
Een goed excuus om leiding te willen geven.

Een cultuuronderzoek naar de verandering in managementstijlen bij Holland Casino Utrecht.

“Ja vroeger hadden we echt een lijst met sancties. Als je iets verkeerd deed, dan kon je zien wat voor straf er voor stond. Ik hou echt helemaal niet van dat soort dingen. Toen zeiden we een keer tijdens een floormanagerversgadering: “We hebben toch met volwassen mensen te maken, ja het is echt heel simpel, je hebt die lijst en iedereen kan dan bij wijze van spreken manager zijn. Dat kan iedereen doen.” Toen heb ik eigenlijk in die vergadering de lijst doorgescheurd. En dat was eigenlijk wel een beetje een begin van het besef dat we zo niet meer wilden werken.”

Volgens een floormanager van Holland Casino Utrecht.

(Bijlage 1: Floormanager, 2008)

Onderzoekorganisatie: **Holland Casino Utrecht**
Onderzoeker: **Iwan de Ploeg**
Begeleider: **Marja Gastelaars**
Opleiding: **Bestuurs- en Organisationswetenschap**
Master: **Organisations, Verandering & Management**
Universiteit: **Universiteit van Utrecht**
Periode onderzoek: **Blok 3 & 4**
Inleverdatum: **10 September 2008**

Voorwoord

Een belangrijke eigenschap van organisaties is dat ze veranderen. Organisaties zullen zich onder andere moeten aanpassen aan een wisselende vraag van hun klanten, een veranderende politieke omgeving, maar ook aan de diverse verwachtingen waarmee medewerkers iedere dag naar hun werkomgeving komen. In het kader van de master ‘Organisaties, Verandering en Management’ die ik volg aan de Utrechtse school voor Bestuurs- en Organisationswetenschap heb ik onderzoek uitgevoerd bij Holland Casino Utrecht. Een centraal begrip binnen deze master is ‘cultuurverandering’. In dit onderzoek bekijk ik hoe de omgeving van Holland Casino er uit ziet, hoe deze omgeving aan het veranderen is en wat voor invloed dit heeft op de mensen binnen deze organisatie. Deze organisatieverandering zal ik dan ook beschrijven in termen van cultuur en cultuurverandering. Hoe dit cultuurbegrip er precies uit ziet zal in dit onderzoeksverslag uitgebreid aan de orde komen.

De keuze dit onderzoek uit te voeren bij Holland Casino Utrecht is gebaseerd op mijn interesse voor deze organisatie. Ik ben sinds 2005 zelf werkzaam als croupier binnen deze organisatie en heb in deze periode al diverse veranderingen ervaren die mij geboeid hebben. De organisatie heeft met de komst van een nieuwe “manager operations” in de Utrechtse vestiging een andere weg ingeslagen, een weg die meer handelingsvrijheid wil geven aan alle medewerkers en verantwoordelijkheden lager in de organisatie wil leggen. Een organisatie waar in het verleden beslissingen enkel getoetst werden aan regels en procedures, waar nu getracht wordt de medewerkers zelf initiatief te laten nemen. Leidinggevende moeten volgens de nieuwe visie niet meer enkel gezien worden als controleurs, maar als coaches. Volgens de “manager operations” waren in het verleden de regels en procedures slechts een slecht excuus om geen leiding te hoeven geven, immers kan volgens hem dan iedereen leiding geven als leiding geven alleen de controlerende taak omvat.

Voor het schrijven van dit stuk heb ik van een aantal mensen hulp gekregen die ik graag wil bedanken. In eerste plaats wil ik mijn begeleidster Marja Gastelaars bedanken die mij heeft kunnen voorzien van veel waardevolle aandacht waardoor ik dit stuk meerdere malen kritisch ben gaan herbekijken. Daarnaast gaat ook mijn dank uit naar Nick Hall en Tom Dear die mij de mogelijkheid hebben gegeven om binnen deze organisatie onderzoek te mogen doen. Tot slot wil ik ook al mijn respondenten bedanken voor de tijd en aandacht die ze voor mij en dit onderzoek hadden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	3
1 Inleiding	6
1.1 Holland Casino staat onder druk	6
1.2 Focus van het onderzoek	6
1.3 Cultuuronderzoek	7
1.4 Interpretatieve benadering	8
1.5 Achtergrond onderzoeker	9
1.6 Context onderzoek	10
1.6.1 Holland Casino	10
1.6.2 Holland Casino Utrecht en haar managers	12
2 Doelstelling	14
2.1 Persoonlijke doelstellingen	14
2.2 Doelstelling voor de organisatie	14
2.3 Wetenschappelijke doelstelling	15
3 Vooronderzoek	16
3.1 De nieuwe visie van Holland Casino Utrecht	16
3.2 Verandering in dienstverlening	17
3.3 Spanning tussen de procedures en de visie	18
4 Methoden	20
4.1 De dubbelrol van de onderzoeker – ‘etic vs emic’	20
4.2 Etnografie	21
4.3 Interviews	22
4.3.1 Keuze respondenten	22
4.3.2 Type interview	23
4.3.3 Analyse van de interviews	24
4.4 Observaties	24

4.4.1	Keuze observaties	24
4.5	Documenten	25
4.6	Proces van analyse	25
4.6.1	Coderen	25
4.7	Kwaliteit van het onderzoek.....	26
4.7.1	‘Going native’	27
4.7.2	Validiteit	28
5	Resultaten.....	31
5.1	Wat zijn de belangrijkste veranderingen?	31
5.1.1	Eisen van de Nederlandse overheid	32
5.1.2	Nieuwe rookbeleid	33
5.1.3	De druk om Holland Casino-online aan te bieden	33
5.1.4	Marktgericht denken van Holland Casino Utrecht	34
5.2	Welk beleid is Holland Casino Utrecht gaan voeren?	36
5.2.1	Holland Casino Utrecht en haar visie	36
5.2.2	Type dienstverlening Holland Casino Utrecht.....	42
5.2.3	De visie van een lerende organisatie.....	43
5.3	Rol van de managers.....	44
5.3.1	Tafelmanager	44
5.3.2	Floormanager	47
5.3.3	Dutymanager.....	48
6	Analyse	50
6.1	Verandering in organisatiecultuur.....	50
6.1.1	Cultuurbegrip	51
6.1.2	Hoe zien we de perspectieven van Martin terug in Holland Casino Utrecht.....	53
6.2	Type organisatie	54
6.3	De trektocht van Holland Casino Utrecht.....	55
6.3.1	Trekken	56
6.3.2	De trektocht toegepast op Holland Casino Utrecht	56
6.4	Managementrollen.....	57
7	Conclusies.....	61
8	Bronvermeldingen	64

9	Bijlagen.....	66
	Bijlage 1: Overzicht respondenten van de Interviews.....	66
	Bijlage 2: Overzicht observaties	66
	Bijlage 3: Overzicht documenten.....	66
	Bijlage 4:Overzicht lijst etnografische documenten	67



1 Inleiding

1.1 Holland Casino staat onder druk

Dienstverlenende organisaties krijgen steeds meer media-aandacht en worden nu meer dan ooit bekritiseerd, daarnaast worden nu ook zelfs commerciële dienstverleners steeds vaker aangesproken op de maatschappelijke gevolgen van hun handelen. (Gastelaars, 2006, p. 9 - 10) Dit overkomt Holland Casino dan ook. Zo nu en dan is het weer zo ver, er staat weer in bericht in de krant of er verschijnt een reportage in een actualiteitenprogramma over gokverslaving of witwaspraktijken bij Holland Casino. Op dit soort momenten lijkt het voor een buitenstaander wellicht net alsof de Nederlandse monopolist op de casinomarkt het grote geld verkiest boven haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om juist deze misstanden te voorkomen. Waarom zou de Nederlandse politiek er dan nog steeds voor kiezen om Holland Casino in deze unieke positie te plaatsen als ze toch problemen heeft met het uitvoeren van haar primaire taak namelijk het aanbieden van een restrictief kansspel? (Bijlage 3: Wat doet Holland Casino om gokverslaving tegen te gaan?) Naast deze kritiek zien we dat de organisatie aan nog veel meer dilemma's een invulling moet geven. Er komen veel veranderingen op de organisatie af en veel veranderingen vinden ook nog eens tegelijkertijd plaats. Maar hoe gaat de organisatie met deze veranderingen om? Op deze vraag zal dit onderzoek inhaken. Niet Holland Casino breed, maar het onderzoek richt zich alleen op de vestiging van Holland Casino Utrecht. Het doel van dit onderzoek is om te kijken hoe managers binnen deze vestiging omgaan met veranderingen.

1.2 Focus van het onderzoek

In dit onderzoek heb ik gekeken naar de manier waarop managers binnen Holland Casino Utrecht kijken naar hun omgeving. Wat zien zij als belangrijke veranderingen en hoe gaan zij hier vervolgens zelf mee om? Hoe zien zij hun eigen rol binnen deze veranderende organisatie, passen zij bijvoorbeeld hun managementstijl aan? De hoofdvraag die ik in dit onderzoek dan ook zal beantwoorden luidt als volgt:

“Op welke manier geven managers binnen Holland Casino Utrecht invulling aan hun rol als manager gezien de veranderingen in de maatschappij?”

Doordat Holland Casino Utrecht een groot aantal managers heeft heb ik een keuze moeten maken binnen welke afdeling ik dit onderzoek zou concentreren. Ik heb ervoor gekozen om mij te concentreren op de afdeling ‘tafelspelen’. Welke managers precies binnen dit kader vallen zal verderop in de inleiding besproken worden.

Om de geformuleerde hoofdvraag te kunnen beantwoorden heb ik gebruik gemaakt van een aantal deelvragen. Deze deelvragen zijn gebruikt om in te kunnen zoomen op belangrijke aspecten van de hoofdvraag. In de conclusie zullen eerst deze deelvragen beantwoord worden, voordat er wordt overgegaan tot het beantwoorden van de hoofdvraag. De deelvragen luiden als volgt:

- 1 “Wat zijn de belangrijkste externe veranderingen die Holland Casino Utrecht de afgelopen jaren heeft meegemaakt?”
- 2 “Met behulp van wat voor strategisch beleid tracht Holland Casino Utrecht om te gaan met deze veranderingen in de organisatie?”
- 3 “Wat is de perceptie van de managers van Holland Casino Utrecht voor wat betreft hun eigen rol binnen deze veranderende organisatie?”

Bij deze deelvragen dient te worden opgemerkt dat bij de beantwoording van de eerste twee vragen primair gebruikt is gemaakt van bestaande bronnen zoals beleidsnota’s. Het empirische onderzoek dat ik heb uitgevoerd is primair gebruikt om de laatste vraag te beantwoorden.

1.3 Cultuuronderzoek

Zoals in de ondertitel van het onderzoek al te lezen is, is het onderzoek dat is uitgevoerd bij Holland Casino Utrecht een cultuuronderzoek. Een belangrijk begrip in dit onderzoek is dan ook ‘organisatiecultuur’, maar wat is nu wel onderdeel van een organisatiecultuur en wat niet? Is

cultuur iets dat gedeeld wordt door alle mensen in een organisatie of hoeft dat niet zo te zijn? In hoeverre kan er gestuurd worden op de organisatiecultuur? Aangezien verschillende auteurs verschillende visies hebben op dit cultuurbegrip zal ik in het theoretische kader aangeven welke visie ik heb gebruikt om een beschrijving te maken van de organisatiecultuur van Holland Casino Utrecht.

1.4 Interpretatieve benadering

Objectiviteit is binnen de wetenschap een groot goed, maar het is een illusie om aan te nemen dat we bij een cultuuronderzoek geheel objectief kunnen zijn bij het interpreteren van onze data. (Yanow, 1996, p. 4 - 5) In tegenstelling tot de wiskunde waar de onderzoeker te maken heeft met concreet afgebakende getallen waarbij er niet getwist hoeft te worden over de interpretatie van de getallen omdat ze duidelijk begrenst zijn, zullen we bij cultuuronderzoek onze data zelf moeten gaan interpreteren. Het betreft data die zich aanleveren in de vorm van bijvoorbeeld transcripties van interviews, observatieverslagen en andere documenten. Bij het interpreteren van deze gegevens zal een onderzoeker zich altijd laten leiden door zijn eigen ervaringen en individuele interpretaties waardoor verschillende wetenschappers dezelfde data op een andere manier kunnen interpreteren en dus tot andere conclusies kunnen komen. Dit staat in contrast met het voorbeeld van de wiskunde waar de data van getallen slechts op een enkele manier geïnterpreteerd kunnen worden. Dvora Yanow beschrijft in haar boek “How does a policy mean?” twee verschillende wetenschappelijke analyses die ingaan op deze tegenstelling.

Yanow maakt een onderscheid tussen een positivistische analyse en een interpretatieve analyse. (Yanow, 1996, p. 4 - 5) Volgens haar is het revolutionaire aspect van het positivisme dat men aan de hand van universele wetten en generaliseerbare principes inzicht kan krijgen in bijvoorbeeld menselijk gedrag. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een wetenschappelijke methode die vergelijkbaar is met die van de wiskunde en de natuurkunde. Voorondersteld wordt dat zowel de onderzoeker als de manier hoe hij of zij met de gegevens omgaat objectief is.

Echter ziet Yanow enige beperkingen aan dit type kennis, want wanneer men onderzoek doet naar bijvoorbeeld menselijk gedrag dan worden een aantal essentiële elementen genegeerd. Ze doelt hier op betekenisvolle ervaringen zoals bijvoorbeeld de waardering voor een zonsondergang. Yanow stelt dat de onderzoeker zelf betekenis moet toekennen aan ervaringen

die zijn opgedaan tijdens het onderzoek. Hier komt dus in tegenstelling tot het positivisme een vorm van subjectiviteit kijken.

Hoe een onderzoeker zich verhoudt tot deze discussie zal afhangen van het type onderzoek dat hij of zij uitvoert. Een wiskundige zal in zijn onderzoek minder geïnteresseerd zijn in betekenisvolle ervaringen die schuilen achter bijvoorbeeld het geven van een knipoog. Echter wanneer we de cultuur van een organisatie gaan bestuderen kunnen we niet om dergelijke betekenisvolle ervaringen heen. Cultuur uit zich namelijk onder andere in taal, objecten en verschillende manieren van handelen. Hoe gaat men met elkaar om? Wat voor signalen geeft men aan elkaar? (Yanow, 1996, p. ix - xiii) De vorm van subjectiviteit die in het kader van dit onderzoek wordt gebruikt kan eigenlijk beter vertaald worden met het begrip 'intersubjectiviteit'. Intersubjectiviteit betekend 'tussen subjecten'. Intersubjectiviteit heeft betrekking op een methode om subjectieve waarnemingen op een hoger niveau van verificatie te tillen door onder andere gebruik te maken van een exacte analyse van de gebruikte methoden, subjectieve posities of uitingen van de onderzoeker. (Lanser-van der Velde, Alma, 2001, p. 152 - 154)

Ieder individu zal dus bijvoorbeeld die betekenisvolle ervaringen op een andere manier interpreteren, vandaar dat het van belang is om te weten wie de onderzoeker is en wat zijn vertrekpunt is als onderzoeker. Het gaat er bij intersubjectiviteit dus niet alleen om dat er een overeenkomst is tussen het denken van verschillende individuen.

1.5 Achtergrond onderzoeker

In mijn rol als cultuuronderzoeker zijn er een tweetal aspecten die benoemd dienen te worden zodat het beter te begrijpen is waarom ik tot bepaalde conclusies ben gekomen. Het betreft hier in de eerste plaats de dubbelrol die ik heb vervuld binnen de organisatie van Holland Casino Utrecht, want naast mijn activiteiten als onderzoeker ben ik ook al ruim twee jaar medewerker binnen deze organisatie. Binnen de afdeling tafelspelen van Holland Casino Utrecht ben ik namelijk parttime croupier. Dit houdt in dat ik gemiddeld 10 tot 15 uur per week werkzaam ben binnen Holland Casino Utrecht en daardoor al beïnvloed ben door de organisatie. Hoe ik met deze dubbelrol ben omgegaan zal in het methodologische hoofdstuk nog behandeld worden.

Naast mijn rol als croupier ben ik op nog een andere manier beïnvloed door de organisatie. Vorig jaar heb ik namelijk ook al een onderzoek uitgevoerd bij deze organisatie. Het betreft hier een vergelijkbaar onderzoek dat ik heb uitgevoerd in het kader van de leerkring “organisatie, cultuur en management”. De belangrijkste resultaten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen zullen in dit onderzoeksverslag in het derde hoofdstuk kort worden samengevat.

1.6 Context onderzoek

Naast een beschrijving van mijn eigen rol als onderzoeker binnen de organisatie zal ik nu een beschrijving maken van zowel de organisatie als haar managers. Op het niveau van de organisatie betreft het feitelijke aspecten die een inzicht geven in de context van Holland Casino. Hierbij gaan we dus eigenlijk al in op de eerste deelvraag. Bij de beschrijving van de managers ga ik slechts in op de formele verhoudingen tussen de managers onderling. In het resultaten hoofdstuk zullen de rollen van de managers verder worden beschreven.

1.6.1 Holland Casino

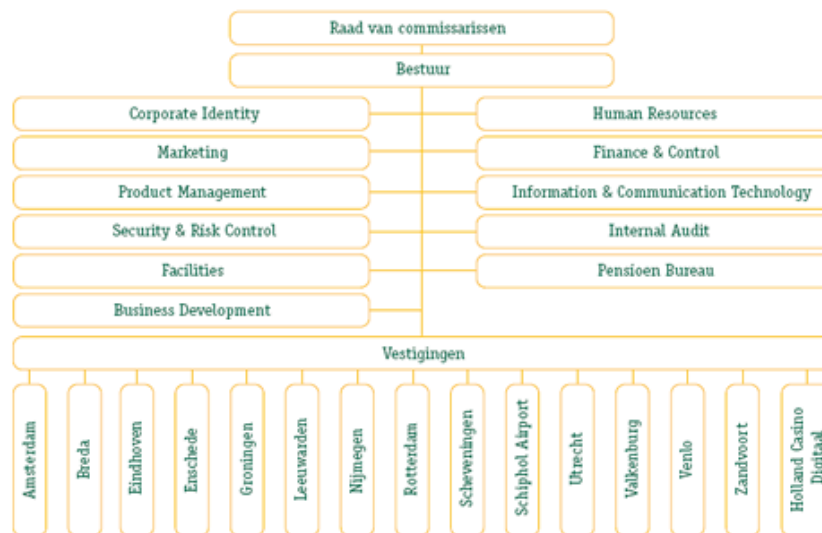
Zoals al uit naam van de organisatie blijkt is het Holland Casino een casino waar gasten kunnen spelen aan spelautomaten en speeltafels waar het spel begeleid wordt door croupiers. Naast het gebruikmaken van deze kansspelen kunnen gasten in Holland Casino ook dineren, daarnaast zijn er met regelmaat artiesten waarvan verwacht wordt dat die zorgen voor een verhoogde hoeveelheid gasten.

