie. Welke invloed leiders op hun volgers kunnen hebben heeft Burns (1978) verdeeld in de begrippen transactioneel en transformationeel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap motiveert een leider met behulp van beloningen, zowel met economische als psychologische middelen. Bij transformationeel leiderschap kijkt de leider naar de bestaande behoefte of vraag van zijn ondergeschikte en probeert hij de potentiële motieven te begrijpen en zijn potentieel volledig te benutten (p.4). Hodges (2016) stelt: "*Transformational leadership concerns transforming the way that people feel about themselves and what is possible and raising their motivation to new highs, resulting in performance beyond previous expectations."* (p.117). Binnen transformationeel leiderschap verandert de leider dus iets in zijn volgers waardoor zij beter gaan presteren. Ze worden intrinsiek door hun leider gemotiveerd en overtreffen daardoor zichzelf.

2.3.3 Volgers

Ik ben zojuist ingegaan op één deel van de individuen binnen organisaties, de leiders. Binnen dit deel ga ik in op de rest van de individuen, de volgers. Om de dynamiek te begrijpen tussen de leiders en zijn volgers is het van belang om te begrijpen wie de volgers zijn.

Bij Inter Scaldes zijn de volgers alle individuen van de organisatie, behalve Chef en Mevrouw. De individuen zijn onderverdeeld in twee groepen, het bedieningsteam en het keukenteam.

Kets de Vries (2011a) stelt dat een team een specifieke groep mensen is met complementaire vaardigheden en kwaliteiten die samen werken. Mensen in een team hebben een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid, gericht op het bereiken van een gemeenschappelijk doel of het voltooien van een taak waarvoor ze elkaar wederzijds verantwoordelijk houden. In tegenstelling tot de meeste groepen, identificeren en bereiken teams vaak samen een overeenkomst over hun gemeenschappelijke doelen en benaderingen in plaats van deze door de leider te laten definiëren (p.6).

Teams kunnen zowel effectief, als niet effectief zijn. Er zijn verschillende redenen waarom een team niet effectief is. Een van die redenen is het hardnekkige geloof dat mensen rationele entiteiten

zijn. Veel teamsamenstellers vergeten rekening te houden met de niet rationele en onbewuste gedragspatronen die deel uit maken van de menselijke conditie (Kets de Vries, 2011a, p.13). Teams worden geconstrueerd om een specifiek doel van de organisatie te behalen. Deze doelen kunnen daarentegen niet behaald worden wanneer bij de teamsamenstelling geen rekening wordt gehouden met persoonlijkheidskenmerken en het emotionele leven van de verschillende teamleden. Teamdynamiek kan de geplande richting van een organisatie sterk beïnvloeden of zelfs laten ontsporen. Het is daarom van belang om de complexiteit van teamdynamiek te erkennen (Kets de Vries, 2011a, p. 13). Guerin (1997) erkent dit en stelt dat de effectiviteit van teamwerk niet voldoende kan worden begrepen zonder te verwijzen naar de impact van onbewuste dynamiek en menselijk gedrag.

Het werken in een team kan vaak als krachtig en overweldigend ervaren worden. Als individu ervaar je de spanning tussen de wens om samen te komen en de wens om onafhankelijk te zijn (Stokes, 2004). De behoefte aan saamhorigheid en verbondenheid en de behoefte aan een onafhankelijke identiteit. Binnen teams ontstaan vaak dynamieken die aan die spanning onderhevig zijn. Vaak is de realiteit binnen groepen dat er een sterke wederzijdse afhankelijkheid is (Stokes, 2004). Als mens willen we geloven dat we immuun zijn voor deze afhankelijkheid. Vaak is de invloed die groepen of teams op individuen hebben onbewust (Stokes, 2004). Stokes beschrijft hoe groepen en teams onderhevig zijn aan onbewuste processen. Freud stelde in 1921 dat leden van een groep hun leider vaak volgen omdat hij of zij een belichaming is van hun ideeën. De leider laat aan de groep zien hoe ze naar hun doelen kunnen handelen. Tegelijkertijd kunnen de leden van de groep hun eigen vaardigheden en ideeën op hun leider projecteren waardoor ze zelf als het ware gehandicapt raken, ze gaan niet meer 100 procent van hun eigen capaciteit gebruiken. In plaats van hun eigen persoonlijke gezag te gebruiken in de rol van volger worden de leden van de groep afhankelijk van de leider en worden ze sneller beïnvloed omdat ze hun leider idealiseren. Kritiek op en het uitdagen van de leider, iets dat essentieel is voor een gezonde groep, wordt onmogelijk (Stokes, 2004, p.316).

2.4 De Dynamiek tussen de Individuen

Bion (1961) gaat dieper in op de dynamieken in groepen. Hij onderscheidt twee belangrijke tendensen in de groepsdynamiek. De eerste tendens is de neiging van een groep om aan een primaire taak te werken of wel *work-group mentality.* De tweede is, vaak onbewust, de neiging om het werken aan de primaire taak te vermijden. Deze noemt hij de *basis assumption mentality.* Stokes (2004) noemt de tegenstelling tussen beide neigingen als volgt: *These opposing tendencies can be thought of as the wish to face and work with reality, and the wish to evade it when it is painful or causes psychological conflict within or between group members* (Stokes, 2009, p.316). Dus enerzijds wil een groep graag aan de primaire taak werken, maar als deze primaire taak onderhevig is aan angsten en interne conflicten wordt deze primaire taak (onbewust) vermeden. Hoe groepen dit doen verschilt sterk. Bion benoemt de verschillende manieren waarop groepen dit doen en heeft deze onderverdeeld in drie *basic assumptions.*

De eerste basic assumption die Bion (1961) noemt is *basis assumption dependency* (baD). Een groep die gedomineerd is door baD gedraagt zich alsof het zijn primaire taak is om te voldoen aan de wensen en behoeften van zijn eigen leden. Van de leider wordt verwacht dat hij de leden van de groep verzorgt, beschermt en ondersteunt. De leider dient als focus voor een pathologische vorm van afhankelijkheid die de groei en ontwikkeling remt. In plaats van moeilijke punten in de organisatie aan te pakken worden deze uitgesteld. Elke poging om de organisatie te veranderen wordt gestopt omdat die de angst opwekt verlaten te worden.

De tweede basic assumption is *basis assumption fight -flight* (baF). Groepen gedomineerd door deze basic assumption hebben de aanname dat er een gevaar of vijand is waartegen ofwel gevochten of wel van gevlucht moet worden. De leden van de groep kijken naar de leider om een passende actie te bedenken, de taak van de groep is enkel om te volgen. Er wordt binnen baF meer nagedacht hoe om moet worden gegaan met het probleem, in plaats van het daadwerkelijk op te lossen.

De derde basic assumption is *basic assumption pairing* (baP). Binnen deze basic assumption gaan groepen ervan uit dat wat het probleem ook is, het opgelost gaat worden door iets dat nog gaat komen. Een externe situatie of persoon gaat de problemen oplossen. De toekomst zal de oplossing bieden.

Binnen het basic assumption gedachtegoed bestaat er een grote afhankelijkheid tussen de leider en de volgers. De leider wordt enkel gevolgd wanneer hij de taken van de basic assumptions van de groep blijft vervullen. Binnen baD is er weerstand tegen verandering en een grote preoccupatie voor status en hiërarchie als basis voor beslissingen (Bion, 1961). Leden van zo'n groep zijn enerzijds tevreden met hun rol omdat deze simpel is en zij zich niet bezig hoeven te houden met angsten en verantwoordelijkheden. Anderzijds zijn ze niet tevreden met hun rol omdat ze hun autonomie en capaciteiten moeten opgeven. Hierdoor blijven leden van een groep in een constant conflict met zichzelf of ze in de groep blijven of niet (Stokes,2004).

Volgens BaD kunnen volgers behoorlijk afhankelijk zijn van hun leiders. Kets de Vries (2011b) beaamt dit en stelt dat leiders de invloed die zij op hun volgers uitoefenen niet mogen onderschatten. Volgens hem zijn afhankelijkheid en de behoefte aan leiding een van de meest universele kenmerken van de mens. Hierdoor moeten leiders zich bewust zijn van het feit dat volgers in bepaalde omstandigheden zo ver gaan dat ze bepaalde zaken gaan opofferen omdat ze de werkelijkheid buiten de organisatie verliezen. Zowel de leiders als hun volgers kunnen hierdoor een gesloten gemeenschap creëren waar de volgers af en toe vrijwillig deelnemen aan zelf irrationele beslissingen, zonder in twijfel te trekken wat er gebeurt (p.6). Kets de Vries stelt dat binnen wat meer geïsoleerde organisaties vaak een hogere tolerantie is voor ongewoon of excentriek gedrag (p.7).

2.5 Samenvattend

In het theoretisch kader ben ik ingegaan op de theoretische concepten die ik gebruik binnen dit onderzoek. Eerst ben ik binnen dit hoofdstuk ingegaan op de dramaturgische benadering. Deze benadering maakt een onderscheid tussen de front- en backstage van organisaties. De frontstage is daar waar publiek aanwezig is, de backstage waar geen publiek aanwezig is. In de backstage zijn de spelers ongefilterd en daarom is dit een goede plek om de organisatiedynamiek van Inter Scaldes te begrijpen. Deze frontstage bekijk ik binnen dit onderzoek vanuit het psychodynamisch perspectief. Deze theoretische lens besteedt aandacht aan bewuste en onbewuste processen binnen organisaties. Er wordt gekeken naar de niet rationele aspecten van een organisatie en de innerlijke wereld van individuen die hun observeerbare gedrag motiveert. De individuen zijn de drijvende factoren in de organisatiedynamiek van een organisatie. Daarom is het binnen deze studie belangrijk om te kijken naar de dynamiek en verbinding tussen deze individuen. Eerst ben ik ingegaan op een tweetal disposities die individuen kunnen hebben binnen sterk hiërarchische organisaties. Vervolgens heb ik aandacht besteed aan het begrip leiderschap en welke invloed een leider kan hebben op zijn volgers. Daarna ben ik ingegaan op de volgers van de leider en hoe een team ervaren kan worden. Tot slot ben ik ingegaan op drie basic assumptions die een organisatie kan hebben die de productiviteit van een organisatie kunnen belemmeren.

3. Methoden

Binnen dit onderdeel van het onderzoek bespreek ik een aantal onderdelen die betrekking hebben op de methoden van deze studie. Allereerst bespreek ik welke onderzoeksstrategie ik hanteer en benoem waarom deze het beste past bij dit onderzoek. Vervolgens zet ik uiteen welk onderzoeksontwerp en bijpassende methoden ik gebruik en waarom ik deze gebruik om gegevens te verzamelen en te analyseren. Ik sluit af met de kwaliteitscriteria die ik binnen dit onderzoek gehanteerd heb.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek kent een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het doel van kwalitatief onderzoek is om de interpretaties van de werkelijkheid van de respondenten te begrijpen (Bryman, 2012). Deze interpretaties richten zich binnen dit onderzoek op de interpretaties van de respondenten ten opzichte van de organisatiedynamiek van het gastronomische restaurant. Het doel van dit onderzoek is om de organisatiedynamiek te begrijpen en dit wordt getracht door gebruik te maken van de dramaturgische benadering en het psychodynamische perspectief. Zoals beargumenteerd in het theoretisch kader bekijkt de dramaturgische benadering van Goffman (1959) de front- en backstage van organisaties. Binnen dit onderzoek kijk ik vooral naar de backstage omdat deze minder 'gefilterd' is. Deze ongefilterdheid gebeurt vaak onbewust (Goffman, 1959). Het psychodynamische perspectief gebruik als theoretische lens omdat dit perspectief zich richt op het begrijpen van onbewuste processen in organisaties. Kwalitatief onderzoek sluit aan bij dit perspectief omdat binnen dit soort onderzoek een diepere laag van betekenisgeving aangesneden wordt om interpretaties van respondenten te duiden en te begrijpen (Bryman, 2012, p.274). Binnen kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden. In deze studie wordt gebruik gemaakt van de methoden interviewen, observeren en literatuuronderzoek. Later kom ik terug op waarom ik voor deze onderzoeksmethoden gekozen heb.

Binnen de kwalitatieve onderzoeksmethode zijn verschillende wetenschapsfilosofische benaderingen mogelijk. Voor dit onderzoek heb ik gekozen voor de interpretatieve benadering. Ik heb voor deze benadering gekozen omdat deze strookt met het doel van mijn onderzoek: het begrijpen van de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant. De interpretatieve benadering richt zich op het begrijpen van individuele werkelijkheden. Volgens deze benadering is de werkelijkheid sociaal geconstrueerd en bestaat de werkelijkheid enkel uit de betekenissen die mensen aan deze werkelijkheid geven (Boeije, 2014). Er bestaat wel een objectieve wereld, echter is deze wereld volgens deze benadering enkel kenbaar door de interpretaties van mensen (Deetz, 1996). Er wordt binnen deze benadering dus niet ontkent dat een objectieve werkelijkheid bestaat, maar deze zal nooit gezien of begrepen worden omdat hij constant onderhevig is aan subjectiviteit. Hierdoor ontstaat een gefragmenteerde werkelijkheid (Leezenberg & de Vries, 2011). Om deze gefragmenteerde werkelijkheid van respondenten te begrijpen is het van groot belang om je als onderzoeker te kunnen verplaatsen in de respondent en in zijn werkelijkheid. Mijn rol als onderzoeker is binnen deze benadering groot omdat ik de verzamelde data interpreteer en mij moet verplaatsen in de werkelijkheid van mijn respondenten (Silverman, 2011). Later kom ik binnen dit hoofdstuk terug op mijn rol als onderzoeker.

3.2 Onderzoeksontwerp

Binnen dit onderzoek wil ik de organisatiedynamiek begrijpen van een gastronomisch restaurant. Dit onderzoek doe ik bij één specifieke organisatie. Doordat ik dit onderzoek bij één organisatie uitvoer is

dit onderzoek te definiëren als een *casestudy*. Volgens Bryman (2012, p.225) is een casestudy een intensieve en gedetailleerde analyse die alleen binnen één organisatie plaatsvindt. Dubois & Gadde (2002) stellen dat casestudy's als kritiek krijgen dat er niet goed gegeneraliseerd kan worden omdat ze te veel gebaseerd zijn op één specifieke situatie. Echter stellen zij: *"Learning from a particular case (conditioned by the environmental context) should be considered a strength rather than a weakness. The interaction between a phenomenon and its context is best understood through in-depth case studies"* (p.554). De casestudy biedt de mogelijkheid om de organisatie te begrijpen aan de hand van het psychodynamische perspectief, omdat ik hierdoor echt de diepte binnen deze organisatie kan betreden.

3.3 Dataverzameling

Binnen dit onderzoek ben ik eerst op zoek gegaan naar een aantal theoretische concepten die betrekking hebben op de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant. Ik ben eerst met een wat breder zoeklicht naar de literatuur over organisatiedynamiek gaan kijken. Later ben ik de theoretische concepten meer gaan specificeren naar de opgedane empirische data. De methode die ik voor de dataverzameling, zowel de theoretische als de empirische data gebruikt heb, is de abductieve methode. Dubois & Gadde (2002) stellen dat deze methode om data te verzamelen een geschikte methode is wanneer je een casestudy uitvoert. De standaardmethode die wordt gehanteerd voor dataverzameling is vaak lineair en gefragmenteerd in een aantal fases. Eerst wordt een theorie opgesteld en aan de hand van die theorie wordt vervolgens empirische data verzameld. Dubois & Gadde beargumenteren dat deze methode niet alle potentie en voordelen uit een casestudy haalt. In plaats van de lineaire methode schakel je als onderzoeker binnen de abductieve methode constant tussen theorie en empirie. Dit geeft de mogelijkheid om zowel de theorie en empirie uit te breiden en op elkaar af te stemmen (Dubois & Gadde, 2002, p.555).

Het gebruik van theorie wordt binnen de abductieve methode dus op een andere manier gebruikt dan in inductief of deductief onderzoek. Binnen abductief onderzoek maakt de onderzoeker eerst een conceptueel theoretisch raamwerk. Strauss & Corbin (1990) stellen dat binnen abductief onderzoek de vooraf opgestelde theorieën en concepten ook wel 'technische literatuur' worden genoemd. Met de term technische literatuur bedoelen ze dat het geen vereiste is om op voorhand alle literatuur te reviewen en op te stellen. Het maken van een compleet conceptueel kader wordt door hen zelfs als een obstakel gezien omdat het de onderzoeker blind kan maken voor belangrijke bevindingen in de data. Dubois & Gadde (2002) beamen dit en stellen dat percepties en werkelijkheden van respondenten verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden doordat de onderzoeker belemmerd is door aannames vanuit de literatuur. Het is daarom belangrijk dat er een schakeling is tussen theorie en empirie. Zoals ik net stelde is het dus van belang dat er op voorhand een conceptueel theoretisch raamwerk wordt opgesteld. Echter is het van belang dat dit raamwerk wel nauwkeurig wordt opgesteld. De valkuil van dit raamwerk is namelijk dat de empirische dataverzameling willekeurig wordt en je overweldigd wordt door hoeveelheid data. Om de empirische data verzameling toch enigszins te structureren stellen Dubois & Gadde dat het conceptueel theoretisch raamwerk wel strak en ontwikkeld moet zijn. Het moet strak en ontwikkeld zijn omdat het goed de aannames van de empirische dataverzameling moet weerspiegelen. Anderzijds blijft het een raamwerk omdat de empirische data ook de vooraf opgestelde visie en theorie kan veranderen en omgekeerd. Welke theorie er binnen dit onderzoek gebruikt wordt is dus onderhevig aan de bevindingen van de empirische dataverzameling (Dubois & Gadde, 2002, p.559).

Dit onderzoek heb ik verricht met een abductieve dataverzameling, ik heb constant geschakeld tussen theorie en empirie. Ik heb eerst met een breed zoeklicht gekeken naar de bestaande literatuur over organisatiedynamiek. Bij het opstellen van het raamwerk ben ik ingegaan op theorie over de onderzoeksorganisatie, het gastronomische restaurant en het psychodynamisch perspectief. Dit perspectief gaf mij de mogelijkheid om de respondenten hun perspectief op de organisatiedynamiek van Inter Scaldes te laten zien. Tijdens de empirische data verzameling ben ik het raamwerk gaan uitbouwen tot een theoretisch kader. Door de vergelijkingen van de respondenten met toneel heb ik de dramaturgische benadering van Goffman (1959) aan het theoretisch kader toegevoegd. Om het theoretisch kader compleet te maken heb ik na de empirische data verzameling het zoeklicht vernauwd en de theoretische concepten disposities van individuen, leiderschap, volgers, teams en dynamiek tussen individuen toegevoegd. Binnen dit onderzoek heb ik me dus niet beperkt door een al eerder ontwikkelde theorie maar heb ik het theoretisch kader in de loop van het onderzoek ontwikkeld (Dubois & Gadde, 2002).

Naast dat de abductieve methode invloed heeft op de dataverzameling heeft deze ook invloed op de vorming van de onderzoeksvraag. Doordat binnen deze methode een constante schakeling plaatsvindt tussen theorie en empirie is de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen gedurende het onderzoek gewijzigd. De oorspronkelijke deelvraag was: *Hoe kan de organisatiedynamiek van het gastronomische restaurant begrepen worden aan de hand van het psychodynamische perspectief, en welke spanningsvelden zijn hierin te onderscheiden?* Tijdens de analyse bleek deze onderzoeksvraag niet meer aan te sluiten met dit onderzoek omdat deze vraag zich te veel specifieerde op het psychodynamisch perspectief en op spanningsvelden. Daarnaast speelden de begrippen 'teams' en 'leiderschap' een te belangrijke rol in de deelvragen. Om de analyse meer te richten op de dynamiek van de individuen, in plaats van de losse termen leiderschap en teams heb ik de onderzoeksvraag geherstructureerd.

