

# De bemiddelende interim-manager, contradictio in terminis?



Masterthesis ADR  
J.S. Kant

Begeleider: Prof. Dr. M. Euwema

November 2007

# Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord .....                                  | 3  |
| Inleiding.....                                   | 5  |
| 1 De interim-manager.....                        | 7  |
| 1.1 Wanneer een interim-manager .....            | 7  |
| 1.2 Wie is de interim-manager .....              | 9  |
| 1.3 Competenties .....                           | 9  |
| 1.4 Positie .....                                | 10 |
| 1.5 Conclusie .....                              | 10 |
| 2 Conflicten .....                               | 12 |
| 2.1 Definitie conflict.....                      | 12 |
| 2.2 Escalatie .....                              | 14 |
| 2.3 Interim-manager en conflicten.....           | 14 |
| 2.4 Conclusie: .....                             | 15 |
| 3 Interim-manager als partij .....               | 17 |
| 3.1 Conflictstijlen.....                         | 17 |
| 3.2 De conflictstijl van de interim-manager..... | 18 |
| 3.3 Macht en eigenbelang .....                   | 20 |
| 3.4 De keuze .....                               | 21 |
| 3.5 Conclusie .....                              | 21 |
| 4 Interim-manager als derde .....                | 23 |
| 4.1 Strategisch interventie model. ....          | 23 |
| 4.2 De interventies .....                        | 24 |
| 4.3 De keuze .....                               | 26 |
| 4.4 Conclusie .....                              | 26 |
| 5 Interim-manager als bemiddelaar .....          | 28 |
| 5.1 De bemiddelaar .....                         | 28 |
| 5.2 Bemiddelen als interim-manager.....          | 29 |
| 5.3 Interventies.....                            | 31 |
| 5.4 Conclusie .....                              | 32 |
| 6 Inzetten mediation.....                        | 33 |
| 6.1 Mediation.....                               | 33 |
| 6.2 Interim-manager en mediation .....           | 34 |
| 6.3 Conclusie .....                              | 34 |
| 7 Conclusie .....                                | 36 |
| 7.1 De beslisboom.....                           | 36 |
| 7.2 ADR .....                                    | 36 |
| 7.3 De verandering.....                          | 38 |
| 7.4 Conclusie .....                              | 39 |
| 8 Literatuur .....                               | 40 |

## Voorwoord

Neem een mediator met een fascinatie voor verschillen tussen mensen en de manier waarop ze die hanteren, voor de conflicten die daaruit kunnen ontstaan én voor wat ze kunnen opleveren. Een fascinatie die heeft geresulteerd in een mediationopleiding en in een masterstudie Alternative Dispute Resolution (ADR). Voeg daarbij een partner die als interim-manager opereert in organisaties waar iets aan de hand is en iets veranderd moet worden. En een mooie gelegenheid om ADR en interim-management met elkaar te verbinden, is geboren.

Want wat is interim-manager eigenlijk voor een vak? Wat zijn dat voor mensen die dat uitoefenen? Op het eerste gezicht lijken de bemiddelaarsrol en die van interim-manager zich aan de uitersten van het spectrum op te houden. Het weinig flatterend beeld van de interim-manager: de bruut met de stijl van een olifant in de porseleinkast tegenover het ook niet al te positieve plaatje van de mediator of bemiddelaar als watje met de stijl van een zachte heelmeeester. Is er verzoening mogelijk? Op het oog lijkt dat niet voor de hand te liggen. Er zijn wel overeenkomsten tussen hun rollen: ze hebben beiden een unieke positie binnen een organisatie. Beiden zijn tijdelijk aanwezig, en zij proberen problemen op te lossen zijn waar ze geen deel aan hebben. En we zien in toenemende mate ook personen die soms als mediator en soms als interim-manager hun brood verdienen of die deze rollen binnen een opdracht combineren; kan dat wel?

Interim-managers kunnen in de organisatie als partij of als derde met conflicten te maken krijgen. Uit onderzoek van De Dreu (1993) blijkt dat interim-managers een forcerende stijl hanteren bij het beëindigen van conflicten waarin ze als partij betrokken zijn. Hun profiel als daadkrachtige, doelgerichte probleemoplossers maakt aannemelijk dat ze ook in conflicten waarbij ze als derde betrokken zijn een dergelijke stijl hanteren. De vraag is of dat altijd de meest effectieve aanpak is en hoe interim-managers hun unieke positie kunnen gebruiken om niet alleen hun doelen te bereiken maar dat, waar effectief, te doen via ADR (Alternative Dispute Resolution) in de richting van samenwerking met de conflictpartij(en) om tot een oplossing te komen.

In de klassieke opvatting wordt ADR als alternatief gedefinieerd voor de beëindiging van conflicten d.m.v. rechterlijke besluiten of arbitrage.

*"ADR" or Alternative Dispute Resolution may be defined as a range of procedures which serve as alternatives to the adjudicatory procedures of litigation and arbitration for the resolution of disputes, generally but not necessarily involving the intercession and assistance of a neutral third party who helps to facilitate such resolution"*

( Brown & Mariott, ADR Principles and practice, p. 9).

In de definitie van Brown & Mariott kan de rechter worden beschouwd als meermachtige die zijn oplossing kan opleggen. In analogie kan binnen de organisatiecontext, de (interim-)manager in de positie van de meermachtige, zijn besluiten aan de conflictpartijen opleggen. Daarmee heeft het concept ADR inmiddels een bredere toepassing gekregen en wordt het ook gebruikt als alternatief voor de beëindiging van conflicten in organisaties door eenzijdige besluiten van de (interim-)manager (Schoenwille, 2006).

In de definitie wordt aangegeven dat *"ADR .....generally but not necessarily involving the intercession and assistance of a neutral third party who helps to facilitate such resolution"*. Dat betekent dat de kern van de definitie de inzet is om conflicten met een oplossing te beëindigen. Voor deze thesis betekent dat de aandacht niet alleen uitgaat naar zijn mogelijkheden in conflicten waarbij de interim-manager als derde betrokken is maar ook naar zijn mogelijkheden in zijn eigen conflicten. Steeds in relatie tot zijn profiel als interim-manager. De interim-manager die een conflict wil oplossen kan ook een beroep doen op mediator. Ook de factoren die deze inzet beïnvloeden komen in de thesis aan bod.

Mijn doel is nadrukkelijk niet interim-managers te overtuigen van het feit dat het zoeken naar een oplossing van een conflict altijd de beste manier is om een conflict te beëindigen. Wel stel ik mij ten doel de interim-manager bewuster te maken van de unieke mogelijkheden die hun rol en profiel bieden bij het hanteren van de oplossingsgerichte aanpak of ADR.

Naar interim-management en de interim-manager bleek nog niet veel wetenschappelijk onderzoek te bestaan. Het lijkt ook een voornamelijk Nederlands fenomeen (Reijniers 2003, Wichard, 1994). Veel van de literatuur is geschreven door ervaringsdeskundigen zoals Reijniers, destijds binnen Coopers & Leybrandt grondlegger van de interim-activiteit van dit bureau. Het enige recente kwantitatieve onderzoek over de persoon en kwaliteiten van interim-managers is een proefschrift van Leo de Wit, interim-manager directeur / partner van Ernst&Young (2006). Andere bronnen van informatie zijn proefschriften van van 't Hoff (2007) en case studies naar het fenomeen door o.a. Van Hout (2004) en Ramondt (2004). Zij baseren zich op casebeschrijvingen, echter zonder wetenschappelijke onderbouwing in de vorm van bijv. een multi-case study (Yin, 1989). Het onderzoek van Burggraaf (1994) en de proefschriften van Wichard (1994) zijn voorbeelden van wetenschappelijke publicaties over de inzet van interim-managers.

Bij mijn zoektocht naar literatuur over interim-management en de rol en positie van interim-managers in conflicten heb ik een aantal mensen uit het veld benaderd met de vraag ze te mogen interviewen. Ik had daarvoor twee redenen. In de eerste plaats hoopte ik dat ze me op het spoor zouden kunnen zetten van bruikbare literatuur. In de tweede plaats geven gesprekken zoveel meer kleur dan literatuur. De interviews hebben me beide opgeleverd. Het waren allemaal goede, nuttige gesprekken waarin ik mijn beelden heb kunnen toetsen en ontwikkelen. Graag wil ik dan ook Jaques Reijniers en Willem Burggraaf (Universiteit Nyenrode), W. Verweij (RSM, Erasmus Universiteit), Mieke van den Broek – Hanskamp (interim-manager, voorzitter ORM), Jeroen Colette (interim-manager, bestuurslid ORM), Jos Hessels (schaduwmanager, Boer & Croon), Nanette van Dishoeck (kennismanager, Boer & Croon), Jaap van Duijn (interim-manager, mediator) en Bob Kievits (partner, interim-manager) willen bedanken voor hun tijd en inzichten.

## Inleiding

Interim-management wordt steeds meer gezien als een specifieke discipline binnen het managementvakgebied (Reijniers, 2003). De positie, doelen en activiteiten van interim-managers en de organisatie context waarin ze werken worden steeds meer onderscheiden van "gewone" managers in een "gewone" organisatiecontext. In de gangbare beschrijving van interim-management worden als meest opvallende verschillen genoemd dat een interim-manager een daadkrachtige buitenstaander is die een tijdelijke betrokkenheid heeft bij de organisatie en daarnaast dat hij een veranderopdracht heeft die op relatief korte termijn moet worden gerealiseerd.

Manager en interim-manager opereren beide in een organisatiecontext. Als we een organisatie beschouwen als "een geplande coördinatie van activiteiten van meerdere individuen gericht op het bereiken van een gemeenschappelijk doel, door verdeling van taken en functies en via een meer of minder expliciete hiërarchie van autoriteit en verantwoordelijkheid" (De Dreu, Bang voor conflict, p. 11), is duidelijk dat de medewerkers van een organisatie en organisatiedelen met al hun verschillende doelen, wensen, belangen en macht, een modus moeten vinden om in hun wederzijdse afhankelijkheid op een positieve wijze met deze verschillen om te gaan binnen de doelstelling en de belangen van de organisatie. Dat dat lastig is, is duidelijk. En dat het niet altijd lukt om verschillen op een positieve manier te benutten blijkt uit de conflicten die binnen organisaties ontstaan en de vaak moeizame wijze waarop organisaties er mee omgaan. Conflicten in organisaties beïnvloeden twee aspecten van het functioneren die zich op twee niveaus in de organisatie manifesteren (Giebels & Euwema, 2005). In de eerste plaats beïnvloeden conflicten werkprestaties op het niveau van het individuele niveau en op dat van het team of de organisatie. Daarnaast beïnvloeden conflicten welzijn en gezondheid op beide niveaus. Onderzoek toont aan dat de kosten hoog zijn. (Schonewille, 2004).

Managers lijken conflicten veelal te vermijden (Schonewille, 2004, Ramondt, 2004), dat resulteert in conflicten die escaleren tot een niveau dat ze schadelijk worden voor betrokkenen en organisatie. Als de situatie onhoudbaar wordt grijpt de manager in en lijkt alleen de beëindiging middels beslechten nog een optie. Over de toepassing van ADR binnen een gewone organisatiecontext verschijnen steeds meer positieve studies (bijv. Schonewille, 2004). De mogelijkheden en resultaten van ADR worden zeer positief beoordeeld. Er wordt geconstateerd dat ADR door het zoeken naar een oplossing bij conflicten in en tussen organisaties een nog veel bredere toepassing verdient bij het beëindigen van conflicten. De toegevoegde waarde van ADR bij conflicten binnen en tussen organisaties lijkt daarmee vastgesteld.

De vraag is welke mogelijkheden de specifieke rol de interim-manager biedt om conflicten via ADR te beëindigen en wat zijn rol daarin zou kunnen zijn.

Om die conclusie te kunnen trekken is antwoord nodig op de volgende vragen:

1. Wat onderscheidt de interim-manager van de regulier manager?
2. Welke invloed heeft de komst van de interim-manager op conflicten binnen de organisatie?
3. Hoe kan een interim-manager de kenmerken van zijn rol benutten bij het oplossen van conflicten waarbij hij zelf als partij betrokken is?
4. Hoe kan een interim-manager de kenmerken van zijn rol benutten bij de beëindigen van conflicten waar hij als derde bij betrokken is?
5. Hoe kan de interim-manager de kenmerken van zijn rol benutten als bemiddelaar om conflicten op te lossen waarbij hij als derde betrokken is?
6. Wat zijn voor de interim-manager voor- en nadelen van het inzetten van een mediator ten opzichte van het zelf vervullen van de bemiddelaarsrol?
7. Tot slot de vraag wie en welke middelen zouden kunnen worden ingezet om ADR een passende plek te geven binnen interim-management als vak?