Holland Casino is de enige organisatie in Nederland met een casinovergunning, deze vergunning heeft het Holland Casino al sinds 17 december 1975. (www.Hollandcasino.nl – Bedrijfsprofiel, 13 mei 2008) De Nederlandse overheid heeft er destijds bewust voor gekozen om alleen Holland Casino een casinovergunning te geven voor onbepaalde tijd om op deze manier gecontroleerd de strijd aan te kunnen gaan met verslavingen en criminaliteit binnen Nederlandse casino's. Het beleid dat Holland Casino moet uitvoeren kan worden samengevat in het begrip ‘restrictief kansspel’. Dit houdt in dat in dat de organisatie een kansspel aanbied, waarbij getracht wordt de gast terughoudend te benaderen en alert te zijn voor kansspelverslavingen. (Bijlage 3: Wat doet Holland Casino om gokverslaving tegen te gaan?)

Holland Casino staat anno 2008 nog onder overheidstoezicht en wordt behandeld als een staatsdeelneming. Sinds januari 2005 zijn de beheersmatige taken ondergebracht bij het ministerie van Financiën terwijl de beleidsmatige bevoegdheden onder het ministerie van Justitie vallen. De volledige nettowinst moet Holland Casino aan de staat afdragen, deze winst bedroeg in 2007 85,6 miljoen euro. (www.Hollandcasino.nl – feiten en cijfers, 13 mei 2008)

Wanneer we spreken over Holland Casino dan hebben we het over de overkoepelende organisatie, maar wat blijkt is dat er tussen de individuele vestigingen significante verschillen op te merken zijn, hierbij hebben we het dan niet zozeer over structurele verschillen maar ook over culturele verschillen. (Dutymanager, 2008)

Organigram Vestigingen Holland Casino



(www.Hollandcasino.nl – feiten en cijfers, 15 mei 2008)

Zoals we kunnen opmaken uit het bovenstaande organigram van Holland Casino staat de organisatie onder toezicht van een Raad van commissarissen, zij hebben als taak toezicht te houden op het bestuur van Holland Casino. Begin oktober 2007 is er een nieuwe bestuursvoorzitter aangetrokken door de organisatie. (www.Hollandcasino.nl – persberichten, 22

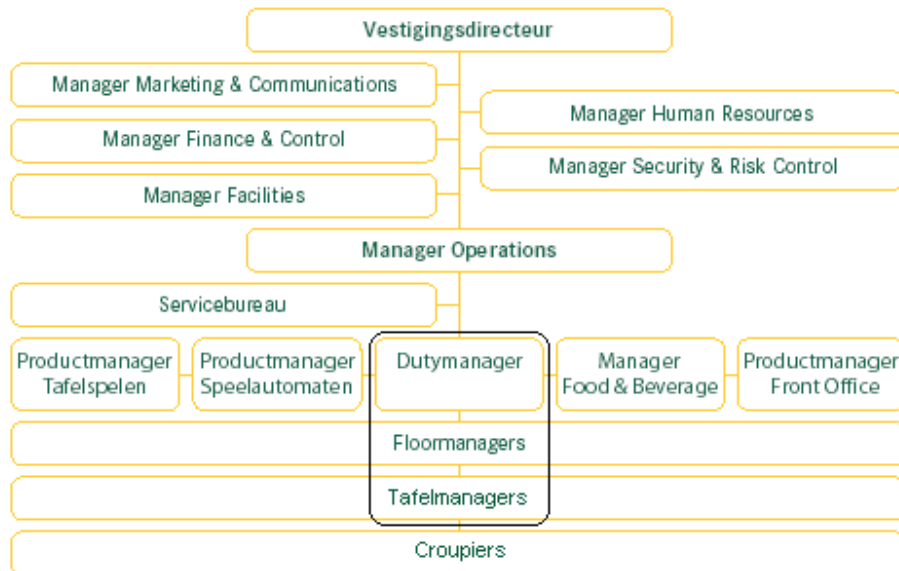
mei 2008) Zoals ook in het organigram te zien is heeft het bestuur een aantal ondersteunende diensten zoals 'marketing' en 'productmanagement', deze diensten bevinden zich voornamelijk op het hoofdkantoor van Holland Casino. Onder dit hoofdkantoor heeft Holland Casino in het hele land 14 lokale vestigingen waar de speelzalen zich bevinden. Op dit organigram is ook nog 'Holland Casino digitaal' afgebeeld, echter is deze afdeling op dit moment niet operationeel.

1.6.2 Holland Casino Utrecht en haar managers

De vestigingen van Holland Casino worden aangestuurd door een hiërarchisch managementsysteem. (de Ploeg, 2007) Zo heeft iedere vestiging een vestigingsmanager die direct een manager operations onder zich heeft. Deze manager operations is verantwoordelijk voor alle operationele afdelingen zoals tafelspelen, speelautomaten, food & beverage en de front-office.

Onder deze manager operations staan de dutymanagers, Holland Casino Utrecht heeft momenteel 4 van deze managers die actief zijn. De dutymanager kan gezien worden als eindverantwoordelijke voor alle operationele afdelingen tijdens zijn of haar shift. Zij zijn dus eigenlijk de 'hoogste' managers op de werkvloer. Onder hen staan de floormanagers die per shift slechts binnen een enkele afdeling werkzaam zijn en daar de gang van zaken managen. Zo is er in principe elke dag een floormanager voor de afdeling tafelspelen, spelautomaten en front-office. In totaal zijn er 14 floormanagers werkzaam binnen Holland Casino Utrecht. Enkel bij de afdeling tafelspelen van Holland Casino Utrecht is er nog een extra managementlaag, het betreft hier de tafelmanagers. Binnen de vestiging van Holland Casino Utrecht wordt deze managementlaag ook wel de 'operatie tafelspelen' genoemd. De managers die binnen deze operatie werkzaam zijn hebben de rol de croupiers te controleren en te faciliteren. Zij zijn altijd aanwezig in de speelzaal en hebben daarbij de leiding over een bepaalde 'pit'. Deze pit is een verzameling van verschillende speeltafels. Als het rustig is staat er slechts een enkele tafelmanager in zo'n pit, als het druk is staan er vaak meerdere managers. In dit onderzoek heb ik de focus gelegd op de lijn van de afdeling tafelspelen. Binnen deze operatie tafelspelen hebben de dutymanager, floormanager en de tafelmanager allemaal een grote rol en vandaar dat ik er voor heb gekozen om de focus verder in te kaderen door deze drie managementlagen te betrekken in dit onderzoek. In het organigram hieronder is te zien hoe de structuur eruit ziet van Holland Casino Utrecht, daarbij is de focus van het onderzoek omliggend.

Organigram Vestiging Holland Casino Utrecht + focus onderzoek



(www.Hollandcasino.nl – feiten en cijfers, 15 mei 2008)

2 Doelstelling

Waarom heb ik dit onderzoek eigenlijk uitgevoerd en voor wie is het relevant? Voor de beantwoording van deze vragen heb ik een onderscheid gemaakt tussen mijn persoonlijke doelstellingen als beginnend onderzoeker, een doelstelling voor de organisatie en een wetenschappelijke doelstelling. (Maxwell, 2005, p. 16)

2.1 Persoonlijke doelstellingen

De motivatie voor mij om dit onderzoek te starten was om ervaring op te doen als cultuuronderzoeker, dus om te leren hoe het is om in de praktijk een kwalitatief cultuur onderzoek uit te voeren. Enerzijds betrof het hier het proces van data verwerven, dus hoe ga ik om met mijn onderzoeksmethoden, op welke manier kan ik de data krijgen die ik nodig heb om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Anderzijds vond ik het ook van belang dat ik duidelijke koppelingen kon leggen tussen aan de ene kant hetgeen ik gezien had bij Holland Casino Utrecht en aan de andere kant de literatuur met haar concepten.

2.2 Doelstelling voor de organisatie

De doelstelling van de organisatie om dit onderzoek uit te laten voeren heeft voornamelijk betrekking op de praktische relevantie. Zoals bij de onderzoeksvraag naar voren kwam ben ik in dit onderzoek op zoek gegaan naar percepties van een aantal managers op hun eigen rol binnen de organisatie. Ik heb deze percepties bekeken en geïnterpreteerd vanuit een culturele optiek en het product hiervan is een descriptieve analyse. Deze descriptieve analyse houdt in dat ik een soort ‘foto’ heb gemaakt van de organisatie met een ‘cultuurlens’. Wat op deze foto te zien is zijn alle relevante culturele aspecten van hoe de onderzochte managers aankijken tegen hun eigen rol binnen de organisatie en de verandering die daarin heeft plaatsgevonden. Maar in hoeverre is deze ‘foto’ relevant voor de organisatie? We zien dat op deze foto dus met name de praktische relevantie sterk naar voren komt. (Baarda en De Goede, 2001, p. 24) De praktische relevantie houdt in dat via dit onderzoek informatie is verzameld waarvan verwacht mag worden

dat het kan bijdragen aan een beter inzicht in de percepties van managers van Holland Casino Utrecht voor wat betreft hun eigen rol binnen deze veranderende organisatie.

2.3 Wetenschappelijke doelstelling

Tot slot kijken we nog naar de wetenschappelijke doelstelling van het onderzoek. Wetenschappelijke doelstellingen hebben betrekking op het ‘begrijpen’ van een situatie – Inzicht vergaren in wat er nu daadwerkelijk gebeurt en begrijpen waarom dat zo gaat. (Maxwell, 2005, p. 21) Het gaat er hier dus om dat we zien dat de organisatie van Holland Casino Utrecht aan het veranderen is en dus gaan begrijpen waarom deze organisatie op deze manier veranderd. Hierbij is een belangrijk onderdeel dat we inzicht krijgen in de percepties van de managers.

3 Vooronderzoek

Dit is niet het eerste onderzoek dat ik uitvoer als onderzoeker bij Holland Casino Utrecht. Afgelopen jaar heb ik in het kader van de leerkring ‘Nieuwe uitdagingen aan culturen van organisaties’ ook al onderzoek uitgevoerd bij Holland Casino Utrecht. Dit vooronderzoek was vooral gefocust op de nieuwe visie van Holland Casino Utrecht en de spanningen die deze nieuwe visie met zich meebracht op de werkvloer. (de Ploeg, 2007) De onderzoeksvraag die in dit onderzoek was geformuleerd luidt als volgt:

“Welke spanningen zijn ontstaan door de komst van de ‘nieuwe visie’ en op welke manier worden deze spanningen door diverse lagen in de organisatie ervaren binnen de afdeling tafelspelen van Holland Casino Utrecht?”

Een aantal aspecten van dit vooronderzoek zien we ook weer terug in het nieuwe onderzoek, zoals het gegeven dat er een ‘nieuwe visie’ is die invloed uitoefent op de organisatie en de ‘afdeling tafelspelen’ die het subject is van het onderzoek. Echter is het grote verschil tussen deze twee onderzoeken dat het nieuwe onderzoek zich focust op de rol van de manager en het vooronderzoek zich concentreerde op de ‘tafelmanagers’ en de ‘croupiers’. In dit hoofdstuk zullen we nu toch even gaan terugkijken naar het vooronderzoek, daarbij zullen de belangrijkste punten van de resultaten en de analyse kort besproken worden.

3.1 De nieuwe visie van Holland Casino Utrecht

Een centraal thema dat naar voren is gekomen in het vooronderzoek is de ‘nieuwe visie’. Deze visie is geïntroduceerd door de nieuwe manager operations met als gedachte dat de organisatie met deze nieuwe visie zich beter zou kunnen voorbereiden op een situatie waarin concurrenten actief worden op de Nederlandse casinomarkt. Wat we in deze visie terug zien komen is dat de organisatie de gast centraal wil stellen. Dit doet de organisatie door met deze nieuwe visie het personeel in de speelzaal meer autonomie te geven zodat zij de mogelijkheid zouden moeten hebben om ook in te kunnen spelen op de individuele eisen van de klant.

“Als je de gast centraal stelt, onze conclusie is dat dan je belangrijkste succesmiddel het vloerpersoneel is, want zij zijn degenen die bepalen of de gast wel of niet goed behandeld wordt. Dus hij is verantwoordelijk voor, ik noem het 80 procent van de beleving van een gast. En andere dingen zoals de aankleding, de ‘slots’ en de parkeergelegenheid zijn minder belangrijk dan het effect van je personeel. (Manager operations, 2007)

We zien dat de organisatie haar medewerkers in de speelzaal niet alleen meer autonomie wil geven, maar dat de organisatie ook een omgeving wil creëren waarin de mogelijkheid is om te zeggen wat je denkt.

3.2 Verandering in dienstverlening

Door de komst van de visie is er in het vooronderzoek een verschuiving geconstateerd bij het vloerpersoneel. Binnen het vloerpersoneel vallen in het kader van het vooronderzoek de ‘tafelmanagers’ en de ‘croupiers’. Met de visie probeert de organisatie de verantwoordelijkheden meer bij de uitvoerende personen neer te leggen en hen meer vrijheden te geven om op die manier de klant beter te kunnen bedienen, maar wat heeft dit voor consequenties voor het type dienstverlening dat de organisatie levert. In dit vooronderzoek heb ik gebruik gemaakt van Gastelaars om te typeren. (2006) In de eerste plaats is geconstateerd dat Holland Casino Utrecht veel overeenkomsten vertoont met een massadienstverlener. Een massadienstverlener levert op standaard basis niet al te complexe diensten aan voor grote groepen klanten. Vaak zijn deze processen sterk doorgerationaliseerd en de uitvoerenden op de werkvloer worden geacht te werken als een soort radertje in de machine. (Gastelaars, 2006, p. 15 - 16) Dit is dus de organisatie van Holland Casino Utrecht waarbij er eigenlijk nog geen autonomie is voor het vloerpersoneel en waarbij verwacht wordt dat ze zich enkel houden aan de standaard regels en procedures die gelden voor het uit te voeren werk. Echter door de komst van de visie zien we dat die autonomie een grotere rol krijgt en dat het vloerpersoneel de mogelijkheid krijgt om van die regels en procedures af te wijken in een zoektocht naar een hogere kwaliteit van dienstverlening voor de individuele klant. Hierbij zien we elementen terug komen van Holland Casino Utrecht als professionele dienstverlener. De professionele dienstverlener kenmerkt zich doordat professionals centraal staan in haar proces. Deze professionals hebben in tegenstelling tot de mensen die opereren op de werkvloer van een massadienstverlener een autonomie. Het proces is veelal ook ingrijpender voor de klant dan bij de massadienstverlener. (Gastelaars, 2006, p. 18 -

19) Wat we herkennen van deze professionele dienstverlener in de veranderende vorm van Holland Casino Utrecht is het centraal zetten van haar vloerpersoneel in het proces. Dit houdt overigens niet in dat het vloerpersoneel van Holland Casino Utrecht gekwalificeerd kan worden als professionals.

“Ja, vroeger was je net zoals ik net al zei een goede croupier als je snel werkte, effectief was, foutloos werkte, een goede techniek had. En ja nu moet een goede croupier dus ook zorgen voor een goede interactie met de gast, een proactieve gastgerichtheid. Dus je kunt niet alleen meer reageren op de gast, je zult er voor moeten zorgen dat je actief met de gast bezig bent.” (Opleidingen, 2007)

Wat geconcludeerd is dat het proces waar de croupiers deel van uitmaken nog steeds sterk doorgerationaliseerd is. Echter hebben de croupiers wel de mogelijkheid gekregen om een proactieve houding aan te nemen en hebben ze soms de mogelijkheid om af te wijken van de vaste regels en procedures. De nieuwe vorm die Holland Casino Utrecht aan probeert te nemen lijkt op een aantal punten op een professionele dienstverlening, echter zijn de veranderingen die daadwerkelijk hebben plaatsgevonden daarvoor te marginaal.

3.3 Spanning tussen de procedures en de visie

In het vooronderzoek werd geconstateerd dat er met de komst van de visie een spanning is ontstaan. Een spanning tussen enerzijds de vaste regels en procedures die de croupiers en tafelmanagers worden aangeleerd tijdens trainingen en anderzijds de visie die aangeeft dat de medewerker de gast centraal moet stellen en daarom soms moet afwijken van de standaardprocedures. Vroeger was je een goede croupier of tafelmanager als je jezelf strak aan deze regels hield, maar nu is er een grijs gebied ontstaan waarin de croupier en de tafelmanager zelf een weg moeten zoeken (Opleidingen, 2007) – Wanneer kies ik voor de procedure en wanneer kies ik een eigen weg die afwijkt van de vaste structuur?

“Ja overal zijn regels. Dat was ook toen ik vroeger thuis woonde, toen was het gewoon om 5 uur thuis want dan gaan we eten. Maar daarnaast een stuk vrijheid, dat is natuurlijk wat je zelf kunt invullen, dat vind ik heel goed. Alleen wat heel moeilijk is, dat is denk ik ook het moeilijke punt aan de visie. Waar trek je die lijn en weten die mensen zelf tot waar ze die vrijheden kunnen

laten gaan? Kijk want je kan niet zomaar iets met een plak van 10.000 euro doen of je kan niet zomaar je tray op orde maken, ja want het is allemaal flinterdun he.” (Croupier, 2007)

Velen ervaren het nieuwe gegeven dat er niet direct vanuit het management wordt aangegeven hoe iedere medewerker in iedere specifieke situatie moet handelen als problematisch. Wanneer moet de medewerker terugvallen op de procedures en wanneer kan hij deze procedures loslaten en zijn eigen weg kiezen. Daarnaast brengt deze spanning nog een tweede probleem met zich mee en dat is dat de leidinggevende van iedere medewerker deze spanning weer op zijn eigen manier interpreteert waardoor er frictie kan ontstaan tussen uitvoerende en leidinggevende. Deze frictie wordt met name door de croupiers als zeer vervelend ervaren omdat zij het idee hebben dat ze iedere keer met een andere maatstaaf gemeten worden. Een aantal tafelmanagers hebben deze spanning benoemd als negatief, omdat ze moeite hebben met het bekritisieren van degenen die ze leiding geven omdat er veel ruimte is om het beleid te interpreteren. Geconcludeerd werd dat op dit moment door de werkvloer gefragmenteerd betekenis wordt gegeven aan de visie.