3.3.1 Observaties

Binnen dit onderzoek is een van de methoden die gebruikt heb, observeren. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik als doel heb om binnen dit onderzoek de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant te begrijpen. Zowel het psychodynamisch perspectief als Fine (2009) beargumenteren dat observeren een geschikte onderzoeksmethode is om de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant te begrijpen omdat observaties de mogelijkheid geven om de echte realiteit achter de schermen van een restaurant te begrijpen. Hinshelhood & Skogstad (2000) beamen dit en stellen dat het voor een onderzoeker belangrijk is om een positie in te nemen van *not knowing*, het observeren vanuit het onwetende. Ondanks dat het zeker niet mijn intentie is om me binnen dit onderzoek te laten leiden door aannames is deze positie niet compleet mogelijk voor mij. Dit komt omdat ik de organisatie waar ik dit onderzoek verricht goed ken. Mijn vriend is namelijk de sommelier van dit restaurant. Ik ken de context van de organisatie dus al goed en heb ook al eerder kennis gemaakt met de leden van de organisatie. Ik ben me dus bewust dat ik op een andere manier naar deze organisatie kijk dan mensen die nog niet bekend zijn met deze organisatie. Echter heb ik wel getracht om de positie van not knowing in te nemen omdat ondanks dat ik bekend ben met de organisatie, ik nooit een echt onderdeel ben geweest van de organisatie, en me bewust ben van de aannames die ik heb.

Volgens Davar (2008) bestaan er drie soorten data tijdens het observeren van een organisatie. De eerste soort data is de zintuiglijke data. Dit is alles wat je als observator kunt zien, horen en ruiken. Deze soort data is alles wat gezegd en gedaan wordt. De tweede soort data is symbolische data. Dit is wat je empathisch kunt observeren zoals de sfeer en de emotionele toestand van de geobserveerde.

De laatste soort data is je interne data. Omdat je binnen deze methode jezelf als instrument gebruikt moet je ook kijken naar wat je in jezelf observeert. Je eigen gevoelens, neigingen, associaties en beelden. Tijdens het observeren heb ik dus een dubbele taak. Ik observeer de organisatie maar tegelijkertijd observeer ik mezelf door te letten op wat de data in mij opwekt. Door aandacht te besteden aan deze drie soorten data tijdens het observeren kun je een beeld krijgen van de bewuste en onbewuste dynamiek binnen een organisatie. Door zowel die bewuste als onbewuste dynamiek te betrekken binnen je onderzoek krijg je volgens Davar een vollediger beeld van de organisatiedynamiek van een restaurant. Binnen dit onderzoek wil ik gebruik maken van de drie soorten data die Davar benoemd heeft. De zintuigelijke data is alles wat de respondenten zeggen of doen tijdens de observaties. De symbolische en interne data is alles wat ik als onderzoeker ervaar tijdens de observaties.

Het doel van de observatie is niet om op zoek te gaan naar de ultieme waarheid. Wel ga ik op zoek naar de bewuste en onbewuste processen in de organisatiedynamiek van het gastronomische restaurant. Tijdens het observeren participeer ik niet, maar ik raak wel verbonden met de organisatie. Dat wil zeggen dat ik aandacht besteed aan mijn eigen emotionele ervaring tijdens het observeren. Zoals ik eerder stelde maak ik binnen dit onderzoek gebruik van de dramaturgische benadering van Goffman (1959). Ik kijk binnen dit onderzoek naar de backstage performance van de leden van de organisatie. Als onderzoeker kijk ik tijdens de observaties backstage. Ik heb ervoor gekozen om niet de frontstage in dit onderzoek te betrekken omdat op de frontstage respondenten meer bewust zijn van hun performance. Binnen dit onderzoek ben ik meer geïnteresseerd in de meer ongefilterde backstage. De observaties van de backstage en de interviews die ik met de respondenten heb afgenomen zijn leidend. Dat komt omdat ik zo dicht mogelijk bij de dagelijkse praktijk van het restaurant wil blijven. Echter gebruik ik naast deze data ook een derde soort data. Deze data zijn mijn eigen emotionele ervaringen, gevoelens en reflecties tijdens het onderzoek. Mijn eigen ervaring speelt binnen dit onderzoek dus ook een rol. Deze eigen ervaringen heb ik ook bijgehouden in aantekeningen. Binnen dit onderzoek zie ik mijzelf als toeschouwer die backstage mag kijken in het restaurant. Omdat mijn eigen ervaringen kunnen verschillen van de werkelijkheid van de respondenten plaats ik ze in het bevindingen hoofdstuk in een apart rood kader naast de rest van de bevindingen. Deze opstelling van de bevindingen biedt de mogelijkheid om de werkelijkheid en ervaringen van de respondenten naast mijn eigen werkelijkheid en ervaringen te zien.

Ik mag me betrokken voelen met de organisatie maar niet een onderdeel worden van de organisatie (Willshire, 1999). Dit realiseer ik door tijdens het observeren niet te participeren. Het doel van deze methode is om toegang proberen te krijgen tot de psychische werkelijkheid van een organisatie, ook wel de achterkant of de binnenwereld. Mijn eigen gedachtegang, gevoelens en associaties tijdens het observeren kunnen een trechter zijn naar de onbewuste dynamieken binnen de organisatie. Ik gebruik mijzelf dus als instrument (Hinshelhood & Skogstad, 2000; Willshire, 1999).

Tijdens dit onderzoek heb ik eerst de respondenten geïnterviewd en daarna de organisatie geobserveerd. Observaties en interviews zijn een aanvulling op elkaar. Respondenten vertellen niet altijd alle relevante informatie. Dit komt omdat ze die bijvoorbeeld niet kunnen, willen of vergeten te vertellen. Het observeren van de respondenten geeft de mogelijkheid om toch achter dergelijke informatie te komen (Argyris, 1991). Er kan verschil zitten tussen wat mensen zichtbaar doen en wat ze zeggen te doen. Doordat ik als onderzoeker de koppeling maak tussen wat de respondenten zeggen en doen is mijn invloed hierop onvermijdelijk. Wel tracht ik om binnen dit onderzoek zo dicht mogelijk bij de antwoorden en de belevingswereld van de respondenten te blijven wanneer ik deze koppeling maak.

Binnen deze studie heb ik geobserveerd in een gastronomisch restaurant. In totaal heb ik zes uur geobserveerd. De tijden dat ik kwam observeren heb ik van tevoren niet afgesproken. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik zo dicht mogelijk bij de dagelijkse praktijk van het restaurant wilde blijven. Ik wilde de respondenten niet beïnvloeden door de wetenschap dat ik op een bepaald moment zou komen observeren. Het observeren heb ik steeds vanuit dezelfde plek gedaan. Deze plek was een hoek in de keuken waar de gerechten uitgevraagd werden. Ik koos voor deze plek omdat de gehele keuken, de bar en Chef goed zichtbaar waren. Daarnaast was dit een plek waar de bediening en de keuken samenkomen. Op deze manier kon ik goed de dynamiek zien tussen het bedieningsteam en het keukenteam onderling en de dynamiek tussen deze teams met elkaar. Ik heb zowel geobserveerd op momenten dat er wel gasten in het restaurant aanwezig waren als toen er geen gasten aanwezig waren. Ik heb telkens één uur geobserveerd omdat ik binnen dit tijdsbestek geconcentreerd kon blijven op alle verschillende data die ik wilde verwerven. Tijdens het observeren heb ik in een boekje noties gemaakt van zowel de zintuigelijke, symbolische als de interne data die ik opdeed. Ik heb ervoor gekozen om notities te maken tijdens het observeren omdat ik op deze manier bepaalde details en gevoelens niet zou vergeten. Ondanks dat het mijn intentie was om niet te participeren tijdens het observeren merkte ik dat er steeds interactie met mij werd gezocht. Deze interactie heb ik toegelaten. De interactie en andere zaken die tijdens het observeren zijn gezegd door de respondenten heb ik genoteerd. Doordat ik dit niet heb opgenomen kunnen mijn notities afwijken van wat er daadwerkelijk gezegd is.

3.3.2 Interviews

Voordat ik geobserveerd heb, heb ik eerst de respondenten geïnterviewd. De interviews waren diepte-interviews die ik op een semigestructureerde manier ingestoken heb. Ik heb voor deze vorm gekozen omdat dit mij de mogelijkheid geeft om de bevindingen van de verschillende interviews beter te vergelijken. Deze methode geeft mij de mogelijkheid om de percepties van de respondenten ten opzichte van de organisatiedynamiek te bespreken en mogelijk te begrijpen. In totaal heb ik veertien respondenten gesproken. De respondenten die ik gesproken heb zijn Chef, Mevrouw, een aantal leden van het keukenteam, een aantal leden van het bedieningsteam en drie oud-medewerkers. In totaal heb ik dus veertien respondenten geïnterviewd. Ik heb ervoor gekozen om enkel fulltime medewerkers te interviewen omdat zij in tegenstelling tot de weekendkrachten heel de week in het restaurant werkzaam zijn. Omdat de interviews semigestructureerd waren heb ik gebruik gemaakt van een topiclijst (Bryman, 2012). De topiclijst bestaat uit een aantal topics die ik gevormd heb uit het conceptueel theoretisch raamwerk dat ik voor de empirische dataverzameling opgesteld heb. Ik heb gekozen voor het gebruik van een topiclijst, en niet voor bijvoorbeeld een vragenlijst, omdat dit mij als onderzoeker de mogelijkheid gaf om dieper op bepaalde antwoorden van respondenten in te gaan (Bryman, 2012; Boeije 2016). Het gebruik van een topiclijst strookt ook bij de abductieve methode die ik binnen dit onderzoek gebruikt heb omdat de topics meer bewegingsvrijheid geven in de interviews (Dubois & Gadde, 2002). De topiclijst is tijdens de interviews ontwikkeld om het meer aan te laten sluiten bij de bevindingen uit eerdere interviews. De topics zijn gerelateerd aan theorie maar zijn ook gebaseerd op de specificaties van de organisatie. De topics die ik binnen dit onderzoek gebruikt heb zijn: *functieomschrijving, omschrijving Inter Scaldes, motivatie, beoordeling, waardevol voor Inter Scaldes, teamomschrijving, teamdynamiek, emotionele conditie, leiderschap* en *relatie met de leider.*

3.4 Mijn Rol als Onderzoeker

Zoals ik binnen dit hoofdstuk al enkele keren aanhaalde doe ik kwalitatief onderzoek met een interpretatieve benadering. Daarnaast voer ik dit onderzoek uit aan de hand van de dramaturgische benadering en het psychodynamisch perspectief. Al deze keuzes in perspectieven en benaderingen maken dat mijn rol als onderzoeker in deze studie aanwezig is. Het is van groot belang dat ik mij bewust ben van mijn rol en dat ik hierop reflecteer (Boeije, 2014). Naast dat mijn rol binnen deze benaderingen en perspectief groot is moet ik ook erkennen dat de keuze voor het gastronomische restaurant beïnvloed is door mijn eigen achtergrond. Zoals ik in de inleiding stelde ben ik zelf opgegroeid in een restaurant en is mijn vriend sommelier in het restaurant dat dient als casus voor dit onderzoek. Alle kennis en ervaring die ik zelf opgedaan heb in mijn leven zijn zichtbaar in de keuze voor het onderzoek, de theoretische lens, de methode en de bevindingen.

Maxwell (1992) geeft aan dat het binnen interpretatief onderzoek onmogelijk is om als onderzoeker geen invloed op je studie uit te oefenen. Dit komt omdat je als onderzoeker altijd de data interpreteert zodat deze aansluit bij je eigen gedachten. Hierom is het van groot belang dat dit erkent wordt en niet wordt weggewerkt. Door mijn eigen achtergrond had ik op voorhand al enkele aannames over deze organisatie. De valkuil hiervan is dat ik tijdens de dataverzameling mijn eigen aannames wil gaan bevestigen. Ik heb getracht dit te vermijden door een lijst van aannames te maken voordat ik de dataverzameling startte. Door deze aannames te externaliseren trachtte ik mijn bewustzijn hierover te vergroten. Mijn bekendheid met de sector en het restaurant in kwestie heeft dus invloed op het onderzoek. Echter heeft deze bekendheid ook voordelen. Zo heeft mij dit de mogelijkheid gegeven om überhaupt onderzoek te doen bij Inter Scaldes. De eigenaren stelden dat ze nooit een 'onbekende' onderzoeker hadden toegelaten in hun organisatie. Daarnaast had ik op voorhand verschillende leden van de organisatie al enkele keren ontmoet. Dit gaf als voordeel dat ze mij al kenden en zich hierdoor hopelijk meer openstelden en meer op hun gemak voelden tijdens de interviews en de observaties. Dit gaf mij ook de mogelijkheid om mijn persoonlijkheid in te kunnen zetten om een diepere laag van betekenisgeving aan te snijden (Maxwell, 1992). Daarnaast was ik ook bekend met de belevingswereld van medewerkers in gastronomische restaurant. Dit bood mij de mogelijkheid om dichter bij de dagelijkse praktijk van het restaurant te blijven.

3.5 Dataverwerking en Analyse

Binnen kwalitatief onderzoek heeft iedere respondent een eigen verhaal met eigen gebeurtenissen. Al deze verhalen zijn uniek en de eigen werkelijkheid van deze respondent. Het psychodynamisch perspectief heeft mij binnen dit onderzoek de mogelijkheid gegeven om de eigen realiteit van de respondenten mee te nemen in het onderzoek. Zeker binnen de abductieve onderzoeksmethode is de interview- en observatiedata vaak rijker dan verwacht (Dubois & Gadde, 2002). Het was voor mij als onderzoeker een uitdaging om de rijkheid en complexiteit aan data goed te analyseren. Om de stappen die tot deze analyse hebben geleid duidelijk te maken wil ik transparant zijn over het analyse proces.

Na het afnemen van de interviews heb ik ze alle veertien getranscribeerd. Het kortste interview was 53 minuten en het langste interview was 78 minuten. Het transcriberen van interviews houdt in dat de opnames woord voor woord worden uitgetypt (Bryman, 2012). De uitgeschreven data heb ik vervolgens geanalyseerd met het programma Nvivo. Dit programma biedt de mogelijkheid om kwalitatief onderzoek te coderen. Coderen betekent het labelen van data. Binnen dit onderzoek heb ik de data in drie fases gecodeerd: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 2014). Tijdens heb open coderen heb ik alle transcripten gecodeerd op verschillende thema's. Met open coderen wordt er een eerste selectie gemaakt van mogelijk relevante thema's en passages in de

interviews. De codes gaven de betekenis van de fragmenten weer. Tijdens het axiaal coderen heb ik de codes na het open coderen samengevoegd. De codes heb ik geherstructureerd en ik heb bekeken welke codes aan elkaar verbonden konden worden (Boeije, 2014). Het axiaal coderen gaf mij de mogelijkheid om thema's en subthema's te onderscheiden. Tot slot ben ik selectief gaan coderen. Binnen het selectief coderen ben ik belangrijke thema's gaan onderscheiden van minder belangrijke thema's. Ik merkte dat door deze fase mijn onderzoek een andere richting op ging. Tijdens het open coderen kwamen codes als *prestatiedrang, teamsamenstelling* en *autonomie* naar voren. Echter bleken dit niet de belangrijkste thema's te zijn binnen het onderzoek. Binnen deze fase heb ik veel gesproken met mensen in mijn omgeving om te sparren over deze thema's. Daarnaast heb ik de bevindingen besproken met mijn scriptiebegeleider Maikel Waardenburg. De codes die een belangrijke rol spelen in de analyse van het onderzoek zijn: *eisen van Inter Scaldes, motivatie, volgzaamheid, perfectie, offers, samenwerking, leiderschap, leiderschapsstijl, vertrouwen* en *controle.*

Tijdens de observaties heb ik zowel van de zintuigelijke als van de symbolische en interne data aantekeningen gemaakt. Doordat ik gebruik heb gemaakt van het psychodynamisch perspectief speelt mijn eigen ervaring binnen de dataverwerking en analyse ook een rol. De zintuigelijke data heb ik meegenomen in de algemene bevindingen. De symbolische en interne data heb ik geplaatst in aparte rode kaders naast de algemene bevindingen. Omdat de aantekeningen van de observaties maar zes pagina's waren heb ik deze zonder codes betrokken in de analyse.

Binnen dit onderzoek maak ik gebruik van citaten uit interviews. Om de anonimiteit van de respondenten te beschermen noem ik geen enkele respondent bij naam. Alle respondenten heb ik genummerd van R1 tot en met R13. Alleen Chef en Mevrouw noem ik bij hun titel. Daarnaast spreek ik over alle respondenten, behalve Mevrouw, in mannelijke vorm. Mijzelf duid ik aan met 'E'. Tot slot zijn tijdsaanduidingen en specifieke informatie over respondenten (die niet relevant zijn voor het onderzoek) in de citaten weggelaten.

3.6 Kwaliteitscriteria

In dit hoofdstuk bespreek ik de kwaliteitscriteria die ik binnen dit onderzoek in acht neem. Binnen dit onderzoek gebruik ik de kwaliteitscriteria zoals Lincoln & Guba (2000) deze hebben opgesteld (Bryman, 2012). Doorgaans wordt binnen positivistisch onderzoek gebruik gemaakt van de kwaliteitscriteria betrouwbaarheid en validiteit. Aangezien ik binnen dit onderzoek de interpretatieve benadering en het psychodynamisch perspectief hanteer sluiten de kwaliteitscriteria van *trustworthiness* beter aan (Bryman, 2012). Lincoln & Guba onderscheiden in Bryman (2012) vier verschillende kwaliteitscriteria, namelijk *credibility, transferability, dependability* en *confirmability.*

3.6.1 Credibility

De credibility wordt binnen een onderzoek veiliggesteld wanneer de verkregen resultaten binnen een onderzoek stroken met de theoretische conclusies die de onderzoeker hieraan verbindt (Bryman, 2012, p.390). Binnen kwalitatief onderzoek worden resultaten altijd op een manier door de onderzoeker geïnterpreteerd. Ik probeer mij binnen dit onderzoek zoveel mogelijk, zonder vooringenomenheid, te verplaatsen in de werkelijkheid en het gevoel van de respondenten. De credibility van een onderzoek komt in het gedrang wanneer de onderzoeker de resultaten bedoeld of onbedoeld in een bepaalde richting interpreteert die niet strookt met de verkregen onderzoeksresultaten. Om dit te voorkomen heb ik alle interviews getranscribeerd en nauwkeurig bekeken. Dit met het doel om de mogelijkheid tot interpretaties die niet overeenkomen met de werkelijkheid te reduceren (Bryman, 2012). Verder

heb ik binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van *peer reviews.* Dit houdt in dat medestudenten en mijn begeleider kritisch naar mijn gebruikte methoden hebben gekeken en nauw lette op de resultaten die uit mijn onderzoek naar voren kwamen. Op deze manier wordt de credibility gewaarborgd omdat zij met een objectievere en belangelozere blik het onderzoek kunnen bekijken.