De vragen worden per hoofdstuk beantwoord. In hoofdstuk 1 worden persoonskenmerken, competenties en positie van de interim-manager onderzocht. In hoofdstuk 2 worden oorzaken, typering, escalatie en benadering van conflicten toegespitst op de conflicten die samenhangen met de rol en komst van de interim-manager. De wijze waarop een interim-manager conflicten kan beëindigen en oplossen waarin hij zelf partij is, wordt beschreven in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 volgt een verkenning van de

rollen die interim-manager zou kunnen vervullen in conflicten waarbij hij als derde partij betrokken is. Eén van de rollen, die van de bemiddelaar, wordt nader beschreven in hoofdstuk 5. Het accent ligt dan op de positieve en negatieve effecten van de unieke positie en rol van de interim-manager. In het volgende hoofdstuk wordt de professionele bemiddelaar in de vorm van de mediator geïntroduceerd. De vraag is in hoeverre mediation verschilt van bemiddeling en welke voor- en nadelen de inzet van een mediator heeft t.o.v. het bemiddelen door de interim-manager. In het afsluitende hoofdstuk 7. worden conclusies getrokken over de vraag welke mogelijkheden de specifieke rol de interim-manager biedt om conflicten via ADR te beëindigen en wat zijn rol daarin zou kunnen zijn.

# 1 De interim-manager.

*"De interim-manager wordt veel minder dan de manager bepaald door de context."  
B. Kievits*

Om de interventiemogelijkheden van een interim-manager bij conflicten te kunnen onderzoeken, is een concreter beeld nodig van het vak en haar uitvoerders. De term interim-management is een breed begrip. Interim-management is dat wat de interim-manager doet. Wat kenmerkt een interim-manager dan, wat doet hij en in welke context? Om de vraag wat interim-management onderscheidt in het kader van de thesis te kunnen beantwoorden is een nadere omschrijving van het begrip nodig. Vanuit de letterlijke betekenis van zijn naam is de interim-manager een interim of tijdelijk manager. Dat betekent dat we zijn rol en activiteiten kunnen beschrijven en onderscheiden met als referentie de niet tijdelijke of reguliere manager (o.a. Ramondt, 2004). In dit hoofdstuk beschrijven we het profiel van de interim-manager in de vorm van persoonskenmerken, competenties en positie.

## 1.1 Wanneer een interim-manager

Welke redenen hebben organisaties om afscheid te nemen van de reguliere manager en een interim-manager in te schakelen en welke opdracht krijgt hij dan mee? Die vraag is niet goed te beantwoorden. Er zijn geen onderzoeken die opdrachten van interim-managers wetenschappelijk hebben onderzocht (van 't Hoff, 2006). Er lijken echter vijf redenen te zijn om een interim-manager in te schakelen (o.a. van Hout, 2004, Reijniers, 2003).

- De eerste reden is het tijdelijk vervullen van een vacature die is ontstaan door ziekte of het vertrek van een manager.
- In de tweede plaats is er de verklaring die Ramondt (2004) hanteert en die is gebaseerd op het organisatie-ontwikkelmodel van Greiner (1972). Greiner stelt dat in de ontwikkeling van organisaties fasen zijn te onderscheiden die samenhangen met groei en leeftijd van de organisatie. In dit model worden periodes van geleidelijke verandering of evolutie afgewisseld met sprongsgewijze verandering of revolutie, waarin veranderingen in management en leiderschapsstijl noodzakelijk zijn. Organisaties zouden juist voor de laatste categorie veranderingen interim-managers inschakelen. Het zittend management is verantwoordelijk voor de ontstane situatie en heeft geen afstand van de situatie. Greiner stelt dat ze daardoor onderdeel zijn van het probleem.
- Naast het theoretisch argument van Greiner lijkt er ook een meer praktische reden dat juist interim-management in Nederland zo'n vlucht genomen heeft (Wichard 1994). Lossen ze het buiten Nederland op met een nieuwe manager, Burggraaf (1995) geeft in een onderzoek van Universiteit van Nyenrode uit 1995 als meest aannemelijke verklaring dat "de Nederlandse manager als exponent van onze cultuur meer moeite heeft met het nemen van impopulaire maatregelen dan zijn buitenlandse collega". Ramondt (2004) onderschrijft deze veronderstelling. Het management van de organisatie is op zoek naar een snelle verandering zonder daarop zelf te worden aangekeken. De Dreu (1993) merkt in dat verband op dat distributie van macht mooi lijkt en vooral ook functioneel om een wendbare organisatie gaande te houden maar dat met diezelfde opstelling de machtsrol uit het beeld verdwijnt. Resultaat is dat de personen die geroepen zijn om van tijd tot tijd hun wil op te leggen (management) de weg naar deze rol niet meer weten te vinden. Managers hebben moeite met het vinden van de balans tussen overleg en machtsuitoefening en komen niet tot besluiten (Van Hout, 2004).
- Een vierde factor waarvoor een interim-manager soelaas biedt is een gebrek aan competenties van het regulier management om visie te ontwikkelen, doelen te stellen en te realiseren. (Mastenboek, 1999, in Reijniers, 2004). In plaats van het ontwikkelen of permanent aan te trekken wordt gekozen voor een tijdelijke manager die de gevraagde competenties inbrengt en de organisatie verandert en liefst competentier achterlaat.
- De laatste reden sluit direct aan bij de vorige. In het geval dat management van een organisatie onderling problemen heeft (Reijniers, 2003, Kets de Vries, 1997) en niet in staat is ze op te lossen. De interim-manager wordt dan gevraagd orde op zaken te stellen.

De opdrachten van interim-manager kunnen daarmee verdeeld worden in twee categorieën: overbrugging en verandering. Dat geldt ook voor de situatie binnen de organisatie. In het geval van overbrugging gaat het om een organisatie met een tijdelijk capaciteitsprobleem. In het tweede geval betreft het een organisatie met een ontwikkelvraag.

In het algemeen kan worden gesteld dat de organisatie de interim-manager binnen haalt om orde op zaken te stellen om de organisatie weer levensvatbaar te maken of te houden. Vooral problemen in de interne organisatie en dan vooral in het topmanagement worden het meest genoemd als reden om een interim-manager in te schakelen (van 't Hof, 2006, Van Hout 2004). Of in de terminologie van Reijniers in het interview: "een organisatie zet een interim-manager in als de ontwikkeling van de organisatie achterblijft bij de eisen aan de organisatie of van de markt."

De mate van achterstand bepaalt de aard van de verandering. Gaat het om verbeteringen dan spreekt Reijniers (2003) van anticiperend management. Is de mate van achterstand bedreigend voor het voortbestaan van de organisatie dan gebruikt hij de term crisismanagement.

De beschrijving van het fenomeen interim-management verandert in de tijd. In de jaren 90 was de interim-manager vooral een crisismanager (Wichard, 1994, Burggraaf, 1995) die in tijden van grote nood de organisatie kwam reorganiseren en behoeden voor de ondergang. Een interim-manager werd ingezet als het al bijna te laat was. In meer recente literatuur (o.a. Reijniers 2003, Hout, 2004) wordt gewezen op de praktijk van een meer proactieve inzet van interim-management. Interim-management is geëvalueerd van reactief crisismanagement naar een proactief beleidsinstrument voor strategische organisatieontwikkeling. Ook het niveau waarop een interim-manager binnen een organisatie opereert is in de loop der tijd verschoven. De Raad voor Interim-management (RIM) omschrijft haar als:

- Een topmanagementpositie op statutair niveau of het niveau direct hieronder.
- Voldoende omvangrijke 'executive'-managementverantwoordelijkheid met de daarbij behorende bevoegdheden
- Bevoegdheid om tijdens de uitoefening van de functie een structurele strategische verandering door te voeren.

In recente literatuur is het eerste criterium verlaten. De Orde voor Interim-Management (ORM) sluit daarbij aan: "een interim-manager is een tijdelijk manager die een probleem aanpakt en kennis en kunde overdraagt" (persbericht Rim, ORM-enquete, 2005).

In alle gevallen betreft het een manager of lijnfunctionaris die tijdelijk wordt aangesteld. Onderscheidend is de aard van de expertise, specialistisch of meer algemeen, het al of niet hebben van een veranderopdracht en het type van de beoogde verandering; verbeteren of vernieuwen. De verschijningsvorm is een continuüm tussen deze beide met daarnaast een grote spreiding van het niveau waarop ze wordt ingezet, op zowel directie als functioneel en operationeel niveau (Goss en Bridson, 1998). Interim-management wordt steeds meer beschouwd als een managementinstrument in de lijn van training, coaching, aanstellen van een nieuwe manager etc. (Reijniers, 2003)

In deze thesis richt ik mij op de groep interim-managers die opereren in een organisatie waarin structurele problemen vragen om een oplossing en een daaruit voortvloeiende expliciete veranderopdracht.

Ze onderscheiden zich daarmee op een aantal punten van reguliere managers:

- Ze hebben een veranderopdracht met concrete doelen in een meestal relatief korte, afgebakende tijd.
- Ze hebben een opdrachtgever in plaats van een leidinggevende. Ze hebben zowel de rol van adviseur als ondergeschikte van de opdrachtgever.
- Ze kunnen verbonden zijn aan een bureau dat hun activiteiten op afstand coacht en toetst in de persoon van een schaduwmanager.
- Ze zijn nieuw binnen de organisatie.
- Ze zijn duurder.

Overeenkomsten zijn er ook: zij zijn manager en delen een handelingsrepertoire met de manager. (Reijniers, 2003).



## **1.2 Wie is de interim-manager**

Onnodig op te merken dat een opdrachtgever een schaap met vijf poten zoekt. Bovendien heeft hij er iets voor over, er moet immers een probleem worden opgelost. Vaak maakt hij op zoek naar kwaliteit gebruik van bureaus waarbij interim-managers zijn aangesloten. Het bureau neemt een deel van het selectieproces voor zijn rekening en borgt de kwaliteit door schaduwmanagement en het stellen van kwaliteitseisen aan de interim-managers. Het type interim-manager is afhankelijk van het organisatie-niveau waarop ze worden ingezet en de benodigde expertise.

Er is weinig wetenschappelijke literatuur over het profiel van interim-managers in de zin van persoonlijkheid en competenties en wat hen in dat opzicht zou onderscheiden van reguliere managers. De conclusies uit de onderzoeken die er zijn van o.a. Witvliet (2006), Reijniers (2001) en Ramondt (2004) hebben bovendien twee beperkingen. In de eerste plaats is de groep interim-managers zoals gebleken zeer divers en is het niet goed vast te stellen welke groep interim-managers is onderzocht. Ook gaat het veelal om wensbeelden (van 't Hof, 2006) die, het onderzoek van Witvliet uitgezonderd, niet zijn getoetst in de praktijk. Daarnaast zijn de onderzoeken gericht op de opdrachtgevers of de interim-managers zelf en niet op de collega-managers en medewerkers van de interim-manager.

Reijniers (2003) en Van Hout (2004) geven als kenmerken o.a.:

- Flexibiliteit
- Sterke persoonlijkheid, lef (o.a. door levenservaring, mensenkennis, zelfverzekerdheid, rust, vrouwenwekkendheid)
- Energiek
- Doelgerichtheid
- Toekomstgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Oplossingsgerichtheid
- De interim-manager wordt gekenschetst als een doel- en resultaatgerichte probleemoplosser.

Ook Witvliet constateert in zijn proefschrift een meer doelgerichte, resultaatgerichte stijl. Deze komt ook terug in de dominante stijl van leidinggeven die Ramondt (2004) als expertheroïsch kenschetst. Witvliet (2006) constateert weliswaar verschillen in persoonlijkheidskenmerken tussen managers en interim-managers maar constateert dat deze beperkt zijn.