4 Methoden

Bij het uitvoeren van dit kwalitatieve onderzoek heb ik gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden die in dit hoofdstuk worden toegelicht. In eerste instantie heb ik gebruik gemaakt van etnografische beschrijvingen, echter heb ik daarnaast ook nog interviews, observaties en documentanalyses uitgevoerd. In eerste plaats zullen alle onderzoeksmethoden uitgebreid behandeld worden, daarnaast heb ik dit hoofdstuk ook aangegrepen om mijn dubbelrol binnen deze organisatie te verantwoorden. Aan het eind van dit verslag in de bijlagen is een overzicht te vinden van alle interviews, observaties, documenten en etnografische beschrijvingen.

4.1 De dubbelrol van de onderzoeker – ‘etic vs emic’

In deze paragraaf zal ik aangeven waarom het zo interessant is dat juist ik in mijn dubbelrol dit onderzoek heb uitgevoerd. Om dit standpunt te onderbouwen zal ik daarom nu ingaan op de theoretische concepten ‘emic’ en ‘etic’. (Martin, 2002, p. 36). Het meeste wetenschappelijke onderzoek wordt van buiten organisaties gedaan. Dan wordt aangenomen dat een onderzoeker adequaat en zelfs accuraat kan beslissen welke categorieën en vragen interessant genoeg zijn om te onderzoeken in een bepaalde context. In dit kader spreken we van etic (Martin, 2002, p. 36). Het is gebruikelijk in een etic onderzoek dat categorieën worden afgeleid van een theorie of van eerder onderzoek, meestal niet van materiaal dat is verzameld tijdens het onderzoek.

In tegenstelling tot etic gaan emic studies ervan uit dat het van belang is dat een onderzoeker zoveel mogelijk leert om dingen te bekijken als een insider (Martin, 2002, p. 37). In dit geval zal de onderzoeker de organisatie leren te begrijpen van binnenuit. Op deze manier kan hij of zij proberen erachter te komen hoe de insiders staan tegenover bijvoorbeeld bepaalde problemen. “The trick is to figure out what the devil they think they are up to (Martin, 2002, p. 37).” De emic benadering is vooral bruikbaar wanneer een onderzoek probeert een begrip te krijgen van de cultuur binnen een organisatie.

Er is geen concrete grens waarbij men kan zeggen dit is etic of juist emic. Hoe ver moet je in de organisatie zitten als onderzoeker voordat je kunt spreken over emic? Het is een feit dat ik een medewerker ben van Holland Casino Utrecht, echter werk ik als croupier maar 10 tot 15 uur per week waardoor ik mijzelf niet geheel kan categoriseren als “insider”. Daarnaast heeft dit onderzoek niet plaats gevonden op het niveau van de croupier maar op het niveau van het midden- en hoger management. Toch denk ik dat ik in mijn rol als ‘gedeeltelijk insider’ makkelijker kon begrijpen waarom respondenten de antwoorden gaven die ze uiteindelijk gaven omdat het in veel gevallen bij mij ook een gevoel van herkenning opriepen, mede doordat ik al bekend was met de taal die gebruikt wordt binnen de organisatie. Ook ken ik de werkomgeving al ruim twee jaar en heb als croupier ook ervaren welke veranderingen er plaatsvinden. Daarnaast hoefde ik mij in de eerste fase van het onderzoek niet bezig te houden met de verkenning van de organisatie met haar medewerkers en structuur, maar kon ik al vrij snel doelgericht mensen gaan benaderen voor interviews en observaties. Dit is overigens ook een punt voor kritiek omdat ik wellicht een soort ‘blindheid’ heb ontwikkeld maar daar kom ik nog op terug in de paragraaf ‘kwaliteit van het onderzoek’ in dit zelfde hoofdstuk. Doordat ik niet volledig insider ben binnen deze organisatie had ik toch de mogelijkheid om afstand te nemen van de data. In het proces van afstand nemen heb ik wel hulp gekregen van onder andere medestudenten, echter kom ik hier nog op terug later in dit hoofdstuk. Eerst zullen we nu gaan kijken hoe ik ben omgegaan met mijn de verschillende onderzoeksmethoden.

4.2 Etnografie

Het begrip etnografie betekent letterlijk ‘het in kaart brengen van ‘etnieën’. Een etnografie kan beschreven worden als een methode waarbij de onderzoeker betrokken wordt in het dagelijkse leven van de organisatie en haar werknemers voor een bepaalde periode. Daarbij kijkt en luistert hij wat er gebeurt en stelt daarbij vragen. *“In fact, collecting whatever data are available to throw light on the issues that are the focus of research.”* (Hammersley et al, 1995:1, in Walsh, D., 2004, p.217) Het doel van de onderzoeker hierbij is om zo gedetailleerd mogelijk zijn ervaringen te beschrijven en aan die ervaringen betekenissen toe te kennen. De etnografie is ontwikkeld door antropologen en was vroeger hun primaire methode voor onderzoek. (Walsh, D., 2004, p. 218-220).

Vanwege het gegeven dat ik zelf een medewerker ben van Holland Casino Utrecht heb ik vele ervaringen die interessant waren voor de beantwoording van mijn hoofdvraag van dit onderzoek. Aan de hand van een etnografische beschrijving heb ik zoveel mogelijk individuele ervaringen vastgelegd en gebruikt voor het onderzoek. Het gaat hierbij om ervaringen die ik heb opgedaan tijdens mijn training, ervaringen die ik heb als croupier, waarbij ik zowel in contact sta met gasten als met medewerkers en managers.

4.3 Interviews

‘Interviewen is één van de belangrijkste manieren tot het verkrijgen van informatie binnen het kwalitatieve onderzoek. Het is een goede manier om toegang te krijgen tot de percepties, meningen en definities van situaties en sociale constructies van de realiteit. Het is ook één van de meest krachtige methoden die we hebben om andere mensen te begrijpen.’ (Punch, 1998, p.174-175)

4.3.1 Keuze respondenten

Aangezien het niet mogelijk is om ieder individu binnen het management te interviewen vanwege de aantallen was ik genoodzaakt een aantal keuzes te maken (Punch, 1998, p.193). Zoals ik al aangegeven heb valt de focus van dit onderzoek in de lijn van de afdeling ‘tafelspelen’. Ik heb de keuze gemaakt om een instructeur van de afdeling ‘opleidingen’ te interviewen omdat deze afdeling het eerste station is van veel medewerkers van Holland Casino Utrecht. Hierbij was het voor mij van belang om te weten hoe deze instructeur aankeek tegen het gevoerde beleid van Holland Casino Utrecht en was ik op zoek hoe dit beleid zich openbaarde in zijn werkzaamheden. Daarnaast was dit een mogelijkheid voor mij om iemand te interviewen die wel veel ervaring had binnen de organisatie maar die niet binnen het management valt. Daarnaast heb ik ervoor gekozen om een drietal tafelmanagers te interviewen. Dit type manager zien we alleen terug bij de afdeling tafelspelen en hun werkzaamheden zijn primair gerelateerd aan het operationele niveau. De keuze om slechts drie tafelmanagers te interviewen is gebaseerd op het feit dat ik in het vooronderzoek ook al een viertal tafelmanagers heb geïnterviewd en de uitwerking van die interviews kon ik hier opnieuw gebruiken. Het vooronderzoek had namelijk grote raakvlakken met dit onderzoek. Daarnaast had ik al meer inzicht in de rol van tafelmanager omdat ik tijdens mijn werkzaamheden als croupier altijd in direct contact stond met dit type

manager. Binnen het floormanagerteam van veertien personen heb ik er zeven geïnterviewd. Hierbij heb ik bewust ervoor gekozen om zowel mannen als vrouwen te interviewen. Daarnaast heb ik er ook voor gekozen in overleg met mijn contactpersoon binnen Holland Casino Utrecht om een selectie te maken op basis van diversiteit en scholing. Veel floormanagers houden zich niet alleen bezig met de afdeling ‘tafelspelen’, maar ook met andere afdelingen zoals ‘speelautomaten’ en ‘front-office’. Hierdoor konden deze interviews mij ook helpen bij het maken van een schets van de context van de organisatie. Tot slot heb ik alle vier de Dutymanagers geïnterviewd. Mede omdat deze groep zo klein was heb ik ervoor gekozen om ze alle vier te interviewen. Ook deze managers konden mij net als de floormanagers een beter inzicht geven in de context. Daarnaast konden deze managers mij ook een inzicht geven in beleidmatige aspecten. De focus van alle interviews die zijn afgenomen lag op de perceptie van de managers voor wat betreft hun veranderende omgeving en hun perceptie voor wat betreft hun eigen rol in die veranderende omgeving van Holland Casino Utrecht.

4.3.2 Type interview

Er zijn diverse type interviews. Fontana en Frey (1994) maken onderscheid tussen gestructureerde, semigestructureerde en ongestructureerde interviews. Andere auteurs gebruiken andere categorieën, maar ze beschrijven allemaal een variatie in de graad van structuur, standaardisatie en diepte. (Punch, 1998, p.175) Bij de interviews die ik heb afgenomen heb ik ervoor gekozen om al deze drie soorten interviews uit te voeren. Hiervoor heb ik een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de eerste vijf interviews, de tweede vijf en de laatste vijf. De eerste vijf interviews waren ongestructureerd. Ik ben bij deze interviews gaan scannen naar topics die relevant waren voor de onderzoeksvraag. De tweede reeks interviews waren meer gestructureerd. Uit de eerste reeks interviews kwamen duidelijke topics naar voren en die ben ik bij deze interviews wat verder gaan verkennen. De laatste reeks interviews heb ik gebruikt om inzicht te krijgen in hele specifieke vragen die ik nog had. Zo is dus te zien dat er een soort trechtvormig proces heeft plaatsgevonden, van vaag en ongestructureerd naar heel gericht en gestructureerd.

4.3.3 Analyse van de interviews

Om de informatie die ik kreeg tijdens de interviews zo goed mogelijk te bewaren heb ik ervoor gekozen om alle interviews op te nemen, zodat ik in staat was transcripties van deze interviews te maken. Veel van deze transcripties heb ik ook teruggekoppeld naar de respondenten zodat ze mij nog eventueel aanvullende feedback konden geven. Deze transcripties kon ik vervolgens gebruiken in het proces van analyse. De laatste reeks interviews heb ik echter niet geheel uitgewerkt in transcripties omdat ik hier op zoek was naar antwoorden op concrete vragen. De antwoorden in deze interviews heb ik overigens wel selectief in transcriptievorm uitgewerkt. De selectie die ik heb gemaakt om bepaalde onderdelen wel of niet uit te werken in transcriptievorm is gebaseerd op een steeds specifiekere topiclijst die ik had gemaakt voor deze interviews. Naarmate het onderzoek vorderde was ik op zoek naar antwoorden op concretere vragen en juist de antwoorden op die vragen heb ik uitgewerkt. Hoe ik verder de analyse heb behandeld van deze transcripties zal verder in de hoofdstuk aan de orde komen.

4.4 Observaties

Naast de interviews heb ik er ook voor gekozen om observaties uit te voeren. Deze techniek kan gebruikt worden om uitspraken die zijn gedaan in interviews te bevestigen of te ontcrachten. Ook krijgt de onderzoeker bij het doen van observaties meer achtergrondinformatie. Deze techniek heeft overigens ook al een lange traditie in de sociale wetenschappen (Punch, 1998, p.184). Bij de observaties heb ik er ook voor gekozen om gebruik te maken van een topiclijst die overeenkomt met de topiclijst van de interviews. Tijdens de observaties heb ik dan ook zoveel mogelijk ervaringen opgeschreven en heb ze direct al zoveel mogelijk aan de geformuleerde topics gekoppeld. Naarmate het onderzoek vorderde ben ik ook specifiek op bepaalde topics gaan letten omdat die relevanter leken voor de beantwoording van de onderzoeksvragen.

4.4.1 Keuze observaties

Ik heb ervoor gekozen om drie dagen mee te lopen met verschillende managers binnen Holland Casino Utrecht. Hierbij ben ik een dag op pad geweest met een dutymanager, een floormanagement en een tafelmanagement. Ik heb gedurende deze dag bekeken wat hun werkzaamheden waren en hoe ze zelf invulling gaven aan hun rol als manager. Hierbij heb ik zoveel mogelijk aantekeningen

gemaakt die ik vervolgens kon gebruiken om een verslag te maken van de dag. Dit verslag heb ik gebruikt in het analyseproces.

4.5 Documenten

In organisaties wordt veel informatie vastgelegd in documenten, hierbij is Holland Casino Utrecht geen uitzondering. Hierbij zijn er documenten die inzichten geven in de organisatie en haar beleid, procedures die gehanteerd worden binnen de organisatie, doelen van de organisatie en er is ook een personeelsblad voor de werknemers van Holland Casino Utrecht. Ik heb getracht zoveel mogelijk van deze documenten in mijn bezit te krijgen en heb deze ook betrokken bij het onderzoek. In de bijlage heb ik een lijst verwerkt met alle documenten die ik bij dit onderzoek heb betrokken.

4.6 Proces van analyse

Naar aanleiding van alle onderzoeksmethoden die ik heb gebruikt kreeg ik een enorme hoeveelheid data die ik moest gaan structureren en analyseren. Voor dit proces heb ik gebruik gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering. (Boeije, 2006, p. 63) Bij deze benadering legt de onderzoeker het accent op het verminderen van het aantal gegevens door een schifting te maken, samenvattingen te maken en categorieën te ontwikkelen. Vervolgens moet de stap gemaakt worden om deze categorieën aan elkaar te koppelen. In hoeverre is er dus een verband tussen de categorieën? De volgende stap die ik heb gemaakt is om deze categorieën en patronen tussen categorieën te koppelen aan theoretische concepten. Kort samengevat heb ik de data dus uit elkaar grafeld en vervolgens gestructureerd.

4.6.1 Coderen

Als we verder gaan inzoomen op dat proces van categoriseren dan is te zien dat ik drie verschillende processen heb doorlopen – Het open coderen, axiaal coderen en het selectief coderen. In eerste instantie ben ik de interviews *open codes* gaan toekennen. (Boeije, 2006, p. 85) In deze eerste fase heb ik alle data herlezen en relevante data voorzien van een label. In deze fase was ik ook al aan het kijken hoe deze verschillende labels zich tot elkaar verhouden. Ik heb er voor gekozen om zoveel mogelijk stukken van de transcripties te voorzien van labels om op

die manier nog zoveel mogelijk data te bewaren. Alle teksten die ik hetzelfde label had gegeven heb ik in een bestand gezet zodat ik ze makkelijk als collectief terug kon halen. De volgende stap die ik in dit proces heb doorlopen wordt ook wel het *axiaal coderen* genoemd. Het belang van deze fase is dat de betekenis en het belang van de begrippen wordt achterhaald. (Boeije, 2006, p. 98 - 99) In deze fase ben ik gaan inzoomen op de individuele codes. Ik heb gekeken of de labels goed waren afgebakend en of dat sommige labels wellicht beter samengevoegd konden worden. In een aantal gevallen heb ik verschillende labels samengevoegd en heb daardoor de naam van die labels wel iets moeten aanpassen. Ook heb ik codes die ik toch minder relevant vond geschrapt. Op deze manier was ik in staat het aantal codes sterk te reduceren. Ik heb ervoor gekozen om te werken met een 'codeboom'. (Boeije, 2006, p. 100) In deze codeboom heb ik alle codes onder elkaar opgeschreven en achter deze codes een lijstje van voorbeelden geplakt. Op die manier kreeg ik een duidelijk overzicht van mijn gehele dataverzameling en kon verder gaan met het analyseproces. De laatste stap in dit coderingsproces is het *selectief coderen*. Tijdens het selectief coderen ben ik gaan kijken naar alle codes die ik had opgesteld tijdens het axiale coderingsproces en ben op zoek gegaan naar relaties tussen verschillende codes. In hoeverre passen de codes bij elkaar en welke thema's zie ik daar sterk in terug komen? Ik heb ervoor gekozen om alle categorieën die ik nog over had op een overzicht uit te schrijven en ben verbindingen gaan leggen tussen verschillende categorieën door lijnen te trekken. Vervolgens ben ik deze verbindingen gaan voorzien van uitleg om ze aan te geven hoe de codes zich tot elkaar verhouden. Ook in deze fase ben ik erachter gekomen dat een aantal categorieën toch van minder groot belang waren omdat ze niet goed aansloten op de onderzoeksvraag. Ik ben dus zelfs nog in deze laatste fase labels gaan schrappen. Wat ik aan het einde van dit proces overhield was een overzicht met een gereduceerd aantal categorieën en alle de verbindingen tussen de overgebleven codes. Daarnaast had ik van al deze categorieën bestanden waarin alle data was opgeslagen die op die specifieke categorie van toepassing was. Aan de hand van deze gegevens ben ik de analyse van dit onderzoek gaan schrijven.

4.7 Kwaliteit van het onderzoek

De betrouwbaarheid en de validiteit zijn de twee belangrijkste indicatoren voor de kwaliteit van het onderzoek. (Boeije, 2006, p. 145) Op beide aspecten van de kwaliteit van dit onderzoek zal in deze paragraaf worden ingegaan. Het aspect betrouwbaarheid betreft de beïnvloeding van

waarnemingen door toevalligheden of onsystematische fouten. In het kader van de betrouwbaarheid zal ik ingaan op het concept ‘going native’, waarin ik uitleg hoe ik ben omgegaan om de keerzijde van mijn dubbelrol en de problemen die dit heeft opgeleverd ten aanzien van die toevalligheden en onsystematische fouten. Vervolgens gaan we kijken naar de validiteit van het onderzoek – Is de informatie die ik heb gekregen wel op een juiste manier verkregen? In het kader van de validiteit zal ik ingaan op het begrip ‘triangulatie’, waarbij ik uitleg waarom ik gebruik heb gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden en wat de kracht hiervan is om die validiteit van het onderzoek te waarborgen.