3.6.2 Transferability

Doorgaans wordt binnen onderzoek gekeken naar in hoeverre de verkregen onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn. Echter is dit criterium lastig te waarborgen omdat de resultaten van dit onderzoek sterk contextafhankelijk zijn. Zo voer ik binnen dit onderzoek een casestudy uit waarin een kleine groep in de diepte en in een specifieke context onderzocht wordt (Dubois & Gadde, 2002). Hierom gebruik ik binnen dit onderzoek het criterium transferability. Dit criterium gaat over de mate waarin de context van het onderzoek duidelijk is. Het is van belang om de context en de resultaten van het onderzoek zo te omschrijven zodat personen en organisaties buiten het onderzoek zelf kunnen beoordelen of de resultaten toepasbaar zijn in een andere context of situatie (Bryman, 2012). Lincoln & Guba (2000) benoemen een ander criterium dat hier ook onder geschaard kan worden, *naturalistic generalization.* Binnen dit criterium is het doel om de data intuïtiever, empirischer en gebaseerd op persoonlijke ervaring te formuleren. De meest effectieve manier is volgens deze vorm om begrip te creëren bij de lezer door middel van woordgebruik waar deze lezer zich persoonlijk in kan herkennen. Het moet passen binnen zijn belevingswereld. Het is belangrijk dat mensen de informatie tot zich kunnen nemen in een vorm die zij ook gewend zijn (p.36). Ik ondervang dit criterium doordat ik binnen dit onderzoek een duidelijk contextomschrijving heb gemaakt en transparant ben over de keuzes die ik binnen dit onderzoek heb gemaakt.

3.6.3 Dependability

Binnen het kwaliteitscriterium dependability doelen Lincoln & Guba (Bryman, 2012) op de manier waarop en of alle methodologische stappen en eventuele aanpassingen tijdens het onderzoek inzichtelijk en duidelijk zijn. Binnen kwalitatief onderzoek worden vaker gedurende het onderzoek aanpassingen gemaakt. Door het abductieve karakter van dit onderzoek is de koers ook niet vastgelegd, de empirische resultaten kunnen deze koers namelijk veranderen. Deze veranderingen en keuzes voor werkwijzen beschrijf ik binnen dit onderzoek zo gedetailleerd mogelijk, zodat deze door de lezer zelf beoordeeld en begrepen kan worden (Bryman, 2012). Op deze manier tracht ik de dependability van dit onderzoek te waarborgen.

3.6.4 Confirmability

Bij confirmability wordt gekeken of het duidelijk is hoe de resultaten van het onderzoek verkregen zijn en op welke manier deze resultaten tot stand zijn gekomen. Dit houdt in dat de onderzoeker geloofwaardig moet zijn en de respondenten zich moeten kunnen herkennen in de resultaten van het onderzoek (Lecompte & Goetz, in Bryman, 2012, p.392). Binnen kwalitatief onderzoek is volledige objectiviteit lastig te waarborgen. Wel is het van belang om je hier als onderzoeker van bewust te zijn. Om de confirmability te waarborgen is het van belang dat het duidelijk is dat de resultaten niet uit mijn eigen verbeelding als onderzoeker komen (Bryman, 2012). Net als bij credibility kan de confirmability gewaarborgd worden door de interviews te transcriberen en een verslag te maken van de observaties. Dit is van belang om de confirmability te behouden zodat de context van een quote altijd teruggevonden kan worden in de transcripten van de interviews. Binnen het resultaten hoofdstuk heb ik gepoogd om de context van de quotes zo goed mogelijk in acht te nemen binnen de tekst.

Transcriberen geeft de mogelijkheid om 'interpretatie van de interpretatie' zoveel mogelijk in te dammen (Boeije, 2014; Bryman, 2012). De transcripten en verslagen zijn bij het onderzoek gevoegd zodat de verkregen data inzichtelijk wordt. Echter zijn deze alleen zichtbaar voor de scriptiebegeleider om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen.

3.6.5 Bruikbaarheid

De resultaten en de analyse van dit onderzoek zijn bruikbaar voor zowel organisaties, individuen als voor de wetenschap. Het is bruikbaar voor organisaties omdat binnen dit onderzoek het psychodynamisch perspectief toegepast wordt. Het is interessant voor andere organisaties en individuen dan die onderzocht is in de casestudy omdat zij zich kunnen vinden in de inzichten die opgedaan zijn aan de hand van dit perspectief. Verder is dit onderzoek waardevol voor de wetenschap omdat dit onderzoek zich richt op de organisatiedynamiek binnen een gastronomisch restaurant. Een andere soort organisatie die doorgaans onderzocht wordt binnen de literatuur over organisatiedynamiek.

"Het is natuurlijk wel een beetje een toneelstuk wat ook wordt opgevoerd in het restaurant. Want als het begint en die eerste tafel komt binnen, dan gaat gewoon de show beginnen."- R11

4. Bevindingen

Binnen dit hoofdstuk bespreek ik de bevindingen van mijn onderzoek. Net als respondent 11 vergelijken een aantal respondenten Inter Scaldes met een theater. Zoals ik in het theoretisch kader benoem maakt Goffman (1959) ook een vergelijking met het theater als hij over organisaties spreekt. Binnen dit onderzoek heb ik de backstage van Inter Scaldes bekeken. Ik heb achter de schermen mee kunnen kijken door mijn observaties en ik heb de medewerkers kunnen spreken toen ze niet aan het werk waren. De leiders van Inter Scaldes, Chef en Mevrouw zijn binnen deze metafoor de regisseurs van het stuk. Het zijn regisseurs die zelf ook een rol hebben in het theaterstuk, want ze werken zelf ook mee in het bedrijf. De medewerkers zijn de spelers van het theaterstuk en ik ben de toeschouwer. Echter kijk ik niet naar het theaterstuk zelf, ik ben namelijk geen gast. Omdat mijn eigen ervaringen als toeschouwer kunnen verschillen van de werkelijkheid van de spelers en regisseurs van dit theaterstuk plaats ik deze in een apart rood kader naast de rest van de bevindingen. Deze ervaringen zijn allemaal tijdens het observeren opgedaan.

Het hoofdstuk heb ik in twee paragrafen verdeeld. De eerste paragraaf heet: de spelers. Binnen deze paragraaf beschrijf ik aan welke eisen de spelers moeten voldoen om een rol te krijgen binnen het theaterstuk. Verder bespreek ik welke offers de spelers moeten brengen voor dit theaterstuk. Ook benoem ik hoe deze eisen en offers worden afgedwongen. Ik sluit deze paragraaf af door het samenspel van de spelers te bespreken. De tweede paragraaf heet: de regisseurs. De regisseurs zijn de leiders van het theaterstuk. Binnen deze paragraaf bespreek ik wanneer volgens de respondenten iemand een leider is. Vervolgens benoem ik eerst wat de gemeenschappelijke leiderschapsstijl van Mevrouw en Chef is. Daarna bespreek ik de verschillen tussen hun leiderschapsstijlen. Ik begin met de leiderschapsstijl van Mevrouw en ik sluit af met de leiderschapsstijl van Chef.

4.1 De Spelers

Binnen het theaterstuk Inter Scaldes zijn een aantal rollen verdeeld. De medewerkers van het restaurant zijn de spelers van het theaterstuk. Om een rol te krijgen moet je volgens de respondenten aan een aantal eisen voldoen. Binnen de interviews heb ik niet letterlijk naar deze eisen gevraagd. Maar na het bekijken van de transcripten van de interviews kwamen deze eisen als een rode draad terug. De eisen die ik binnen dit hoofdstuk bespreek zijn passie, motivatie, volgzaamheid en perfectie.

4.1.1 Wanneer krijg je een rol binnen dit theaterstuk?

Binnen de interviews sprak ik met de respondenten over wanneer iemand past binnen Inter Scaldes. Welke 'eisen' zijn er waar je aan moet voldoen om een rol te krijgen binnen het theaterstuk.

<u>Eis 1: Passie</u>

De eerste eis is dat je echt passie moet hebben voor het vak.

> *"Je moet het wel echt met passie gaan doen om daar te werken, want anders houd je het dus echt niet vol daar. Want dan is het gewoon, ja onderling pas je er dan misschien niet helemaal tussen zeg maar als collega's, maar dan ga je ook geen echte goede reacties krijgen natuurlijk van de baas. Dus je passie moet het wel echt zijn, je moet er wel 100% voor jezelf achter staan, wil je dat gaan doen, wil je daar gaan werken."- R9*

"Ik denk hart voor het bedrijf hebben, ja ik denk als je geen hart voor het bedrijf hebt dan krijg je het wel heel zwaar. (…) Ik denk dat je mee moet gaan in hun visie. Dat is, ligt dat niet op 1 lijn met jouw visie of zo, dan kun je daar denk ik ook niet functioneren, om het zo maar te zeggen."- R8

Het hebben van een hart voor het bedrijf betekent volgens respondent 8 ook dat je onder andere mee moet gaan in de visie van Chef en Mevrouw. Ligt jouw visie niet op dezelfde lijn, dan gaat het volgens respondent 8 niet werken. Respondent 4 benoemt ook het begrip passie. Hij stelt dat zowel Chef als het keukenteam onderling passie en toewijding heeft. Deze passie en toewijding kan zowel zijn voor de haute cuisine als voor Inter Scaldes.

"Nou ik denk dat het vooral te maken heeft met de passie en toewijding zeker van chef, maar ook van het keukenteam onderling. Je staat wel te werken om er het beste van te maken, om er het beste uit te halen. Als het niet top is dan gebeurt het gewoon niet." R4

Respondent 9, respondent 8 en respondent 4 benoemen allemaal een vorm van passie maar geven er alle drie een andere invulling aan. Respondent 9 geeft aan dat je je werk met passie moet doen omdat je het anders niet volhoudt bij Inter Scaldes. Respondent 8 stelt dat je hart moet hebben voor de zaak en mee moet kunnen gaan in de visie van Chef en Mevrouw. Tot slot benoemt respondent 4 dat zowel Chef als het keukenteam passie en toewijding heeft voor wat ze doen. Wat opvalt binnen deze quotes is dat het begrip passie of hart hebben voor de zaak echt als voorwaarde wordt genoemd, omdat je het anders volgens deze respondenten niet vol houdt. Het klinkt als een eis vanuit Chef en Mevrouw, maar ook vanuit het team zelf omdat je er anders niet bijpast.

<u>Eis 2: Motivatie</u>

Naast passie, toewijding en een hart voor de zaak zijn er volgens de respondenten nog een aantal andere eisen waar je aan moet voldoen wil je een rol krijgen binnen het theaterstuk. Respondent 8 benoemt dat je zelf al zeer gemotiveerd moet zijn om bij Inter Scaldes te gaan werken.

"Ik denk ook niet dat als je zelf niet bereid bent om in zo'n bedrijf te werken dan ga je er sowieso al niet solliciteren. (…) Als jij al niet gemotiveerd bent om te werken ja, iedereen weet hoe het gaat in zo'n bedrijf en dat er hard gewerkt moet worden en veel gewerkt moet worden. Als je dat niet wilt, dan ga je daar niet solliciteren. Dus wat solliciteert is eigenlijk al, die heeft al een motivatie om die stap te nemen om ertoe bereid te zijn. Of je het dan wel of niet kan ja, dat blijkt dan later."- R8

Respondent 8 stelt binnen deze quote dat de mensen die bij Inter Scaldes solliciteren hier bewust voor kiezen. Hier mee zegt deze respondent eigenlijk dat alle mensen die solliciteren zich al bewust zijn van een aantal van de eisen van Inter Scaldes. Of je aan de andere eisen voldoet dat is later pas zichtbaar. Respondent 7 stelt nog een aantal andere eisen.

"Je moet wel proactief zijn, leergierig zijn en een beetje kunnen aanpakken denk ik. Ik denk dat dat wel drie dingen zijn. Je moet het wel echt willen."- R7

Volgens deze respondenten is er dus al een bepaalde groep die solliciteert bij Inter Scaldes. Een groep die bewust is van de eisen van Inter Scaldes, een groep die het écht wil.

Eis 3: Volgzaamheid

Een andere eis die door respondenten genoemd is, is dat je volgzaam moet zijn. Ik ben tot de term volgzaamheid gekomen door een aantal verschillende termen die de respondenten zelf noemden. De eerste term wordt door respondent 11 genoemd, namelijk onderdanigheid.

> *R11: "Je moet onderdanig kunnen zijn, als dat een norm of waarde is. En je moet goed je plaats kunnen handhaven zeg maar. Dus dat ook kunnen accepteren."*
> *E: "Waarom gebruik je de term onderdanig?"*
> *R11: "Ja want zo lijkt het soms dat je moet zijn, maar ja dat is op dat moment is het gewoon zo."*

Respondent 8 benoemt niet de term onderdanig maar stelt dat het belangrijk is dat je volgzaam bent.

> *"Als jij niet volgzaam bent dan ga je op een gegeven moment botsen, dat kan niet anders. Dat heeft dan weer met die visie te maken. Hij weet precies wat hij wil en hoe hij het wil en hoe hij er moet komen. Als je zegt dat je niet bereid bent om daarin te volgen dan eh, ja dat werkt niet."- R8*

De sterke visie en het mee moeten gaan in die visie, komt over als een vrij autoritaire leiderschapsstijl van Chef. Het begrip autoritair wordt niet door respondent 8 uitgesproken. Het valt op dat respondent 8 stelt dat als je niet volgt, het sowieso gaat botsen. Alsof volgen de enige manier van samenwerken is met Chef. Dit lijkt door respondent 8 als normaal te worden gezien. Net als in de het onderdeel over passie heeft respondent 8 het hier ook over de visie van Chef. Als je volgens respondent 8 hier niet in mee kan gaan dan pas je niet binnen Inter Scaldes. Er is dus een strakke lijn tussen wel en niet passen binnen Inter Scaldes.

Respondent 4 stelt ook dat hij precies doet wat Chef van hem vraagt.

> *"Maar het is gewoon dat, klinkt stom. Maar als de chef zegt spring, dan vraag ik hoe hoog. Zo simpel is het. Die man die is al zo lang bezig, die heeft het voor elkaar. Als je doet wat je gevraagd wordt, dan hoeven er ook nooit geen problemen te komen denk ik."- R4*

Volgens respondent 4 is Chef al een lange tijd bezig en heeft hij het 'voor elkaar'. Volgens respondent 4 geeft dit Chef de legitimiteit om autoritair te leiden. Chef zegt wat de spelers precies moeten doen en zo wordt het gedaan. Binnen de quote van respondent 4 impliceert hij dat zolang je doet wat Chef zegt er geen problemen hoeven te komen. Dit zou de eigen identiteit van de spelers kunnen inperken, omdat ze enkel moeten volgen. Echter lijken de spelers zelf er geen last van te hebben. Respondent 2 geeft aan dat hij snel met iemand anders zijn mening meegaat. Dit benoemt hij als kenmerk van zichzelf.

> *"Ik ben niet iemand die graag op de voorgrond staat. Als iemand vindt dat het geel is, dan vind ik het ook geel, dan is het ook goed. Zo ben ik altijd al geweest. Als iemand zegt dat hij het niet mooi vindt, en ik vind het wel mooi. Dan vindt hij het niet mooi, dan vind ik het prima." -R2*

De voorgaande quotes impliceren dat het belangrijk is dat je binnen Inter Scaldes meegaat in de visie van Chef. Respondent 13 stelt dat Chef binnen Inter Scaldes volgelingen zoekt, en maakt een vergelijking met het leger.

> *"Hij zoekt soldaten, dat is gewoon zo. Volgelingen, ja. Je moet hard voor hem werken."- R13*

Chef beaamt dat je mee moet gaan in zijn visie om te kunnen passen binnen Inter Scaldes. Hij legt uit dat Inter Scaldes een bedrijf is dat al lang een bepaalde richting opgaat. Het is dan aan jou als speler om te bepalen of je meegaat in die richting of niet.

> *"Weet je wat het is. Dit is gewoon een rijdende trein en ik heb een visie, en dat klinkt misschien arrogant, maar dat is de visie, weet je wel. Dit is geen bedrijf waar ze zeggen, die doet dit die doet dat, nee zo gaan we, dat is de trein, daar spring je op en daar moet je in mee. Als je dat niet wilt dan moet je er af springen, dan moet je weggaan."- Chef*

<u>Eis 4: Perfectie</u>

Binnen de interviews is de term perfectie een aantal keer uitgesproken. Volgens de respondenten is perfectie een expliciete eis vanuit Chef en Mevrouw. Ze eisen dit van iedereen die een bijdrage levert aan Inter Scaldes.

> *"Hij vraagt van iedereen evenveel. Hij vraagt van z'n leveranciers het beste product. Is het niet het beste product, dan kun je het ook gelijk weer meenemen. Hij vraagt van z'n medewerkers om alles te geven op het beste van je kunnen. (…) Dus mensen gaan dat ook zien, gaan zich aan hem meten en daardoor creëer je ook die perfectie die hij wil. Als je ziet dat hij daar iedere dag zo mee bezig is, je wil daar onderdeel van zijn, van die perfectie bubbel. 100% bestaat niet he, maar ik denk wel dat hij 98% gehaald heeft, inmiddels." -R10*

Respondent 10 stelt dat het streven naar perfectie aanstekelijk werkt. Hiermee impliceert hij dat doordat Chef een bepaalt voorbeeld geeft, namelijk dat alles perfect moet, je je als medewerker hier direct aan wilt spiegelen. Mevrouw beaamt dat zij inderdaad van haar spelers vraagt om 100 procent te geven, zodat die perfectie bewerkstelligt kan worden.

> *E: "Wordt er hier elke werkdag 100% gevraagd van de werknemers?"*
> *Mevrouw: "Ja."*
> *E: "Mag je ook weleens 80% leveren?"*
> *Mevrouw: "Eigenlijk niet. Dat doen we zelf ook nooit."*

Dat zij 100 procent geven legitimeert Chef en Mevrouw volgens Mevrouw om dit ook van hun medewerkers te vragen. Verder legt ze uit dat die 100 procent ook betekent dat je als speler niet aan gasten mag laten merken dat het niet goed met je gaat.

> *"Als de gasten er zijn, ga je de bühne op he. Dan zie je het maar, dan is dit je theater. Als jij in de kleedkamer je niet lekker voelt of wat dan ook, prima. Maar nu gaat het doek op en jij gaat*

je show geven. (…) Dus ik zeg ik doe altijd zo: Jongens he, het is 18.00 uur, het doek gaat nu op. Dus vergeet al die dingen, op het toneel moet je ook, moet je ook je rol spelen." -Mevrouw

Binnen de vorige quote maakt Mevrouw dus een vergelijking met het theater. Als je de bühne opgaat moet je ook je rol spelen en 100 procent geven. In het interview met respondent 10 bespreek ik ook de term perfectie. Ik vraag hem of hij vindt dat dit menselijk is.

E: "Dus je zegt van zonder dat hij het zegt, eist hij van jou dat het perfect is."
R10: "Ja, dat je alles eruit haalt."
E: "Omdat hij dat zelf ook zou doen?"
R10: "Dat verlangt hij iedere dag van zichzelf, dat weet ik 100% zeker."
E: "Vind je dat eigenlijk, dat dat dan menselijk is?"
R10: "Nee, maar is ons werk menselijk?"
E: "Nee."
R10: "Nee dus daarom kan dat ook."

Binnen dit interview ben ik degene die de term menselijkheid inbrengt. Dit komt omdat ik toen vond dat het altijd eisen van perfectie wat mij betreft onmenselijk overkomt omdat mensen niet altijd perfect werk kunnen afleveren. Respondent 10 beaamt dat het niet menselijk is maar lijkt dit niet erg te vinden. Het feit dat het werk al 'onmenselijk' is legitimeert volgens respondent 10 dus dat er 100 procent gevraagd mag worden.