Ook in de beschrijving van de aanpak van de interim-managerbis een verschuiving in de tijd te constateren. Witvliet (2006) geeft aan dat opdrachtgevers een grotere voorkeur hebben voor een interim-manager die meer faciliterend optreedt in de rol van hulpverlener, waarbij hij de organisatie en de opdrachtgever ieder zijn verantwoordelijkheid laat of er voor zorgt dat hij deze neemt. Deze ontwikkeling hangt wellicht samen met de verandering in het type opdracht van crisis- naar meer proactief verandermanagement. Hoe groter de crisis hoe meer deze faciliterende aanpak op gespannen voet lijkt te staan met de resultaatverplichting Reijniers (2006).

Witvliet heeft echter zijn twijfels over de flexibiliteit en het empathisch vermogen van de interim-manager. Hij constateert een grote resultaat en doelgerichtheid met daaraan gekoppeld het gevaar van lage omgevingssensitiviteit. Daarnaast is er een groep die zich ziet als redder en expert. (Ramondt 2004).

## **1.3 Competenties**

Interim-managers worden geacht iets toe te voegen. Dat betekent dat ze in de korte tijd die ze hebben om hun opdracht te vervullen snel een overzicht moeten kunnen krijgen van de situatie, de problemen, de conflicten etc. Dat vraagt analytisch vermogen, een helikopterblik en meer of minder specifieke kennis van het vakgebied, (verander)management kwaliteiten en een lerende attitude. In de meeste gevallen hebben interim-managers ervaring als manager.

O.a. (Reijniers 2003, Ramondt 2004 en Wichard 1994) noemen:

- Groter analytisch vermogen
- Over kwalificatie, helikopterblik
- Ervaring met verandertrajecten

- Management als core business
- Meer meta-communicatievaardigheden zoals bijv. conflictoplossen (Nolon en Croson, 1995)
- Accepteren van eigen fouten en die van anderen zonder ze te verdoezelen

Deze competenties zijn niet wetenschappelijk getoetst. Wel zijn ze gebaseerd op case studies en de ervaring van de auteurs die naam hebben binnen het vakgebied.

## **1.4 Positie**

Er zijn onweerlegbaar grote verschillen in rol en positie van interim-manager en manager binnen de organisatie. Interim-managers zijn nieuw, tijdelijk en hebben beperkte tijd om hun expliciete (verander)opdracht uit te voeren. Dat heeft consequenties voor hun mogelijkheden binnen de organisatie (o.a. Reijniers 2003, Van Hout 2004, Wichard 1994), ook op het terrein van conflicthantering.

### **Nieuw**

- Objectieve blik
- Onbevangenheid van de outsider (Weick, 2001)
- Geen geschiedenis binnen en emotionele binding met bedrijf en medewerkers
- Vreemde ogen-dwingen-effect
- Geen deel aan het ontstaan van het organisatieprobleem

### **Tijdelijkheid**

- Onafhankelijkheid van de organisatie
- Geen deel van de hofhouding
- Durf om keuzes te maken en niet per se aardig gevonden hoeven worden (Ramondt, 2004)
- Geen carrière ambitie binnen organisatie
- Blicksemafleider
- Hebben in veel gevallen een relatie met een bureau en worden op afstand gecoacht door een schaduwmanager

### **Beperkte tijd**

- Snel inzetbaar, (dat vraagt om surplus aan kennis en ervaring op het gebied van de branche, analytisch vermogen, aanpassingsvermogen)

### **Veranderopdracht**

- Management als core business
- Kennis en ervaring op het gebied van verandering
- Symboolfunctie, breekijzer m.b.t. het veranderingsproces: blijkbaar gaat er nu (eindelijk) iets gebeuren
- Expliciet gelegitimeerd door management
- Rots in de branding, steunpilaar, brede schouder (van Hout, 2004)

## **1.5 Conclusie**

Kenmerkend voor de interim-manager is dat hij op tijdelijke basis deel uit maakt van het management. Interim-managers vervullen tegelijkertijd de taak van het operationele management en de specifieke taak van het verandermanagement. De interim-manager treedt op richtinggever, als verwijderaar van blokkades voor verandering, geeft de aanzet en laat zien dat het kan, dat verandering resultaat heeft. De nieuwe reguliere manager maakt het af. Samenvattend kunnen we stellen dat:

- Ze hetzelfde handelingsrepertoire hebben.
- Er verschillen aanwezig lijken te zijn in persoonlijkheden van interim-managers en regulier managers maar dat deze relatief klein zijn.
- Grotere verschillen liggen op het niveau van ervaring en kennis van de branche, van management en van veranderprocessen. Ook op het gebied van conflicthantering heeft de interim-manager grotere ervaring en meer kennis.
- Het grootste en onweerlegbaar verschil echter komt voort uit hun rol en positie binnen de organisatie (van 't Hof, 2006). Nieuw, tijdelijk en met een expliciete, gelegitimeerde veranderopdracht

onderscheidt hij zich van de reguliere manager. Dat geeft hem een stevige machtsbasis en bepaalt daarnaast voor een groot deel zijn toegevoegde waarde en speelruimte binnen de organisatie.

De interim-manager is een machtige energieke overgekwalificeerde doel- en resultaatgerichte buitenstaander die snel aan de slag gaat met zijn veranderopdracht al dan niet uit de verte begeleid door zijn schaduwmanager van het bureau. Hij is besluitvaardig en daadkrachtig; hij pakt op en aan. Daarna laat hij het weer over aan de gewone manager. Zo wisselen ze elkaar af en zijn ze tot elkaar veroordeeld, de manager en de interim-manager (Ramondt, 2004).

Opmerking.

In de gebruikte literatuur is de visie van de meest direct betrokkenen, zoals medewerkers en collega-managers van de interim-manager, op zijn rol en profiel ondervertegenwoordigd. De perceptie van zijn medewerkers en collega-managers weegt zwaar in zijn succes. De interim-manager moet het samen met hen doen. Zij moeten het met hem samen willen doen. Hoog tijd om in het kader van de ontwikkeling van het vakgebied de onderzoeksagenda aan te vullen met onderzoek naar de effectiviteit, rol en profiel van interim-manager gezien vanuit hun perspectief.

## 2 Conflicten

*"Als er binnen een organisatie geen ontwikkeling meer is, is er sprake van conflicten."  
(W. Verweij)*

In de inleiding is gesteld dat een organisatie kan worden beschouwd als een doelgerichte samenwerking en dat dat betekent dat de medewerkers en organisatiedelen van een organisatie met al hun verschillen en individuele doelen, wensen of belangen een modus moeten vinden om in hun wederzijdse afhankelijkheid met deze verschillen om te gaan. Als dat niet lukt spreken we van een conflict. De vraag is wat conflicten zijn, hoe ze zich ontwikkelen en welke invloed interim-managers door hun komst hebben op de conflicten in de organisatie.

### 2.1 Definitie conflict

Als de genoemde verschillen expliciet worden en samenwerking in de weg lijken te staan, spreken we van een conflict.

Hoewel binnen organisaties helderheid over doelen, taakverdeling, afspraken, regels, onderlinge afstemming, een machtscentrum dat kan ingrijpen of een sterk gedeeld gemeenschappelijk belang en het vizier gericht op de toekomst, een grote preventieve bijdrage leveren (Mastenbroek, 2005) zijn conflicten niet te vermijden.

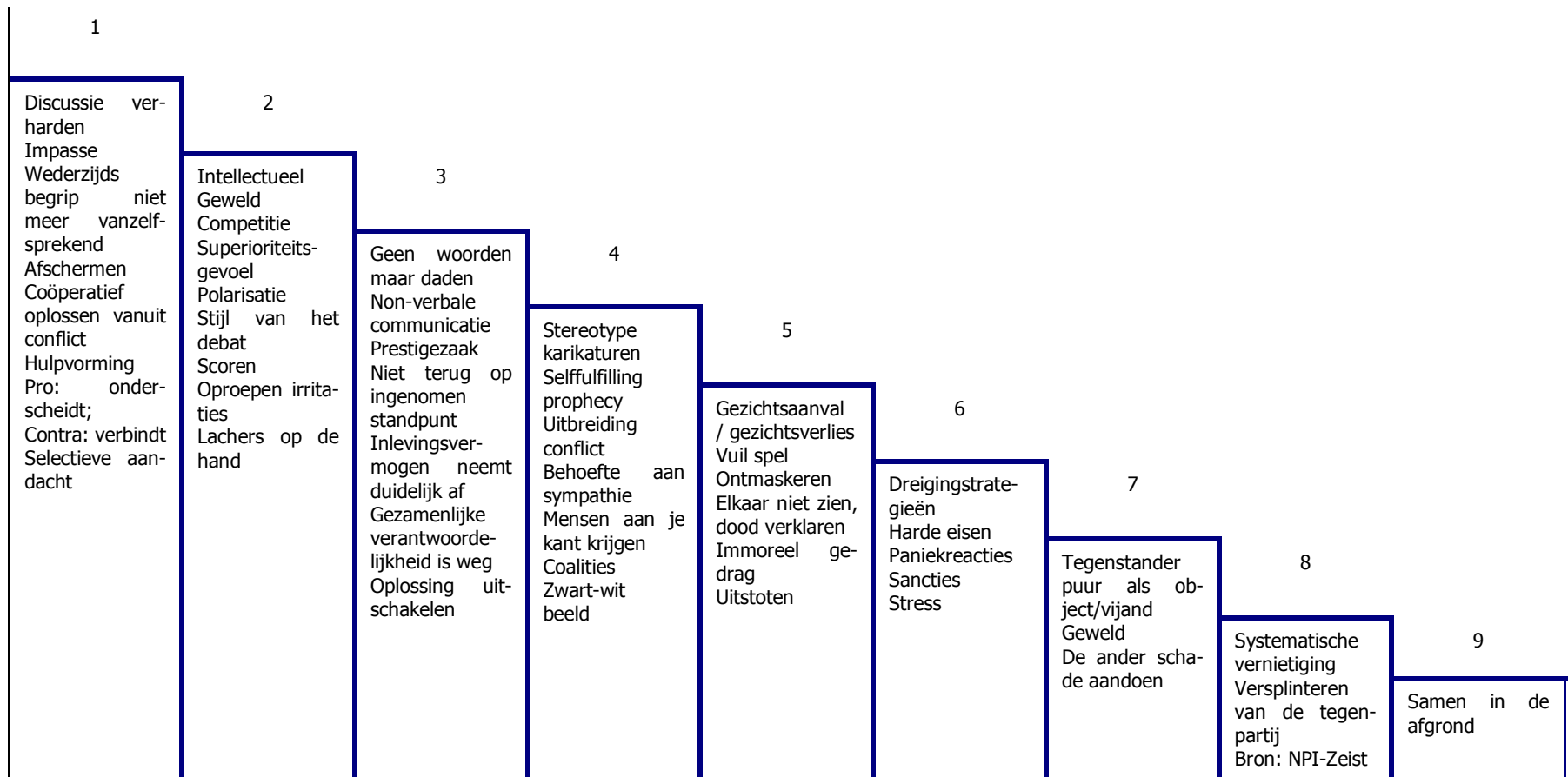
Mastenbroek definieert vier typen conflicten:

- ❑ Instrumentele conflicten of taakgerichte conflicten als gevolg van uit onduidelijke afspraken, regels of taakverdeling en doelstellingen.
- ❑ Macht- en afhankelijkheidsconflicten als resultaat van het streven naar meer autonomie met als uitingen o.a. weerstand tegen verandering en rolconflicten.
- ❑ Onderhandelingsconflicten in het geval van rivaliteit en spanning binnen de organisatie over de verdeling van schaarse middelen.
- ❑ Sociaal emotionele conflicten voortkomend uit verschillen in persoonlijkheid of cultuur. Deze persoonlijke conflicten hebben een sterke emotionele lading.

De eerste drie typen hebben een relatie met taak en inhoud van de functie of de werkzaamheden. In een veelgebruikte eenvoudiger indeling worden deze zakelijke conflicten ook als zodanig onderscheiden van de conflicten met een sociaal emotionele basis, de persoonlijke conflicten (Prein, 2001). Een groot verschil tussen zakelijke en persoonlijke conflicten is gelegen in de grotere emotionele lading van persoonlijke conflicten.