4.7.1 ‘Going native’

Een belangrijk onderdeel van dit cultuuronderzoek was dat ik in de rol van onderzoeker afstand moest nemen van de data. Echter had ik hier direct te maken met een extra moeilijkheid omdat ik zelf namelijk ook medewerker ben binnen deze organisatie en dus zelf ook onderdeel was van die context in de rol van croupier. In dit onderzoek heb ik door middel van de etnografische beschrijving bestudeerd hoe de andere insiders aankijken tegen diverse aspecten van de onderzoeksvraag. Hierbij moest ik dan waken dat ik ‘gevoelig’ bleef voor het vinden van betekenisvolle aspecten. (Alvesson, 2000) Echter wanneer een onderzoeker onderdeel is geworden van de organisatie tijdens het onderzoek kan hij een bepaalde ‘blindheid’ ontwikkelen waardoor bijvoorbeeld deze betekenisvolle aspecten die bijzonder zijn niet meer als bijzonder worden ervaren maar juist als normaal. We zien deze valkuil veel terug bij etnografen die lange tijd betrokken zijn bij het onderzoek binnen een organisatie. In de literatuur wordt deze blindheid gekoppeld aan het begrip ‘going native’. “*When going native, the ethnographer forgets that he must remain a ‘professional stranger’.* (Agar, 1981)” Dit heeft voor mij ingehouden dat ik actief moest schakelen tussen enerzijds mijn rol als medewerker in de organisatie en anderzijds mijn rol als onderzoeker. Toch heb ik geprobeerd deze twee rollen gescheiden te houden, dit heb ik op een aantal manieren geprobeerd. In eerste instantie ben ik geen interviews of observaties gaan uitvoeren op dezelfde dag dat ik ook moest werken als croupier. Daarnaast heb ik met medestudenten veel over mijn eigen analyses gesproken en hebben zij mij geholpen te reflecteren op mijn inzichten. Hierbij heb ik mijzelf met regelmaat de vraag gesteld of ik bepaalde inzichten ook had verkregen als ik niet binnen de organisatie had gewerkt. Wat mij hierin is opgevallen is dat ik in tegenstelling tot full-time croupiers op een andere manier tegen

de organisatie aan kijk omdat ik minder dan zij ben verbonden met de organisatie. Daarnaast lag de focus van dit onderzoek niet op het niveau van de croupier, maar op het niveau van het midden- en hogere management. Iets wat ik toch makkelijk los kon koppelen van mijn eigen ervaringen, waardoor ik denk dat ik de organisatie echt van een andere kant kon bekijken. Toch zullen de resultaten van dit onderzoek tegen licht moeten worden bekeken van mijn dubbelrol. Een onderzoeker die niet in dezelfde positie zou verkeren als ik zou de focus van de analyse wellicht anders hebben neergezet. Wel heb ik getracht om zoveel mogelijk met andere studenten en mijn begeleider te reflecteren op mijn rol als onderzoeker en het onderzoek zelf. Hierdoor was het voor mij makkelijker om ook met een kritische blik naar het onderzoek te kijken.

4.7.2 Validiteit

De validiteit van een onderzoek heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. (Boeije, 2006, p. 145) De essentie hiervan is dus dat ik tijdens het onderzoek heb gemeten wat ik moest meten, dus dat ik de juiste onderzoeksmethoden heb gebruikt en deze op een correcte manier heb toegepast. Ik zal aangeven wat de waarborg van mijn validiteit is in de paragraaf 'triangulatie'. Vervolgens zal ik ook ingaan op bepaalde aspecten die het lastig voor mij hebben gemaakt om een valide onderzoek neer te zetten, deze zullen besproken worden in de paragraaf 'hindernissen'.

4.7.2.1 Triangulatie

Mijn uitgangspunt bij dit onderzoek was om gebruik te maken van drie verschillende onderzoeksmethoden - Interviews, observaties en de documentanalyse. De etnografische beschrijvingen vallen in het kader van de triangulatie onder de noemer observaties omdat ik deze op een vergelijkbare manier heb gebruikt. Het idee daarachter was om vanuit drie verschillende dataverzamelingen, die ieder een eigen karakter hebben, naar de onderzoeksvraag te kijken. Op die manier heb ik geprobeerd om een beeld te krijgen dat gefundeerder is dan wanneer je maar een enkele methode gebruikt omdat je iedere keer je inzichten kan checken. Iemand kan bijvoorbeeld in een interview wel een uitspraak doen, maar komt dat ook overeen met wat ik waarneem in de observaties en zie ik dat bijvoorbeeld ook nog eens een keer terug in diverse documenten of zijn het losstaande ervaringen die ik te horen krijg? Deze methode die ik gebruikt heb wordt ook wel triangulatie genoemd. (Maxwell, 2005, p. 112) Bij triangulatie heeft de

onderzoeker dus de mogelijkheid om op zoek te gaan naar een samenhang tussen de resultaten en op die manier kan hij dus ook een vollediger en betrouwbaarder beeld krijgen van een bepaalde situatie. De etnografische beschrijvingen die ik heb gemaakt heb ik met name in de beginfase van het onderzoek gebruikt om een richting te zoeken voor onderzoekstopics. In de eindfase van de analyse heb ik ze nogmaals gebruikt om meer inhoud te kunnen geven aan de codes die ik heb gemaakt.

4.7.2.2 Hindernissen

In het streven naar een valide onderzoek heb ik te maken gehad met een aantal hindernissen die ik heb moeten nemen. In eerste plaats heb ik het dan over de 'blindheid' die ik als insider zou hebben ontwikkeld, echter is dit aspect al behandeld. Toch wil ik hier nog wel aan toevoegen dat ik als onderzoeker niet onbevooroordeeld de organisatie ben binnen gestapt en daardoor al bevooroordeeld was, of dit nu positief effect heeft gehad op het onderzoek of niet. (Maxwell, 2005, p. 108) Hierdoor kan ik het onderzoek misschien toch een kant op hebben gestuurd waar ik anders niet heen was gegaan. Door samen met andere studenten en mijn begeleider te reflecteren op mijn eigen rol en bevindingen heb ik geprobeerd mijzelf niet teveel te laten leiden door mijn eigen ervaringen, maar op sommige momenten kan mijn dubbelrol toch een negatieve invloed hebben gehad op de resultaten. Dat ik soms moeite had met het afstand nemen bleek ook uit de gesprekken die ik heb gevoerd met mijn begeleider waarbij ze expliciet genoemd heeft dat ik een aantal keren in deze valkuil gestapt ben en dat ik meer afstand moest proberen te nemen.

Daarnaast zag ik het ook als een hindernis dat managers binnen Holland Casino Utrecht misschien niet met mij zouden willen praten over alle onderwerpen waar ik informatie voor nodig had. In de rol van croupier sta je toch onder in de organisatie en ik wist niet hoe de managers tegenover mij zouden staan als onderzoeker. Ik heb zoals ik al had aangegeven ervoor gekozen om zoveel mogelijk mijn eigen kleding te dragen tijdens de interviews om het verschil tussen mij als croupier en mij als onderzoeker te benadrukken. Of mijn kledingkeuze er iets mee te maken had weet ik niet, maar ik kreeg sterk de indruk dat de managers niet vreemd aankeken tegen mij als onderzoeker. Tijdens de interviews had ik het idee dat we gemakkelijk over alle onderwerpen konden praten en heb zelfs op geen moment een vorm van weerstand opgemerkt. Overigens heb ik alle observaties wel in de werkkleding van Holland Casino uitgevoerd. Ik heb hier bewust voor gekozen omdat ik niet wilde opvallen tijdens de observaties. Wanneer ik in

mijn eigen kleding door de speelzaal zou lopen dan zou het de medewerkers meer zijn opgevallen en hadden ze zich wellicht anders gedragen.

Een tweede hindernis die ik moest nemen wordt in de theorie ook wel aangeduid met het begrip 'reactiviteit'. (Maxwell, 2005, p. 108) Dit houdt in dat ik mij in mijn rol als onderzoeker zo neutraal mogelijk op heb moeten stellen tijdens het verwerven van de data. In de fase van het uitvoeren van de interviews heb ik daarom een zo neutraal mogelijke houding aangenomen zodat ik de respondenten zo weinig mogelijk zou beïnvloeden. Dit was om te voorkomen dat de respondenten mij andere antwoorden zouden geven omdat ik ze beïnvloed zou hebben. Tijdens de interviews bleek als snel dat het onmogelijk was om neutraal over te komen omdat ik het grootste deel van de respondenten al voor het interview kende en met hen gesproken had. Toch heb ik gestreefd om neutraal over te komen door zo weinig mogelijk emoties te uiten en de mensen zoveel mogelijk uit te laten praten zonder ze te onderbreken in de hoop dat ze ongestoord hun verhaal aan mij zouden vertellen.

5 Resultaten

De resultaten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen zal ik presenteren aan de hand van drie verschillende topics die aansluiten bij de deelvragen. In de eerste plaats zal ik aangeven wat de belangrijkste veranderingen zijn die Holland Casino Utrecht heeft doorlopen de afgelopen paar jaar. Daarna zal ik bekijken hoe de organisatie heeft gereageerd met haar strategische beleid en tot slot gaan we inzoomen op de rol van de manager. Dus hoe ziet de manager zijn rol in deze veranderende organisatie.

5.1 Wat zijn de belangrijkste veranderingen?

We bespreken hier de belangrijkste veranderingen die Holland Casino Utrecht de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. In het personeelsblad ‘inzicht’ dat Holland Casino een aantal keer per jaar uitgeeft geeft het bestuur van Holland Casino aan dat er een aantal belangrijke externe omgevingsfactoren aan het veranderen zijn waardoor de organisatie ook zal moeten veranderen. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1) In de eerste plaats besteden ze aandacht aan de wisselingen en de grillen van de Nederlandse politiek die zorgen dat er steeds weer nieuwe eisen voor de organisatie op tafel komen te liggen. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1 p.10) Hierbij moet in de eerste plaats gedacht worden aan de maatschappelijke rol die de organisatie heeft meegekregen – Het uitvoeren van een restrictief kansspel. Er wordt een verschuiving in de prioriteiten binnen dit beleid geconstateerd en dit heeft zich onlangs geuit in de verhoging van de kansspelbelasting. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1 p.11) Daarnaast geeft het bestuur van Holland Casino ook aan dat het nieuwe rookbeleid dat door het nieuwe kabinet is doorgevoerd significante gevolgen heeft voor de organisatie. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1 p.7) En ook staat het witwasbeleid van de organisatie nog steeds hoog bij de prioriteiten van de overheid. Een andere belangrijke verandering waar de organisatie mee te maken heeft is de opkomst van de online casino’s. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1 p. 5) Dit is een markt waar de organisatie ook graag een graantje van had meegepikt. En naast al deze veranderingen geeft de bestuursvoorzitter van Holland Casino ook nog eens aan hoe de organisatie door een eventueel verlies van haar monopoliepositie genoodzaakt wordt om marktgericht te gaan werken. (Bijlage 3: Inzicht,

jaargang 4, nr.1 p.14) Kortom veel verschillende aspecten die de organisatie beïnvloeden, al deze aspecten zullen behandeld worden in de volgende paragrafen.

5.1.1 Eisen van de Nederlandse overheid

Holland Casino wordt door de Nederlandse overheid in een soort spagaat getrokken. (Dutymanager, 2008) Aan de ene kant staat het ministerie van Justitie die van Holland Casino verwacht dat een matiging van het gokspel wordt onderstreept. Mensen mogen komen om te spelen, maar zodra er problemen ontstaan moet er direct geanticipeerd worden. (Floormanagement, 2008) Ook in de interviewdata vinden we deze observaties terug:

“Nou nee, nou het enige is dat wij een maatschappelijke rol hebben. Nou ja met dat PBK- beleid. (kansspeleroverslaving beleid) En dat brengt ons ook in een spagaat. Aan de ene kant moeten we dus wel voor de overheid geld verdienen. En aan de andere kant moeten we ook mensen tegenhouden om hier te spelen, nou in ieder geval om ze een spiegel voor te houden. En ja dat is ook gewoon een lastig aspect en zodra er iets gebeurt dat negatief is dan zijn wij meteen in het nieuws met de witwaspraktijken enzovoort. En iedereen denkt ook dat het hier ook allemaal maar kan en het is ook heel moeilijk om dat soort tijen te keren. En het zit ons wat dat betreft ook niet mee. Ja mensen hebben met Holland Casino toch snel zoiets van ja ja het zal allemaal wel.” (Dutymanager, 2008)

De houding die Holland Casino bij deze spanning probeert aan te nemen is terughoudend. (Dutymanager, 2008) Echter staat aan de andere kant het ministerie van financiën te wachten met de verwachting dat Holland Casino extra inkomsten genereert voor de schatkist. Het beleid dat de organisatie dan ook moet voeren wordt aangeduid met het begrip ‘restrictief kansspelbeleid’. Dit beleid houdt in dat de organisatie wel kansspelen mag aanbieden maar heel streng moet letten op de grens, wanneer komt iemand wel in de problemen en wanneer niet. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1, p. 10) Wat de bestuursvoorzitter van Holland Casino ziet gebeuren is dat bij het ene kabinet de balans doorslaat naar het ‘voorkomen van kansspeleroverslaving’ terwijl in een ander kabinet de balans door kan slaan naar het ‘geld verdienen’.

“Het kan toch niet waar zijn dat je als Nederlandse overheid al sinds de oprichting van Holland Casino in 1975 door middel van een staatsmonopolie beleid voert om onmatig spel te

beteugelen, om vervolgens nu, omwille van een gat in de rijksbegroting, het belang van de begrotingsfinanciering te laten prevaleren?”(Bestuur Holland Casino, 2008)

De reactie van het bestuur komt voort uit de belastingverhoging die is aangekondigd door het kabinet. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1, p. 11) De Tweede Kamer ging op 22 november 2007 akkoord met het Belastingplan 2008, waarbij de belasting die de organisatie aan de overheid moet afdragen fors verhoogd is.

5.1.2 Nieuwe rookbeleid

Een eis van een andere orde die de overheid bij Holland Casino heeft neergelegd is het nieuwe rookbeleid. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1, p. 7) Vanaf 1 juli 2008 is het niet meer toegestaan voor gasten om in de speelzaal te roken, maar Holland Casino wil deze ‘rokende gast’ toch graag binnen houden en is daarom op zoek gegaan naar technische aanpassingen. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1, p. 7) Volgens het bestuur heeft de organisatie in de maanden voorafgaand aan het moment dat het beleid werd ingevoerd haar best gedaan om ingrijpende technische aanpassingen in alle casino’s te voltooien. Enerzijds was dit volgens het bestuur een race tegen de klok en ook daadwerkelijk een miljoeneninvestering, maar het was ook een communicatieve uitdaging in de richting van de gasten van de organisatie. De verhouding roker/niet-roker binnen de gasten van Holland Casino is namelijk 43/57. Uit de interviewdata komt ook naar voren dat dit probleem niet alleen door het bestuur als problematisch wordt beschouwd, maar dat het ook daadwerkelijk wordt geconstateerd door de managers in de speelzaal van Holland Casino Utrecht. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1, p. 7)

“Ja veel van onze gasten vinden dat het eigenlijk gewoon bij het casino hoort, maar ze begrijpen wel dat wij ook niet onder dat beleid uit kunnen komen. Toch willen we deze gasten graag binnen houden en hebben we ervoor gekozen om op zoek te gaan naar een technische oplossing in de vorm van een speciale afgesloten rookruimte.” (Floormanager, 2008)

5.1.3 De druk om Holland Casino-online aan te bieden

Op internet zijn inmiddels veel aanbieders van online casino’s en Holland Casino was zelf ook op zoek naar de mogelijkheid om een online casino aan te bieden om twee redenen. (Bijlage 4: Etnografisch document – Uitleg Holland Casino online) In de eerste plaats om zelf ook hieraan

te kunnen verdienen en ten tweede om hun taak uit te voeren die ze van de Nederlandse overheid hebben meegekregen, namelijk het beschermen van de consument en het tegengaan van gokverslaving. (www.Hollandcasino.nl – over Holland Casino, 5 juni) Holland Casino is vervolgens een ontwikkelingstraject in gegaan om een Holland Casino online op de markt aan te bieden. De overheid heeft echter besloten dat Holland Casino met dit online casino buiten haar opdracht trad en heeft ervoor gezorgd dat het online casino niet mocht worden aangeboden zoals ook te lezen is in het volgende citaat. (Dutymanager, 2008)

Ja de online casino's daar hadden we heel graag een graantje van meegepikt. En ja dat is al jaren gaanden. Daar is al twee keer geprobeerd om daar iets moois voor te bouwen en twee keer is het afgeblazen door de overheid, dus dat we daar niets mee mogen doen. En dat heeft er dan mee te maken dat het niet hoort bij onze taken of zoiets dergelijks. Dus iets wat de overheid dan met de meerderheid van stemmen beslist. Ze vinden het er niet bij passen. En dit is zo omdat onze opdracht is een "restrictief kansspel" aanbieden, of zoiets dergelijks is het. En op het moment dat je uitbreidt dan wordt dat niet gezien als restrictief, maar je kunt het natuurlijk ook zo uitleggen dat we er dan beheerst de regie erover krijgen in plaats van dat het nu allemaal maar gebeurt en waar dus totaal geen controle over is. Dat is uiteindelijk wel ooit het uitgangspunt geweest om Holland Casino te starten. Dus ja biedt het nou maar gewoon aan want er is behoefte aan kansspel, maar doe het dan zo dat je daar nog controle op hebt en voer ook dat PBK beleid (kansspelverslavingbeleid) dat wij voeren. (Dutymanager, 2008)

Holland Casino heeft hier met een spanning te maken waarbij enerzijds het uitvoeren van de taak staat – Het beschermen van de consument en tegengaan van gokverslaving. Aan de andere kant wil het casino ook geld verdienen en de online casino's beconcurreren, want deze online casino's bedienen ook de Nederlandse consumenten die door deze activiteiten op het internet ook minder vaak naar het Holland Casino gaan. (Floormanagement, 2008)

5.1.4 Marktgericht denken van Holland Casino Utrecht

Sinds haar oorsprong heeft Holland Casino een monopoliepositie op de Nederlandse casinomarkt. (www.Hollandcasino.nl – feiten en cijfers, 7 juni) Dit monopolie is een punt dat al een langere periode onder vuur ligt, zo verscheen er in 2003 al een artikel in De Stem waarin geopenbaard werd dat de Fransen stelden dat het monopolie van Holland Casino in strijd zou zijn

met Europese regelgeving. Een directielid van Holland Casino gaf aan dat de Fransen een punt hadden, “Wij zijn er in tegenstelling tot de minister niet van overtuigd dat het huidige beleid wordt goedgekeurd door het Europese hof” (De Stem, 2003). Als we twee jaar verder gaan dan zien we dat de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State verschillende uitspraken heeft gedaan naar aanleiding van de vergunning die werd geweigerd voor een casino in Bergen op Zoom door de Franse organisatie ‘Compagnie Financière Régionale B.V.’ In december 2005 oordeelde de rechtbank in Breda dat de minister onvoldoende duidelijk had gemaakt of in dit geval sprake was van omstandigheden die beperkingen van het beginsel van het vrij verrichten van diensten rechtvaardigt, maar op woensdag 14 maart 2007 werd dit eerdere vonnis door de rechtbank vernietigt. (rechtspraak.nl, 2007) Op dit moment heeft de organisatie dus nog de monopoliepositie, echter wordt door de respondenten wel uitgesproken dat er binnen een aantal jaar eens een eind zou kunnen komen aan deze positie.