4.1.2 Wat moet je opofferen om mee te mogen doen aan dit theaterstuk?

Om een rol te krijgen binnen dit theaterstuk zijn er volgens de respondenten een aantal zaken die je dient op te offeren. Het begrip opofferen is door geen van de respondenten letterlijk genoemd. Echter spreken ze wel over de zaken die ze op hebben gegeven voor Inter Scaldes. Op mij kwamen deze zaken over als offers die gebracht worden om bij Inter Scaldes te kunnen werken. Het eerste offer dat respondent 1 noemt is dat je zal moeten lijden als je op een dergelijk hoog niveau wilt werken. Hij vergelijkt het niveau van Inter Scaldes met voetbal. Als je bij Inter Scaldes werkt, voetbal je in de eredivisie en als je daarin speelt zal je moeten lijden.

"Wil je meedoen in de eredivisie, dan zal je moeten lijden. Als je daartoe bereid bent, dan kun je er heel veel voor krijgen. Maar als je niet mee kunt komen dan flikker je om"- R1

Als je niet bereid bent om te lijden houd je het bij Inter Scaldes volgens respondent 1 niet vol, hij zegt hier niet expliciet wat dit lijden inhoudt. Respondent 3 noemt niet het begrip lijden, maar stelt wel dat hij het vooral in het begin erg zwaar had bij Inter Scaldes.

"In het begin heb ik het echt heel zwaar gehad hier. Toen ging ik van 20 uur in de week werken naar dagen van minimaal 12 uur. Dan sta je er echt in van je komt uit bed, de dag doorkomen, naar bed, je staat weer op en dan weer de dag door komen."- R2

Respondent 2 noemt binnen deze quote hoe zijn dag er aan het begin van zijn tijd bij Inter Scaldes eruitzag. Respondent 10 noemt ook dat er veel uur gewerkt moet worden bij Inter Scaldes. Echter ziet hij dat niet als iets negatiefs.

"Ja omdat het vraagt best veel ook. Dus er wordt best, die uren, er wordt best wel wat van gevraagd. Ik bedoel ik heb dat nooit negatief gezien, maar als jij 15 uur op een dag moet werken en je moet de volgende dag weer om 8 uur fris zijn en je bent weer tot 1 uur aan het werk en tegen de tijd dat je op bed ligt is het weer 2 uur 2.30 want je gaat niet meteen slapen en je moet de volgende dag er weer om 8 uur zijn." - R10

Respondent 10 stelt dat er door de uren best veel van je gevraagd wordt als speler. Hij benoemt dat wanneer je ervoor kiest om deze uren te werken je wel van tevoren een bewuste keuze moet maken dat je je vrije tijd op de tweede plek zet.

"Alleen dat betekent wel dat je van tevoren bewust de keuze moet maken dat je je vrije tijd op de tweede plek zet. Als je dat wilt en dat ook bereid bent te doen, dan werk je in het mooiste bedrijf van Nederland. (…) Dan moet daar alles voor wijken. Dat heeft me in het begin ook wel een relatie gekost omdat ik zo eigenwijs was om nooit naar huis te komen. Maar ja je wilt iets en je wilt dat ook afmaken, snap je wat ik bedoel?"- R10

Als je binnen het mooiste bedrijf van Nederland wilt werken moet daar volgens respondent 10 alles voor wijken, ook je privéleven. Want respondent 10 stelt dat wanneer je echt iets wilt je het ook af wilt maken. Andere respondenten spreken uit dat de scheidingslijn tussen privé en werk vervaagd wanneer je bij Inter Scaldes werkt.

"Er is geen privé of werk. Het is allemaal hetzelfde." -R1

Respondent 13 benoemt dat het werken bij Inter Scaldes veel invloed heeft op zijn privéleven. Dit komt volgens deze respondent omdat wanneer je binnen Inter Scaldes je een bepaalde functie hebt er veel van je verwacht wordt en je gewoon heel veel uren werkt.

"Nee ja weet je wat het is, in de normale baan, waar je normale uren werkt. Kunnen mensen heel goed hun werk op hun werk laten. (…) Maar als je bij ons in een bepaalde functie zit en er ligt zoveel druk op je, er wordt zoveel van je verwacht, je werkt zoveel dan is het natuurlijk logisch dat ik dat ik met die dingen mee naar huis ga. Dat is gewoon zo. Er wordt zoveel van je verwacht de hele dagen, het kost zoveel energie, tuurlijk neem je dat mee naar huis en natuurlijk heeft dat ook invloed op je thuissituatie, heel erg denk ik. Ik denk dat mensen liegen als ze zouden zeggen dat het niet zo is." -R13

Respondent 13 stelt binnen deze quote dat het volgens hem lastig is om als je bij Inter Scaldes werkt, je werk op je werk te laten. Doordat je bij Inter Scaldes op een hoog niveau werkt zal je volgens respondent 1 moeten lijden. Volgens respondent 10 dien je je privéleven op de tweede plaats te zetten. Respondent 13 kost het vele uren werken en de hoge verwachtingen binnen Inter Scaldes veel energie en ik kan dit invloed hebben op je thuissituatie.

4.1.3 De eisen en offers worden binnen dit theaterstuk impliciet afgedwongen

De eisen en offers die ik zojuist aan de hand van de quotes genoemd heb worden volgens een aantal respondent niet expliciet geëist, maar worden eerder impliciet afgedwongen. Echter lijken de

respondenten wel bewust te zijn van deze eisen omdat ze deze zelf benoemen. Volgens respondent 10 doet Chef dit onder andere met zijn houding.

"Ik denk dat, hij doet dat gewoon heel slim, met zijn houding gewoon. Hij dwingt dat ook gewoon af. Mensen willen ook dat het ook gewoon allemaal klaar staat."- R10

Daarnaast stelt respondent 10 dat de spelers zelf ook willen dat alles klaar staat, dat het werk op tijd af is. Wat mij opviel tijdens de interviews was dat een aantal respondenten het ook als geen probleem zag om nog een stap extra te doen. Deze stap extra betekent bijvoorbeeld nog een dag extra in het weekend werken. Of vroeger de werkdag beginnen.

"Als dat betekent dat je woensdag nog extra moet werken, ja dan doe je dat. Dan zal er ook nooit iemand zeggen van ik doe het niet, of lopen klagen of ik heb er geen zin." -R8

Respondent 8 stelt in deze quote dat het binnen Inter Scaldes normaal wordt gevonden dat er extra gewerkt wordt. Hij impliceert dat omdat iedereen dit doet, hier ook niet over geklaagd wordt. Respondent 3 benoemt ook de extra zaken die hij voor Inter Scaldes moet doen. Hij benadruk hier ook dat hij hier niks van zou zeggen.

> *"Af en toe toen ik 5 dagen werkte, dan had je 1 dag boodschappen doen. Dat was op een dinsdag, dat klinkt misschien raar maar dan ben je van 8 uur s'ochtends tot en met 12 uur s'ochtends bezig, dan zat eigenlijk je halve dag er al op en als je dan ook nog eens een keer maandag ontbijt had. Ja dan was ik af en toe wel eens echt gebroken, dan had je ook echt geen weekend. (…) Ga je er iets van zeggen, nee, want het zijn misschien maar 3 of 4 uurtjes, maar toch breekt dat heel je maandag op."-R3*

Wat binnen dit interview met respondent 3 opvalt is dat hij eerst alle dingen noemt die hij nog in zijn weekend voor Inter Scaldes doet. Hij zegt daarna direct dat 'hij er niets van gaat zeggen'. Tijdens het interview vroeg ik me af waarom hij er niks van gaat zeggen. Er lijkt binnen Inter Scaldes een zeer sterkte cultuur te zijn waar je de extra klusjes in het weekend niet kunt weigeren. Zelf vertelt Chef dat hij niet hoeft te zeggen hoe laat de spelers moeten beginnen en dat hij zich zelfs stoort aan het feit dat ze er zo vroeg al zijn.

"Ik hoef zelfs niet te zeggen hoe laat ze moeten beginnen. Ik stoor me vaak dat ze vaak zo vroeg zijn." - Chef

In het interview met Chef benoemt hij vervolgens iets dat ik paradoxaal vind. Hij geeft namelijk aan dat het typisch iets voor koks is om extra vroeg te beginnen. De bediening doet dit volgens hem niet. Ik vraag Chef vervolgens of dit bijvoorbeeld met een verantwoordelijkheidsgevoel te maken heeft. Vervolgens reageert Chef het volgende:

"Ja maar (noemt naam) heeft ook wel een verantwoordelijkheidsgevoel en (noemt naam) ook. Dat hebben ze natuurlijk allebei. Ze zijn ook verantwoordelijk voor het reilen en zijn van de bediening. Dat doen ze goed. Maar toch zit ergens dat, ja ik weet niet misschien vinden ze dat vak niet belangrijk genoeg of zo. Ik weet het niet." -Chef

Deze passage is mijns inziens een voorbeeld van de impliciete communicatie van Chef. Hij zegt zich te storen wanneer spelers vroeger beginnen, maar anderzijds zegt hij impliciet dat mensen die wel vroeger beginnen volgens hem in meer bereid zijn, dan de spelers die later beginnen. Hiermee laat hij eigenlijk zien dat hij het belangrijk vindt dat de spelers vroeg op hun werk zijn. Enerzijds stoort Chef zich vaak aan het feit dat koks zo vroeg beginnen. Vervolgens stelt hij dat het bedieningspersoneel dit niet doet. Dit heeft volgens hem niet met verantwoordelijkheidsgevoel te maken want dat hebben ze volgens hem allebei wel. Echter denkt hij dat het bedieningspersoneel het vak misschien minder belangrijk vindt dan koks. Dus ondanks dat het bedieningspersoneel ook veel uur werkt voor Inter Scaldes stelt Chef binnen deze quote dat doordat zij niet nog vroeger willen beginnen, ze het vak dus niet belangrijk genoeg vinden. De koks zijn daarentegen wel bereid om extra vroeg te beginnen en zouden volgens Chef het vak dus belangrijker vinden. Ondanks dat je als bedieningsmedewerker alsnog 15 uur per dag werkt.

Zelf heb ik de impliciete communicatie van Chef ook ervaren.

> *Vrijdagmiddag 24 juli 14.4 uur:*
> *Ik kom de keuken binnen. Chef groet me en zegt dat hij dacht dat ik er al om 9 uur zou zijn. Ik reageer grappend dat ik morgen pas op dat tijdstip kom. Chef reageert vervolgens: "Maar dan beginnen wij om 7 uur hoor, ben je er dan ook?"* [Eigen Observatie].

Zonder dat ik het wilde laat ik mij beïnvloeden door Chef. De volgende dag zou ik gaan observeren om 9 uur. Ik voelde die impuls omdat ik het idee had dat Chef vond dat ik op dat moment moest komen observeren, ondanks dat hij dit niet expliciet zei. Ik kreeg het idee dat ik moest doen wat hij wilde. Ik moest ook vroeg beginnen, net als het personeel. Echter toen ik thuiskwam heb ik alsnog het besluit genomen om de volgende dag niet om 9 uur te gaan observeren, omdat ik vond dat ik me als onderzoeker niet moest laten beïnvloeden door de wensen van Chef.

Tijdens de observaties was er nog een passage die mij opviel. Binnen de passage beïnvloedt Chef een medewerker ook zonder dit expliciet te communiceren.

> *Donderdagavond 23 juli 18.35:*
> *De sommelier zet een glas wijn bij Chef neer en zegt: "Dit is toch wel goed hoor chef." Chef reageert niet. Het glas blijft er zeker een kwartier staan. Hij kijkt niet naar het glas, raakt het niet aan, ruikt en proeft niet. Na het kwartier pakt de sommelier het glas weg zonder iets te zeggen en zet het glas bij de afwas.* [Eigen Observatie].

Binnen deze passage wordt haast niet verbaal gecommuniceerd. De enige woorden zijn door de sommelier uitgesproken. De sommelier voelt, zonder dat het expliciet wordt uitgesproken door Chef dat hij, om welke reden dan ook het glas wijn niet gaat proeven, en haalt het glas vervolgens weg. Chef laat hier in het midden of hij het glas wijn goedkeurt of niet. Het zou eventueel een blijk kunnen zijn van vertrouwen in de keuze van de sommelier. Daarnaast is het ook onduidelijk wat dit teweeg brengt bij de sommelier. Het zou twijfel bij hem kunnen creëren, maar het kan ook een bevestiging van zijn expertise zijn. Het is dus onduidelijk wat de bedoeling van Chef was en wat voor invloed dit had op de sommelier.

4.1.4 Het Samenspel van de Spelers

Binnen dit onderdeel van de paragraaf besteed ik aandacht aan het samenspel van de spelers. Hoe werken de spelers samen binnen Inter Scaldes en hoe ziet het team eruit.

Mevrouw stelt dat het binnen Inter Scaldes van belang is dat er binnen het team van Inter Scaldes een goede mix moet zijn van spelers. Binnen deze quote maakt Mevrouw een referentie naar voetbal.

> *"Een mix van goede sterspelers en degene die het voor de sterspeler waarmaken. Je kunt ook niet alleen maar toppers hebben lopen, dat denk je altijd wel. Ik wil alleen maar de beste mensen, alleen maar de beste. Maar eigenlijk moet je dat niet hebben, want dat wordt een en al haantjesgedrag. (…) Iedereen moet echt zijn positie kennen, wat diegene kan en goed weet, oké dit zijn mijn taken (…)."- Mevrouw*

Volgens Mevrouw is het dus binnen Inter Scaldes van belang dat er goed wordt gekeken naar wie op welke positie past. Ben je een sterspeler of niet. Niet iedereen hoeft een sterspeler te zijn want de sterspelers moeten ook ondersteund worden. Respondent 3 maakt een vergelijking met een machine als hij over het team van Inter Scaldes spreekt. Hij ziet zichzelf als een zeer belangrijk onderdeel van deze machine. Als hij eruit wordt gehaald, dan functioneert de machine niet.

> *"Het is gewoon een geoliede machine, wat ik echt leuk vind. De sfeer onderling dat vind ik altijd belangrijk, dat vind ik leuk, dat moet goed zijn. Kwaliteit serveren vind ik leuk. Je wil gewoon met z'n allen naar de top, het beste, je wil die 3 sterren vast blijven houden. Het klinkt misschien raar maar ik voel me ook gewoon best belangrijk bij Inter Scaldes. Ik moet altijd doorzetten, want ik vind gewoon, ik ben part of the team. Ik ben een onderdeel van die motor, halen ze mij eruit, dan komt er een stoorfactor in. Dan draait die machine niet lekker door." - R3*

Met de vorige quote impliceert respondent 3 een aantal zaken. Zo maakt hij de vergelijking met een machine en iedere speler is een onderdeel van die machine. Wanneer je een onderdeel weghaalt uit de machine loopt de machine niet lekker door. Hierdoor voelt hij zich belangrijk bij Inter Scaldes. Er is dus iets ontstaan in de cultuur van Inter Scaldes dat de spelers zich een belangrijk onderdeel van de machine vinden, want zonder hen werkt het niet. Hier zit ook een verantwoordelijkheidsgevoel aan verbonden. Volgens respondent 3 wil hij kwaliteit serveren en aan de top blijven van de gastronomie en hier voelt hij zichzelf ook verantwoordelijk voor.

4.2 De Regisseurs

Binnen deze paragraaf benoem ik op welke manier leiderschap terugkomt in het theaterstuk. De leiders noem ik binnen dit theaterstuk de regisseurs van het stuk. De regisseurs, Chef en Mevrouw hebben echter wel een dubbelrol, ze zijn zowel regisseur als speler in het theaterstuk. Ik heb tijdens de interviews aan de respondenten gevraagd hoe zij leiderschap zien, en wie hun leider is binnen Inter Scaldes en welke invloed de leiderschapsstijl van de leider op hen heeft.

4.2.1 De Leiderschapsstijl

Binnen dit onderdeel ven de paragraaf ga ik eerst in op wanneer de respondenten binnen Inter Scaldes, een leider echt een leider vinden.

"Ik vind als jij hard meewerkt. Wat ik daarnet zei, de chef staat ook heel de dag mee in de keuken te werken, van s 'ochtends vroeg tot s 'avonds laat. Dan heb je ook iets voor hem over."- R3

De voorgaande quote stelt dat het belangrijk is dat leiders net zo hard werken als de speler. Binnen deze quote is een zeker belang van gelijkwaardigheid te onderscheiden. Chef werkt net zo hard me als ik. Dit impliceert volgens respondent 3 dat je dan ook meer voor een leider overhebt. Respondent 8 benoemt het belang van een duidelijke visie van de leider.

"Ja als je kan overbrengen denk ik. Je visie of je doel en dan op jouw manier. Ik vind bijvoorbeeld Chef een goede leider omdat hij heel duidelijk zijn visie kan overbrengen. Hoe hij het wil hebben, en dat het hem ook lukt op zijn manier. Daarom vind ik hem een goede leider."- R8

In de zojuist genoemde quotes noem ik een aantal voorwaarden die een leider moet hebben, Respondent 2 benoemt nog een andere voorwaarde die een leider moet hebben, namelijk uitstraling.

De manier waarop je staat, welk aanzicht je hebt, charismatisch. Dat is heel belangrijk met een leider. Als je er op een onzekere manier gaat staan dan lopen ze met je weg. Op het moment dat je dat wel kan, dan kan je leidinggeven en sturen naar wat jij wil. Van nu doen ze wat ik wil." -R2

Inter Scaldes heeft volgens de respondenten twee echte leiders, Chef en Mevrouw.

> *"Ja er moet gewoon 1, op dat moment gewoon 1 leider, dat vind ik dan Chef en Mevrouw, mag je die wel samen zien. Maar zij zijn gewoon de eenheid die het voorbeeld geven van zo gaan we het neerzetten en zo gaan we het doen."- R11*

Een aantal respondenten benoemt dat Chef en Mevrouw allebei leidinggeven door goed 'lijnen uit te zetten'. Mevrouw benoemt dit zelf ook.

> *"Maar opeens leerde ik gewoon dat als je de lijnen goed uitzet, je zegt gewoon je moet binnen deze lijnen gaan lopen. Dit is hoe het is, dit is wat jij mag, dit zijn die lijnen, daartussen beweeg jij je. Jonge mensen vinden het geweldig. (…) Haal ik die lijnen weg. Nou ja kijk jij maar hoe je het wilt doen, daar komt niks van terecht. (…) Het is net als kinderen, dit mag wel en dat niet. Dan heb je eigenlijk de beste, de leukste kinderen. Vaak een kind dat alles mag wordt een vervelend kind."-Mevrouw*

De vergelijking die ze maakt met kinderen valt op. Ondanks dat de spelers allemaal volwassen zijn hebben de spelers hebben duidelijke structuur en richtlijnen nodig, anders komt er, net als bij kinderen, niks van terecht. Deze vergelijking kan redelijk autoritair overkomen. De lijnen binnen Inter Scaldes zijn de grenzen waarbinnen de spelers zich mogen en kunnen bewegen. Mevrouw benoemt dit als iets positiefs omdat er dan structuur is en het een soort opvoeding is. Zelf noemen andere respondenten ook deze lijnen.

> *"Omdat er duidelijke richtlijnen zijn. Er wordt iets gemaakt en zo moet het zijn en zo moet het altijd zijn. Ja duidelijker kan niet, als iets zo op het bord moet liggen dan leg je het ook zo neer en niet zo want dat is niet goed. Dat is duidelijkheid, dat vind ik prettig werken." -R8*

Binnen de interviews vroeg ik ook hoe de lijnen worden uitgezet. Respondent 13 benoemt daarover het volgende, in deze quote wordt met 'hij' Chef bedoelt:

"Die worden eigenlijk niet uitgezet. Hij wordt gewoon boos als je over de lijnen heengaat, dan voel je wat die lijnen zijn." -R13

De lijnen worden binnen Inter Scaldes dus wel uitgezet maar niet altijd expliciet gemaakt. Echter 'voel' je het als medewerker wel als je een lijn overschrijdt.