De gevolgen van een conflict zijn afhankelijk van hoe je de verschillen beschouwt en welke manier je kiest om ze te hanteren. Enerzijds is een conflict te beschouwen als een kans omdat een conflict een symptoom is van een onderliggend probleem dat zo kan worden herkend en vervolgens aangepakt (Tjosvold, 1991 in Van Dongen blz. 215). Een goede persoonlijke relatie, vertrouwen in elkaars goede wil vormen de basis voor een beweging in de richting van de beëindiging van een conflict. Verschillen bieden dan de kans van en met elkaar te leren (Argyris, 1992). Er bestaat altijd het gevaar te willen optreden als ongenueanceerde vreedstichter. Harmonie en consensus kunnen minstens zo fnuikend zijn voor het vermogen tot reflectie als een alles absorberend conflict (Van Dongen, 1996). Conflicten binnen bijv. een organisatiecontext kunnen functioneel zijn (Christensen, 1999). Confrontatie is de motor van een collectief creatief proces. Conflicten binnen bijv. R & D moeten daarom met beleid worden benaderd (Giebels & Euwema, 2005).

Anderzijds kan een niet beëindigd conflict en blijvende steeds grotere belemmering worden binnen de samenwerking en gevolgen hebben voor de effectiviteit en efficiëntie van de betrokkenen. Een van de kenmerken van niet opgeloste conflicten is de neiging tot escalatie (Leary 1994, De Dreu 2005).



Figuur 1: Escalatieladder van Glasl

## **2.2 Escalatie**

Escalatie is de beweging die het thema van het meningsverschil maakt vanuit één van de genoemde typen naar een complex conflict waarin zij alle een rol spelen.

Escalatie wordt onder andere veroorzaakt door denkfouten van de partijen. In de eerste plaats zijn er de cognitieve beperkingen zoals het gebruik van stereotypen het verbinden van niet gerelateerde gebeurtenissen als oorzaak en gevolg werken als self fulfilling prophecies. Daarnaast noemt De Dreu (2005) het naïef realisme in de vorm van het denken dat de ander hetzelfde denk en voelt. En tenslotte zet onze ego-defensiviteit ons aan tot het verdedigen van ons zelfbeeld. Deze denkfouten geven over en weer aanleiding tot steeds heftiger veroordeling en acties.

Onafhankelijk van type conflict waarop de escalatie betrekking heeft, ontstaat er uiteindelijk ook altijd een persoonlijk probleem. Geëscaleerde zakelijke- en sociaal emotionele conflicten hebben daardoor dezelfde kenmerken. Dat betekent dat er bij geëscaleerde conflicten vaak een verschil bestaat tussen het onderwerp waar de partijen over ruziën en de ware conflicthaard. Partijen gaan gedag vertonen gedrag dat ver af staat van hun normale gedrag. Glasl (De Dreu, 2005) beschrijft het escalatiegedrag, (zie figuur 1).

Conflictdempingsmechanismen en structuren zoals (sociale) regels en coderingen (van Dongen, 1996) verdwijnen. Betrokkenen worden steeds meer opgeslokt door het conflict dat steeds meer kenmerken van een gevecht krijgt. Betrokkenen worden partijen, raken sterk geïncorporeerd in de situatie en kunnen geen afstand meer nemen van de situatie en zichzelf, ze zien niet meer wat er speelt. (Weick, in Van Dongen, 1996). Communicatie over een oplossing stopt. Het leervermogen verdwijnt (Argyris & Schön, 1978). Betrokkenen sluiten bij escalatieproces de mogelijke toegang voor en naar derden af (van Dongen, 1996).

Geëscaleerde conflicten zijn pijnlijk, stressvol en ze vreten energie en tijd. Tegelijkertijd leveren ze een superioriteitsgevoel en kunnen ze ook een onuitputtelijke bron van energie zijn. Vooral in groepen speelt dat laatste. Naast de persoonlijke identiteit staat in het groepsconflict ook de groepsidentiteit op het spel en wordt het vertonen van vijandig gedrag naar de tegenpartij sneller geaccepteerd dan in individuele conflicten. Hoe vijandiger naar buiten, hoe hechter naar binnen. (De Dreu, 2005)

De ingebakken neiging tot escalatie wordt minder (De Dreu, 2005) als er grote machtsverschillen bestaan tussen de partijen. Daarnaast helpt het ook als partijen afstand kunnen nemen tot het conflict doordat ze bijv. verantwoording voor het conflict(gedrag) moet afleggen, er duidelijkheid wordt gegeven over de consequenties van hun gedrag voor henzelf en andere betrokkenen en er een beroep wordt gedaan op hun reflectievermogen. Voorwaarde daarvoor is de gelegenheid om letterlijk en figuurlijk in tijd of fysiek afstand te nemen.

## **2.3 Interim-manager en conflicten**

Voor een (interim-)manager zijn er twee manieren om bij een conflict betrokken te raken. Hij kan primair betrokken zijn als conflictpartij door zijn persoon en/of zijn rol. Of secundair betrokken als hij buiten het primaire conflict staat maar wel de belemmerende gevolgen van het conflict ondervindt.

Daarnaast kunnen de conflicten zich op verschillende niveaus afspelen. Deze niveaus worden bepaald door de onderlinge machtsverhoudingen. De interim-manager kan als meermachtige betrokken zijn bij conflicten van of met medewerkers. Of als gelijkmachtige met collega managers. Daarnaast kan hij mindermachtige zijn in conflicten met zijn schaduwmanager of zijn manager binnen de organisatie, meestal zijn opdrachtgever. Bij conflicten met externe partijen als klanten of leveranciers ed. is de machtsverhouding op voorhand niet te bepalen. Deze is afhankelijk van de mate van invloed van de partij op de organisatie.

Als een interim-manager aan zijn opdracht begint zijn er vanuit de conclusies van hoofdstuk 1 verschillende conflictbronnen te onderscheiden. De interim-manager erft de aanwezige conflicten.

- In de eerste plaats hebben we geconstateerd dat conflicten een onlosmakelijk verschijnsel zijn binnen organisaties waarin mensen met elkaar samenwerken. Hoewel conflicten binnen een organisatie hoge kosten met zich meebrengen heeft onderzoek (Schonewille, 2004) aangetoond dat er in organisaties nog niet veel aandacht is voor preventie en aanpak van conflicten. Managers mer-

ken ze niet op en als dat wel het geval is, vinden ze al snel dat volwassenen zelf hun conflicten moeten kunnen oplossen. Of ze zien zelf geen oplossing, willen de relatie met de partijen niet in gevaar te brengen, hebben geen vertrouwen in eigen competenties, zijn bang ingezogen te worden of escalatie te veroorzaken. Ook kunnen ze opzien tegen zijn de emoties van betrokkenen en zichzelf of vrezen dat de partij(en) zich tegen hem gaan keren. Niet ingrijpen is echter ook een keuze en daarmee raak je als manager besmet. Ook als ze zelf betrokken zijn als conflictpartij geven managers liever toe of vermijden confrontatie (Schonewille, 2004). Managers vinden het lastig om conflicten zelf aan te pakken. Tegelijkertijd lijken ze terughoudend er een derde in de rol van arbiter of bemiddelaar bij te betrekken.

- Daarnaast komt de interim-manager in een organisatie waar structurele problemen zijn die het zittende management niet heeft kunnen of willen oplossen. Dat leidt tot onduidelijkheid over visie en doel van de organisatie. Dat resulteert in combinatie met de afwezigheid van een effectief machtscentrum tot problemen op het niveau van management, middelmanagement en medewerkers die op hun beurt weer aanleiding kunnen geven tot een veelheid aan conflicten (Mastenbroek 1996, Van Hout 2004).

Bovengenoemde conflictbronnen hebben hun wortels in het verleden van de organisatie vóór de komst van de interim-manager. Er zijn ook conflicten die samenhangen met de komst van de interim-manager.

- Een dergelijke bron is de expliciete veranderopdracht van de interim-manager. De interim-manager verstoort daarmee de status quo binnen de organisatie wat enerzijds leidt tot onzekerheid met weerstand als gevolg (Moss Kanter 1994, Kotter 1996).
- Anderzijds kunnen de consequenties van de keuzen van de interim-manager leiden tot conflicten tussen management onderling en met medewerkers en externe stakeholders. Een en ander wordt nog versterkt door het belang van de verandering en de korte tijd waarin de verandering moet worden bewerkstelligd.
- Een andere bron van conflicten is de relatie tussen de interim-manager en zijn opdrachtgever (o.a. Reijniers 2003, Van Hout 2004).
- Daarnaast kan een interim-manager uit strategische overwegingen een conflict creëren. Hij gebruikt het conflict om de organisatie bewust te maken van de urgentie van de verandering om zo het veranderingsproces op gang te brengen.

De komst van de interim-manager heeft echter ook een positief effect op conflicten.

- In de eerste plaats is hij nieuw. Hij is niet besmet met het verleden. Betrokkenen geven de interim-manager nog het voordeel van de twijfel wat betekent dat problemen sneller kunnen worden besproken en opgelost.
- Met zijn komst is tevens de oude manager verdwenen. Als deze manager de bron van conflicten was is het gevolg dat de conflicten ook verdwijnen (De Dreu, 2005).
- Door zijn tijdelijke aanwezigheid in de organisatie neemt ook de interim-manager volgens het zelfde mechanisme de conflicten die hij als persoon of in zijn rol heeft opgeroepen met zich mee.
- Als organisaties al langere tijd problemen hebben is de komst van de interim-manager en de anticipatie van helderheid en keuzen en daarmee een nieuwe start voor management en medewerkers ook vaak reden om de oude conflicten achter zich te laten en te focussen op de toekomst.
- Tegelijkertijd geeft het aanstellen van een interim-manager met een expliciete veranderopdracht aan dat het menens is. Het feit dat daardoor de verwachting wordt gewekt dat er echt iets gaat gebeuren creëert urgentie en daardoor een groter draagvlak en dat vermindert de weerstand. De stevige machtsbasis van de interim-manager dempt mogelijke conflicten.
- Daarnaast is hij buitenstaander. Hij is onbevangen mag nieuwsgierig zijn en heeft hij een meer neutrale, onafhankelijke en objectievere rol t.o.v. de organisatie. Dat werkt door in zijn analyse van de benodigde verandering en kan de weerstand verminderen. Bovendien geeft dat hem een grotere speelruimte bij oude en nieuwe conflicten van management, medewerkers en andere stakeholders.

## **2.4 Conclusie:**

Conflicten die niet worden beëindigd hebben de neiging te escaleren met alle negatieve gevolgen van dien. De interim-manager kan daarin zowel als partij of als derde betrokken zijn. Geëscaleerde conflic-

ten hebben zowel zakelijke als persoonlijke aspecten. Door hun komst en opdracht hebben interim-managers effect op het verdwijnen en ontstaan van conflicten binnen organisaties. Genoemde effecten zijn het gevolg van unieke positie van de interim-manager. Het zijn effecten die voor iedere interim-manager gelden. Onderscheid tussen interim-managers in conflicthantering via ADR ontstaat daar waar ze actief de mogelijkheden van hun exclusieve profiel benutten.



### 3 Interim-manager als partij

*"De interim-manager is veel te veel buitenstaander om snel partij te worden in conflicten".  
J. van Duijn*

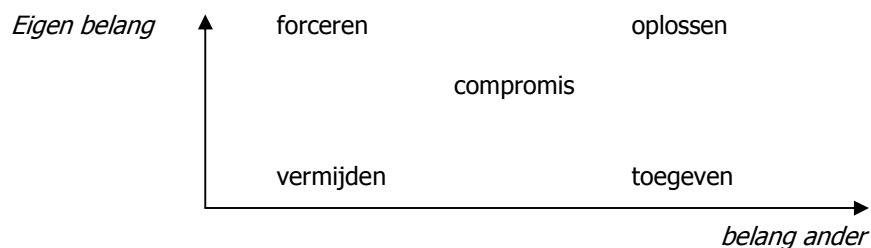
Een interim-manager kan als persoon en in zijn rol partij worden. Problemen met externe partijen als klanten, toeleveranciers en interne partijen zoals opdrachtgever, medewerker, collega kunnen leiden tot conflicten. In de definitie van Brown & Mariott, (Principles and Practice, p.9) wordt aangegeven dat beëindigen van conflicten door partijen zelf middels het zoeken en vinden van een oplossing ook binnen ADR valt.