“Ja vroeger hadden wij toch en ja nu nog steeds het monopolie. En ja Holland Casino is ook eigenlijk best wel arrogant. En dat is ook wat uit onderzoeken is gebleken. Dus dat mensen zo over ons denken. En als je dan toch in de toekomst kijkt, een toekomst waarin je waarschijnlijk je monopolie gaat verliezen. Ja dat sijpelt toch wel zo door de regels door. En ja daar moeten we natuurlijk heel goed op voorbereid zijn. En we zullen toch met onze arrogante houding een omslag moeten maken. Dus ook als de monopolie losgelaten wordt, dat we dan dus ook klaar zijn voor de concurrentie. Dus dat wij ook vriendelijk zijn en dat mensen zich bij ons thuis voelen.”(Floormanager, 2008)

Dit heeft echter niet te maken met het feit dat de Nederlandse overheid dit zou initiëren, maar vanwege het gegeven dat door de Europese Unie de diverse nationale wetgevingen steeds minder een rol van betekenis spelen en het daardoor een kwestie van tijd lijkt te zijn totdat er een soort van Europees kansspelbeleid ontstaat volgens de bestuursvoorzitter. (Bijlage 3: Inzicht, jaargang 4, nr.1, p. 14) Holland Casino heeft volgens de bestuurvoorzitter het streven om zich voor te bereiden op de toekomst waarin de organisatie moet overleven in geheel andere omstandigheden. Hierbij moet dan gedacht worden aan een Holland Casino dat sterker marktgericht opereert dan voorheen. Waar in het verleden medewerkers, managers en directie deze verandering niet wilden zien, beginnen managers nu Holland Casinobreed zich bewust te worden van deze verandering.

“Ja men begint dat nou ook in te zien. Men begint namelijk steeds serieuzer te nemen dat de monopolie gaat verdwijnen en dat de concurrentie gaat komen en dat wij een ander soort bedrijf zullen gaan worden. Dat begint men steeds serieuzer te nemen. Eerst was het zoiets van de balans sloeg nog daar naar “dat roepen ze al jaren maar dat gebeurt toch niet” en nu begint de balans meer door te slaan naar “nee dat moeten we toch maar eens serieus gaan nemen”. En ook de OR begint daar steeds meer, want die waren eerst van “wel nee dat gaat nooit gebeuren” en die zijn nu ook steeds meer van “ja daar moeten we toch echt wat meer mee gaan doen”. (Dutymanager, 2008)

5.2 Welk beleid is Holland Casino Utrecht gaan voeren?

In dit hoofdstuk gaan we kijken naar hoe de organisatie heeft gereageerd met haar strategische beleid op de veranderingen in de omgeving. In eerste plaats zal de nieuwe visie van Holland Casino Utrecht besproken worden zoals deze naar voren komt uit de nieuwe strategie die Holland Casino Utrecht is gaan volgen. Er zal uitgelegd worden wat deze visie precies inhoudt en wat de werking ervan is op de managers van Holland Casino Utrecht. Vervolgens gaan we kijken wat dit zegt over de beweging die de organisatie aan het maken is met betrekking tot de organisatietype. Welke elementen herkennen we van de massadienstverlener en welke elementen herkennen we van de professionele dienstverlener.

5.2.1 Holland Casino Utrecht en haar visie

Het begrip ‘de visie’ is een paar jaar geleden geïntroduceerd door de manager operations van Holland Casino Utrecht. (Manager operations, 2007) Het begrip lijkt aanvankelijk erg gemakkelijk te begrijpen, maar wanneer je erop gaat inzoomen dat zie je dat het begrip ten eerste zeer complex is, ten tweede beweegt en ten derde ook nog eens alles omvattend zou moeten zijn.

“Ja wat wel bijzonder van Utrecht is, is dat een aantal jaar geleden een andere weg in zijn gegaan met onze ‘philosophy’, hoe we het bedrijf de komende jaren besturen. Dat is het visie verhaal. Als je de gast centraal stelt, onze conclusie is dat dan je belangrijkste succesmiddel het vloerpersoneel is, want zij zijn degenen die bepalen of de gast wel of niet goed behandeld wordt. Dus hij is verantwoordelijk voor, ik noem het 80 procent van de beleving van een gast. En andere dingen zoals de aankleding, de ‘slots’ en de parkeergelegenheid zijn minder belangrijk

dan het effect van je personeel. Met die constatering komt er ook een hele rits van dingen, naja ik heb gezegd dat het belangrijkste is dat je een veilige omgeving creëert. We willen dat medewerkers zich vrij voelen om te kunnen zeggen wat ze denken. Dat ze ook ruimte hebben om te doen wat ze denken, dus zoals verantwoordelijkheid willen pakken. (Manager operations, 2007)

Volgens een document van Holland Casino Utrecht is de visie het beeld of de verwachting die men van de toekomst heeft. (Bijlage 3: Heeft u al een missie en een visie?) Het gaat erbij een visie om dat er een gezamenlijk toekomstbeeld is, die expliciet beschreven is. Het zou een collectief beeld moeten zijn dat gedeeld wordt door alle betrokkenen, dat een verwachting geeft van de voor de onderneming relevante toekomst. De visie van Holland Casino Utrecht bestaat uit een aantal basiswaarden die verder zijn uitgewerkt in principes en filosofieën. (Bijlage 3: Mindmap van een floormanager) De waarden die geformuleerd zijn luiden als volgt:

1. De gast staat centraal en bepaalt het succes van de organisatie. (www.Hollandcasino.nl – feiten en cijfers, 7 juni)
2. De medewerkers – allemaal – zijn de belangrijkste toegevoegde waarde om de gast centraal te stellen. Het personeel op de vloer is absoluut bepalend voor de positieve of negatieve beleving van de gast. Alle andere medewerkers zijn faciliterend aan de gast en de medewerkers op de vloer.
3. Holland Casino moet de wet volgen en versterkt zijn positie door gezien te worden als een onderneming die zijn verantwoordelijkheid neemt.

Holland Casino Utrecht heeft volgens dit document met behulp van de visie een voordeel om waarden, principes en bedrijfsfilosofie als basis voor het beleid te gebruiken omdat het bedrijf zich op die manier dwingt om het beleid en besluiten te spiegelen aan de voor iedereen herkenbare basisgedachten. Dit beleid zou volgens dit document een positief effect hebben op de medewerkers zodat ze niet voor verassingen komen te staan en dat ze niet te maken hebben met tegenstrijdigheden. (Bijlage 3: Filosofieën – De Utrechtse visie)

Tot dusver heb ik inzicht gegeven in de visie zoals deze van ‘bovenaf’ wordt gedefinieerd. Als we dan gaan kijken naar hoe deze visie van toepassing is op de werkzaamheden van de

verschillende managers binnen de organisatie dan is het bovendien belangrijk om te weten hoe de visie ontstaan is en wie daaraan hebben bijgedragen.

5.2.1.1 Ontstaan van de visie – Op zoek naar de dialoog

Volgens de respondenten bleek al bij de start van Holland Casino Utrecht dat dit casino anders zou zijn dan alle andere casino's in Nederland. In tegenstelling tot de autoritaire stijl van leidinggeven die bij andere vestigingen van Holland Casino werd gehanteerd, koos Holland Casino Utrecht ervoor om een minder directief beleid te hanteren. (Tafelmanager, 2008) In deze beginfase van de Utrechtse vestiging waren er nog wel significante kloven tussen de verschillende managementlagen en de croupiers en ook was er nog sprake van een sanctiebeleid dat gehanteerd werd. Toch waren de omgangsvormen tussen leidinggevenden en medewerkers ook toen al minder sterk beladen. (Tafelmanager, 2007) Ook verteld een floormanager hoe de manager operations de medewerkers uitnodigde de dialoog te starten, om op die manier de medewerkers ruimte te geven om met oplossingen voor problemen te komen.

“En de manager operations, ja dat klinkt eigenlijk best raar maar dat was eigenlijk wel een geschenk uit de hemel. Die kwam dan ook echt met die visie onze vestiging binnen en die kwam bij ons ook vragen hoe willen jullie die, ja hoe we dit aan gaan pakken. Hij zei niet van ik ben hier en jullie doen wat ik zeg. Nee hij zei ik ben hier en ik denk er zo over, hoe denken jullie erover en hoe gaan wij het invullen. Gaan jullie het maar doen en die ruimte hebben we gekregen. En doordat wij die ruimte en vertrouwen hebben gekregen is er heel veel veranderd.”
(Floormanager, 2008)

Vervolgens zien we gebeuren dat met name bij het midden- en hoger management het besef begint te ontstaan dat een directieve stijl van leidinggeven niet meer geschikt was. (Floormanager, 2008) Als een gevolg hiervan besloten diverse floormanagers om een punt te zetten achter het sanctiebeleid en wilden zij op een andere manier verder gaan zoals te zien is in de quote van de floormanager op de titelpagina. Net na deze periode kwam de nieuwe manager operations de organisatie binnen met een visie op organiseren die aansloot bij de nieuwe wensen van de managers. (Floormanager, 2008) Hij heeft toen de stap gemaakt om niet zelf direct beleid te gaan maken dat aansloot bij de nieuwe wensen, maar hij koos ervoor om dit vraagstuk terug te leggen bij zijn managers en medewerkers. Wat na dit proces naar voren kwam was dat er een viertal punten waren die door de managers en medewerkers hoog gewaardeerd werden, namelijk

de gast, het product, de medewerker en rol van de leidinggevende. Dit waren de vier pijlers en daarmee het vertrekpunt van de nieuwe visie. (Bijlage 3: Heeft u al een missie en een visie?)

5.2.1.2 Coachend leidinggeven – De dialoog opzoeken

Eén van de vier pijlers is de rol van de leidinggevende. Vanuit die visie is naar voren gekomen dat die directieve stijl van leidinggeven niet meer aansluit bij de nieuwe rol van de medewerker, maar dat men wil bewegen naar een coachende stijl van leidinggeven. (Manager operations, 2007) Het streven is een medewerker te hebben die initiatief toont en de vrijheid voelt om te praten over problemen die er zijn en dat zijn leidinggevende hem hier vervolgens niet op afreken maar hem juist begeleid en stimuleert. (Bijlage 4: Etnografisch document - Training 2008) Volgens enkele respondenten zijn de leidinggevendenden meer in de rol gaan zitten van facilitator dan in de rol van controleur.

“Ja ik werk graag vanuit een coachende manier van leidinggeven, dat is natuurlijk wel een beetje een cliché omdat juist dat nu helemaal in is. Ik doe nu zelf ook een coaching cursus en dat vind ik echt een waardeloze cursus. Dat gaat meer naar hulpverlening toe. Maar ik vind dat het belangrijk is voor jou als leidinggevende dat je echt luistert naar je mensen en begrip hebt. Ik ben niet alleen een coach, ik ga mensen niet helpen van A naar B, maar ik vind wel ja ik zorg dat zij zich prettig voelen en dat ze als medewerker gewaardeerd worden. En dat we dan ook nog wel samen in de gaten houden dat we als bedrijf iets moeten bereiken.” (Floormanager, 2008)

Waar voorheen alleen fouten benoemd werden, wordt nu gevraagd hoe iemand het in de toekomst anders aan zou pakken. (Floormanager, 2008) Ook is meer ruimte voor de dialoog omdat de organisatie met haar visie wil dat haar mensen gaan leren en niet alleen meer afgerekend worden op fouten. (Tafelmanager, 2008) Echter zitten hier wel grenzen aan en dat heeft te maken met het gegeven dat er binnen het casino met veel geld wordt omgegaan en dat op sommige punten die controle gewoon onverminderd zal blijven plaatsvinden. (Bijlage 2: Observatie meeloopdag floormanager)

5.2.1.3 Het lager leggen van de verantwoordelijkheden – Ruimte om de dialoog aan te gaan

Een direct gevolg van de visie is dat veel verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd worden. Het idee achter het lager leggen van de verantwoordelijkheden zit hem in het feit dat mensen die het laagst in de organisatie zitten het meeste contact hebben met de gast. (Manager operations, 2007) Zo geeft een tafelmanager een voorbeeld van een collega die juist door het lager leggen van deze verantwoordelijkheden sterk gemotiveerd werd:

“Ja. Ja want ik denk dat juist door die coachende manier van leiding geven en het lager leggen van verantwoordelijkheden, ik denk dat nu juist dat heel veel mensen heeft gemotiveerd. Laat ik als voorbeeld [naam persoon] nemen, die zei een aantal jaar geleden ik ga lekker 80 procent werken. Joh ik zie het wel en ik kom thuis en ik heb mijn kinderen, kijk ik heb mijn kinderen en mijn vrouw en daar doe ik het allemaal voor. Ja en als je nou kijkt wat voor taken hij allemaal op zich neemt en echt ontzettend enthousiast is geworden. Ja dat is een wereld van verschil. En ik denk dat de main reden daarvoor toch wel is een verandering in de cultuur. En de inbreng van de manager operations heeft daar heel veel invloed op gehad.” (Tafelmanager, 2008)

Bovendien stelt een floormanager; Waar bijvoorbeeld voorheen alleen een tafelmanager kon beslissen of een gast wel of niet een drankje kreeg van het casino, ligt nu de verantwoordelijkheid steeds vaker bij de croupier omdat hij in direct contact staat met de gast en daardoor beter weet wat een geschikt moment is om dat te doen. (Floormanager, 2008) Daarnaast zien we hoe tafelmanagers taken krijgen overgedragen van floormanagers, zoals de dagplanning en het ziekteverzuimbegeleiding. Dit zijn nieuwe taken en soms voor een tafelmanager erg complex maar het geeft ze meer besef van verantwoordelijkheid en het is daarbij ook een verbreding van hun takenpakket. (Tafelmanager, 2008)

5.2.1.4 Het creëren van een veilige omgeving – Een voorwaarde voor de dialoog

Het streven van de visie is dat binnen de organisatie mensen elkaar aanspreken op hun fouten zonder dat ze hier op afgerekend worden. (Dutymanager, 2008) Het is zelfs zo dat er ruimte moet zijn voor medewerkers om hun leidinggevende aan te spreken op hun fouten, echter ligt dit wel erg gevoelig gezien het verleden van Holland Casino waarin het ‘not done’ was om je leidinggevende aan te spreken op fouten. Hij was immers de leidinggevende en naar hem moest geluisterd worden. (Dutymanager, 2008) Een absolute voorwaarde voor een omgeving waarin dit

wel mogelijk zou moeten zijn is het aanwezig zijn van een ‘veilige omgeving’. Een floormanager vertelt in een interview dat het creëren van een veilige omgeving niet de enige voorwaarde is waaraan voldoen moet worden willen mensen elkaar aanspreken, het initiatief ligt in dit geval volgens hem ook bij de croupiers. (Floormanager, 2008)

“Maar ik hoor, want er zijn laatst nog een hele hoop mensen uit, ja van Schiphol, van Rotterdam, ja als je die mensen dan spreekt dan hoor je dat het hier heel anders is. En ik denk dat het daar absoluut mee te maken heeft. Dat je vertrouwen geeft aan mensen. Dat je probeert een veilig gevoel te creëren. Het gebeurt hier gewoon dat als een dutymanager iets doet wat de croupier niet zo leuk vindt en dan zegt tegen de dutymanager ik begrijp dat je wat wil zeggen maar de manier waarop je het doet vind ik wel vervelend. Geloof mij nou maar, dat is niet in alle vestigingen van Holland Casino aan de orde. Daar durven mensen dat gewoon nog niet. En ik weet ook zeker dat niet iedereen het durft. Dat heeft niet alleen met de managementstijl te maken maar ook met de croupier.” (Floormanager, 2008)

Het betreft hier dus een omgeving waarin mensen elkaar vrij kunnen aanspreken zonder dat hier sancties op volgen. Zoals blijkt uit de quote van de floormanager zijn die mogelijkheden er binnen de vestiging van Holland Casino Utrecht wel, maar het is volgens hem nog niet op iedereen van toepassing omdat er voorbeelden zijn van mensen die het alsnog niet doen.

“Als je het eng vindt om je baas aan te spreken, ja dan is dat niet iets dat vanuit jezelf komt. Maar ik denk dat het klimaat hier wel er klaar voor is.” (Floormanager, 2008)

Niet alleen deze floormanager erkent de beperkingen van de ‘aanspreekcultuur’, dit blijkt ook wel uit een interview met een tafelmanager, die aangaf dat hij dat hij het soms lastig vond om iemand aan te spreken omdat hij zijn collega’s niet het gevoel wilde geven dat hij hun werkwijze niet zou respecteren.

“Ja ik weet dat ik het eigenlijk wel zou moeten zeggen, maar ik vind het ook belangrijk dat mijn collega’s weten dat ik hun werk waardeer en ik wil ze ook niet afvallen, maar ik zou het gesprek eigenlijk misschien wel moeten aangaan.” (Tafelmanager, 2008)

We zien hier dus nog een tweede reden waarom medewerkers elkaar niet aanspreken, ze willen elkaar geen kritiek geven omdat ze niet de indruk willen wekken dat ze het werk van de ander niet of minder waarderen.