4.2.2 Mevrouw

Binnen de interviews heb ik ingezoomd op de leiderschapsstijlen van zowel Mevrouw als Chef. Ondanks dat Mevrouw en Chef als een eenheid worden gezien en ze allebei onder andere leidinggeven door 'lijnen uit te zetten', zijn er ook behoorlijke verschillen te ondervinden in hun leiderschapsstijl.

"Ja, ik denk dat mevrouw wat rustiger, wat meer afwachtend is. Zij hoeft niet meteen per se ergens iets van te zeggen. Als je het echt verkloot hebt dan hoor je het echt wel maar dan hoor je het gewoon op een ander moment. Zij is wat genuanceerder in haar, haar kritiek of feedback of hoe je het wilt noemen. Ik denk dat dat het is. Zij is veel meer van de rust bewaren."- R7

Zelf beschrijft ze haar leiderschapsstijl als verzachtend.

"Ja ik ben meer altijd de verzachtende factor. Chef is natuurlijk wat meer gelijk van hup en dit en dat, en ik probeer altijd weer, ik probeer altijd overal in zo'n spektakel overal de rust te bewaren en toch weer even jongen, kom op. Het komt allemaal goed, rustig, om toch weer een beetje de goede spirit boven te houden." -Mevrouw

De kenmerken van Mevrouw haar leiderschapsstijl lijken allemaal een vergelijkende toon hebben: 'Rustiger', 'meer afwachtend', 'genuanceerder'. Deze vergelijkende toon komt omdat in de gesprekken de leiderschapsstijl van Mevrouw altijd besproken wordt in vergelijking tot Chef zijn leiderschapsstijl.

4.2.3 Chef

Ondanks dat volgens de respondenten Chef en Mevrouw echt als een eenheid zien verschillen ze wel, zoals Mevrouw ook zegt, in leiderschapsstijl. Respondenten benoemen de leiderschapsstijl van Chef als autoritair, dit is zijn stijl maar dit straalt hij van nature ook uit.

"Autoritair, haha. Maar ja dat kan ook bijna niet anders in zo'n zaak." - R11

"Ja ik denk dat ze dat van nature uitstralen. Ik vind, dat hebben maar een paar mensen, maar Chef heeft dat ook heel erg. Die straalt een bepaalt autoritair gezag uit, dat je naar hem kijkt en denkt ja dat hoort er ook gewoon helemaal bij." -R10

Zelf herken ik de omschrijving van Chef door respondent 10. De keren dat ik heb geobserveerd was ik altijd onder de indruk van Chef. Door zijn rust straalt hij van nature een sterk autoritair gezag uit. Ik merkte aan mezelf dat wanneer hij in de buurt was, ik heel erg lette op mijn eigen gedrag en houding.

Naast het begrip autoritair benoemen deze respondenten allebei dat dit ook hoort in een dergelijk restaurant. Respondent 13 maakt net als in de paragraaf over volgzaamheid een vergelijking met het leger wanneer hij de leiderschapsstijl van Chef omschrijft.

> *"Hij is een goede leider als een sergeant. Maar niet als een menselijke leider. (…) Het is een goede legerleider. Maar je werkt met mensen en vooral in deze tijd denk je dat je ook iets meer empathie moet hebben als leider. Dat heeft hij niet. (…) Ik denk dat mensen veel meer voor je doen als je menselijker wordt. Hij denkt dat niet." - R13*

De autoritaire leiderschapsstijl komt volgens de respondenten tot uiting in verschillende elementen van het leidinggeven van Chef. Chef zegt hier zelf over dat hij precies zegt hoe hij het wil hebben en dat daar niet van afgeweken moet worden.

"Ja ik heb geen zin, in die discussie heb ik helemaal geen zin in. Tegen hen zeg ik luister ik wil hem zo hebben, en anders niet. Kijk dan leggen ze hem ook zo, weet je wel." -Chef

Respondent 8 stelt hierover dat hij dat als medewerker erg prettig vindt, dat het heel duidelijk is. Volgens hem betekent deze duidelijke visie niet dat er vanuit het personeel niks ingebracht mag worden.

> *"Dat vind ik ontzettend prettig. Als hij zegt ik wil het zo hebben dan zorg ik ervoor dat het zo gebeurt. Dat vind ik heel erg makkelijk. Aan de andere kant als wij zelf met een idee komen en hij zegt het is goed of het is niet goed, dat is ook goed. Als het niet goed is, dan is het niet goed." -R8*

Respondent 8 volgt dus graag de visie van Chef op, als Chef iets op een bepaalde manier wil hebben, dan zorgt hij ervoor dat het op die manier gebeurt. Een ander element van de leiderschapsstijl die de respondenten benoemen is dat Chef graag de touwtjes in eigen handen houdt.

> *R13: "Weet je wat het is, hij heeft gewoon heel erg de touwtjes in handen he."*
> *E: "Zijn jullie zijn marionetten?"*
> *R13: "Ja en nee. Een bepaalde manier niet want iedereen heeft zijn eigen gedachte, maar soms he op een bepaalde manier wel. Iedereen doet wat hij van je vraagt."*

Met deze quote impliceert respondent 13 dat je als speler bij Inter Scaldes wel je eigen gedachtes mag hebben, zo lang je maar doet wat van je gevraagd wordt. Deze quote laat overkomen alsof dit vanzelfsprekend is bij Inter Scaldes. De Chef wil graag bepalen wat de spelers doen en dit realiseert hij door controle. Dit houden van controle is terug te zien in verschillende elementen van de bedrijfsstructuur van Inter Scaldes:

Donderdagavond 23 juli 17.45 uur- 19.00 uur:
De gehele observatie staat Chef op zijn plek bij de beeldschermen. Wanneer er een gerecht wordt uitgevraagd kijkt hij eerst naar het beeldscherm voordat hij verder gaat. Hij staat kaarsrecht en leunt een klein beetje tegen de bank aan. Zijn ogen schieten constant door de keuken en hij lijkt alles in de gaten te houden. Als er iets tussen het bedieningspersoneel gezegd wordt luistert hij mee, als er door een kok in een pan geroerd wordt kijkt hij naar de pan, als er een gerecht mee wordt genomen kijkt hij mee. [Eigen observatie].

Tijdens deze observatie merkte ik aan mezelf dat ik onder de indruk was van Chef, hij straalt met zijn houding en handelen heel veel macht uit. Tegelijkertijd voelde ik een soort medelijden met de spelers van het theaterstuk. Ik zou me namelijk, als ik speler was van dit theater stuk enorm in de gaten gehouden voelen door Chef. Ik krijg niet echt het gevoel dat Chef iets aan het toeval overlaat en alles zelf in de gaten wil houden. Ik zou als speler hierdoor weinig vertrouwen voelen van Chef.

Het controle element in deze is observatie direct zichtbaar. Chef heeft zijn controle opties vergroot en geïmplementeerd door middel van beeldschermen. Met behulp van die beeldschermen laat hij expliciet aan spelers zien dat hij alles kán zien. Dit geeft hem de mogelijkheid dat 'niks' hem ontglipt van wat er in zijn zaak gebeurt. Ik stel hier 'niks' omdat het misschien niet zo is dat hij echt alles kan zien, maar het wekt wel de indruk dat hij alles kan zien en in de gaten kan houden. Binnen de interviews komen de beeldschermen ook een aantal keer aan bod. Respondent 9 zegt zelf niet veel last te hebben van de beeldschermen maar stelt wel het soms vervelend te vinden voor stagiaires.

"Hmm, ja. Ja als ik iets slordigs doe en hij ziet dat, of hij ziet me op de camera of zo. Iets verkeerd doen en hij zegt tegen mij dat is slordig. Het is niet per se dat hij daar invloed op heeft maar ik kan daar wel, ik denk daar wel heel erg over na. Shit dat moet ik niet meer zo doen."- R7

"Ja ik vind het heel normaal ook, dat als je zo'n bedrijf hebt, dat je als baas zijnde ook blijft monitoren wat er allemaal gebeurt."- R11

Respondent 11 maakt binnen deze quote gebruik van het begrip monitoren om het toezicht van Chef uit te leggen. Monitoren is ook een synoniem van beeldscherm. Binnen de interviews spreken de respondenten vrij luchtig over de camera's. Het is iets dat eenmaal bij hoort bij Inter Scaldes. Terwijl ik me al medewerker ontzettend bekeken zou voelen. Als je een fout maakt dan is deze direct zichtbaar. In voorgaande quotes wordt het willen hebben van controle van Chef niet expliciet benoemt als iets negatiefs. Echter stelt respondent 13 dat de zichtbaarheid van fouten wel vervelende consequenties heeft.

"Nou ja, als je dus niet hebt laten zien dat je het goed kan. Dan is het gewoon een hele vervelende man. Dan zit hij constant achter je aan. Dat is gewoon niet leuk."- R13

Respondent 13 noemt binnen deze quote dat wanneer je dus niet laat zien dat je het kan, daar vervelende consequenties aanzitten; dat Chef dan een 'vervelende man' kan zijn. Je moet eerst aan Chef bewijzen dat je je werk volgens zijn standaarden doet. Wanneer je als medewerker aan deze standaarden voldoet zal hij de controle volgens de respondent 13 iets meer loslaten.

"Ik denk gewoon dat je moet laten zien, hij is heel erg iemand dat je moet laten zien dat je iets kan. Als je hebt laten zien dat je iets kan, dan laat hij je ook los. Maar je moet eerst laten zien dat je iets kan. Als je dat niet laat zien, dan zal hij ook altijd op je zitten. He het is ook wel iemand die heel erg jaagt dan he. Als hij ziet dat je iets niet goed kan of zo, dan wil hij ook wel echt, blijft hij je opjagen totdat je laat zien dat je het wel kunt. Anders val je af." - R13

Wanneer respondent 13 over dit onderwerp spreekt gebruikt hij steeds woorden als 'constant achter je aan', 'altijd op je zitten', 'opjagen'. Met deze termen duidt hij het alsof het een soort achtervolging is. Het heeft iets dierlijks, overleef je de achtervolging of niet, een *survival of the fittest.* De invloed van Chef is dus groot in de keuken. Hij controleert maar heeft ook de controle over zijn spelers. Chef bepaalt wat je als medewerker mag doen en of hij jou de vrijheid geeft om bepaalde dingen te doen. Respondent 13 stelt dat deze vrijheid wel een grote invloed heeft op het geluk dat hij ervaart in het bedrijf.

"Bij ons, hij bepaalt wat je mag doen. Hij geeft je de vrijheid om bepaalde dingen te doen, en die vrijheid en die mogelijkheid om bepaalde dingen te doen dat bepaalt mijn geluk. Als mij dat wordt ontnomen ben ik niet meer gelukkig op mijn plek. Dus dat geeft mij wel geluk." -R13

De vrijheid krijgen om bepaalde dingen te doen is dus een soort beloning die gegeven wordt binnen Inter Scaldes. Respondent 2 benoemt dit ook en stelt dat wanneer je je bewezen hebt je ook steeds meer verantwoording krijgt als medewerker en dit de mogelijkheid geeft om te groeien binnen het bedrijf.

"Stukje bij beetje laat diegene de controle een beetje los, dat hij het gevoel heeft van oké, ik hoef niet steeds te kijken want je doet het toch wel goed. Dan krijg je steeds een stukje verantwoording, dat krijg je op dezelfde manier van Chef. Hij laat steeds de controle iets meer los, dat is uiteindelijk een beetje naar het uit doel moet werken om iets te mogen in de zaak, ander blijf je steeds maar naast iemand staan."- R2

Respondent 3 benoemt ook dat het een vorm van beloning is wanneer Chef de controle loslaat, want het loslaten van de controle betekent volgens respondent 3 dat Chef je vertrouwt. Binnen de keuken is het sterk zichtbaar wie Chef wel en wie hij niet vertrouwt.

"Soms is het ook weleens ja, maar mijn bestellijsten zou hij nooit controleren. Wij hebben bijvoorbeeld een lijstje wat er in huis is en wat er besteld moet worden. Als ik opschrijf dat er 10 preien in huis zijn dan gaat hij dat nooit controleren. Bij sommige jongens doet hij dat wel, omdat die nog wel eens een beetje sjoemelen met bestellingen. (…) Ik denk dat het een soort controle factor is en een soort vertrouwen factor die je moet verdienen. Dat krijg je niet na dag 1 dat vertrouwen." -R3

Vertrouwen is volgens respondent 3 iets dat je moet verdienen bij Inter Scaldes. Echter is het binnen Inter Scaldes de vraag of Chef je echt vertrouwt, of dat hij je het idee geeft dat hij je vertrouwt. Chef benoemt zelf in zijn interview namelijk ook het begrip vertrouwen. Dit doet hij in combinatie met de term controle.

"Ja je kan altijd iets vertrouwen, ja hoe moet ik dat zeggen. Ja gewoon zoals ik het zeg vertrouwen is goed, controle is beter. Je kan beter alles controleren dan alles vertrouwen. Puur om het feit dat toch mensen niet altijd te vertrouwen zijn. Niet in de slechte zin van het woord, of kwaad bedoeld, maar ja." -Chef

Hiermee impliceert Chef dat hij mensen niet 100% vertrouwt en controle voor hem belangrijker is dan vertrouwen. Hij stelt eigenlijk dat hij altijd invloed wil kunnen hebben op wat er gebeurt in zijn zaak. Hij vergroot zijn eigen positie in zijn zaak, de enige persoon die hij 100% kan vertrouwen is zichzelf.

Binnen Inter Scaldes heeft Chef invloed op al zijn spelers, hij bepaalt wat je als medewerker mag doen. Als onderzoeker had Chef geen directe invloed op mij. Ik kwam observeren op onaangekondigde momenten en Chef wist niet wat ik opschreef in mijn aantekeningen. Wel voelde ik tijdens de observaties enkele keren dat de autoritaire invloed van Chef ook op mij werd uitgeoefend.

Vrijdagmiddag 24 juli 14.40 uur
"Ben je er weer al?" vraagt Chef. En ik reageer knikkend. "Het is gewoon repetitie hoor." Antwoord Chef vervolgens terug. [Eigen Observatie]

Ik herinner me dat ik me door deze opmerking best opgelaten voelde. Dit kwam omdat ik de indruk van Chef kreeg dat het eigenlijk nutteloos was dat ik wéér kwam observeren. Ik merkte dat dit mij, zonder dat ik het wilde, onzeker maakte over het onderzoek.

De reden dat ik dit als voorbeeld noem om te laten zien dat Chef ook invloed op mij probeert uit te oefenen is omdat hij eigenlijk binnen deze observatie impliciet zegt dat ik er 'weer al ben' en dat ik alles nu wel gezien moet hebben omdat het daar elke dag hetzelfde gaat. Dit zegt hij in de wetenschap dat ik sowieso nog meerdere keren zou komen observeren. Een ander moment dat ik wil benoemen is op de eerste dag dat ik kwam observeren.

Donderdagavond 23 juli 18.00 uur
"*Moet je een stoel hebben?" vraagt Chef. Ik antwoord met nee omdat ik me niet op m'n gemak voel om te gaan zitten op een plek waar voor de rest iedereen staat. Chef vraagt vervolgens nogmaals of ik een stoel wil en weer antwoord ik met nee. Enkele minuten later komt een kok met een stoel aan waar ik op kan zitten. Chef kijkt naar me en ik glimlach naar hem.* [Eigen Observatie]

Naar mijn idee geeft deze geeft deze passage goed weer wat mijn positie als onderzoeker voor invloed heeft op Chef. Chef is gewend dat hij invloed heeft op iedereen die in de keuken staat, iedereen doet wat hij wil. Als onderzoeker heeft hij op mij die invloed niet. Ondanks dat ik zeg geen stoel te willen krijg ik toch een stoel omdat hij dat wil. Op die manier kon ik toch doen wat hij wilde, net als de rest van de spelers in de keuken.

Ondanks dat ik meerdere malen aangaf geen stoel te willen, krijg ik toch een stoel. De stoel wordt vervolgens niet gebracht door Chef, maar door één van de koks. Zonder dat ik instemde met het krijgen van een stoel, kreeg ik er toch één. Binnen deze observatie herken ik een parallel met wat er tijdens de interviews gezegd is. Chef vertelt namelijk tijdens het interview dat hij precies zegt wat zijn spelers moeten doen. Dit zegt hij aan de hand van een voorbeeld van een gerecht. Hij zegt precies wat de

spelers moeten doen omdat hij zeker moet weten dat ieder gerecht de keuken verlaat zoals hij wil, zoals goed is.

> *"Omdat ik precies zeg wat ze moeten doen. Ik dwing ze ook in allerlei manieren om in ieder geval datgene te doen zoals ik het wil. (…) Dan zeg ik nou om 11.30 wil ik alles proeven wat ze maken. (…) Dan is die basis goed, dat is gewonnen. Met hetgeen dat ze alles moeten proberen dwing ik ze in feite nog wat meer om toch smaakpapillen te ontwikkelen he, met zout met dit met dat. Om het allemaal een beetje te perfectioneren. He maar ja, dat brengt ook met zich mee, ik wil eigenlijk overal controle over hebben. Ik moet weten dat die coquille even goed van smaak is als de volgende coquille." - Chef*

Chef stelt binnen dit stuk dat hij probeert alles te proeven. Met deze quote impliceert Chef dat alles wat geproduceerd wordt in zijn keuken eerst 'langs hem moet gaan', hij wil 100 procent zeker weten dat het gerecht proeft zoals hij wil. Dit doet hij niet door blind op zijn spelers te vertrouwen, maar door altijd een vinger in de pap te houden. Chef moet dus zeker weten dat het ene gerecht even goed is als het volgende gerecht. De keuzes in leidinggeven hebben wel een bepaalde consequentie. De medewerkers schikken zich namelijk naar Chef. De gekozen autoritaire stijl kan als gevolg hebben dat spelers minder snel tegen Chef in zouden gaan. Respondent 3 noemt hier impliciet een voorbeeld over:

> *R3: "Nee, als hij soms weleens een keer iets laat proeven dan denk ik ook wel eens van ja. Dan vraagt hij van wat vind je ervan. Niet dat ik dan zeg, dat vind ik slecht. Maar dan hou ik gewoon een beetje m'n mond dicht. Dat heb ik weleens een paar keer gehad. Dat hij me iets liet proeven, en ja dan draai ik me om en ga ik weer verder met m'n werk. Een ander zou dan zeggen van oh dit is echt geweldig en mmm en dan denk ik ja kom op jongen geef gewoon eerlijk je mening."*
> *E: "Maar je geeft zelf ook niet je mening."*
> *R3: "Ja ik draai me er van weg dat klopt. Ja, ja daar heb je wel gelijk in."*

Binnen deze quote lijkt respondent 3 niet bewust te zijn van het feit dat hij ook niet zijn mening geeft tegen Chef. Hiermee impliceert hij dat hij wel denkt dat hij zijn mening durft te geven, maar het vervolgens niet doet.

Chef is binnen dit restaurant zoals ik eerder benoemd de drijvende kracht. Chef benoemt in het interview dat hij binnen Inter Scaldes altijd de persoon is die de meeste nieuwe ideeën inbrengt. In het interview met hem vraag ik hoe hij zelf denkt dat dat komt.