*"ADR .....is a range of procedures which serve as alternatives ..... for de resolution of disputes, ..... generally but not necessarily involving the intercession and assistance of a ..... third party who helps to facilitate such resolution".*

Dit hoofdstuk staat stil bij de manieren waarop de interim-manager met zijn eigen conflicten kan omgaan, de invloed van macht en eigen belangen op zijn keuzen en de mogelijkheden van het toepassen van ADR.

#### 3.1 Conflictstijlen

De interim-manager kan verschillende keuzes maken om een conflict te hanteren. Afhankelijk van de waarde die hij toekent aan zijn eigen belang of het organisatiebelang dat hij vertegenwoordigt en het belang van de andere partij, zijn er vijf conflictstijlen te onderscheiden:



Figuur 2: Conflictstijlen (Breninkmeijer, 2006)

Opmerking:

De horizontale as kan ook staan voor het belang van de relatie met de ander en de verticale voor het belang van de inhoud.

In theorie kunnen partijen, afhankelijk van de inschatting van de betrokken belangen, in elke situatie een keuze maken welke stijl ze hanteren Tegelijkertijd kunnen belangen geobjectiveerd zijn door regels en wetgeving waardoor de keuze beperkt wordt. Giebels & Euwema (2005) vatten dit als volgt samen:

| Strategie | Geschikte situatie  | Voorwaarden          | Risico             |
|-----------|---|----------------------|--------------------|
| Forceren  | Belangrijke kwestie en:<br><input type="checkbox"/> Ander niet coöperatief<br><input type="checkbox"/> Tijdsdruk of crisis<br><input type="checkbox"/> Impopulaire maatregel<br><input type="checkbox"/> Ander is incompetent<br><input type="checkbox"/> Ander geen relevante partij | Machtsbasis aanwezig | Onnodig escalerend |

| <b>Strategie</b> | <b>Geschikte situatie</b>  | <b>Voorwaarden</b>                         | <b>Risico</b>  |
|------------------|--|--|--|
| Vermijden        | Onbelangrijke kwestie en:<br><input type="checkbox"/> Kunt doel niet bereiken<br><input type="checkbox"/> Uitstel is gunstig<br><input type="checkbox"/> Status quo handhaven<br><input type="checkbox"/> Afkoelen is gewenst<br><input type="checkbox"/> Iemand anders kan het beter opknappen<br><input type="checkbox"/> Mogelijk gezichtsverlies | Afstand kunnen nemen                       | Misinterpretatie door ander                                |
| Toegeven         | Je zult toch verliezen<br>De kwestie is voor jou onbelangrijk<br>Je wilt de ander ruimte geven te leren / experimenteren<br>minder belangrijk dan voor de ander en:<br><input type="checkbox"/> De relatie met de ander is belangrijk<br><input type="checkbox"/> Je wilt krediet opbouwen   | Los kunnen laten                           | Slachtoffer- en wraakgevoelens                             |
| Compromis zoeken | Belangrijke kwestie voor beiden<br>Schaarse middelen   | Bereidheid van partijen<br>Tijd<br>Energie | Gemakzuchtig delen: integratief potentieel te weinig benut |
| Oplossen         | Belangrijke kwestie voor beiden<br>Integratie is van belang<br>Realisatie hangt af van motivatie van beiden  | Motivatie<br>Creativiteit                  | Misbruik van goede wil en inzet andere partij              |

Tabel 1: Oplossingsstrategieën

### ***3.2 De conflictstijl van de interim-manager.***

#### **3.2.1 Vermijden**

Een reden om te vermijden is dat een oplossing niet nodig is voor het bereiken van het doel van de interim-manager of dat hij verwacht dat het benoemen van het probleem juist belemmerend zal werken. Onder de titel geen slapende honden wakker maken laat hij de situatie bestaan. Een meer actieve vorm van vermijden is de kwestie zo te bagatelliseren of zo complex te maken dat de andere partij er geen brood meer in ziet. Daarnaast kan de kwestie of de persoon letterlijk worden gemedend. Vermijdinggedrag kan ook voortkomen uit een intern dilemma, de interim-manager wil niet forceren vanwege de mogelijke gevolgen én wil niet toegeven. (o.a. De Dreu, 2005). Dat laatste houdt vaak verband met mogelijk gezichtsverlies. Problemen met de opdrachtgever monden daarom meestal uit in het zelfgekozen vertrek van de interim-manager. Het bureau heeft baat bij tevreden opdrachtgevers. Het vermijden van het conflict bespaart tijd, energie en gezichtsverlies voor opdrachtgever, bureau en de interim-manager.

#### **3.2.2 Forceren**

Als de interim-manager zijn belang groter acht dan dat van de andere partij dan kan hij kiezen voor de forcerende stijl. Ury, Brett en Goldberf (1991) onderscheiden twee basale vormen van forceren, te weten forceren op basis van rechten en forceren op basis van macht. Bij forceren op basis van rechten wordt een beroep gedaan op wat gangbaar, redelijk of volgens wet- en regelgeving gepast is. Binnen organisaties kan dat worden vertaald met wat past bij cultuur, regels, afspraken, doelstellingen etc. Deze geschreven en ongeschreven regels legitimeren de forcerende stijl. Forceren op basis van

macht ligt gevoeliger (de Dreu, 2005). Bij de laatste komt het gevoel van rechtvaardigheid in het geding. Bij de interim-manager speelt een combinatie van beide. Enerzijds heeft hij door zijn opdrachtgever gelegitimeerde macht, anderzijds acteert hij vanuit recht in de vorm van doelstellingen. Ook de beperkte tijd en de daar uit volgende urgentie van het beëindigen van het conflict spelen een belangrijke rol in de keuze voor forceren. Bij forceren kiest de interim-manager de oplossing of probeert hij de ander te overtuigen door argumenten aan te leveren, zijn positie te versterken door coalities te sluiten, een bondgenoot inschakelen of de ander vol voldoende feiten te stellen.

De interim-manager is vanuit zijn positie en opdracht gelegitimeerd tot het stellen van doelen en kaders waarbinnen de organisatieverandering vorm moet krijgen. Conflicten van de interim-manager voortvloeiend uit de organisatieverandering worden vaak in deze stijl beëindigd.

### **3.2.3 Toegeven**

Toegeven is het complement van forceren. Toegeven aan de andere partij kan op grond van haar argumenten. Een andere mogelijkheid is dat de interim-manager zijn belang laag inschat t.o.v. het belang van de ander of dat hij de relatie met de andere partij hoger stelt dan zijn eigen belang. Ook kan het een weloverwogen keuze zijn om nu toe te geven om later gelijk te krijgen.

In relatie tot meermachtige conflictpartijen zoals zijn opdrachtgever en zijn schaduwmanager ligt deze strategie voor de hand. De interim-manager is afhankelijk van zijn relatie met beiden. Zijn belang bij de relatie kan groter zijn dan zijn eigen belang op korte termijn. Ook binnen de veranderopdracht kan deze stijl worden gehanteerd. Als de weerstand erg groot wordt kan een concessie die verminderen. Toegeven geeft krediet. Anderzijds kan toegeven als teken van zwakte worden beschouwd. Dat maakt toegeven voor de interim-manager een lastige stijl omdat ze immers zijn aangetrokken om daadkrachtig veranderingen te bewerkstelligen.

### **3.2.4 Compromis of oplossing**

Naast macht is het belang van het behoud of herstel van de (persoonlijke) relatie met de andere partij een belangrijk criterium bij de keuze van deze conflictstijl. Hoe belangrijker de relatie is hoe kleiner de kans dat de interim-manager kiest voor een forcerende stijl. Gaat het om het vinden van een aanpak waarbij het belang van zowel de interim-manager als de andere partij wordt meegewogen dan zijn er twee mogelijkheden: de partijen kunnen op zoek gaan naar een compromis of een oplossing. Het zoeken van een compromis is het onderhandelen gericht op het vinden van de gulden middenweg. Betrokkenen krijgen niet echt wat ze willen, ze delen de kosten en de opbrengst. Als de partijen het conflict willen oplossen stellen ze zich tot doel een oplossing te vinden die voor betrokkenen zo dicht mogelijk ligt bij de eigen belangen en die de relatie in stand houdt of herstelt.

### **3.2.5 Oplossen**

Voor interim-managers zijn vooral conflicten met partijen waarmee de relatie belangrijk is voor het kunnen behalen van zijn doelstelling reden om het initiatief te nemen om samen tot een oplossing te komen. Een interim-manager zal deze stijl ook sneller kiezen als hij de niet-machtige partij is. Dit geldt voor conflicten met externe relaties als klanten en toeleveranciers maar ook voor mede MT-leden, waardevolle medewerkers en MR.

Het oplossen van een conflict vraagt een verandering van de blik waarmee de partijen elkaar en het conflict beschouwen. Om tot een oplossing te kunnen komen moeten de partijen de volgende beweging maken (vrij naar Prein 2001, Cloke 2006):

- Van escalatie naar deëscalatie.
- Van standpunten naar belangen,
- Van verleden naar toekomst
- Van schuld naar bijdrage
- Van discussie naar dialoog
- Van verdeelde belangen naar gedeelde belangen.

De toepassing van deze zes oplossingsregels vraagt van de partijen dat ze hun zelfbeeld ter discussie kunnen stellen, zich bewust zijn van hun situatie, hun rol in het conflict en de consequenties van de voortzetting van het conflict. Het vraagt van ze dat ze in gesprek te gaan, zich open te stellen voor wat de ander precies wil, achter de standpunten zoeken naar de belangen en onderzoeken in hoeverre die te verenigen zijn. Partijen moeten het verleden kunnen laten rusten en de stap nemen richting de toekomst met als doel er uit te komen.

Zoals uit het overzicht van Giebels & Euwema (2005), tabel 2 blijkt, zijn niet alle conflicten geschikt om op te lossen.

| Geschied  | Ongeschied  |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Onderhandelingsbereidheid partijen<br><input type="checkbox"/> Juridisch kader of regels geven geen echte oplossing<br><input type="checkbox"/> Gemeenschappelijk toekomstig belang<br><input type="checkbox"/> Conflictmoeheid<br><input type="checkbox"/> Behoud relatie of zorgvuldige beëindiging daarvan<br><input type="checkbox"/> Belang van vertrouwelijke behandeling<br><input type="checkbox"/> Duurzame oplossing | <input type="checkbox"/> Geen onderhandelingsruimte partijen<br><input type="checkbox"/> Partijen hebben een culturele achtergrond waarbinnen bemiddeling niet past<br><input type="checkbox"/> Conflict te sterk geëscaleerd<br><input type="checkbox"/> Eerdere mislukte bemiddeling<br><input type="checkbox"/> Precedent gewenst<br><input type="checkbox"/> Openbare uitspraak gewenst<br><input type="checkbox"/> Te grote machtsongelijkheid<br><input type="checkbox"/> Een partij heeft belang bij vertraging<br><input type="checkbox"/> Een partij stemt in onder druk manager |

Tabel 2: Randvoorwaarden voor het oplossen van conflicten

De interim-manager heeft de taak helderheid te bieden over doelen en kaders. Dat impliceert dat hij in conflicten waarbij een precedent of openbare uitspraak gewenst is juist forcerend op moet treden om die helderheid te bieden.

Afhankelijk van de aard van het conflict hanteert Cloke (2006) zes niveaus waarop conflicten kunnen worden opgelost.

1. Stoppen met vechten; deëscalatie, de partijen gaan (fysiek) uit elkaar.
2. Onderhandelen; het zakelijk beëindigen van het conflict middels een onderhandelingsresultaat (zie ook Ury, 2002).
3. Oplossen; het voleindigen van het conflict door een oplossing en herstel van de relatie.
4. Vergeven; het afsluiten van het conflict waarbij de partijen elkaar het conflictgedrag vergeven.
5. Verzoenen; het conflict verdwijnt omdat partijen zich met elkaar verzoenen.
6. Systeem ontwerp; het voorkomen van (escalatie van) conflicten door preventieve maatregelen.

Elk oplossingsniveau is voorwaardelijk voor het volgende. Cloke gaat er vanuit dat het type conflict en de escalatiegraad de oplossingsgraad bepaalt. De eerste en de tweede graad zijn voornamelijk van toepassing op zakelijke conflicten. Onderhandelen heeft de kenmerken van het zoeken naar een compromis. Een echte oplossing wordt bereikt als je onderhandeld vanuit belangen, de derde graad. Is het conflict (ook) persoonlijk (geworden), was de relatie persoonlijk en is het belangrijk dat de relatie helemaal wordt hersteld dan is het ook nodig elkaar te vergeven en zich met elkaar te verzoenen.