5.2.2 Type dienstverlening Holland Casino Utrecht

We hebben nu bekeken wat de nieuwe visie voor invloed heeft gehad op Holland Casino Utrecht en haar managers. De volgende stap die ik nu wil maken is te kijken wat deze visie nu concreet voor gevolgen heeft voor de dienstverlening van de organisatie. Zoals in hoofdstuk 3 al naar voren is gekomen kwam uit het vooronderzoek naar voren dat de organisatie voornamelijk raakvlakken heeft met de massadienstverlener en dat de visie met zich meebrengt dat ze in bepaalde mate streeft richting een professionele organisatie. We gaan nu kijken hoe de managers binnen deze organisatie zelf naar dit onderwerp kijken.

“Dat is heel langzaam gegaan. Er zijn toen een aantal presentaties geweest. Over hoe hij de visie zag, over wat hij belangrijk vond. En daarnaast, ik weet niet of je de piramide kent? Het hoge management, dat staat bovenaan natuurlijk en daarna het middenmanagement en de gasten staan eigenlijk beneden. Hij heeft het eigenlijk helemaal weten om te draaien zodat de gasten de hoofdzaak zijn en dat de gasten eigenlijk vertellen wat wij moeten doen. Wij als dealer en tafelmanager geven dat weer door aan het management en zij maken er wat van. Dat is eigenlijk een heel mooi proces hoe dat gegaan is. Want zo is het wel opgebouwd en ik vind dat heel knap als je dat zo kan doen.” (Tafelmanager, 2008)

Voorheen toen de organisatie topdown aangestuurd werd lag de focus sterk op de procedures. (Dutymanager, 2008) Alle processen die plaatsvonden binnen de organisatie waren dus doorgerationaliseerd. Dat maakte het voor de leidinggevende ook makkelijker om leiding te geven, volgens de nieuwe manager operations, omdat alleen maar gecontroleerd hoefde te worden of deze taken ook daadwerkelijk volgens de procedure werden uitgevoerd. Daarnaast had deze sterke focus op het proces het gevolg dat het product dat de organisatie leverde een standaard was, iedere gast werd op dezelfde manier behandeld want als een croupier of manager afweek van de regel dan was hij in overtreding. (Floormanager, 2008)

De komst van de visie brengt met zich mee dat mensen binnen de organisatie zien dat ze de vrijheid mogen nemen om van deze regels af te wijken, mits dit wel in het belang is van de gast. (Tafelmanager, 2008) Dit houdt dus in dat de croupier of manager binnen deze organisatie een grotere mate van autonomie heeft. Bij Holland Casino Utrecht zouden er vervolgens binnen de afdeling opleidingen trainingen ontwikkeld worden om de medewerker of manager te helpen in deze rol. (Bijlage 4: Etnografisch document - Opleiding) Zo werden er bijvoorbeeld trainingen

gegeven waardoor de medewerkers leerden wanneer ze wel de vrijheid mochten nemen om van de procedure af te wijken en wanneer niet. Ook leerden er medewerkers beter om te gaan met gasten als er problemen ontstonden (Tafelmanager, 2008)

5.2.3 De visie van een lerende organisatie

In het jaar 2007 heeft de manager operations meerdere malen een presentatie gehouden die betrekking had op de visie van Holland Casino Utrecht. (Bijlage 4: Etnografisch document – Presentatie visie 2007) Hierbij gaf hij aan dat met de visie de organisatie wilde bewegen in de richting van een lerende organisatie, een organisatie waarbij mensen zowel horizontaal als verticaal van elkaar kunnen leren. Volgens een dutymanager zien we elementen van deze visie ook terug in de sport en heeft de organisatie haar focus gelegd op het investeren in de relatie tussen medewerkers en managers.

“Maar ook bij sport zie je een verschuiving, kijk bij van Gaal. Dat is een heel groot fenomeen natuurlijk. Ik denk theoretisch inhoudelijk een geweldige coach. Alleen zijn houdbaarheidsdatum is niet lang, omdat hij zoveel van mensen eist. Hij weet alles beter dus hij werkt het liefst met een jonge groep die echt geloven in hem. Maar met vedettes, met mensen die een eigen mening hebben daar heeft hij het lastig mee omdat die een afwijkende mening hebben. En daar tegenover heb je zo’n Rijkaard die ten alle tijden rustig blijft en meer op de relatie zit met de mensen. Ik vind het wel grappig als je die twee uitersten ziet, ja eigenlijk komt het allemaal op hetzelfde neer, hier in het casino ook.” (Dutymanager, 2008)

De organisatie wil dat de medewerkers met elkaar in gesprek gaan zowel horizontaal als verticaal. Om deze communicatie te bevorderen heeft de organisatie trainingen / workshops georganiseerd voor de hele vestiging waar de focus lag op dit punt. (Bijlage 4: Etnografisch document - Training)

Zo kregen de medewerkers onder andere de mogelijkheid om met behulp van een acteur te oefenen om elkaar aan te spreken op gedrag. Hierbij werd er in groepen gewerkt en werd gekeken wat ‘de beste’ methode was. (Bijlage 4: Etnografisch document - Training) Er werd tijdens deze workshops ook gesproken over moeilijke situaties waar de medewerkers mee te maken hebben gehad. Ook werd er theorie bij betrokken door de trainers die overigens zelf ook managers waren van Holland Casino Utrecht. Een ander werkvorm om de communicatie tussen

de medewerkers te verbeteren was de intervisie. (Floormanager, 2008) De intervisie is begonnen bij een groep mensen die onder leiding stonden van een externe coach waarbij mensen uit de hele vestiging gemixt bij elkaar kwamen om over onder andere problemen, werkwijze, etc te spreken. Hierbij lag er een focus op open communicatie, dus mensen mochten van alles zeggen met de zekerheid dat ze er vervolgens niet op afgerekend konden worden. Zo kreeg bijvoorbeeld een croupier de mogelijkheid om open en bloot zijn problemen met bijvoorbeeld een dutymanager te bespreken. Nadat de eerste groep hiermee 'klaar' was hebben een aantal individuen van deze groep weer nieuwe groepen opgezet om het traject verder voort te zetten.

5.3 Rol van de managers

Tot zover hebben we dus gekeken naar de veranderingen in de omgeving van Holland Casino Utrecht en we hebben gekeken naar de belangrijkste veranderingen binnen de organisatie. Nu gaan we kijken naar het management, hoe kijken zij aan tegen de veranderingen in de omgeving en hoe zien zij hun rol als manager binnen de visie. Zoals al in de inleiding is aangegeven ligt de focus van dit onderzoek op drie verschillende managementlagen, de tafelmanagers, de floormanagers en de dutymanagers. In deze paragraaf zullen we gaan kijken naar die verschillende managers en de rollen die zij naar eigen zeggen vervullen binnen de organisatie.

5.3.1 Tafelmanager

De tafelmanagers zijn de laagste managersgroep binnen de organisatie en we zien deze managementlaag ook alleen bij de afdeling 'tafelspelen'. Deze managers zijn per definitie de organisatie binnen gekomen als croupier en hebben door de loop der jaren een promotie gemaakt tot tafelmanager. (Tafelmanager, 2008) Een primaire taak van de tafelmanager is het controleren van het spel van de croupiers en gasten, dus of gasten zich aan de regels houden en of dat ze niet in de problemen komen door het gokken. Een andere primaire taak is het faciliteren van zowel de gasten in de vorm van hulp bij problemen als de croupier ter ondersteuning van het spel. (Bijlage 2: Observatie meeloopdag tafelmanager) Daarnaast wordt van de tafelmanager verwacht dat hij of zij beschikt over 'gastheerschap'. Dit houdt in dat de manager het de gast zoveel mogelijk naar de zin probeert maken door contact te zoeken en een praatje met ze te maken of ze een drankje aan te bieden. (Tafelmanager, 2008) Naast deze taken in de speelzaal heeft de tafelmanager ook als taak om een mentor te zijn voor een aantal croupiers. Hierbij wordt er van

de tafelmanager in de rol van mentor verwacht dat hij zijn pupillen in de gaten houdt – Dit houdt in gesprekken met hen voert als er problemen zijn, ziekte bijhoudt van de pupil, maar ook functioneringsgesprekken voert. Dat de taken van een tafelmanager aan het veranderen zijn blijkt ook uit een interview met een tafelmanager.

“Nou ja voorheen stond je dus aan tafel met een tafelmanager en een dealer. Dus de tafelmanager hield alles in de gaten en die vertelde dus ook precies hoe jij je betalingen neer moest zetten, dus wat je allemaal moest doen. En tijdens je ronde werd je dus heel vaak gecorrigeerd. Er werd verteld hoe je met gasten om moest gaan, noem maar op. Vanaf het moment dat er lopend toezicht was zat er nooit meer een tafelmanager bij jou aan tafel, dus het kon zijn dat de tabelmanager helemaal aan de andere kant van de pit stond, dus je had veel meer vrijheid en je kon veel meer doen en laten wat je wilde. Of thans ze gaven je de verantwoordelijkheid en dat gebeurde eigenlijk in het begin al. En naar mate dat goed ging is dat eigenlijk alleen maar sterker geworden. Dat ze steeds meer verantwoordelijkheid aan de dealers over lieten.” (Tafelmanager, 2008)

We zien overigens ook dat de tafelmanagers taken erbij hebben gekregen van de floormanagers in het kader van het lager leggen van de verantwoordelijkheden. (Floormanager, 2008) Hierbij hoort de dagplanning van de speeltafels met de croupiers die eraan staan te spelen, de ziekteverzuimbegeleiding en in sommige gevallen ook de zogenoemde gastheergesprekken. Dit zijn gesprekken die managers van Holland Casino voeren met gasten om te kijken of ze eventueel in de problemen zijn gekomen door hun spelactiviteiten in Holland Casino. (Tafelmanager, 2008) De tafelmanager wordt niet verplicht deze taken uit te voeren. Ze hoeven het alleen te doen als zij daar interesse voor hebben. In het verleden bijvoorbeeld zagen de tafelmanagers vaak op tegen het doen van de planning en een groot deel van de tafelmanagers wilde deze taak ook niet op zich nemen. Nu is het zo dat eigenlijk elke tafelmanager deze taak wel op zich heeft genomen. (Tafelmanager, 2008)

Als we volgens gaan kijken naar de rol van de tafelmanager in de speelzaal dan valt in de eerste plaats op dat de tafelmanager, als het rustig is, alleen in een pit staat (een pit is een verzameling van speeltafels waar de tafelmanager de leiding over heeft). Als het druk is staan er vaak meerdere tafelmanagers. (Bijlage 2: Observatie meeloopdag tafelmanager) De tafelmanager heeft de mogelijkheid om zich vrij te bewegen binnen deze pit en we zien dan ook dat deze manager

veel heen en weer loopt. Het ene moment gaat hij of zij bij een tafel zitten om mee te kijken wat er gebeurt aan tafel, het andere moment wordt er een praatje gestart met een gast en op een ander moment is de tafelmanager in de computer aan het kijken, echter vinden vrijwel alle activiteiten binnen deze werkplek plaats.

Wat hierbij opvalt is dat we zien dat de tafelmanager veel aan het kijken is naar wat er gebeurt. Heeft iedere croupier nog wel genoeg geld, houdt iedereen zich aan de regels, hoeveel geld is er binnen gekomen en gaan er grote hoeveelheden geld naar buiten. Om de een bepaalde tijdshoeveelheid loopt de tafelmanager langs bij alle tafels om op te schrijven wat het verschil is in dotatie ten op zichten van de vorige keer. De rol van het controleren komt dus heel sterk naar voren.

Wat we regelmatig zien gebeuren is dat bijvoorbeeld nadat een croupier van tafel loopt vanwege zijn pauze, hij nog even met de tafelmanager bespreekt wat er aan tafel is gebeurd en hoe iets in de toekomst bijvoorbeeld beter zou kunnen. Daarbij zien we dat iedere tafelmanager dit op zijn eigen manier doet. (Bijlage 2: Observatie meeloopdag tafelmanager) De ene tafelmanager is wat directiever, maar over het algemeen tracht de tafelmanager het op een coachende manier op te lossen, dus door het zoeken van de dialoog. We zien sommige tafelmanager ook actief de dialoog opzoeken richting andere managers, echter is dit wel lastig vanwege het feit dat ze zoveel in hun eigen pit aanwezig moeten zijn. (Dutymanager, 2008) Het is daarom lastig om bijvoorbeeld even een floormanager of dutymanager aan te spreken. Ze kunnen deze omgeving wel verlaten maar moeten er dan wel voor zorgen dat hun taken worden waargenomen door een andere tafelmanager, waardoor de drempel wel hoger wordt om dit gesprek ook daadwerkelijk aan te gaan.

5.3.2 Floormanager

De floormanager is verantwoordelijk voor één bepaalde afdeling tijdens een shift. Dit kan de afdeling ‘speelautomaten’, ‘front-office’, maar ook ‘tafelspelen’ zijn. In veel gevallen zijn deze floormanagers binnen de organisatie begonnen als croupier of werkte ze bij de receptie, waar ze vervolgens doorpromoveerde. (Floormanager, 2008) Om floormanager te mogen worden moet je minimaal een HBO opleiding hebben afgerond en als je dat niet hebt dan is er ook nog de mogelijkheid om via de Holland Casino Business School een interne opleiding te volgen die vergelijkbaar is met een HBO opleiding. Waar we bij de tafelmanagers sterk de rol van controleur terug zien komen zien we bij de floormanagers in het bijzonder de rol van coach en coördinator naar voren komen. In een interview met een floormanager legt ze zelf uit hoe ze haar rol als floormanager ziet:

“Ja bij mijn functieomschrijving, ik zie mijzelf echt als een coach, een begeleider. Ik geef dus ook leiding aan de tafelmanagers en daaronder staan de dealers alhoewel ik ze niet alleen leiding geef want ze geven ook gerust weer feedback aan mij. En aan de andere kant ben ik een gastvrouw. Dus naar de gasten toe en dat is dus niet alleen leuk een kopje koffie drinken, maar ook daar heb je ook problemen en moet je goed opletten hoe mensen zich gedragen in het casino. En denkend aan gedragingen van mensen die kunnen veranderen omdat het gokken hen dan misschien in de greep krijgt.” (Floormanager, 2008)

De floormanager heeft in tegenstelling tot de tafelmanager de mogelijkheid om vrij door het hele casino rond te lopen en zo zien we dat deze manager gedurende de hele dag bezig is met het aanspreken van mensen, het sturen van mensen en het oplossen van problemen. (Bijlage 2: Observatie meeloopdag floormanager) Net als de tafelmanager heeft een floormanager diverse pupillen onder zich, in dit geval betreft het tafelmanagers. Ook zij houden bij wie er ziek is, of er problemen zijn en voeren functioneringgesprekken. Daarnaast zien we dat deze managers veel waarden hechten aan de gastheergesprekken die zij moeten voeren met de gasten. (Floormanager, 2008)

“Je moet het eigenlijk zo zien he. Als een gast in de problemen komt dan is dat in eerste instantie vervelend voor de gast, maar dat is ook direct voor ons een probleem want als wij die gast stuk laten gaan dan komt die gast niet meer terug en het zorgt ook alleen maar voor een slechte naam van Holland Casino.” (Floormanager, 2008)

Bij deze gesprekken probeert de floormanagers erachter te komen of dat de gast door het gokken in de problemen is gekomen en stelt de gast op de hoogte van het verslavingsbeleid dat de organisatie voert. Dit zijn gesprekken die de floormanagers als zeer belangrijk waarderen omdat als gasten in de problemen komen dit niet alleen voor de gast slecht is maar ook voor het casino zelf omdat zij dan verzuimt in haar primaire taak, namelijk het restrictieve kansspel aanbieden.

Een andere verandering die onlangs heeft plaatsgevonden binnen de vestiging van Holland Casino Utrecht is dat het kantoor van de floormanagers is gecombineerd met die van de dutymanagers in het kader van een betere communicatie. (Bijlage 2: Observatie meeloopdag floormanagers) Dankzij dit gedeelde kantoor zien beide managementlagen elkaar ook steeds meer en zijn meer met elkaar betrokken dan voorheen. (Dutymanager, 2008)

5.3.3 Dutymanager

De taak van de dutymanager kenmerkt zich door het begrip ‘eindverantwoordelijkheid’. Per shift is er altijd een dutymanager aanwezig die de dag begint met een briefing waarbij alle floormanagers en de hoofdverantwoordelijke van de andere afdelingen aanwezig zijn. (Bijlage 2: Observatie meeloopdag dutymanager) Binnen Holland Casino Utrecht zijn er momenteel vier dutymanagers actief en in tegenstelling tot de floormanagers is hun werk iets beleidsmatiger. Dit betekent niet alleen dat ze mede verantwoordelijk zijn voor het maken van het nieuwe beleid, maar ze vervullen een spilfunctie tussen de beleidsmakers en de operatie. (Dutymanager, 2008)

Als we gaan kijken naar de historie van deze managers dan zien we dat ook zij veelal onder in de organisatie van Holland Casino zijn begonnen. (Dutymanager, 2008) Wat we bij deze managers zien is dat ze zich bewust zijn van de organisatie en de context waarin deze organisatie opereert, maar het zijn niet per definitie hoogopgeleide managers zijn, ze zijn voornamelijk geschoold in de praktijk. Hier zit de kracht van deze managementlaag, maar ook direct haar zwakte omdat ze sterk denken binnen de kaders van het casino. (Dutymanager, 2008)

Als we dan gaan kijken naar de manier waarop deze managers invulling geven aan hun rol dan zien we ook hier sterk het coachende aspect naar voren komen.