> *"Dat ook een deel, geen schuld is maar wel een deel aan mezelf te wijten is denk ik, dat besef ik ook wel. Ja het is wel erg, niet erg, maar het functioneert goed zo. Ja misschien zoek ik toch wel een beetje die mensen uit, die dat zelf inbreng niet hebben. Dat ligt toch wel een beetje aan mezelf misschien, ja. Misschien is dat wel, dat het onbewust toch een beetje gaat zo." - Chef*

Doordat Chef een sterke visie heeft draait het restaurant precies zoals hij het wil hebben. De spelers moeten hun werk precies verrichten binnen de kaders die hij heeft opgesteld. Het gevolg hiervan is dat de inbreng van nieuwe gerechten of ideeën grotendeels bij Chef ligt. Ondanks dat hij dit soms onprettig vindt, lijkt hij hier zich wel bewust van te zijn.

4.3 Samenvattend

Binnen dit hoofdstuk ben ik ingegaan op de bevindingen van het empirische onderzoek van deze studie. Aan de hand van een theatermetafoor heb ik getracht de organisatiedynamiek van Inter Scaldes te beschrijven. Ik ben gestart met de eisen waaraan een speler moet voldoen om een rol te krijgen binnen het theaterstuk Inter Scaldes. Allereerst moet een speler passie hebben voor zowel Inter Scaldes als voor het werk op zich. Verder is het van belang dat een speler volgzaam is, het werk moet precies uitgevoerd worden zoals Chef en Mevrouw dat wensen. Een andere eis is dat een speler gemotiveerd is. De laatste eis die gesteld is, is perfectie. Deze perfectie wordt van iedere individu binnen Inter Scaldes geëist, zowel van de spelers als van de regisseurs, Chef en Mevrouw. Een laatste eis binnen Inter Scaldes is dat spelers bepaalde offers moeten brengen, zoals bijvoorbeeld geen scheiding tussen werk en privé. Volgens de respondenten worden de eisen binnen Inter Scaldes niet expliciet geëist, maar impliciet afgedwongen. Dit realiseren de regisseurs door andere hun houding, ze dwingen als het ware respect af. Onderling zien de spelers Inter Scaldes als een geoliede machine waarin ieder onderdeel van belang is, als een onderdeel verwijderd wordt, loopt de machine stroef.

Volgens de respondenten worden Chef en Mevrouw echt als de leiders van Inter Scaldes gezien omdat zij net zo hard meewerken als de rest van de spelers. Zij geven leiding door strak lijnen uit te zetten, zoals ze dat zelf noemen. Mevrouw haar stijl wordt verzachtend genoemd, Chef zijn leiderschapsstijl autoritair. Hij heeft graag zelf de controle over wat er binnen de organisatie gebeurt. Deze drang naar controle is terug te zien in onder andere de beeldschermen waarmee hij alles in de gaten houdt. Chef stelt zelf dat vertrouwen goed is, maar controle beter is. Dit realiseert hij door zoveel mogelijk te proeven en invloed te hebben op wat er binnen Inter Scaldes gebeurt. Dit resulteert in het feit dat er bijvoorbeeld geen feedback wordt gegeven aan Chef en dat het initiatief van nieuwe gerechten grotendeels bij Chef ligt.

5. Analyse

In dit hoofdstuk maak ik een koppeling tussen de theoretische concepten uit hoofdstuk twee en de empirische bevindingen uit hoofdstuk vier en maak hier vervolgens een analyse van. Binnen dit onderzoek heb ik gekeken naar de organisatiedynamiek binnen het gastronomische restaurant Inter Scaldes. Net als Kets de Vries (2004) aan het begin mijn theoretisch kader stelde: op het moment dat we bewust worden van hoe en waarom we handelen, zijn we in een beter positie om te beslissen of we dezelfde koers willen blijven volgen of niet (p.187). Binnen dit onderzoek heb ik gekeken naar de betekenis van de rolinvulling van de individuen bij Inter Scaldes en de invloed hiervan op de organisatiedynamiek. Eerst betrek ik de theorie van Fine (2009) in de vergelijking met mijn bevindingen. Daarna ga ik in op de dramaturgische benadering van Goffman (1959) die ik binnen dit onderzoek toegepast heb. Verder betrek ik het psychodynamische perspectief in deze analyse. Vervolgens beschrijf ik de dynamiek van de individuen. Hierin betrek ik concepten over een aantal disposities, leiderschap, volgers en afhankelijkheid tussen individuen.

5.1 Het Gastronomische Restaurant

Zoals in de inleiding gesteld is het boek van Fine (2009) vooral gericht op het leven en de rolinvulling van koks in een (gastronomische) restaurants. Echter kan binnen deze studie gesteld worden dat de voorwaarden, opgesteld door Fine, waarbinnen koks werken ook gelden voor de rest van de restaurantmedewerkers. Fine omschrijft dat (gastronomische) restaurants een zeer specifiek systeem hebben. Zo werken de restaurantmedewerkers vaak meer dan 40 uur per week en zijn de werktijden ook afwijkend. Net als Fine stelt, zijn de meeste medewerkers van Inter Scaldes jonge mensen. Daarnaast is de werk en prestatiedruk binnen (gastronomische) restaurants vaak hoog. Dit is door de respondenten binnen dit onderzoek beaamt. Binnen deze studie ben ik onder andere opzoek gegaan naar waarom restaurantmedewerkers binnen dergelijke werkomstandigheden willen werken. Een van die redenen is de grote passie voor het werk dat een aantal respondenten hebben. Fine stelt dat koks zich sterk identificeren met hun beroep. Binnen dit onderzoek stellen de respondenten dat ze een grote passie en toewijding hebben voor zowel het beroep als voor Inter Scaldes. Fine stelt dat koks hun werktevredenheid ook halen uit de erkenning van gasten. Echter is dit binnen dit onderzoek niet vaak naar voren gekomen, een enkeling benoemde dat dit bijdroeg aan een positieve werkervaring. Fine stelt dat vooral keukens vrij afgesloten systemen van de buitenwereld zijn. Dit komt door de vele uren die restaurantmedewerkers aan hun werk besteden, soms wel 80 uur per week. Kets de Vries (2011b) stelt dat binnen gesloten of geïsoleerde organisaties en systemen individuen bepaalde zaken gaan opofferen omdat ze de werkelijkheid buiten de organisatie verliezen. Het wordt als het ware een gesloten gemeenschap waar andere regels gelden en mensen zelfs vrijwillig deelnemen aan irrationele beslissingen. Ondanks dat Inter Scaldes een open karakter naar de gasten heeft is de echte organisatiedynamiek pas achter de schermen zichtbaar. Binnen Inter Scaldes worden andere eisen gesteld dan binnen andere organisaties. Zo wordt van het personeel gevraagd om veel uur te werken en om extra te verrichten in hun weekend. Door een respondent wordt beaamd dat het werk soms onmenselijk kan zijn. Toch blijft deze respondent vrijwillig bij Inter Scaldes werken, dit kan irrationeel worden genoemd. Om de organisatiedynamiek van Inter Scaldes te begrijpen ben heb ik binnen deze studie de backstage onderzocht.

5.2 De Backstage

Zoals ik in het theoretisch kader stelde maak ik binnen dit onderzoek gebruik van de dramaturgische benadering van Goffman (1959). Binnen deze benadering maakt Goffman een onderscheid tussen de frontstage en backstage van organisaties. De frontstage is de plek waar publiek aanwezig is, in het geval van Inter Scaldes, daar waar de gasten zijn. De backstage is de plek achter de schermen waar geen publiek aanwezig is. Binnen dit onderzoek heb ik gekeken naar de backstage van Inter Scaldes. Ik heb de respondenten thuis geïnterviewd en heb ze in de keuken geobserveerd. Echter is het de vraag of ik binnen dit onderzoek daadwerkelijk de backstage van Inter Scaldes heb kunnen observeren. Er was immers wel een toeschouwer aanwezig, dat was ik, als onderzoeker. Het zou dus mogelijk zijn dat de respondenten bewuster waren van hun handelingen en uitingen dan wanneer ik niet in de keuken aanwezig zou zijn. Goffman stelt dat iedereen in een organisatie een rol speelt, het spelen van deze rol noemt hij een performance. Binnen deze performance probeert die individu een of meerdere individuen te beïnvloeden. Deze beïnvloeding wordt impression management genoemd (Appelrouth & Edles, 2006). Zelf heb ik deze performance en impression management van individuen binnen Inter Scaldes ervaren. Non-verbaal laat Chef in zijn performance als Chef zien dat hij de leider is van het restaurant. Dit laat hij zien door zijn houding, hij staat tegen zijn bank aan en hij houdt alles in de gaten. Chef laat bewust of onbewust door zijn non-verbale gedrag de impressie bij anderen achter dat hij de leider is en hem niks ontgaat. Daarnaast maakt Chef ook gebruikt van definition of the situation (Appelrouth & Edles, 2006). De setting van de keuken, de plek waar Chef in de keuken staat en de beeldschermen naast zijn werkplek definiëren de plek en versterken zijn performance als Chef. Chef lijkt binnen Inter Scaldes bewust of onbewust bezig te zijn met zijn performance en met deze performance andere individuen te beïnvloeden.

Zojuist benoemde ik dat Chef non-verbaal door zijn houding een sterke performance heeft, echter heeft hij binnen zijn performance verbaal ook veel invloed op de individuen om hem heen. In het fragment uit mijn eigen observatie over het tijdstip dat ik zou moeten komen observeren is dit duidelijk zichtbaar. Door de dingen die Chef zegt laat hij aan mij merken dat hij de leider en de dominante actor in de keuken is. Hij beïnvloedt de individuen in de keuken in de richting die hij zelf wenst. Omdat hij deze performance al langere tijd uitvoert en het gewend lijkt te zijn beïnvloed hij mij in zijn impression management ook, ondanks dat ik geen lid ben van de organisatie. Het is mij onduidelijk of hij bewust is van de invloed die hij op mij en de andere individuen in de keuken uitoefent.

Ik heb binnen dit onderzoek de dramaturgische benadering betrokken in mijn empirische dataverzameling. Zoals ik eerder stelde vraag ik me af of ik daadwerkelijk de backstage van Inter Scaldes heb kunnen onderzoeken omdat ik als onderzoeker door mijn aanwezigheid deze backstage beïnvloed. Deze invloed werd bijvoorbeeld zichtbaar doordat er tijdens het observeren contact met mij werd gemaakt, de respondenten waren bewust bezig met mijn aanwezigheid. Ik ben ervan overtuigd dat de front- en backstage theorie een waardevolle manier is om naar organisaties te kijken. Echter vraag ik me af of die backstage ook echt te onderzoeken is. Als onderzoeker beïnvloed je immers de backstage door je aanwezigheid. Het is dus een waardevolle theorie, maar lastig om empirisch te onderzoeken.

5.3 Het Psychodynamisch Perspectief

Binnen dit onderzoek heb ik de backstage van Inter Scaldes bekeken, ook wel de achterkant van de organisatie. Het psychodynamische perspectief biedt de mogelijkheid om deze achterkant te bekijken omdat dit perspectief aandacht besteedt aan wat er 'achter' gebeurtenissen ligt (French & Vince, 1999, p.7). Welke invloed hebben bepaalde intrapsychische processen op besluitvorming en handelen

binnen een organisatie. Welke invloed heeft wat er in het privé van een persoon speelt op de organisatiedynamiek van de organisatie, en wat voor gevolgen heeft dit op de organisatie (Kets de Vries, 1993). Binnen dit onderzoek heb ik getracht om die innerlijke wereld te betrekken en te bekijken hoe die innerlijke wereld het observeerbare gedrag van respondenten motiveert (Prins, 2001). Op zekere momenten zijn zowel tijdens het observeren als tijdens de interviews deze innerlijke wereld zichtbaar geweest. De kanttekening die ik wel wil plaatsen is dat ik als toeschouwer wel de backstage beïnvloed heb. De handelingen van de respondenten zullen daarom wel kunnen verschillen en meer gefilterd zijn. Hierdoor vraag ik me af of het binnen dit perspectief mogelijk is om die innerlijke wereld in zijn volledige waarde binnen een onderzoek te betrekken. Dit komt omdat de controlemechanismen geactiveerd worden bij de geobserveerde en geïnterviewde respondenten (Prins, 2001, p.20). Door mijn aanwezigheid zijn ze bewuster van hun eigen handelen dan doorgaans op de backstage. Een voorbeeld waar de innerlijke wereld van een respondent voor mij als onderzoeker niet zichtbaar was, was een moment tijdens het observeren dat de sommelier Chef een glas wijn wilde laten proeven. Voor mij was het onmogelijk om te zien wat de intentie en motivatie van Chef was om het glas te laten te staan. Anderzijds kon ik niet zien wat dit vervolgens met de sommelier deed. De intentie van Chef en de invloed hiervan op de sommelier blijft voor mij als onderzoeker in dit geval giswerk.

Deze kanttekening benoemd hebbende, wil ik ingaan op de momenten waarop het voor mij als onderzoeker zichtbaar was dat de innerlijke wereld van respondenten het observeerbare gedrag kan motiveren. Een voorbeeld hiervan is dat Chef letterlijk zijn drang naar controle heeft benoemd. Deze drang naar controle is een onderdeel van zijn innerlijke wereld. Deze drang is sterk zichtbaar door de beeldschermen die in de keuken hangen. Daarnaast heeft deze drang ook invloed op zijn omgang met de individuen in de keuken. Hij houdt alles wat in de keuken gebeurt in de gaten. Daarnaast lijkt hij het gewend te zijn dat door zijn controle iedere individu in de keuken doet wat hij zegt. Ondanks dat ik geen lid van het personeel ben wil hij ook controle op mij hebben. Een voorbeeld is eerdergenoemd met het tijdstip van observeren. Een ander voorbeeld is dat ik zeg geen stoel te willen, maar toch er toch een krijg

Ondanks dat het psychodynamisch perspectief een interessant perspectief is om te betrekken binnen een onderzoek over organisatiedynamiek, heb ik zelf ervaren dat het binnen dit perspectief lastig blijft om de motivatie van mensen concreet te maken omdat je als onderzoeker nooit geheel die interne wereld van respondenten kan betreden en betrekken in je studie. Desondanks heeft dit perspectief wel de handvaten gegeven om te kijken naar de motiverende krachten binnen individuen, kleine groepen, hun leiders en de verbinding hiertussen.

5.4 De Dynamiek van de Individuen

Binnen deze studie ben ik op zoek gegaan naar de betekenis van de rolinvulling van de individuen bij Inter Scaldes voor de organisatiedynamiek van de organisatie. Binnen het theoretisch kader heb ik een aantal disposities genoemd die vaker voorkomen in sterk hiërarchische organisaties, zoals bijvoorbeeld een restaurant (Fine, 2009). Binnen het theoretisch kader ben ik ingegaan op een tweetal disposities, de controlerende en de afhankelijke dispositie. Beide disposities kunnen als afwijkend worden gezien, maar kunnen noodzakelijk zijn voor het succes van iemand in zijn rol of performance (Kets de Vries, 2006). Tijdens de empirische dataverzameling zijn beide disposities sterk naar voren gekomen. Eerst ga ik in op de controlerende dispositie, later betrek ik ook de afhankelijke dispositie in deze analyse. Zoals ik in paragraaf 5.2 al stelde vindt Chef controle erg belangrijk. Dit heeft voor hem een aantal positieve effecten. Het restaurant draait precies zoals hij het wil, hij heeft een enorm verlangen het goed te doen en veel van de doelen zijn gehaald, Inter Scaldes is immers een van de beste restaurants

van Nederland (Kets de Vries, 2006). Passie, motivatie en perfectie zijn een van de eisen die binnen Inter Scaldes worden gesteld. Als werknemer is het kiezen of delen, je bent bereid om te voldoen aan die eisen, anders sluit je niet aan. Chef is enorm toegewijd, hij staat immers altijd even hard mee te werken als zijn personeel. Een van de redenen voor de grote toewijding is dat individuen met een controlerende dispositie meer vertrouwen hebben in hun eigen manier van doen. Ze willen dus altijd controle houden over wat er gebeurt. Dit is binnen Inter Scaldes sterk zichtbaar, Chef wil zoveel mogelijk proeven, hij moet zeker weten dat het goed is, zoals hij vindt dat goed is. Volgens Chef mag je op een dergelijk gastronomisch niveau nooit verzwakken. Dit realiseert hij door altijd controle te houden en niet blind op anderen te vertrouwen. Kets de Vries stelt dat deze controlerende dispositie past bij een meer autoritaire leiderschapsstijl en stelt dat deze dispositie vaker voorkomt bij beroepen zoals bijvoorbeeld het leger. Binnen het bevindingen hoofdstuk wordt door de respondenten vaker een vergelijking gemaakt met het leger. Zoals Kets de Vries stelde zien individuen met een controlerende dispositie ook meer waarde in productiviteit dan in persoonlijke relaties. Chef zou volgens een respondent eerder een sergeant zijn dan een empathische leider. De controlerende dispositie van Chef heeft dus zeker een bepaalde uitwerking op het restaurant. Deze dispositie heeft het restaurant onder andere op het niveau gebracht waar het nu staat, ze horen bij de beste restaurants van Nederland. Daarnaast sluit het aan bij de vaak hiërarchische stijl van restaurants. Aan het lijstje van Kets de Vries van beroepen waar controlerende disposities voorkomt zou dus het beroep restaurantmedewerker of chef-kok kunnen worden toegevoegd.

5.4.1 Leiderschap

Zoals ik net stelde voelen mensen met een controlerende dispositie zich vaker meer op hun gemak bij een meer autoritaire leiderschapsstijl. Zowel Mevrouw en Chef zijn enorm toegewijd. Perfectie is een eis die zij allebei hanteren. Ze geven allebei leiding door strak lijnen uit te zetten en binnen deze lijnen is bewegingsruimte voor het personeel om binnen te handelen. Mevrouw maakt daarin een vergelijking met kinderen, kinderen moeten ook weten wat ze wel en niet mogen, anders worden het vervelende kinderen. Ondanks dat Mevrouw volgens de respondenten meer leidinggeeft door los te laten, is deze vergelijking redelijk paternalistisch te noemen. De vrijheid en autonomie van het personeel wordt ingeperkt voor hun eigen bestwil. Ook kan dit als autoritair opgevat worden.

Freud (1921) beschrijft waarom bepaalde mensen als leider worden gezien. Hij stelt dat het doorgaans sterke persoonlijkheden zijn die zich door niemand lijken te laten intimideren. Ze dwingen het respect af van mensen. Enkele respondenten gaven binnen de interviews aan veel respect te hebben voor Chef en Mevrouw. Dit dwingen ze af door hun sterke visie, toewijding en behaalde prestaties. Kets de Vries (2006) stelt dat de reden waarom iemand echt als een leider wordt gezien ook ligt aan de mate van narcistische trekken die hij of zij vertoont. Narcisten leven bijvoorbeeld in de veronderstelling dat ze nooit volledig kunnen vertrouwen op de liefde en loyaliteit van een ander. Wat betreft vertrouwen valt hier een vergelijking te maken met wat Chef letterlijk in een interview heeft genoemd. Vertrouwen is goed, controle is beter. Hiermee toont hij aan dat hij nooit 100% op een ander zal vertrouwen. Dit was binnen de observaties ook terug te zien door bijvoorbeeld de beeldschermen in de keuken.