Met de formulering van het zesde niveau zet Cloke de stap van het individuele conflict naar het procedurele en culturele niveau. Dit niveau behelst structurele maatregelen. Deze kunnen voortkomen uit informatie uit het oplossingstraject, bijv. gebleken onduidelijkheid van afspraken, verantwoordelijkheden etc. Zoals al eerder gesteld leveren ook helderheid van visie, doelstellingen en beleid een positieve bijdrage aan het voorkomen van conflicten (Mastenbroek, 2003). Daarnaast gaat het om een preventieve maatregelen in de vorm van conflictregelmechanismen, zoals bijvoorbeeld beroepsmogelijkheden, vertrouwenspersonen etc. en voorbeeldgedrag van het (interim-)management.

In de praktijk vinden we de conflictstijlen vaak in combinatie. Giebels & Euwema (2005) spreken van conglomeraat gedrag. In onderzoek van Rafaelli & Sutton (1991) is vastgesteld dat wanneer men begint met een harde, forcerende opstelling waarin helderheid wordt gegeven over mogelijke consequenties van het niet bereiken van een overeenkomst met daarna een welwillender houding in de richting van het samen aanpakken van het probleem door te zoeken naar een compromis of oplossing vaker leidt tot een bevredigende uitkomst dan een forcerende of oplossingsgerichte aanpak alleen.

### **3.3 Macht en eigenbelang**

De interim-manager is t.o.v. zijn medewerkers en in de meeste gevallen ook t.o.v. zijn collega-managers de meermachtige partij. Machtverschillen hebben grote invloed op de inschatting van het

eigen belang t.o.v. het belang van de ander en speelt een grote rol in de keuze van de stijl. Machtigen tenderen in relatie tot minder machtigen tot o.a. een verdere versterking van hun macht, gaan zich daardoor verheven voelen boven de minder machtigen en neigen tot exploitatie en manipulatie van de minder machtigen (Mastenbroek, 2003, Kets de Vries, 1997).

Hoe groter de machtsverschillen hoe groter de kans op een forcerende stijl van de meermachtige partij. Toegeven is het primaat van de minst machtige partij. Vermijden kan zowel door de meest machtige als de minst machtige partij worden gehanteerd. Bij gelijk machtigen ligt het zoeken van een compromis en oplossing meer voor de hand. Beiden hebben dan een meer gelijk belang bij het behoud van de relatie en zijn niet in staat hun wil door te drukken.

De negatieve effecten van persoonlijke conflicten (of conflicten die tot dat niveau zijn geëscaleerd) lijken vooral op te treden als men een conflict heeft met een meer machtige partij. De verklaring daarvoor is dat de afhankelijkheid van de mindermachtige de conflicten stressvoller maakt en daardoor moeilijker te hanteren. Er zijn ook algemene aanwijzingen dat meermachtigen daarnaast weinig receptief en gevoelig zijn voor gevoelens en behoeften van de ondergeschikte waarmee het conflict speelt (Giebels & Euwema, 2005). Voor interim-managers betekent dat ze de impact van een conflict dat ze hebben met bijv. een medewerker onderschatten.

Een andere uiting van het soms grote verschil in belangen en perceptie tussen interim-manager en medewerker is het eenzijdig conflict. Wat de interim-manager ziet als een onbelangrijk zakelijk verschil van inzicht kan voor de medewerker voelen als een persoonlijk conflict. Dat laatste nog wordt versterkt door het feit dat de interim-manager het conflict en de daarbij horende gevoelens van de medewerker niet erkent.

Een volgend aspect dat een rol speelt in conflicten waarin de interim-manager partij is, is dat het organisatiebelang in theorie zou samenvallen met het belang van de interim-manager. In de praktijk is dat een te simpele voorstelling van zaken. De interim-manager heeft een eigen belangen naast het organisatiebelang.

### **3.4 De keuze**

Voor het beëindigen van een eigen conflict kan een interim-manager kiezen voor forceren, toegeven, vermijden, het zoeken van een compromis en oplossen. Toegeven, vermijden of forceren zijn stijlen die hij eenzijdig kan toepassen zonder overleg met de andere partij. Het zoeken naar een compromis of oplossing, vraagt wel inzet van de andere partij en creëert daardoor een afhankelijkheid voor de interim-manager.

Uit onderzoek (De Dreu, 1993) blijkt dat in de praktijk interim-managers in conflicten waarbij ze zelf als partij betrokken zijn de neiging hebben forcerend gedrag te vertonen. Dat lijkt in lijn met hun profiel als energieke overgekwalficeerde daadkrachtige doel- en resultaatgerichte veranderaar. De vraag is in hoeverre ze een bewuste keuze maken voor deze stijl en in hoeverre deze conflicthanteringsstijl samenhangt met de omstandigheden. Gelet op de grootte van de machtsbasis van een interim-manager in de organisatie en de tijdsdruk ligt de voorkeur voor de forcerende stijl voor de hand. Of zoals Van Hout (Interim-management: samenspel in verandering, p. 281) stelt:

*"Door de tijdelijkheid van zijn verblijf vormt de interim-manager per definitie geen vaste waarde in de organisatie of het netwerk. Dit stelt hem in staat om gedrag te vertonen dat niet geoorloofd zou zijn als hij na de opdracht nog in de organisatie had moeten functioneren".*

Er is in dat opzicht wel verschil tussen publieke organisaties en privaatrechtelijke organisaties. In de laatste is de machtsbasis van de (interim)manager groter (Allewijn, 2007).

### **3.5 Conclusie**

Het feit dat de interim-manager de macht heeft conflicten forcerend te beëindigen hoeft niet te betekenen dat hij die stijl moet hanteren.

Van de interim-manager zou je op grond van zijn profiel verwachten dat hij een effectieve conflictstijl kiest. Effectief wordt dan in dit verband gerelateerd aan zijn eigen doelstelling. De interim-manager is een professional en zou met afstand moeten kunnen kijken naar de ontstane situatie en oog hebben voor de belangen van hemzelf en de tegenpartij om zo tot een voor beide partijen bevredigende op-

lossing te kunnen komen. (Schön, 1987). Flexibiliteit is een van de veelgenoemde persoonskenmerken van de interim-manager. Hij zou zich bij zijn opstelling baseren op een verschillende criteria zoals het type conflict, de context, de escalatiegraad, de tijd dat het conflict bestaat en de inschatting van de kans op overeenstemming. Ook het belang van de interim-manager bij een beëindiging en de consequenties, impact en kosten van de voortzetting van het conflict voor de organisatie en de doelstelling van de interim-manager moeten in beschouwing genomen worden. Daarnaast is het belang van het behoud van de relatie van de interim-manager met de andere partijen leidend voor zijn keuze. Zijn keuze wordt door de korttijdelijkheid van de aanwezigheid van de interim-manager en de urgentie van de verandering, sterk bepaald door de verwachte tijdsdruk. Dat brengt met zich mee dat de interim-managers zich in de uitvoering van hun opdracht laten leiden door efficiëntie en wellicht minder door de effectiviteit van hun interventies.

Er zijn echter een aantal kenmerken voortkomend uit profiel van de interim-manager die de kans op het vinden van een compromis of oplossing vergroten:

- De interim-manager heeft een meer objectieve houding t.o.v. conflict en de andere partij waardoor de kans op escalatie kleiner wordt.
- De conflicten richten zich meer op zijn rol dan zijn persoon.
- De conflicten hebben een nog korte geschiedenis en geen toekomst.
- Het zijn vaak zakelijk conflicten en die zijn makkelijker oplosbaar dan persoonlijke conflicten.
- Zakelijke conflicten escaleren minder snel dan persoonlijke conflicten.
- Gaat het om conflicten die hij in zijn managersrol heeft overgenomen van zijn voorganger dan is er met zijn komst een nieuw momentum ontstaan. Geen deel zijnde van het ontstaan van het conflict, niet gecompromiteerd in het escalatieproces, is hij bij uitstek in staat met afstand naar het conflict te kijken en een bewuste keuze te maken richting de oplossing ervan.
- De interim-manager is competenter op het gebied van het omgaan met conflicten dat geeft de mogelijkheid stijlen flexibeler in te zetten.
- De interim-manager beschouwt zijn positie en activiteiten meer van een afstand en dat verkleint de kans op grote geïnvolveerdheid in een conflict.

Oplossen vraagt volgens de theorie echter de medewerking van de tegenpartij en maakt de interim-manager afhankelijk. Echter Cloke (2005) geeft aan dat "*it takes two to tango*". De interim-manager kan bovengenoemde zes oplossingsregels eenzijdig toepassen en zo deëscaleren zonder expliciete toestemming van de ander. Dan kan de basis vormen voor de medewerking van de ander. Zo kan de interim-manager het conflict tot een oplossing brengen met behoud van tempo en controle.

Tot slot.

Komt de interim-manager er met de partij(en) niet uit of is de tegenpartij onwillig dan kan tussenkomst van een derde uitkomst bieden (Schonewille, 2004). De interim-manager kan een formeel of informeel beroep doen op een derde als bemiddelaar, in de persoon van bijv. een collega, zijn schaduwmanager of een mediator (zie ook Hoofdstuk 6).

Er is geen wetenschappelijk onderzoek over de inschakeling van een derde bij conflicten waarbij interim-managers betrokken zijn. Wel lijken in conflicten met externe partijen of MR derden in de rol van bemiddelaar op te treden. Ook treedt de schaduwcoach wel op als bemiddelaar bij conflicten tussen opdrachtgever en interim-manager. Het lijkt er echter op dat interim-managers weinig beroep doen op derden. Uit casestudies en interviews komt naar voren dat het te maken zou hebben met de vrees voor tijd- en controleverlies. Ook wordt gezichtsverlies genoemd en het feit dat het not-done is: je lost je eigen conflicten op. Op dit punt komen in hoofdstuk 6 terug.

## 4 Interim-manager als derde

*"Ze zijn duur en worden geacht hun eigen conflicten te kunnen oplossen"  
J. Hessels en N. van Dishoeck*

Als een interim-manager aantreedt is er meestal het een en ander aan vooraf gegaan. Conflicten in organisaties zeggen iets over de betrokkenen en tegelijkertijd ook over de organisatie. Hoe kleiner de helderheid over doelstellingen en kaders, rollen, verantwoordelijkheden etc. en het leiderschap binnen een organisatie, hoe groter de kans op conflicten. Conflicten zijn daarmee vaak symptomen van problemen in een organisatie. Conflicten vormen een bron van informatie over de staat van de organisatie en de problemen die de interim-manager kan gebruiken. Zoals al gesteld in hoofdstuk 1 heeft zijn positie hem gelegenheid conflicten te herkennen, analyseren en aan te pakken. Wordt hij geconfronteerd met conflicten van anderen dan zal hij ingrijpen als die de vervulling van zijn opdracht in de weg staan Mastenbroek (Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling, p. 117) formuleert dat als volgt:

*"belangrijk bij spanningen en conflicten ..... is een bepaalde wijze functionerend machtscentrum. Het gaat om een instantie die de onderlinge competitie aan regels kan binden en kan ingrijpen als er escalatie dreigt..."*

In dit hoofdstuk gaan we in op welke wijze de interim-manager als derde partij in een conflict kan interveniëren.

### 4.1 Strategisch interventie model.

De interim-manager kan als derde partij op verschillende manieren bijdragen aan het beëindigen van een conflict. Vooral in geëscaleerde conflicten waarin de communicatie tussen de partijen in de richting van een oplossing is gestopt, ze er samen niet uitkomen en een patstelling is ontstaan kan een derde een nuttige rol vervullen.

De tactieken en strategieën die derden gebruiken kunnen worden ingedeeld op soortgelijke wijze als de conflictstijlen die partijen zelf toepassen. In tegenstelling tot conflictpartijen die proberen hun tegenpartij te beïnvloeden, is het achterliggende doel bij de derde partij om de beëindiging van het conflict te beïnvloeden.

De interim-manager heeft de keuze te interveniëren of niets doen en het conflict laten. Als hij ingrijpt, zal hij dat doen als beëindiging van het conflict van belang is voor het succesvol afronden van zijn opdracht.