“En uiteindelijk zijn we gewoon gegaan naar een meer coachende stijl van leidinggeven. Wij lopen daar in Utrecht ook ontzettend mee voorop. Omdat ik daar persoonlijk ook in geloof. Ik geloof er ook in dat mensen daar de verantwoordelijkheid en ruimte in moeten krijgen. Mijn job

is om mensen zo veel mogelijk te faciliteren, ik vind dat iedereen zo veel mogelijk plezier in zijn werk moet hebben en ik wil daar mijn best voor doen binnen bepaalde kaders. Ik moet ervoor zorgen dat jij het leuk hebt. Als jij het leuk hebt heeft de gast het ook leuk. Dat wil niet zeggen dat het een speeltuin is want dat is het helemaal niet. Het is juist, omdat je het loslaat.... Ik heb nooit het idee dat er misbruik wordt gemaakt van bepaalde vrijheden.” (Dutymanager, 2008)

Ook deze managers hebben net als de floormanagers de mogelijkheid om vrij door het casino te lopen en maken met zowel gasten als medewerkers een praatje over hoe de zaken ervoor staan. (Dutymanager, 2008) Zo is te zien hoe bijvoorbeeld een dutymanager eigenlijk zonder problemen even naar de bar kan lopen om samen met een andere medewerker of manager een drankje te drinken en een praatje te maken. Deze manager hoeft zich hier niet voor te verantwoorden omdat hij niet is gebonden aan een vaste locatie zoals de tafelmanager wel is. Toch zien we ook deze managers naar voren komen als controleurs, dit heeft ermee te maken dat ze eindverantwoordelijk zijn voor de operatie en dat ze er wel voor moeten zorgen dat alles klopt. (Bijlage 2: Observatie meeloopdag dutymanager)

6 Analyse

In deze analyse zal ik terugkoppelen op de resultaten van het onderzoek en laten zien hoe deze resultaten gerelateerd zijn aan verschillende theoretische concepten. In eerste plaats gaan we kijken naar het cultuurveranderingsproces, vervolgens zal de verschuiving in type organisatie behandeld worden, daarna zal de beweging van de organisatie beschreven worden in termen van ‘trekken’ en tot slot gaan we kijken naar de rollen van de managers.

6.1 Verandering in organisatiecultuur

In de resultaten komt naar voren dat mensen de organisatie van Holland Casino Utrecht nu anders zien dan in het verleden. Een verleden waarin de organisatie een sterke waarden hechte aan zijn hiërarchische structuur en waarbij er weinig ruimte was voor de dialoog. De organisatie werd gezien als een machine en de medewerkers waren slechts een radertje in de grote machine die alleen maar hun eigen taak diende uit te voeren. Voor elke taak was een duidelijk taakomschrijving en alle procedures en regels werden alle medewerkers precies aangeleerd zodat iedereen precies wist wat ze in elke situatie moesten doen.

Volgens kwam de visie, een verandering in de filosofie van Holland Casino Utrecht. De organisatie moest niet meer ingericht worden als een machine die topdown wordt aangestuurd, maar de organisatie moest zich juist open stellen voor de dialoog tussen alle lagen. Er moest een veilige omgeving komen waarin mensen de ruimte hebben om elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden en veel van deze verantwoordelijkheden werden ook lager in de organisatie gelegd. We zien dat de organisatie termen als ‘controleren’ en ‘sanctioneren’ in probeert te ruilen voor termen als ‘coachen’ en ‘faciliteren’.

De belangrijkste initiator van het veranderingproces bij Holland Casino Utrecht was de visie. We zien dat de visie alle medewerkers van de organisatie op dezelfde lijn probeert te zetten, dus de visie probeert te homogeniseren. Dit houdt in dat mensen elkaar moeten kunnen aanspreken en dat mensen dus ook open moesten staan voor het krijgen van kritiek door alle lagen van de organisatie heen. Maar wat is nu het eigenlijke doel van de visie? Het doel van de visie is een cultuurveranderingproces inzetten dat ervoor moet zorgen dat de organisatie efficiënter kan gaan

werken. Ook is de visie een poging om meer loyaliteit bij de medewerkers te krijgen omdat ze zich meer betrokken gaan voelen bij het proces als ze meer verantwoordelijkheden krijgen.

We zien dat de visie op verschillende niveaus in de organisatie een verschillende werking heeft. Waar de visie probeert haar managers te veranderen van ‘controleurs’ in ‘coaches’ zien we dat dit veranderingproces op het niveau van de tafelmanagers een andere werking heeft dan op de floormanagers en dutymanagers en dat komt door de primaire taak die de tafelmanager heeft en dat is het controleren zoals in de resultaten naar voren is gekomen. Binnen de kaders van het zijn van een controleur zien we wel dat de tafelmanagers op zoek gaan naar de dialoog en het geven van coachende feedback, maar dat maakt hen nog geen coaches. Er moet een scheiding worden gemaakt tussen inhoud en vorm. Inhoudelijk zijn het controleurs, maar met betrekking tot de vorm zien we toch coachende elementen terug in hun werkwijzen en dat is een verandering ten opzichte van het verleden waarbij de tafelmanagers dit niet deden en directief waren in hun communicatie. De floormanagers en de dutymanagers daarentegen hebben minder sterk die controlerende rol en hebben in tegenstelling tot de tafelmanager ook de mogelijkheid zich vrij door het casino te bewegen. Voor hen is het ook makkelijker om naar iemand toe te lopen omdat ze niet fysiek gebonden zijn aan een locatie. Deze managers hebben inhoudelijk daarom ook een rol die sterker is gericht op het coachen waardoor het voor hen makkelijker is om een invulling te geven aan de visie waarbij dat dialoog centraal staat.

Zoals in de resultaten al naar voren is gekomen is het begrip van de visie erg complex, het beweegt en het zou ook nog eens alles omvattend moeten zijn. Door deze eigenschappen van de visie zorgt het ook voor onduidelijkheid. Dat blijkt ook wel uit de resultaten van het vooronderzoek omdat er een spanningsveld is geconstateerd tussen de ‘oude’ procedures en deze visie. Wanneer moet een manager of croupier zich houden aan de standaard regels en wanneer kan hij of zij hiervan afwijken in het kader van een hogere kwaliteit van dienstverlening. Wat we volgens zien is dat individuen binnen de organisatie op een verschillende manier invulling gaan geven aan die visie en hem dus op een verschillende manieren gaan gebruiken.

6.1.1 Cultuurbegrip

Het onderzoek heb ik benaderd vanuit een cultureel perspectief. Maar wat houdt dit culturele perspectief nu eigenlijk in? Cultuur kan gezien worden als iets dat in de hoofden en harten zit

van mensen. (Goodenough, 1970) Het geeft aan hoe mensen binnen een organisatie handelen, denken en voelen. Als we dit begrip gaan bekijken op het niveau van een organisatie dan wordt cultuur in het algemeen gezien als een verzameling van regels en gedrag patronen van de leden van die organisatie. (Kunda, 2006, p. 8) Het bekijken van organisaties vanuit dit perspectief zorgt ervoor dat de onderzoeker onder andere relaties tussen diverse personen ziet, dat de onderzoeker ziet hoe er binnen de organisatie wordt gecommuniceerd en hoe verhoudingen tussen diverse personen tot stand komen en worden onderhouden. In dit perspectief gaat het veelal niet om fysieke aspecten, maar meer om betekenisgeving. Hoe geven de leden binnen de organisatie invulling aan hetgeen er gebeurt en welke regels en gedrag patronen hanteren zij?

Om het cultuurbegrip gestructureerd te kunnen bestuderen heb ik gebruik gemaakt van een drietal perspectieven op cultuur die Joanne Martin beschrijft. (Martin, 2005, p. 179) Het betreft hier het integratieperspectief, differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. Vanuit het *integratieperspectief* worden betekenissen gedeeld door de hele organisatie. Dit perspectief dat vaak ook het managementperspectief wordt genoemd is een soort van zoektocht naar manieren om cultuur te gebruiken om op die manier de efficiëntie van een organisatie toe te laten nemen. Het kan gezien worden als een poging om meer loyaliteit bij de medewerkers te krijgen. (Martin, 2005. P. 179 - 180)

Daarnaast bespreekt Martin het *differentiatieperspectief*, dit perspectief concentreert zich op onder andere conflicterende belangen tussen verschillende groepen. Als voorbeeld draagt Martin het verschil aan tussen management en werknemers. Het management heeft als groep bepaalde betekenissen en deze kunnen in strijd zijn met de betekenissen van de werknemers als groep. (Martin, 2005. P. 187 - 188)

Tot slot bespreekt Martin het *fragmentatieperspectief*. Het centrale kenmerk van het fragmentatieperspectief ligt in de manier waarop dit perspectief omgaat met begrip ambiguïteit. De andere twee perspectieven minimaliseren de ervaring van ambiguïteit, maar fragmentatieperspectief neemt een andere houding aan tegenover ambiguïteit door het te aanvaarden. Ambiguïteit is een toestand waarin veel organisaties zich bevinden. Consistentie en consensus zijn abstracte illusies die het management gebruikt om een soort van controle te suggereren. (Martin, 2005. P. 191)

Volgens Martin laten al deze drie perspectieven op zichzelf maar een deel van de organisatiecultuur zien. Om een volledig beeld te krijgen van de gehele cultuur zal men vanuit al deze drie perspectieven naar de organisatie moeten kijken om vervolgens daaruit een algemeen beeld te destilleren. (Martin, 2005. P. 179 - 194) Daarnaast beschrijft Martin dat de grenzen van cultuur niet een concrete afbakening zijn, maar ze zijn vaag en ze schommelen zelfs.

6.1.2 Hoe zien we de perspectieven van Martin terug in Holland Casino Utrecht

Als we vanuit de drie perspectieven van Martin gaan kijken naar het veranderingproces dat heeft plaatsgevonden bij Holland Casino Utrecht dan zien we een aantal punten helder naar voren komen. Vanuit het integratieperspectief zien we hoe de visie probeert te homogeniseren - De organisatiecultuur probeert te veranderen in de hoop een efficiëntere organisatie neer te zetten waarbij de medewerkers loyaal zijn aan de organisatie. De visie kan daarom ook echt worden gezien als een managementtool. Door middel van het differentiatieperspectief krijgen we inzicht in de werking van de visie binnen de verschillende managementlagen, we zien dat de tafelmanagers door hun primaire taakstelling zich minder makkelijk kunnen ontwikkelen tot het zijn van coaches. De dutymanagers en floormanagers hebben een primaire taak die minder de nadruk legt op het controleren waardoor ze zich ook makkelijker kunnen ontplooiën tot het zijn van een coach. Hierbij kan een 'coach' gezien worden als iemand die het dialoog zoekt. Tot slot zien we dat de visie door zijn ambiguïteit ook voor 'verwarring' kan zorgen waardoor individuele leden van de organisatie een eigen invulling geven aan de rol van de visie. Wanneer moet iemand zich nou wel houden aan de procedures en wanneer niet? Ieder individu gaat zelf zijn afwegingen maken en stelt daarbij andere prioriteiten waardoor de visie het tegenovergestelde bewerkstelt van het homogeniseren, namelijk een versplintering van ideeën door de hele organisatie.

De manager operations heeft geprobeerd deze versplintering te voorkomen door in de beginfase van de visie zoveel mogelijk mensen te betrekken om een breed draagvlak te creëren. Deze mensen kregen de mogelijkheid om mee te denken over de visie en hebben hem ook voor een belangrijk deel gevormd. Toch heeft dit er niet voor kunnen zorgen dat deze versplintering heeft plaatsgevonden.

6.2 Type organisatie

Bij het vooronderzoek heb ik in de analyse net zoals nu een organisatieschets gemaakt aan de hand van de typologie van Gastelaars, het lijkt wellicht overbodig om deze analyse opnieuw uit te voeren. Toch is het van belang dat ik dit opnieuw heb gedaan omdat in de eerste plaats de organisatie aan het veranderen is en er dit jaar weer anders voor staat dan afgelopen jaar. Daarnaast is het zo dat ik nu weer meer informatie heb kunnen verzamelen waardoor ik weer tot nieuwe inzichten ben gekomen.

Als we naar de structuur van Holland Casino Utrecht kijken dan zien we sterk hiërarchische organisatie. Zoals al eerder is aangegeven zijn alle handelingen en procedures vastgelegd en hebben ook nu nog de leidinggevende de taak om te controleren of hun ondergeschikte deze taken goed uitvoeren. Ondanks de komst van de visie levert de organisatie nog steeds een aantal standaard diensten aan, want mensen kunnen aan speeltafels en kansspelautomaten een aantal verschillende spelletjes spelen waarvoor ze moeten betalen. Waar we voorheen zagen dat de croupiers en managers voorgeprogrammeerd gedrag vertoonde door een standaardisatie met behulp van regels en procedures is er nu meer handelingsvrijheid gekomen door de visie, maar ook nu nog zijn alle croupiers en managers gebonden aan verschillende regels. Als we dit type organisatie gaan koppelen aan een type dienstverlener dan zien we daar de sterk de massadienstverlener van Gastelaars in terug. (Gastelaars, 2006, p. 15 - 22)

De massadienstverlener kenmerkt zich als een organisatie die standaard diensten levert, het betreft hier meestal geen complexe diensten. (Gastelaars, 2006, p. 15 - 17) Organisatie die ook met dit type dienstverlening vergeleken kunnen worden zijn telecom bedrijven als KPN en T-Mobile, transportbedrijven als de NS en Easy Jet, maar ook de op een massa klantgerichte verzekeraars en banken.

Wat opvalt bij dit type dienstverlener is dat het primaire proces sterk 'doorgerationaliseerd' is, ze bieden een sterk gestandaardiseerde dienst waardoor ze ook in staat zijn een grote hoeveelheid klanten te bedienen. De klant wordt van zoveel mogelijk gemak en snelheid voorzien. Bij dit type dienstverlening wordt de klant in het bijzonder aangesproken als een kortstondige voorbijganger en als consument, waarbij de uitvoerende in de regel werken op voorschrift van de organisatie. (Gastelaars, 2006, p. 15 - 17) Wel zien we bij een bepaald soort massadienstverleners dat ze standaard keuzemogelijkheden aanbieden zoals bijvoorbeeld bij

restaurant en de IKEA. (Gastelaars, 2006, p. 92) De klanten kunnen dan al dan niet bijgestaan door medewerkers zelf hun keuzes maken. De keuzes die gemaakt kunnen worden door de klanten kunnen sterk variabel zijn, maar de mogelijkheden zijn vooraf door de organisatie bepaald.

Wat we dus zien bij een bepaald soort massadienstverleners is dat ze op zoek gaan naar het leveren van maatwerk op standaardbasis. Holland Casino Utrecht is eigenlijk met de komst van de visie ook op zoek gegaan naar meer maatwerk maar heeft niet gekozen om dit maatwerk alleen aan te bieden door standaard keuzemogelijkheden maar de organisatie heeft de medewerkers meer handelingsvrijheid gegeven. Doordat de verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn gelegd hebben de medewerkers meer verantwoordelijkheid en wordt er van hen ook meer discretie verwacht. Dit houdt vervolgens dus ook in dat ze een ingrijpendere rol spelen in de beleving van de gast.

Waar te lezen is in hoofdstuk 3 dat ik de organisatie in het vooronderzoek heb beschreven als een hybride vorm een massadienstverlener en een professionele organisatie, wil ik nu toch aangeven dat ondanks het feit dat de medewerkers centraal staan in het proces en ze een hogere mate van autonomie hebben gekregen ze bovenal geen professional zijn en dat deze organisatie dan ook niet gekoppeld kan worden aan het begrip ‘professionele organisatie’. (Gastelaars, 2006, p. 18 - 19) Concluderend kunnen we zeggen dat Holland Casino Utrecht een massadienstverlener is, alleen één die ruimte wil maken voor de individuele eisen van klant en daardoor haar medewerkers meer bewegingsvrijheid geeft.

6.3 De trektocht van Holland Casino Utrecht

Holland Casino Utrecht is met de visie gaan bewegen. Waar in het verleden de organisatie alleen afhankelijk was van een overheid wil de organisatie nu gaan inspelen op de wensen van gast. De manager operations is met de visie actief de organisatiecultuur gaan bewerken waardoor er een organisatieklimaat zou moeten ontstaan waarin de leden van de organisatie elkaar aanspreken op ‘hoe het beter kan’ met als hoofddoel die gast tevreden te stellen en hem ook in de toekomst naar Holland Casino Utrecht te laten komen. De organisatie beweegt en de richting is ‘klantgerichtheid’ maar bekend is dat de organisatie nooit zal aankomen bij haar bestemming

omdat de externe factoren van de organisatie veranderen zoals bijvoorbeeld nieuwe eisen van de overheid en daarnaast is de wens van de gast ook een variabele factor.

6.3.1 Trekken

De beweging die de organisatie aan het maken is lijkt overeenkomsten te vertonen met het maken van een 'trektocht', degenen die trekken zijn alle leden van de organisatie van croupiers tot de dutymanager. (Wierdsma en Swieringa, 2002, p. 169 - 170) Wierdsma en Swieringa beschrijven het trekken van een organisatie als volgt: Niet alleen individueel maar vooral ook op collectief niveau wordt geleerd. Het gaat hier over een opeenvolging van doen, bezinnen, denken, beslissen en vervolgens weer doen. Ieder individu, dus zowel de initiator als de medewerker zal zich moeten scharen in dit proces en zal zichzelf bereid moeten achten om te leren en dus te veranderen. *“Men is op weg, de richting is bekend, en afhankelijk van de omstandigheden wordt de route gaandeweg bepaald en aangepast.”* (Wierdsma en Swieringa, 2002, p. 169) In een collectief leerproces hebben de mensen de mogelijkheid om gezamenlijk bestaande regels aan te passen en om inzichten en principes aan te passen om op die manier zich te kunnen wapenen voor alle veranderingen die op het pad komen van de organisatie. De reisgenoten hoeven niet meer overtuigd te worden van het grote plan van de organisatie, ieder individu kan namelijk onderweg meedoen in het beslissingsproces. De reisgenoten laten zich verrassen door hun omgeving en zijn ook bereid om nieuwe terreinen te verkennen. Het enige doel waaraan het individu zich commiteert is het gemeenschappelijke doel, namelijk samen op reis. Door deze vrijheid kan de organisatie met haar individuen optimaal gebruik maken van toevalligheden en omgevingsfactoren. De individuen leren daarnaast ook nog eens van elkaars manier van reizen. (Simons, 1990, p. 194 - 195)

6.3.2 De trektocht toegepast op Holland Casino Utrecht

De trektocht waar Wierdsma en Swieringa over spreken is in verhouding tot wat we bij Holland Casino Utrecht zien gebeuren nog absoluut niet gerealiseerd, maar wel zitten er elementen in die trektocht die we ook bij Holland Casino Utrecht terug zien komen. De manager operations wil ook op collectief niveau leren door mensen door alle lagen heen elkaar aan te laten spreken. Zoals al is aangegeven heeft de beweging die Holland Casino Utrecht maakt een duidelijke richting namelijk de 'klanttevredenheid'. De route die bewandeld wordt door Holland Casino

Utrecht is duidelijk ook niet zonder problemen, want op dit moment delen nog niet alle leden van de organisatie in het proces omdat er leden van de organisatie zijn die elkaar nog niet willen aanspreken op 'hoe het beter kan' om de voornaamste reden dat er mensen zijn die een soort angst hebben om elkaar aan te spreken en dat ze elkaar niet willen afvallen in hun werkzaamheden. Ook is hierbij van belang te constateren dat de groep tafelmanagers aanzienlijk groter in omvang is dan de groep floormanagers en dutymanagers. Door de kleinere omvang van de groep floormanagers en dutymanagers is de barriere om elkaar aan te spreken binnen deze groep minder hoog dan bij de tafelmanagers wat volgens kan resulteren in het feit dat mensen elkaar niet aanspreken.