Weber (1947) gebruikt de term charisma als hij spreekt over leiderschap. Charismatische leiders onderscheiden zich van andere door hun uitzonderlijke krachten en kwaliteiten. Door de respondenten worden zowel Mevrouw als Chef omschreven als charismatische leiders. Ze hebben een duidelijke visie en weten deze visie goed over te brengen door hun houding. Zelf heb ik Chef ook als charismatisch ervaren, door zijn houding straalde hij veel autoriteit uit. Door een aantal respondenten

worden de prestaties van Chef en Mevrouw ook als uitzonderlijk gezien, ze hebben immers de top bereikt. Door de sterke persoonlijkheid van vooral Chef, de toewijding, prestaties en charisma weten Chef en Mevrouw een grote invloed op hun ondergeschikten uit te oefenen. Veel respondenten refereren naar hen met grote admiratie en zijn bereid om hun lijnen en wensen te volgen (Zaleznik, 1977).

5.4.2 Volgers

Zoals ik zojuist stelde kunnen leiders grote invloed hebben op hun volgers. Ze kunnen invloed hebben op de identiteit van hun volgers maar ook op hoe de volgers handelen binnen de organisatie. De volgers binnen Inter Scaldes zijn zowel het bedienings- als het keukenteam. Een team is volgens Kets de Vries (2011a) een specifieke groep mensen met complementaire vaardigheden en kwaliteiten die samenwerken. Binnen Inter Scaldes zijn duidelijke rollen verdeeld, al deze rollen hebben een bepaalde titel. Een respondent maakte de vergelijking met een machine, iedereen is een onderdeel van die machine en als er een onderdeel uit wordt gehaald functioneert de machine minder goed. Een aantal respondenten voelt zich verantwoordelijk voor het goed functioneren van die machine en er heerst een onderlinge afhankelijkheid omdat zonder elkaar de machine niet werkt (Stokes, 2004). Kets de Vries (2011a) stelt dat teams vaak enkel rationeel worden samengesteld en er door de teamsamenstellers vaak geen rekening wordt gehouden met de niet rationele en onbewuste gedragspatronen die deel uitmaken van de menselijke conditie. Binnen Inter Scaldes wordt naar mijn idee juist wel gekeken naar de menselijke conditie wanneer Mevrouw en Chef een team samenstellen. Echter is er enkel één bepaalde menselijke conditie die binnen Inter Scaldes aanvaard wordt. Chef en Mevrouw zijn bij het samenstellen van het team namelijk doorgaans op zoek naar volgers met vaak een sterk afhankelijke dispositie. Deze samenstelling heeft bepaalde uitwerkingen op de effectiviteit van het team en het behalen van de doelen van de organisatie.

Een van de eisen die binnen Inter Scaldes aan het personeel gesteld worden is dat ze volgzaam zijn. Dit heeft als gevolg dat veel van de respondenten een meer afhankelijke dispositie vertonen. Autoritair gezag bekrachtigt volgens Ket de Vries (2006) namelijk de afhankelijke dispositie in mensen. Deze dispositie weerhoudt mensen ervan om autonome en onafhankelijke gedragspatronen te ontwikkelen. Ze voelen zich prettiger in een reactieve dan in een proactieve rol. Zoals ik net al stelde vertonen een aantal respondenten deze dispositie. Ze volgen graag de leider in wat hij wil en in hoe hij het wil. Ze zijn de echte uitvoerders en laten graag een ander het voortouw nemen. Binnen Inter Scaldes wordt dus de autoritaire leiderschapsstijl en controlerende dispositie van Chef geaccepteerd doordat de volgers een afhankelijke dispositie ontwikkeld hebben. Ze zijn ontzettend loyaal en vervullen deze onderschikte rol met succes omdat ze het werk precies uitvoeren zoals de leider het wenst.

Stokes (2004) stelt dat mensen doorgaans willen geloven dat ze immuun zijn voor deze afhankelijkheid. Het ontstaan van deze dispositie gebeurt vaak onbewust. Ondanks dat een aantal respondenten stellen dat je binnen Inter Scaldes volgzaam moet zijn is het dus de vraag of de respondenten ook erkennen dat zij een afhankelijke dispositie hebben binnen Inter Scaldes. Binnen deze organisatie lijkt de samenstelling tussen de controlerende dispositie van de leider en de afhankelijke dispositie van de volgers goed te werken, ze werken effectief en productief en een van de doelen, het worden van een van de beste restaurants van Nederland, is behaald. Echter is het door deze samenstelling van individuen ook mogelijk dat de organisatie niet optimaal effectief werkt.

5.5 De Afhankelijkheid tussen de Individuen

Leiders kunnen een sterke invloed hebben op hun ondergeschikten. Burns (1978) verdeeld deze invloed in transactioneel en transformationeel leiderschap. Binnen transformationeel leiderschap kijkt de leider naar de bestaande behoefte of vraag van zijn ondergeschikten en probeert hij de potentiële motieven te begrijpen en zijn potentieel volledig te benutten. De invloed van de leider van Inter Scaldes op zijn volgers kan erkent worden als een vorm van transformationeel leiderschap. Hij kijkt namelijk naar de behoefte of vraag van zijn ondergeschikten. Binnen Inter Scaldes zijn veel volgers met een afhankelijke dispositie, de behoefte of vraag van de ondergeschikten is vaak reactief. Ze willen bijvoorbeeld veel leren van Chef en hun smaak ontwikkelen. Daarnaast hebben individuen met een afhankelijke dispositie de behoefte om te volgen. Chef kan dus de behoefte of vraag van zijn ondergeschikten goed vervullen en beantwoorden. Daarnaast stelt Burns (1978) dat een leider door middel van transformationeel leiderschap het potentieel van de ondergeschikte volledig kan benutten. Echter is dit mijns inziens binnen Inter Scaldes niet het geval. Door dat Chef een sterk controlerende dispositie heeft en daardoor veel van de volgers een sterk afhankelijke dispositie hebben wordt het potentieel van de volgers niet volledig benut. De volgers projecteren hun eigen vaardigheden en ideeën op hun leider waardoor ze zelf als het ware gehandicapt raken. In plaats van hun eigen persoonlijke gezag te gebruiken in de rol van volger worden de leden van de groep afhankelijk van de leider en worden ze sneller beïnvloed omdat ze hun leider idealiseren. Kritiek op en het uitdagen van de leider, iets dat essentieel is voor een gezonde organisatie, wordt onmogelijk (Stokes, 2004). Ze zullen zich binnen Inter Scaldes goed kunnen ontwikkelen op het vlak van smaak en vaardigheden, omdat Chef daar op hamert. Maar ze zullen niet zelf meer initiatief gaan tonen, doordat ze enkel reactief werken. De leiderschapsstijl van Chef kan dus transformationeel worden genoemd, maar het potentieel van de volgers wordt niet volledig benut door de controlerende dispositie van de leider en de afhankelijke dispositie van een aantal volgers. Er kunnen dus belemmerende gevolgen zitten aan de samenstelling en dynamiek van de individuen binnen Inter Scaldes.

Bion (1961) heeft een aantal assumpties opgesteld waardoor organisaties minder effectief werken. Binnen deze basic assumptions bestaat er een grote afhankelijkheid tussen de leider en volgers. Binnen Inter Scaldes is de basic assumption dependency (baD) terug te zien. Binnen baD is er een weerstand tegen verandering en een grote preoccupatie voor status en hiërarchie voor beslissingen. De effectiviteit van de organisatie wordt belemmerd door de behoefte en wensen van hun eigen leden. De behoefte van de leider binnen Inter Scaldes is controle en de behoefte van de volgers is om te volgen. Doordat er enkel naar deze behoefte wordt gekeken kan de organisatie zich minder goed ontwikkelen (Bion, 1961). Een voorbeeld hiervan is dat nieuwe gerechten enkel door Chef worden geïnitieerd en de volgers dit minder doen. Door het sterke baD binnen Inter Scaldes wordt enkel de behoefte aan controle en volgzaamheid vervult en dit staat de ontwikkeling van de organisatie in de weg.

6. Conclusie

Binnen deze studie heb ik onderzoek gedaan naar de organisatiedynamiek van één gastronomisch restaurant. Deze casestudy heb ik uitgevoerd bij Inter Scaldes. Het doel van dit onderzoek was om de organisatiedynamiek te begrijpen aan de hand van de individuen die binnen Inter Scaldes werkzaam zijn. Ik heb naar de 'achterkant' van de organisatie gekeken, of wel de backstage. Deze backstage heb ik bekeken aan de hand van het psychodynamisch perspectief. Met behulp van interviews, observaties en mijn eigen ervaringen tijdens het onderzoek heb ik getracht de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

Welke betekenis heeft de rolinvulling van de individuen bij Inter Scaldes voor de organisatiedynamiek van de organisatie?

Met behulp van een aantal deelvragen heb ik binnen deze casestudy meer focus aangebracht. Binnen dit hoofdstuk geef ik eerst antwoord op deze deelvragen aan de hand van de empirische bevindingen en de theorie. Daarna geef ik na de beantwoording van de deelvragen antwoord op de onderzoeksvraag. Tot slot geef ik aan wat de bevindingen van dit onderzoek bijdragen aan de huidige literatuur.

6.1 Hoe komt de organisatiedynamiek van Inter Scaldes in de backstage naar voren?

Binnen dit onderzoek heb ik de dramaturgische benadering toegepast om een indruk te kunnen krijgen van de organisatiedynamiek van Inter Scaldes. Om te begrijpen hoe de organisatiedynamiek van Inter Scaldes in de backstage naar voren komt is het allereerst van belang te bekijken welke factoren deze backstage beïnvloeden. Binnen deze studie zijn een aantal factoren naar voren gekomen die de organisatiedynamiek van Inter Scaldes beïnvloeden. Allereerst hebben de vele uren die gewerkt moeten worden binnen Inter Scaldes een grote invloed op de dynamiek. De werknemers spenderen een groot gedeelte van hun week op hun werk. Daarnaast heeft het gastronomische niveau invloed op de organisatiedynamiek. Zo staat Inter Scaldes aan de top van verschillende ranglijsten (Lekker, 2020). Dit geeft prestatiedruk voor de medewerkers omdat al het werk een bepaalde maatstaf moet hebben. Een andere factor die de organisatiedynamiek beïnvloed is de sterke identificatie die medewerkers hebben met hun beroep (Fine, 2009). Ze hebben een grote passie en toewijding voor zowel hun werk als voor Inter Scaldes. Binnen Inter Scaldes worden een aantal eisen gesteld waaraan medewerkers moeten voldoen. Net stelde ik al dat de medewerkers passie hebben, maar dit is ook een van de eisen die gesteld worden. Andere eisen zijn een sterke motivatie, het streven naar perfectie en offers willen brengen voor Inter Scaldes. Als werknemer is het kiezen of delen, je bent bereid om te voldoen aan die eisen, anders sluit je niet aan.

Ondanks dat Inter Scaldes een open karakter heeft richting de gasten zijn de keuken en de bar redelijk afgesloten. Dit deel van de organisatie heb ik binnen deze studie als backstage beschouwd. Kets de Vries (2011b) stelt dat binnen gesloten of geïsoleerde organisaties en systemen individuen bepaalde zaken gaan opofferen omdat ze de werkelijkheid buiten de organisatie verliezen. De backstage van Inter Scaldes kan gezien worden als een gesloten systeem doordat het letterlijk een afgesloten deel van de organisatie is, dat niet direct voor de gasten zichtbaar is. Kets de Vries (2011b) stelt dat binnen gesloten of geïsoleerde organisaties en systemen individuen bepaalde zaken gaan opofferen omdat ze de werkelijkheid buiten de organisatie verliezen. Het wordt als het ware een gesloten gemeenschap waar andere regels gelden en mensen zelfs vrijwillig deelnemen aan irrationele

beslissingen. Uit de empirische data blijkt dat binnen Inter Scaldes inderdaad andere regels gelden, zoals de extra uren werken zowel doordeweeks als in het weekend. De geslotenheid van het systeem heeft dus een grote invloed op de organisatiedynamiek van Inter Scaldes.

Zoals ik zojuist stelde is er binnen Inter Scaldes een grote scheiding tussen de front- en backstage. Binnen de dramaturgische benadering maakt Goffman (1959) een vergelijking met het toneel. Binnen het bevindingenhoofdstuk heb ik deze vergelijking doorgetrokken omdat de respondenten zelf ook vaak Inter Scaldes, en vooral de frontstage vergeleken met het toneel. De dramaturgische blik en de scheiding tussen front- en backstage viel binnen dit onderzoek dus goed toe te passen. Echter valt er wel, zoals ik in het analysehoofdstuk al stelde, een kanttekening te plaatsen bij het analyseren van de data die met behulp van de dramaturgische benadering is verworven. Binnen Inter Scaldes is er een verschil tussen de front- en backstage, echter ben ik ervan overtuigd dat ik door mijn eigen aanwezigheid de backstage tijdens het onderzoek wel beïnvloed heb. De respondenten waren namelijk tijdens het onderzoek zeer bewust van mijn aanwezigheid. Zo werd vaak oogcontact met mij gezocht en werd er ook met mij gecommuniceerd. Binnen dit onderzoek is het dus waardevol geweest om het verschil tussen front- en backstage te erkennen, maar mijns inziens is het onmogelijk om de backstage in zijn volledigheid te onderzoeken door de invloed van mijn aanwezigheid als onderzoeker.

Naast de front- en backstage theorie heb ik ook een ander deel van de dramaturgische benadering van Goffman (1959) binnen deze studie toegepast. Goffman stelt namelijk dat iedereen in een organisatie een rol speelt. Hij noemt het spelen van die rol een performance. Binnen Inter Scaldes heeft deze performance van bijvoorbeeld Chef een grote invloed op de organisatiedynamiek. Zowel verbaal als non-verbaal laat Chef binnen Inter Scaldes aan de andere individuen zien dat hij de leider is. Het impression management en de definition of the situation versterken de performance van Chef. Dit komt door zijn eigen gedrag maar ook door de setting van de keuken. De performance en de factoren die de performance beïnvloeden hebben een grote invloed op de organisatiedynamiek van Inter Scaldes. De erkenning van de versterkende factoren van de performance en de erkenning van de performance op zich zijn een waardevolle toevoeging binnen dit onderzoek naar de organisatiedynamiek van Inter Scaldes.

6.2 Welke disposities kunnen worden onderscheiden binnen Inter Scaldes?

Binnen dit onderzoek heb ik met behulp van het psychodynamisch perspectief de innerlijke wereld van respondenten betrokken. De innerlijke wereld is alles wat er in het privé van een persoon speelt. Door de innerlijke wereld te betrekken in dit onderzoek trachtte ik te onderzoeken welke invloed deze innerlijke wereld heeft op het handelen van individuen binnen Inter Scaldes en de invloed hiervan op de organisatiedynamiek (Prins, 2001). Zoals ik in het analysehoofdstuk stelde heb ik het als onmogelijk ervaren om de innerlijke wereld van de respondenten in zijn volledige waarde te betrekken. Dit komt omdat mensen van nature een aantal controlemechanismes hebben die geactiveerd worden wanneer ze geobserveerd of geïnterviewd worden (Prins, 2001). Zo kunnen mensen hun echte gevoelens bijvoorbeeld achterhouden of iets anders zeggen dan dat ze echt vinden. Echter was de innerlijke wereld van de respondenten binnen dit onderzoek soms wel sterk zichtbaar.

Een deel van de innerlijke wereld van een aantal respondenten heb ik binnen dit onderzoek onderscheiden in een tweetal disposities. Deze twee disposities zijn de controlerende en afhankelijke dispositie. Deze twee disposities komen vaak beiden voor in sterk hiërarchische organisaties, zoals bijvoorbeeld in het leger (Kets de Vries, 2006). Chef heeft een sterk controlerende dispositie. Hij heeft een grote drang naar prestatie en hij is zeer resultaatgericht, zoals zowel hij zelf als andere

respondenten stelden. Daarnaast is de controlerende dispositie van Chef ook letterlijk zichtbaar in de keuken. Er hangen beeldschermen waarmee hij het gehele restaurant in de gaten kan houden. De controlerende dispositie van Chef heeft een grote invloed op de organisatiedynamiek van Inter Scaldes omdat iedereen bewust is van de kernwaardes van Chef en zich hier ook naar aanpast. Dit is terug te zien aan de innerlijke wereld van een aantal van de andere individuen binnen Inter Scaldes. Zij hebben namelijk een meer afhankelijke dispositie. Ze zijn volgzaam en voelen zich prettig in een meer reactieve rol (Kets de Vries, 2006). Deze dispositie van een aantal van de individuen van Inter Scaldes heeft ook invloed op de organisatiedynamiek van Inter Scaldes. Zo zijn deze medewerkers loyaal en kunnen ze goed precies het werk uitvoeren zoals Chef het voor ogen heeft. Echter is de valkuil van deze dispositie ook terug te zien binnen de organisatiedynamiek. Zo gaf een respondent aan dat hij niet snel Chef zal bekritiseren. Hierdoor wordt Chef minder uitgedaagd en dit remt de ontwikkeling van Inter Scaldes. Concluderend wil ik met dit voorbeeld aangeven dat het van groot belang is om de innerlijke wereld van individuen te betrekken binnen onderzoek naar organisatiedynamiek omdat dit een inzicht geeft in waarom individuen op een bepaalde manier handelen.

6.3 Hoe kan de dynamiek tussen individuen binnen Inter Scaldes worden geduid?

Binnen dit onderzoek heb ik gekeken naar hoe de dynamiek tussen individuen binnen Inter Scaldes kunnen worden geduid. Om deze deelvraag te beantwoorden heb ik eerst onderzoek gedaan naar het begrip leiderschap. Door de controlerende dispositie van Chef kan de leiderschapsstijl van Chef onder andere autoritair worden genoemd. Binnen dit onderzoek heb ik een aantal kenmerken van leiders benoemd. Freud (1921) stelt dat leiders sterke persoonlijkheden zijn en zich niet snel laten intimideren. Kets de Vries (2006) beschrijft een leider aan de mate van narcistische trekken die hij of zij vertoont. Weber (1947) gebruikt de term charisma wanneer hij over leiders spreekt. Binnen Inter Scaldes vallen de kenmerken door de zojuist genoemde auteurs te koppelen aan de leiderschapsstijl van Chef. Chef en Mevrouw zijn beide onderdeel van de samenstelling van de individuen binnen Inter Scaldes. De andere individuen hebben verschillende rollen die allemaal een onderdeel zijn van een lopende machine. Iedereen voelt zich verantwoordelijk voor die machine en er heerst een onderlinge afhankelijkheid tussen alle individuen om die machine draaiende te houden.

Zoals ik eerder stelde hebben een aantal van de individuen een afhankelijke dispositie. Chef, de leider van Inter Scaldes, beïnvloedt en versterkt deze dispositie van die individuen. Zoals ik in het analysehoofdstuk al stelde kan de leiderschapsvorm van Chef gezien worden als transformationeel. Hij beantwoordt namelijk de behoefte van zijn ondergeschikte. Echter is de behoefte van de ondergeschikte, in dit geval met een afhankelijke dispositie, vooral reactief (Burns, 1978; Kets de Vries, 2006). Ze hebben de behoefte om te volgen. Echter wordt binnen Inter Scaldes niet het potentieel van een aantal individuen benut. Binnen deze studie heb ik gekeken naar de interpersoonlijke relaties tussen de verschillende individuen binnen Inter Scaldes. De interpersoonlijke relatie tussen Chef en een aantal van zijn ondergeschikten vormt op een bepaalde manier een belemmering voor de ontwikkeling van Inter Scaldes. Dit komt door de combinatie van de controlerende dispositie van Chef en de afhankelijke dispositie van een aantal ondergeschikten. De ondergeschikten zullen zich binnen Inter Scaldes goed kunnen ontwikkelen op het vlak van smaak en vaardigheden, omdat Chef daar op hamert. Maar ze zullen niet zelf meer initiatief gaan tonen, doordat ze enkel reactief werken. Onder andere door deze interpersoonlijke relatie is er binnen Inter Scaldes een vorm van basic assumption dependency (baD) opgetreden (Bion, 1961). De effectiviteit van de organisatie wordt belemmerd door de behoefte van Chef om controle te hebben en anderzijds door de behoefte van de ondergeschikten om te enkel volgen. Doordat deze behoeftes dominant zijn wordt er bijvoorbeeld minder initiatief

getoond door de ondergeschikten en ligt alle initiatie grotendeels bij Chef. Hierdoor is eigenlijk de gehele organisatie afhankelijk van Chef.