Figuur 3: Strategisch interventie model

De interim-manager kan afhankelijk van de beoordeling van de grootte van zijn eigen belangen en de inschatting van de kans op overeenstemming tussen de partijen verschillende interventies kiezen.

## **4.2 De interventies**

De keuze voor de mogelijke interventies zijn gebaseerd op een inschatting. Onnodig te zeggen dat daarin ook het profiel van de interim-manager en zijn eigen voorkeursstijl een rol spelen.

### **4.2.1 Laten.**

Zijn de gevolgen van een conflict niet ernstig is en het belang van beëindiging klein dan zal onafhankelijk van de ingeschatte kans op een oplossing de interim-manager geen actie ondernemen. Voorbeelden van dergelijke situaties zijn conflicten die op korte termijn door het vertrek van een van de partijen of verandering van de situatie ten gevolge van de ingezette organisatieverandering worden beëindigd. De interim-manager kan het conflict dan laten.

Een andere situatie waarin de interim-manager het conflict laat is die waarin de conflictpartijen niet tot zijn direct verantwoordelijkheid behoren. In dat geval kan hij er voor kiezen het aan de verantwoordelijk manager laten. Deze wordt dan op zijn beurt in de rol van derde geplaatst.

### **4.2.2 Monitoren.**

Als beëindiging van het conflict wel van belang is en de interim-manager vertrouwen heeft dat de partijen het wel oplossen, kan de interim-manager besluiten voorlopig geen actie te ondernemen maar de situatie te blijven monitoren. Mocht zijn inschatting van de waargenomen kans op overeenstemming te optimistisch blijken en partijen niet tot een oplossing komen, dan kan hij alsnog actief interveniëren.

### **4.2.3 Beslechten.**

Als de interim-manager een conflict beslecht legt hij zijn besluit ongevraagd aan de partijen op. Heeft een (van de) partij(en) de regels overtreden dan kan hij ze direct ter verantwoording roepen en consequenties verbinden aan herhaling van het gedrag. De interim-manager heeft daartoe door zijn opdrachtgever gelegitimeerde macht, anderzijds acteert hij vanuit recht in de vorm van regels en doelstellingen van de organisatie.

Ook in minder eenduidige conflicten waarin het belang van de interim-manager groot is en de kans dat partijen tot overeenstemming komen nihil, kan de interim-manager het conflict beëindigen door de partijen zijn besluit op te leggen. Een belangrijke factor in de inschatting van de kans op overeenstemming is de escalatiegraad van het conflict. In sterk geëscaleerde conflicten hebben partijen elkaar in hun communicatie naar buiten zo verguist dat het bijna niet meer mogelijk lijkt dat beeld zonder gezichtsverlies naar de buitenwereld bij te stellen. Dan kan een beëindiging zonder al te groot gezichtsverlies alleen nog tot stand komen door de opgelegde oplossing van een gelegitimeerde derde die wel aanvaard moet worden. (Kaldenbach, 2004). De interim-manager kan partijen letterlijk en/of figuurlijk uit elkaar halen door ontslag of overplaatsing. Daarnaast kan hij nieuwe (gedrags)regels opleggen (van Dongen, 1996) waaraan de partijen zich te houden hebben; zo niet dan heeft dat consequenties. Als een van de partijen het niet eens is met de nieuwe regels rest ontslag of overplaatsing. Een paradoxale andere mogelijkheid is de onderlinge afhankelijkheid van de partijen te vergroten waardoor ze genoodzaakt worden hun conflicten op te lossen (Mastenbroek, 2003).

### **4.2.4 Beslissen**

Als beslisser wordt de interim-manager gevraagd een oordeel te vellen. Partijen komen er zelf niet uit en willen graag dat een derde het probleem voor ze op lost. Is het belang van overeenstemming in de vorm van een door partijen gezamenlijk gevonden oplossing voor de interim-manager dan kan hij het verzoek honoreren. Was zijn belang groter dan zou hij zelf initiatief hebben genomen. Hij hoort alle partijen en legt een besluit op. Het initiatief ligt bij de partijen daarmee legitimeren de partijen de rol van de interim-manager in het conflict. De kans dat het oordeel wordt aanvaard is daardoor groter.

### **4.2.5 Initiëren**

Een andere mogelijke interventie is die van het initiëren van de partijen. De interim-manager nodigt de partijen meer of minder dwingend uit (Prein, 2001) tot het, al dan niet m.b.v. een bemiddelaar, tot een oplossing komen. Betrokkenen in sterk geëscaleerde conflicten zijn steeds minder geneigd zelfverantwoordelijkheid te nemen en sluiten toegang voor en naar derden af (van Dongen, 1996). Het confronteren van partijen met de consequenties van hun conflict voor de omgeving en het verbinden



van consequenties aan de voortduring voor de partijen zelf, vergroot de motivatie om het conflict op te lossen. Het doel is ze over een drempel te helpen. Het (gedwongen moeten) deelnemen aan overleg voorkomt het blijven hangen in het conflict. Ook hier voorkomt geëgitimeerde dwang dat betrokken partijen gezichtverlies leiden. Ze hebben er immers zelf niet voor gekozen om met de verguisde tegenpartij te praten. (Kaldenbach, 2004)

#### **4.2.6 Coachen**

Een zesde aanpak is die van het coachen van (één van) de conflictpartij(en) om hun conflictoplossend vermogen te vergroten (Lingsma, 2004) waardoor de kans op deëscalatie en het vinden van een oplossing groter wordt. Dat kan in de vorm van teamcoaching of individuele coaching.

Als er latente conflicten zijn die mogelijk in de toekomst problemen kunnen gaan opleveren kan coaching een methode zijn om partijen te ondersteunen hun eigen oplossing te ontwikkelen. Bij coaching laat de interim-manager de verantwoordelijkheid nadrukkelijk bij de partij(en). Hij helpt (een van) de partijen om met afstand naar het proces te kijken (Whitmore 1995, Scheyögg 2002). Hij geeft informatie over de wijze waarop conflicten ontstaan en escaleren. Hij stelt vragen die de partij(en) tot nadenken stemmen over de eigen rol en eigen belangen in het ontstaan en het mogelijk beëindigen van het conflict en komt met de partij(en) tot een plan van aanpak. De coaching kan individueel zijn in het geval dat twee personen de twee partijen vormen. Zijn er meer direct betrokkenen zoals bijv. bij wrijving of een latent conflict in een (management)team dan kan teamcoaching een bijdrage leveren. Doel is dan het conflictoplossend vermogen van het team te vergroten. De partijen maken immers deel uit van het teamsysteem en worden er door beïnvloed en beïnvloeden het op hun beurt. Dat betekent dat het teamsysteem een rol kan spelen in de oplossing. De interim-manager kan de rol van coach zelf op zich nemen of overdragen aan een professionele coach.

#### **4.2.7 Bemiddelen**

Bij deze beëindigingwijze helpt een derde de partijen zelf een oplossing te vinden. In de ADR definitie van Brown en Mariott (Principles and Practice. p. 9) is de bemiddelaar "*.....a neutral third party who helps to facilitate such resolution*".

Bemiddeling is te definiëren als probleemoplossend onderhandelen met behulp van een derde, de bemiddelaar. (Pruitt, 1993). Een interim-manager kan partijen helpen partijen uit een vastgelopen conflict te komen door partijen te stimuleren constructief met het conflict om te gaan en stelt hen in staat te profiteren van de eventuele kansen en mogelijkheden die het conflict in zich bergt. Van Dongen hanteert hiervoor het begrip *thirdness*.

*"Het is juist de inbreng van de bemiddelaar die buiten het conflict staat die met zijn eigen gedragrepertoire een variatie aan kan bieden waartoe de betrokkenen in hun fixatie niet meer in staat zijn. De derde is niet alleen van levensbelang in een restrictieve zin dat het ontbreken van die inbreng ons het zicht ontnemt op de complexiteit van de situatie. Meer wezenlijk is dat de derde, gewild of ongewild staat voor het aanreiken van andere constructieregels, die als betrekkingregel nieuwe perspectieven bieden. Een derde kijkt van buiten naar binnen en nodigt uit tot reflectie door het verplaatsen van ogen en oren. Het betekent de situatie vanuit ander perspectieven bezien en stimuleert tot onderzoek".*

(Van Dongen, Een kwestie van verschil. p. 280).

Choy (2005) geeft vanuit de systeemtheorie nog een andere reden voor de toegevoegde waarde van de derde. De derde verandert en verstoort met zijn aanwezigheid het ontstane evenwicht binnen het conflictsysteem. Om het weer in evenwicht te brengen is een beweging nodig van de conflictpartijen naar elkaar toe. De verhouding van de bemiddelaar met beide partijen heeft zo een positief effect op de verhouding van de twee conflictpartijen die de derde samen met de conflictpartijen kan gebruiken om de communicatie weer op gang te brengen en tot een oplossing te komen. Choy gebruikt hiervoor het begrip *triadisering*.

#### **4.2.8 Aanspreken**

Deze interventie kan de interim-manager inzetten als hij verwacht dat de partijen er zelf wel uitkomen of als de oplossing van het conflict geen groot belang heeft voor de interim-manager.

Hij spreekt van partijen aan op hun (conflict)gedrag en probeert ze daarmee bewust maken van de mogelijke negatieve consequenties.

### **4.3 De keuze**

De crux van de effectiviteit van de interventies van de interim-manager is zijn oordeel over eigen belang, het organisatiebelang en de kans op overeenstemming. Dat vraagt een analyse van het conflict. De inschatting van zijn eigen of het organisatie belang is lastig. Hij dient rekening te houden met het korte en lange termijn belang, het effect van zijn interventie op andere stakeholders en de beeldvorming. Ook het belang van de partijen bij een oplossing en de consequenties, impact en kosten van de voortzetting van het conflict voor de organisatie en de doelstelling van de interim-manager moeten in beschouwing genomen worden. Een belangrijk factor in de inschatting van de belangen van de interim-manager zijn de gevolgen van het beëindigen van een conflict middels een machtsingreep op de relaties tussen de partijen en van de relatie van de interim-manager met (een van de) partijen. In familiebedrijven weegt herstel of behoud van de relatie tussen interne partijen bijv. zwaar mee in de keuze (Thomassen, 2003).

Ook de inschatting van de kans op een oplossing is moeilijk. Deze hangt af van de motivatie en het probleemoplossend vermogen van de partijen. De motivatie hangt samen met de escalatiegraad. Hoe hoger de escalatiegraad hoe kleiner de motivatie om het conflict te beëindigen. Echter het omgekeerde kan ook. Als een conflict ernstig is geëscaleerd kan er een moment komen waarop partijen zich realiseren dat hun gedrag grensoverschrijdend is en willen ze zich inzetten om te komen tot een mogelijke beëindiging van hun conflict. Is dat laatste niet het geval dan kan de interim-manager de motivatie van de partijen vergroten door de (voor hen) negatieve consequenties van hun gedrag te benoemen en een beroep te doen op hun redelijkheid. Ook het beschrijven van het waargenomen grensoverschrijdend gedrag kan partijen tot inkeer brengen. Verbaal geweld door partijen kan de sluimerende wens tot het vinden van een oplossing echter maskeren. Dat vraagt van de interim-manager een gedegen onderzoek van de situatie. Het probleemoplossend vermogen kan worden vergroot door coaching of ingebracht door een bemiddelaar.

Er zijn een aantal complicerende factoren bij de inschatting van de kans op overeenstemming compliceren.

- De eerste is de tijd. Enerzijds omdat de onbekendheid van de interim-manager met personen en organisatie de inschatting bemoeilijkt. Anderzijds legt het korte tijdbestek waarin de opdracht moet worden uitgevoerd een grote druk op de tijdsspanne en inspanning die beschikbaar is om het conflict te beëindigen. Dat zal de inschatting van de kans op overeenstemming negatief beïnvloeden.
- Macht en eigenbelang is de tweede complicerende factor. Evenals bij de keuze voor de forcerende stijl in conflicten met de manager als partij spelen deze factoren hier een rol. Meermachtigen hebben de neiging hun kwaliteiten te hoog en die van hun omgeving te laag in te schatten (De Dreu 2005, Kets de Vries 1997). Ook dat laatste versterkt hun beoordeling van de kans op overeenstemming in negatieve zin.