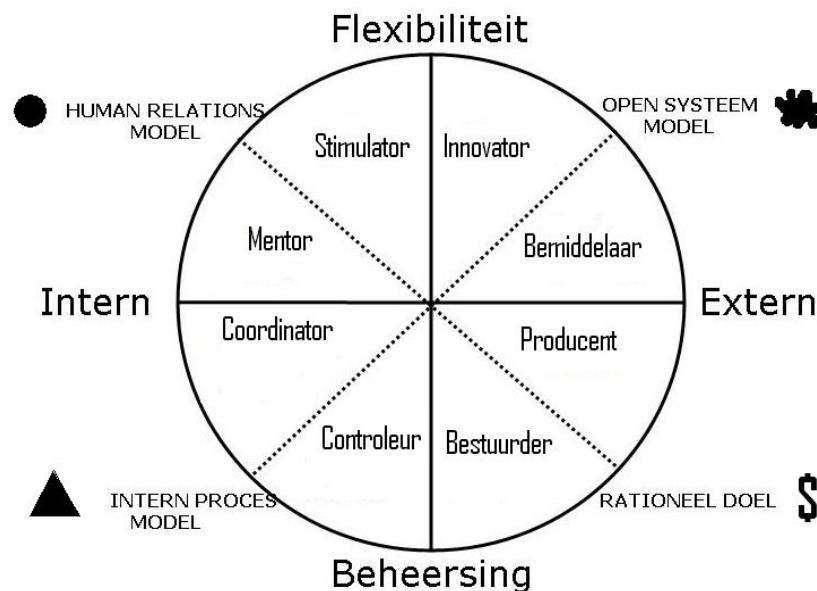
6.4 Managementrollen

In de resultaten zijn de rollen die de managers hebben op zowel het niveau van tafelmanager, floormanager als dutymanager besproken. In eerste plaats is gekeken naar de rollen van de tafelmanagers en daarbij kwam naar voren dat de tafelmanagers graag de rol van mentor en coach op zich zouden willen nemen. Geconstateerd is dat ze deze rol in een marginale mate ook op zich nemen, maar dat ze bovenal nog steeds de controleurs zijn. De focus van hun werkzaamheden ligt op het beheersen en controleren van het interne proces dat plaats vindt in de speelzaal. Dit houdt dus concreet in – Staat er wel een croupier aan tafel, voert de croupier het spel correct uit, zijn er nog wel genoeg waardechips aan tafel, hoeveel geld is er binnen gekomen, houden de spelers zich nog wel aan de regels, etc. Het zijn van een mentor van een aantal pupillen en het geven van feedback aan de croupiers of andere managers komt veel minder sterk naar voren in die rol. De eerste reden waarom de balans op het beheersen van interne proces ligt komt omdat de organisatie met veel geld werkt waardoor controle nu eenmaal vereist is, vandaar dat er ook veel standaard regels en procedures zijn om onduidelijkheden te voorkomen. Daarnaast zijn de tafelmanagers sterker gebonden aan hun fysieke werkplek dan de floormanagers en de dutymanagers waardoor ze minder makkelijk gasten of andere managers kunnen aanspreken.

De rollen die ik heb gedefinieerd voor zowel de floormanagers als de dutymanagers komen overeen met die van de tafelmanagers, alleen ligt de balans sterker op de coachende aspecten en minder sterk op de controlerende. Zo zien we dat een floormanager zich vrij door de organisatie

kan bewegen zonder daarvoor direct rekenschap te hoeven afleggen. Door deze bewegingsvrijheid ziet hij of zij veel meer gebeuren in de organisatie en kan daarom ook makkelijker de dialoog starten waardoor deze manager flexibeler is dan de tafelmanager. Daarnaast zien we dat dutymanagers binnen de organisatie op veel punten vergelijkbare rollen heeft met de floormanagers, alleen vervullen de dutymanagers ook nog een schakelfunctie tussen de beleidsmakers en de rest van de organisatie waardoor hun werkzaamheden op sommige punten ook extern is gericht.

De managementstijlen die ik in dit onderzoek heb bestudeerd heb ik gekoppeld aan het managementmodel van Quinn. In dit model van Quinn staan de managers centraal. (Quinn, 1997, p. 19) Quinn heeft acht managersrollen bedacht die volgens hem van toepassing zijn op zowel de topmanagers als de eerstelijns chefs. Het doel dat Quinn voor ogen had met dit model was om een aantal waarden en criteria voor effectiviteit aan te geven met als doel managers, afdelingen en organisaties te beoordelen. De acht rollen die in dit model naar voren komen zijn: Innovator, bemiddelaar, producent, bestuurder, coördinator, controleur, stimulator en mentor zoals ze ook zijn aangegeven in het volgende schema.



8 rollen van Quinn

Quinn laat bij de beschrijving van deze 8 rollen ook zien hoe deze rollen zich verhouden tot verschillende managementmodellen namelijk het rationeel doel model (producent, bestuurder), intern proces model (controleur, coördinator), human relations models (mentor, stimulator). en het open systeem model (innovator, bemiddelaar). Wat Quinn in dit schema ook laat zien is hoe deze verschillende managementmodellen zich verhouden tot de parameters 'intern', 'extern', 'flexibiliteit' en 'beheersing'. (Quinn, 1997, p. 18) De relaties tussen de modellen zijn in twee dimensies verdeeld. In het figuur loopt de verticale as van flexibiliteit bovenaan tot beheersing onderaan. De horizontale as loopt van nadruk op de interne organisatie aan de linkerkant tot nadruk op de externe organisatie aan de rechterkant. Elk model wordt gekoppeld aan twee van deze parameters.

Het *rationeel doelmodel* wordt gekenmerkt met het dollarsymbool, omdat het in dit model gaat om productiviteit en winst. Dit model gaat ervan uit dat duidelijke leiding productieve resultaten oplevert.

Het *intern proces model* wordt gekenmerkt door het piramide symbool omdat het staat voor effectiviteit, stabiliteit en continuïteit. Dit model is gebaseerd op de overtuiging dat het tot stand brengen van routines leidt tot stabiliteit. De nadruk wordt gelegd op processen zoals omschrijving van verantwoordelijkheden, metingen, documentatie en het bijhouden van een registratie.

Het *human relationsmodel* wordt gesymboliseerd door een cirkel. Essentiële waarden in dit model zijn: inzet, samenhang en moreel. Dit model ziet betrokkenheid bij het proces als een succesfactor. De centrale processen zijn: participatie, conflicten oplossen en consensus bereiken. Het klimaat binnen dergelijke organisaties wordt gekenmerkt door saamhorigheid en teamgerichtheid.

Het *open systeem model* erkent dat organisaties geconfronteerd worden met de noodzaak om om te gaan met een ambigue en concurrerende omgeving. Dit model ziet het aanpassingsvermogen en externe ondersteuning als de belangrijkste criteria voor de effectiviteit van organisaties. Doordat de nadruk ligt op flexibiliteit en het reactievermogen van organisaties is het symbool van een amoëbe. (Dit zijn organismen met een groot reactievermogen die snel veranderen en zich aan hun omgeving kunnen aanpassen)

Wanneer we volgens de rollen van de managers van Holland Casino Utrecht aan dit schema

willen koppelen dan zien we in eerste instantie dat deze managers in het ‘intern proces model’ te plaatsen zijn omdat ze veelal intern gericht zijn en proberen het proces zoveel mogelijk te beheersen, in het bijzonder zien we dit sterk terug komen bij de tafelmanagers. Met de komst van de visie zien we dat de manager operations probeert om ook juist te focussen op die flexibiliteit door managers neer te zetten als coaches in plaats van controleurs die het proces moeten beheersen. Er wordt getracht te investeren in de relatie en het ontwikkelingsproces van de leden van de organisatie door de dialoog te starten. Hierdoor zien we dat managers proberen zoveel mogelijk in het ‘human relations model’ te komen. In de resultaten is naar voren gekomen dat de floormanagers en de dutymanagers daarin succesvol zijn, de tafelmanagers daarentegen hebben meer moeite deze stap te maken vanwege de primaire taak die ze moeten uitvoeren, het controleren van het proces. Daarnaast hebben ze ook nog de beperking dat ze zich niet ten alle tijden makkelijk vrij door de organisatie kunnen bewegen.



7 Conclusies

We hebben in de vorige hoofdstukken gekeken naar de resultaten en de analyse van het onderzoek. In dit hoofdstuk zal ik overgaan tot de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek.

“Wat zijn de belangrijkste externe veranderingen die Holland Casino Utrecht de afgelopen jaren heeft meegemaakt?”

We hebben gezien dat de Nederlandse politiek veel invloed uitoefent op Holland Casino, in eerste plaats met de taakstelling die ze Holland Casino heeft meegegeven in de vorm van het restrictief kansspel beleid waardoor Holland Casino een sterke focus heeft moeten leggen op de preventie van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van criminaliteit enerzijds en het verdienen van geld anderzijds. Daarnaast zien we dat de overheid Holland Casino regelmatig confronteert met nieuw beleid zoals dat recentelijk heeft geuit in het nieuwe rookbeleid waar de organisatie een miljoeneninvestering voor heeft moeten doen. Echter de belangrijkste externe verandering die er heeft plaatsgevonden voor Holland Casino is dat de organisatie niet meer zo zeker is van haar monopoliepositie op de Nederlandse casinomarkt waardoor de organisatie genoodzaakt wordt om zichzelf te transformeren in een klantgerichte organisatie die ook in de toekomst moet kunnen overleven op een markt waar wellicht concurrenten zijn.

“Met behulp van wat voor strategisch beleid tracht Holland Casino Utrecht om te gaan met deze veranderingen?”

Mede door de komst van een nieuwe manager operations in de vestiging van Holland Casino Utrecht is de organisatie een andere koers gaan varen. De manager operations initieerde het proces waarmee de nieuwe visie van Holland Casino Utrecht werd ontwikkeld. De nieuwe visie had als hoofddoel om de gast centraal in de organisatie te zetten. Door middel van het lager leggen van de verantwoordelijkheden in de organisatie en het meer ruimte geven aan de uitvoerende medewerkers verwacht de manager operations dat die klant beter bediend kan worden. Een ander belangrijk doel van de visie is dat de medewerkers van Holland Casino

Utrecht op collectief niveau gaan leren om elkaar door alle lagen heen aan te spreken over 'hoe het beter kan'. Hoe het beter kan houdt in dit geval dan in hoe de organisatie beter om kan gaan met de klanttevredenheid.

“Wat is de perceptie van de managers van Holland Casino Utrecht voor wat betreft hun eigen rol binnen deze veranderende organisatie?”

De managers van Holland Casino Utrecht proberen sterker in de flexibele rol terecht te komen door zich neer te zetten als een coach. Inhoudelijk is dit voor de tafelmanagers niet goed mogelijk omdat hun primaire taak sterk is gefocust op het controleren van het interne proces. Met betrekking tot de vorm proberen ze wel een stap te zetten in de richting van het zijn van een coach. Het gaat hier om de manier waarop deze managers elkaar en croupiers aanspreken op hun gedrag en werkwijze. Hier heb ik een verschuiving geconstateerd van een tafelmanager die sterk in directieve termen praat naar een tafelmanager die op een coachende manier feedback tracht te geven. De rol van de floormanagers en de tafelmanagers is inhoudelijk in tegenstelling tot de tafelmanager minder gericht op controle waardoor er voor deze managers meer ruimte is om een coachende rol op zich te nemen. Daarnaast hebben deze managers, meer dan de tafelmanagers, de mogelijkheid zich fysiek door de organisatie te bewegen zonder dat ze daar rekenschap voor hoeven af te leggen. Hierdoor is het voor hen ook makkelijker om naar andere managers of medewerkers toe te lopen en de dialoog met hen te starten.

“Op welke manier geven managers binnen Holland Casino Utrecht invulling aan hun rol als manager gezien de veranderingen in de maatschappij?”

In dit onderzoeksverslag zijn een aantal punten helder naar boven gekomen. In eerste plaats de noodzaak voor de organisatie om zich te veranderen in een organisatie die sterker klantgericht is. In de visie komt naar voren dat het vloerpersoneel het belangrijkste succesmiddel zou zijn om de ervaring van die klant in de organisatie te verbeteren. Het vloerpersoneel zou zich prettig moeten voelen, met als gevolg dat dit vloerpersoneel dan beter zou kunnen inspelen op de wensen van de klant. Om het vloerpersoneel goed te kunnen faciliteren en om flexibeler te kunnen zijn ten aanzien van de wensen van die klant is er besloten met de komst van de visie dat managers zich moesten ontwikkelen tot coaches.

Directief leiderschap moest plaats maken voor de dialoog. Een open houding van alle leden in de organisatie waardoor er ruimte zou moeten zijn voor kritiek / feedback in een zoektocht naar een optimalisatie van de klantgerichtheid – De organisatie is gaan ‘trekken’.

In deze trektocht zien we dat de managers de focus van hun werkzaamheden proberen te verleggen, echter lijkt het op het niveau van de tafelmanagers moeilijker te gaan dan op het niveau van de floormanagers en de dutymanagers. De primaire taak van de tafelmanager is het controleren van het spel, het geld en de gasten. Toch is geconstateerd dat binnen de kaders van het zijn van een controleur de tafelmanagers de croupiers, elkaar en andere managers op ‘coachende’ manier proberen aan te spreken. Het gaat hierbij om een manier van aanspreken waarbij de dialoog wordt gezocht. Wel is ook in dit onderzoeksverslag naar voren gekomen dat sommige tafelmanagers dit dialoog niet altijd opzoeken. De voornaamste reden daarvoor is dat sommige managers andere manager niet aan durven spreken en dat ze hun medewerkers niet het gevoel willen geven dat ze hun werk niet zouden waarderen. Waar de balans van de taken van de tafelmanager op het controleren ligt, zien we dat er bij de floormanagers en de dutymanagers meer ruimte is om zich te ontwikkelen als coaches. In eerste instantie is die ruimte er omdat ze minder intensieve controlerende taken hebben en daarnaast hebben ze de meer dan de tafelmanager de mogelijkheid om zich vrij door de organisatie te bewegen. Ook zien we dat zowel de floormanagersgroep als de dutymanagersgroep aanzienlijk kleiner is in omvang dan groep van tafelmanagers waardoor mensen elkaar beter kennen en daardoor elkaar makkelijker aanspreken. Concluderend kan gesteld worden dat de visie voor de tafelmanagers een andere rol speelt dan voor de floormanagers en dutymanagers.

8 Bronvermeldingen

Literatuur

- **Agar**, M.H., 1981, *The Professional Stranger*, An informal introduction to ethnography: American Sociological Association.
- **Alvesson**, M., & **Deetz**, S., 2000, *Alternative social science research perspective*, in *Doing Critical Management Research*, London: Sage Publications.
- **Baarda**, D.B., **Goede**, de, M.P.M., 2001, *Basisboek methoden en technieken*, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, Groningen: Stenfert Kroese.
- **Boeije**, H., 2005, *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, denken en doen, Amsterdam: Boom onderwijs.
- **Fontana**, A., **Frey**, J.H., 1994, *Interviewing: the art of science*, in Denzin, N., Lincoln, Y. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- **Gastelaars**, M., 2006, *Excuses voor het ongemak*, De vele gevolgen van klantgericht organiseren, Amsterdam, B.V. Uitgeverij SWP.
- **Lanser-van der Velde**, A., 2001, *Dat ik kan zeggen wat ik denk en dat zij luisteren*, *Pedagogiek*, Volume 21, Issue: 2.
- **Martin**, J., 2002, *Organizational Culture*, Mapping the Terrain, London: Sage Publications.
- **Maxwell**, J.A., 2005, *Qualitative research design*, An interactive approach, London: Sage Publications.
- **Ploeg**, de, I., 2007, *Kwalitatief onderzoek: Holland Casino Utrecht*, Utrecht.
- **Punch**, K.F., 1998, *Collecting qualitative data*, In: Punch, K.F., *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*, London: Sage Publications.
- **Yanow**, D., 1996, *How Does a Policy Mean?*, Washington DC: Georgetown University Press.
- **Walsh**, D., 2004, *Doing ethnography*, Researching society and culture, London: Sage Publications.

- **Wierdsma, A.F.M., Swieringa, J., 2002, *Lerend organiseren*, Als meer van hetzelfde niet helpt, Groningen: Noordhoff Uitgevers.**

Internetpagina's

- www.hollandcasino.nl gezien op 13 mei 2008
- www.bndestem.nl gezien op 8 januari 2008
- www.rechtspraak.nl 15 maart 2008

9 Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht respondenten van de Interviews

Gebruikte interviews van vooronderzoek:

- Manager operations
- 2 Croupiers
- 3 Tafelmanagers
- 1 Instructeur van de afdeling opleidingen

Interviews uitgevoerd voor dit onderzoek:

- 4 Dutymanagers
- 7 Floormanagers
- 3 Tafelmanagers
- 1 Instructeur van de afdeling opleidingen

Bijlage 2: Overzicht observaties

- Meeloopdag met een dutymanager
- Meeloopdag met een floormanager
- Meeloopdag met een tafelmanager

Bijlage 3: Overzicht documenten

- Personeelgids: Inzicht, jaargang 4
- Persoonlijk overzicht: Mindmap van een floormanager

- Document: Heeft u al een missie en een visie?
- Document: Filosofieën – De Utrechtse visie.
- Document: Wat doet Holland Casino om gokverslaving tegen te gaan?

Bijlage 4:Overzicht lijst etnografische documenten

- Uitleg Holland Casino online
- Training weerbaarheid / kanssperverslaving
- Opleiding tot croupier Black Jack
- Presentatie visie 2007 door de manager operations