6.4 Beantwoording Onderzoeksvraag

Binnen deze paragraaf ga ik in op de zojuist genoemde onderzoeksvraag. Binnen deze studie ben ik op zoek gegaan naar de betekenis van de rolinvulling van de individuen bij Inter Scaldes voor de organisatiedynamiek van de organisatie. Allereerst heb ik gesteld dat de organisatiedynamiek beïnvloed wordt door de backstage van Inter Scaldes een redelijk afgesloten systeem is met een aantal specifieke factoren die het systeem beïnvloeden. Door de beoordeling van gasten en verschillende gidsen is er een grote prestatiedruk aanwezig. Andere factoren die de organisatiedynamiek beïnvloeden zijn de verschillende eisen die gesteld worden aan de individuen die werkzaam zijn binnen Inter Scaldes. Ze moeten passie hebben voor hun werk en voor Inter Scaldes, een grote motivatie hebben, streven naar perfectie en offers willen brengen voor Inter Scaldes. Door het gesloten karakter van Inter Scaldes offeren de individuen bepaalde zaken, zoals bijvoorbeeld hun privéleven, op omdat ze de werkelijkheid buiten de organisatie verliezen. Het wordt als het ware een gesloten gemeenschap waar andere regels gelden en mensen zelfs vrijwillig deelnemen aan irrationele beslissingen. Met behulp van de dramaturgische benadering heb ik gekeken naar de performance van de individuen op de backstage van Inter Scaldes. Met behulp van impression management en definition of the situation werd de performance van de rol van Chef versterkt. Dit realiseerde hij door zijn eigen gedrag maar ook door de setting van de keuken met onder andere de beeldschermen.

De verschillende invulling van de rollen van de individuen binnen Inter Scaldes kunnen onderscheiden in een tweetal disposities. Chef heeft een sterk controlerende dispositie. Deze dispositie van Chef heeft invloed op de organisatiedynamiek van Inter Scaldes omdat de andere individuen zich aan hem aanpassen. De controlerende dispositie van in de rol van Chef beïnvloed zijn leiderschapsstijl. Zijn leiderschapsstijl kan transformationeel genoemd worden omdat hij de behoefte van de onderschikte benut. Een aantal van de ondergeschikten hebben in hun rol binnen Inter Scaldes een meer afhankelijke dispositie. Ze zijn volgzaam en voelen zich prettig in een meer reactieve rol. Ze ontwikkelen hun vaardigheden goed binnen Inter Scaldes, maar zullen zelf niet veel initiatief tonen omdat ze vooral reactief werken. Door de rolinvulling van de individuen binnen Inter Scaldes is er basic assumption dependency opgetreden. De effectiviteit van de organisatie wordt belemmerd door de behoefte van Chef om controle te hebben en anderzijds door de behoefte van de ondergeschikten om enkel te volgen. Door de rolinvulling is Inter Scaldes zeer succesvol geworden, maar het restaurant zal door deze rolinvulling ook altijd afhankelijk blijven van Chef.

6.5 Bijdrage aan de huidige literatuur

Binnen deze studie heb ik onderzoek gedaan naar de betekenis van de rolinvulling van de individuen van een gastronomisch restaurant voor de organisatiedynamiek van de organisatie. Binnen deze studie ben ik allereerst ingegaan op boek van Fine (2009). Hierin beschrijft hij de realiteit van koks in (gastronomische) restaurants. Deze studie is een aanvulling op dit boek omdat dit onderzoek ook de andere restaurantmedewerkers heeft betrokken. Door de toevoeging van de perspectieven van de andere restaurantmedewerkers is een vollediger beeld geschept van de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant. Daarnaast komt in deze studie het belang van de erkenning van het verschil tussen de front- en backstage van een organisatie naar voren. In deze studie is naar voren gekomen dat de performance van individuen op de backstage de organisatiedynamiek beïnvloed. Deze performance wordt gesterkt door het impression management en de definition of the situation

(Goffman, 1959). Naast met de dramaturgische benadering is binnen deze studie het psychodynamisch perspectief toegepast om verder in te zoomen op de rolinvulling van de individuen en de invloed hiervan op de organisatiedynamiek. Met behulp van het psychodynamisch perspectief heb ik de innerlijke wereld van de individuen kunnen betrekken in het onderzoek. Dit kan als waardevol erkent worden omdat intrapsychische processen invloed uitoefenen op de besluitvorming van een individu (Prins, 2001). Het betrekken van de innerlijke wereld van de individuen heeft de mogelijkheid gegeven een complexe en authentieke beschrijving te geven van wat er in de organisatie gaande is.

7. Discussie

Binnen dit onderzoek bediscussieer ik een aantal elementen van dit onderzoek. Eerst reflecteer ik op het onderzoeksproces en mijn rol als onderzoeker. Ik beschrijf hoe ik het onderzoek ervaren heb en welke beperkingen bepaalde keuzes binnen dit onderzoek met zich mee hebben gebracht. Verder geef ik een aantal praktische implicaties. Ik sluit dit hoofdstuk af met een aantal suggesties voor vervolgonderzoek.

7.1 Het Onderzoeksproces & Mijn Rol als Onderzoeker

Binnen deze paragraaf reflecteer ik op het gehele onderzoeksproces. Allereerst wil ik ingaan op de keuze voor de onderzoeksorganisatie. Zoals ik binnen dit onderzoek meerdere malen heb benoemd was ik voor dit onderzoek al eerder bekend met de organisatie doordat mijn vriend hier als sommelier werkzaam is. Dit feit heeft ervoor gezorgd dat ik eenvoudiger contact met de eigenaren en het personeel van Inter Scaldes kon maken. Enerzijds kan gesteld worden dat het een beperking is dat ik al bekend was met de organisatie en zelfs een relatie heb met één van de respondenten. Dit komt omdat ik niet helemaal 'los' van de organisatie stond. Anderzijds heeft mijn band met de organisatie de toegang tot de organisatie wel mogelijk gemaakt. In het eerste gesprek heeft Mevrouw mij namelijk kenbaar gemaakt dat ze dit onderzoek nooit hadden gedaan wanneer het door een 'vreemde' werd uitgevoerd. Ondanks dat er beperkingen zitten aan band met de organisatie heeft mij dit wel de mogelijkheid gegeven om überhaupt binnen deze organisatie onderzoek te doen.

Binnen dit onderzoek heb ik een kwalitatieve studie uitgevoerd met een interpretatieve benadering. Dit betekent dat mijn rol binnen dit onderzoek groot was. Ik ben zelf met alle respondenten in gesprek gegaan, ik heb zelf de backstage van organisatie geobserveerd en ik heb zelfs mijn eigen ervaring in het bevindingen hoofdstuk toegevoegd. Ik heb mijn eigen rol binnen dit onderzoek als waardevol ervaren doordat ik door mijn achtergrond en kennis over de gastronomische restaurants mij beter kon verplaatsen in de wereld van de respondenten. Binnen dit onderzoek heb ik getracht om echt het verhaal van de respondenten te vertellen en zo dicht mogelijk bij hun dagelijkse praktijk te blijven. Echter bevindt de dagelijkse praktijk van deze respondenten zich in een vrij afgesloten systeem. Er gelden andere voorwaarden zoals genoemd door Fine (2009). Soms botsten de voorwaarden van dit systeem met mijn eigen waarden. Door de ervaringen en gedachtes van de respondenten openlijk te vergelijken met mijn eigen ervaringen en gedachtes heb ik getracht het systeem door meerdere perspectieven te laten zien. Zowel door de mensen die in dit systeem werken als door mij, een buitenstaander. Dit geeft mijns inziens een breder beeld van de organisatie.

Zoals ik eerder in deze paragraaf stelde heb ik zelf ook een beperking ervaren door mijn band met de organisatie. Tijdens het eerste gesprek met Mevrouw heeft zij letterlijk naar mij uitgesproken dat ik het onderzoek bij hen mocht uitvoeren omdat zij mij vertrouwen. Ondanks dat ik dit ontzettend waardeer heeft onder andere dit punt mij een loyaliteitsconflict gegeven. Doordat zij mij de kans gaf om dit onderzoek binnen haar organisatie uit te voeren ontstond bij mij sterk het gevoel dat ik haar daardoor niet mocht teleurstellen. Ik merkte dat ik het onderzoek kritisch wilde zijn, maar de organisatie niet in kwaad daglicht wilde zetten. Omdat ik dit onderzoek door mijn loyaliteitsconflict niet wilde laten ondermijnen heb ik mijn innerlijke conflict duidelijk uitgesproken naar mijn begeleider en medestudenten. Door gesprekken en sessies met hen heb ik ervoor gekozen om binnen het bevindingen hoofdstuk vooral de respondenten zelf aan het woord te laten. Daarnaast heb ik ervoor gekozen om mijn eigen ervaringen toe te voegen, zodat mijn rol en mening ook helder zijn. Wel heb ik

ervoor gekozen om mijn eigen ervaringen in aparte blokken te formuleren omdat de verhalen van de respondenten leidend moesten zijn.

Binnen dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van een abductieve onderzoeksmethode. Zoals ik het methoden hoofdstuk al stelde betekent dit dat ik constant heb geschakeld tussen theorie en empirie. Ik heb dit als een zeer prettige methode ervaren omdat dit mij de vrijheid heeft gegeven om me meer door de empirie te laten leiden. Ik ben als het ware met een breder zoeklicht aan dit onderzoek begonnen en heb tijdens dit onderzoek mijn zoeklicht beetje bij beetje vernauwd. Ik ben van mening dat binnen kwalitatieve studies het niet of lastig te voorspellen is welke data er binnen de empirische dataverzameling naar voren komt. Hierdoor is het schakelen tussen theorie en empirie een methode om flexibeler mee te deinen op de empirische bevindingen. Ondanks dat ik de abductieve methode dus als waardevol heb ervaren, heb ik hierdoor wel enige *overload* aan data gekregen. Doordat ik niet in duidelijke fases werkte, als bij de inductieve methode, was het soms lastig om orde te houden in alle data. Het was voor mij af en toe een worsteling om een lijn te trekken in alle data. Ondanks dat, heeft deze methode mijn data rijker gemaakt omdat ik dichter bij de respondenten en de organisatie ben gebleven omdat ik me niet heb laten leiden door vooropgestelde aannames vanuit de theorie.

7.2 Praktische Implicaties

Het doel van dit onderzoek was om een wetenschappelijke verdieping te geven op het maatschappelijke beeld van gastronomische restaurants. Daarnaast geeft deze studie wetenschappelijke inzichten in de betekenis van de rolinvulling van individuen voor de organisatiedynamiek van een gastronomisch restaurant. De doelstelling van deze studie was niet om uiteindelijk aanbevelingen te geven aan Inter Scaldes. Wel zijn er enkele praktische implicaties die ik binnen dit onderzoek gevonden heb die mogelijk waardevol zijn voor zowel Inter Scaldes als andere (gastronomische) restaurants. Binnen deze studie heb ik gevonden dat de organisatie opgebouwd is rondom Chef. Hij is als het ware de zon waarrond de rest draait en functioneert. Binnen de huidige bedrijfsstructuur is deze constructie effectief door de inzet en het initiatief van Chef. Echter maakt de afhankelijkheid van de organisatie van Chef, deze organisatie ook kwetsbaar. Mocht Chef wegvallen, dan zou de organisatie misschien nog enige tijd met de huidige structuur kunnen functioneren, maar zal hier uiteindelijk wel zwaar door lijden en zijn huidige positie in de ranglijsten mogelijk verliezen. De organisatie valt of staat dus bij het functioneren van Chef. Ondanks dat deze bedrijfsstructuur misschien gebruikelijk is binnen (gastronomische) restaurants, betekent dit niet dat dit ook de enige manier is om de bedrijfsstructuur in te richten. Chef zou de controle meer los kunnen laten door een aantal van de andere individuen meer hun eigen keuzes te laten maken. Hierdoor worden de individuen met een afhankelijke dispositie gedwongen om niet enkel reactief te werken, maar ook initiatief te tonen. Ook wordt hierdoor een verantwoordelijkheidsgevoel voor initiatie geactiveerd. Op deze wijze wordt niet alleen de behoefte van de individuen benut, maar ook hun volledige potentieel omdat ze genoodzaakt worden mee te denken in de ontwikkeling van Inter Scaldes. Op deze manier worden mogelijk ook individuen aangetrokken zonder afhankelijke dispositie en kan Inter Scaldes in zijn volledige waarde functioneren, zonder compleet afhankelijk te zijn van Chef.

7.3 Suggesties voor Vervolgonderzoek

Binnen dit onderzoek was het initieel mijn bedoeling om tijdens het observeren zo min mogelijk te participeren omdat ik de dagelijkse praktijk van de organisatie zo min mogelijk wilde verstoren. Dit is niet altijd gelukt doordat er tijdens de observaties vaak contact met mij werd gezocht. Binnen deze

studie heb ik benoemd dat ik de backstage van de organisatie niet in zijn volledige waarde heb kunnen onderzoeken omdat mijn aanwezigheid de backstage beïnvloedde. Mijn eerste suggestie voor vervolgonderzoek is om eenzelfde soort studie uit te voeren naar organisatiedynamiek in een gastronomisch restaurant, maar om de onderzoeker in dit geval wel te laten participeren in de organisatie. Op die manier wennen de respondenten aan de aanwezigheid van de onderzoeker waardoor de echte backstage eerder zichtbaar en beter te onderzoeken wordt. Anderzijds geeft participatief onderzoek de onderzoeker ook de mogelijkheid om een sterkere band op te bouwen met de respondenten en hierdoor sneller een informeel gesprek aan te gaan in de backstage. Het participeren geeft de mogelijkheid om echt te versmelten met de organisatie en daardoor de échte backstage te ervaren.

Mijn tweede suggestie voor vervolgonderzoek is om onderzoek te doen naar de organisatiedynamiek van restaurants op verschillende niveaus. Deze meer vergelijkende studie geeft de mogelijkheid om meer inzicht te verwerven over de invloed van het gastronomische niveau op de organisatiedynamiek van de restaurants. Binnen dit onderzoek speelt het hoge niveau van het restaurant namelijk een grote rol in de organisatiedynamiek. Vervolgonderzoek dat zich toespitst op de invloed van het niveau van restaurants op de organisatiedynamiek geeft de mogelijkheid om meer inzicht te verkrijgen in de invloed van het niveau van een organisatie in het algemeen.

Literatuurlijst

Appelrouth, S. & Desfor Edles, L. (2006). *Sociological Theory in the Contemporary Era: Text and Readings.* London: Sage Publications

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review*, *69*(3), 4-15.

Bion, W. (1961). *Groupdynamics, in: Experiences in Groups.* London: Tavistock Publications

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (2e druk). Den Haag: Boom Lemma.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (5th Edition). Oxford: Oxford University Press

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Cardona, F. (1999), The Team as a Sponge: How the nature of the task affects the behaviour and mental life of a team, in: French, R., Vince R*, Group Relations, Management and Organization.* Oxford: Oxford University Press.

Davar, E. (2008). *Observing in pairs. Mixing memory, desire and reflection*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science,* 7(2), 191- 207.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, *55*(7), 553-560.

Fine, G. A. (2009). *Kitchens: The Culture of Restaurant Work*. Berkeley: University of California Press.

French, R., & Vince, R. (1999). *Group relations, management and organization*. Oxford: Oxford University Press.

Freud, S. (1921). *Group psychology and the analysis of the ego.* New York: Boni and Liveright.

Guerin, M. L. (1997). *Teamwork at Barton Company: A psychodynamic perspective.* Paper presented in the 1997 Symposium of The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.

Goffman, E. (1959). *The presentation of Self in Everyday life*. New York: Anchor Books New York.

Halton, W. (1994). *Some unconscious aspects of organizational life: contributions from psychoanalysis, in: Obholzer, A., Roberts V.Z., The unconscious at work*, London: Routledge.

Hinshelwood, R.D. & W. Skogstad (2000). *The method of observing organizations, in Observing Organistions. Anxiety, defence and culture in health care.* London: Routledge

Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change: the theory and practice of sustaining change through people*. London: Kogan Page Publishers.

Hood, J. C. (1988). From night to day: Timing and the management of custodial work. *Journal of Contemporary Ethnography*, *17*(1), 96-116.

Kets de Vries, M. (1993). *Leaders, fools, and impostors: Essays on the psychology of leadership*. Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. (2004). Organizations on the Couch: A clinical perspective on organizational dynamics. *European Management Journal*, *22*(2), 183-200.

Kets de Vries, M. (2006). *Wat leiders drijft*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Kets de Vries, M. (2010). *Reflections on Leadership and Career Development: On the Couch with Manfred Kets de Vries*. John Wiley & Sons.

Kets de Vries, M. (2011a). *The hedgehog effect: The secrets of building high performance teams*. John Wiley & Sons.

Kets de Vries, M. (2011b). *Reflections on groups and organizations: On the couch with Manfred Kets de Vries*. John Wiley & Sons.

Leezenberg, M. & Vries, G. de. (2012). *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen.* Amsterdam: Amsterdam University Press

Lekker (2020, 26 oktober). *Lekker Top-500*. Geraadpleegd op 9 november 2020, van https://lekker.nl/restaurant/klassering

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). *The only generalization is: There is no generalization. Case study method*. London: Sage Publications

Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, *62*(3), 279-301.

Menzies Lyth, I. (1957). *A case-study in the functioning of social systems as a defense against anxiety, in Menzies Lyth, I. (1988), Containing Anxiety in Institutions*. London: Free Association Books.

Miller, E. J. (1997). Editorial: On reaching the age of fifty. *Human Relations, 50*(1), 1-9.

Neumann, J. E., & Hirschhorn, L. (1999). The challenge of integrating psychodynamic and organizational theory. *Human Relations*, *52*(6), 683-695.

Obholzer, A., & Zagier Roberts, V. (2003). *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services*. London: Routledge.

Obholzer, A. (2019). *Authority, Power and Leadership, in Obholzer, A. & V. Zagier Roberts, The Unconscious at Work.* London: Routledge.

Prins, S. (2001), *Het psychodynamisch perspectief op organisaties: modetrend of zinvolle aanvulling op het denken over organisaties?,* een literatuuroverzicht. Geraadpleegd via: http://www.coachingforconnection.be

Richards, G. (2002). *Tourism and gastronomy*. London: Routledge.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Thousand Oaks: Sage.

Stokes, J. (2004). *The unconscious at work in groups and teams. Contributions from the work of Wilfred Bion, in Obholzer, A.M, Roberts V. Z., The Unconscious at Work.* London: Routledge.

Strauss A., Corbin J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park: Sage Publications.

Van Dinther, M. (2015, 8 mei). Meer dan een bord eten. *de Volkskrant*. Geraadpleegd van https://advance-lexis-com.proxy.library.uu.nl

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Oxford University Press.

Willshire, L. (1999). Workplace Observation: Not knowing and coming to know, in: *Socio-Analysis Journal, 1*(1), 1–17.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, *55* (1), 67–78.