### **4.4 Conclusie**

Als een interim-manager een organisatie binnen komt is hij op zoek naar wat er leeft en wat er schort. Hij is de in positie om vragen te stellen, te observeren, te constateren en te analyseren. Hij kan zaken aan de kaak te stellen die de organisatie al niet meer opmerkt of zich waar ze zich bij hebben neergelegd. Dat biedt alle kans om bestaande conflicten of conflicten die tijdens zijn aanwezigheid ontstaan, aan te pakken en wellicht zelf (te laten) oplossen.

Ook als hij als derde betrokken is bij een conflict wordt van de interim-manager verwacht dat hij als professional omgaat met de conflicten. Om zijn onafhankelijke, neutrale positie binnen de organisatie te behouden mag hij geen deel worden van die conflicten.

Hij zou hij zijn interventies in de conflicten moeten baseren op de inschatting van de kans op overeenstemming tussen partijen en daarmee van hun motivatie en hun probleemoplossend vermogen. Daarnaast weegt zijn eigen belang en dat van de organisatie bij de beëindiging van het conflict zwaar mee. Heeft een conflict geen of weinig impact op de uitvoering van zijn opdracht dan zal hij het conflict laten. Hebben hij en de organisatie een belang bij de beëindiging dan zou hij afhankelijk van de grootte van het belang en de inschatting van de grootte van de kans op overeenstemming van de partijen moeten besluiten tot beslissen, arbitreren, coachen, initiëren, bemiddelen, aanspreken of monitoren.

Beschouwen we bovenstaande in het licht van de positie, kenmerken en competenties van de interim-manager en de voorkeur voor de forcerende stijl in eigen conflicten dan is ook hier de vraag in hoeverre de machtsbasis, de tijdsdruk van de interim-manager en zijn voorkeurstijl ruimte laten voor een bewuste keuze van zijn rol. Er is geen wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de interventies die interim-managers als derde in conflicten. Echter hun profiel en de forcerende stijl die interim-managers hanteren in conflicten waarbij ze als partij betrokken zijn, lijken de voorkeur voor meer forcerende interventies zoals beslissen en beslechten te versterken. Uit mijn interviews kwam het beeld naar voren dat de rol van bemiddelaar wordt gezien als energie- en tijdrovend en moeilijk. Bovendien is het vertrouwen in de mogelijkheid om tot een oplossing te komen is vaak klein.

| Voordelen   | Nadelen  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Beeld van (structurele) conflictbronnen</li> <li><input type="checkbox"/> Controle op proces</li> <li><input type="checkbox"/> Combinatie forcerende en oplossingsgerichte stijl mogelijk</li> <li><input type="checkbox"/> Onderbouwing van het belang dat de interim-manager hecht aan beëindiging via oplossing</li> <li><input type="checkbox"/> Mogelijkheden om de oplossingsruimte tijdens de bemiddeling te veranderen.</li> <li><input type="checkbox"/> Levert een oplossing</li> <li><input type="checkbox"/> Bij geen oplossing nog forcerende ingreep mogelijk</li> <li><input type="checkbox"/> Oplossing in plaats van beëindiging</li> <li><input type="checkbox"/> Verbetering relatie met partijen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kost tijd interim-manager</li> <li><input type="checkbox"/> Kost energie interim-manager</li> <li><input type="checkbox"/> Risico op verslechtering van relatie met (een van) de partijen</li> <li><input type="checkbox"/> Risico ingezogen te worden in conflict</li> <li><input type="checkbox"/> Risico van neg. beeldvorming door softe imago bemiddeling</li> <li><input type="checkbox"/> Niet natuurlijke stijl</li> <li><input type="checkbox"/> Bij geen oplossing oordeel van verspilde tijd en moeite</li> <li><input type="checkbox"/> Risico op inzet bij ongeschikt type conflict</li> <li><input type="checkbox"/> Risico van escalatie</li> </ul> |

Tabel 3: Voor- en nadelen van bemiddelen t.o.v. machtsingreep

Het wel beslechten maar niet oplossen van een conflict kan echter grote gevolgen hebben zoals bijv. het risico van vertrek van een van de partijen (al dan niet vrijwillig) en negatieve beeldvorming binnen en buiten de organisatie. Ook kan een conflict onderhuids doorzielen. Deze effecten kunnen een grote impact hebben op de realisatie van de doelstellingen van de interim-manager.

Een van de mogelijkheden is dat de interim-manager kiest voor de beëindiging van het conflict middels de totstandkoming van een oplossing. De interim-manager kan de unieke mogelijkheden die zijn profiel bieden als onbevangen, niet-besmette buitenstaander benutten om de (latente) conflicten in kaart te brengen en bewust kiezen voor een interventie om het conflict op te (laten) lossen. Hij kan dan in de rol van bemiddelaar met partijen om tafel gaan zitten, ze confronteren met de gevolgen van hun conflict, hen in gesprek brengen, gebruikmakend van de zes oplossingsregels (zie 3.2) en hun de verantwoordelijkheid laten er onder zijn leiding uit te komen. Is het conflict complex dan kan hij zich daarin laten adviseren of vervangen door een professionele bemiddelaar, de mediator (zie ook hoofdstuk 6).

## 5 Interim-manager als bemiddelaar

*Als een interim-manager partij wordt in (bestaande) conflicten is zijn houdbaarheidsdatum verstreken  
(M. van den Broek-Hanskamp)*

De rol van bemiddelaar is een lastige rol. Tussen ruziënde partijen in zitten die emotioneel zijn over zaken die de interim-manager misschien minder belangrijk vindt dan het belang van de organisatie. De interim-manager loopt het risico in te worden gezogen in het conflict. Anderzijds heeft hij wel belang bij een goede oplossing. En de klokt tikt door..... Anders dan zijn tweelingbroer de manager bieden zijn tijdelijkheid, onafhankelijkheid, objectiviteit en professionaliteit de interim-manager een aantal unieke mogelijkheden om de rol van bemiddelaar op zich nemen.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de eisen aan de rol van de bemiddelaar en geven we een oordeel over de mogelijkheden en bezwaren van de interim-manager in die rol.

### 5.1 De bemiddelaar

De belangrijkste eis aan een bemiddelaar is dat een bemiddelaar in zijn rol moet worden geaccepteerd door de partijen. De partijen moeten zich onder leiding van de bemiddelaar willen inzetten voor de oplossing van het conflict. Zij moeten zich committeren aan het proces en de bemiddelaar legitimeren zich er mee te bemoeien.

Er zijn drie gronden voor die legitimatie: het eigen belang van partijen bij het vinden van een oplossing, het belang van de bemiddelaar, gebaseerd op positie en opdracht en als derde het vertrouwen van de partijen in de bemiddelaar.

#### 5.1.1 Belang partijen

Als de partijen belang hebben bij een oplossing van het probleem en er zelf niet uitkomen zullen ze de bemiddelaar in zijn rol legitimeren. Zij kunnen een bemiddelaar vragen ze te ondersteunen of als het initiatief van de bemiddelaar komt, zijn rol aanvaarden. Heeft (een van) de partijen geen belang bij het komen tot een oplossing dan zal deze zich niet inzetten. Dat kan aan de orde zijn als de partij denkt dat hij gelijk heeft en die op termijn zal gaan krijgen. Of als hij denkt zwakker te staan en een oplossing zijn huidige positie verzwakt. Partij(en) hebben dan belang bij uitstel en vertonen vermijdingsgedrag.

#### 5.1.2 Belang bemiddelaar

Een tweede reden om een derde toe te staan te bemiddelen is het feit dat deze belang heeft bij de oplossing van het conflict en verantwoordelijk is voor het beëindigen ervan (De Dreu, 2005). De bemiddelaar vertegenwoordigt dan het algemeen belang. Zoals al gesteld in hoofdstuk 2.2 sluiten betrokkenen bij verdere escalatieproces de mogelijke toegang voor en naar derden steeds meer af (van Dongen 1996) en raken steeds meer geïncloseerd in het conflict. Om als derde partij toegelaten te worden in het conflict heeft deze dan macht of gezag nodig.

#### 5.1.3 Vertrouwen

Vertrouwen is de basis voor de klassieke bemiddelaarsrol. In de literatuur (o.a. Prein 2001) wordt de bemiddelaar beschreven als betrouwbare buitenstaander. Hij heeft geen deel aan het ontstaan van het probleem is zelf niet primair bij probleem betrokken en heeft geen direct belang bij een bepaalde uitkomst. Hij kan zich buiten het conflict houden. Daarnaast moet er vertrouwen zijn in de eerlijkheid van de bemiddelaar. De bemiddelaar moet daartoe veiligheid bieden. Deze worden geconcretiseerd in wensen over zijn competenties, rol en positie en het proces.

- ❑ **Competent:** van de bemiddelaar verwacht dat hij competent is m.b.t. het oplossen van conflicten en dat hij kennis heeft van de branche, cultuur, wetgeving etc..
- ❑ **Neutraal:** tevens wordt gesteld dat hij neutraal moet zijn. Daarmee wordt bedoeld dat hij geen oordeel heeft over het conflict en de partijen. In de praktijk oordelen mensen echter altijd en is dat oordeel voor de bemiddelaar ook nodig om zijn taak te kunnen uitvoeren. Zo zal hij een oordeel willen vormen over oorsprong en escalatie van het conflict en over de conflictpartijen en hun

interactie etc. Bovendien kan neutraliteit het beeld opleveren van de bemiddelaar als een afstandelijke derde die zich niet betrokken opstelt bij partijen en het conflict. Gelet op het criterium eerlijkheid is de voorwaarde van neutraliteit te vertalen naar gelijkwaardigheid of een gelijke afstand of betrokkenheid bij partijen. De bemiddelaar kan de gelijkwaardigheid tussen partijen bewaren door gelijk afstandelijk of gelijk betrokken te zijn. Cloke (2005) geeft aan dat de bemiddelaar ook omnipartiaal of meerpartijdig kan zijn. Dat geeft de bemiddelaar ruimte om de eigen afstand tot de partijen te verkleinen zonder het evenwicht te verstoren.

- ❑ **Onafhankelijk:** een derde voorwaarde die aan de bemiddelaar gesteld wordt is die van de onafhankelijkheid. Met onafhankelijkheid wordt bedoeld dat de bemiddelaar geen belang heeft bij een bepaalde uitkomst van het conflict. Ook hier geldt dat het een vrome wens is. Bemiddelaars hebben hun eigen belangen naast die van de partijen. Al was het alleen maar hun wens dat ze graag een goede oplossing willen bereiken.
- ❑ **Objectief:** ook wordt in de beschrijvingen van de attitude van de bemiddelaar objectiviteit als eis genoemd. Ook hier is de theorie sterker dan de praktijk. Een bemiddelaar kijkt ook met zijn eigen bril naar de feiten.
- ❑ **Vertrouwelijkheid:** een vierde aspect is de gewenste vertrouwelijkheid van het proces. Partijen zullen zich veiliger voelen als ze weten dat hun vuile was binnen blijft, om het de-escalatieproces van de partijen niet te laten verstoren. Daarnaast heeft de vertrouwelijkheid ook een functie in de verkleining van het gezichtsverlies van de partijen t.o.v. hun achterban. De stap om met de verguisde tegenpartij aan tafel te gaan zitten kan weerstand oproepen bij de achterban. Ze komen pas naar buiten als er een eervolle overeenkomst is gesloten.
- ❑ **Vrijwilligheid:** last but not least is de eis van vrijwilligheid en verantwoordelijkheid van de partijen. De motivatie van partijen om zich in te zetten voor het vinden van een oplossing bepaalt de kans op succes. De motivatie kunnen we onderscheiden in interne en externe motivatie. Interne motivatie wil zeggen dat de partij(en) primair vanuit eigen overwegingen handelen. Bij externe motivatie ligt de primaire bron buiten de partij(en) bij anderen. Bijv. als er van buiten heldere negatieve consequenties verbonden worden aan het niet oplossen van het conflict. Het in de beschrijving gebruikte begrip "primair" geeft al aan dat het onderscheid moeilijk te maken is. Uiteindelijk maken de partijen op grond van beide de afweging of ze willen meewerken aan het vinden van een oplossing.

Voor zowel de eis van neutraliteit, onafhankelijkheid en objectiviteit kunnen we concluderen dat ze nastrevenswaardig zijn en dat het tegelijkertijd naïef is te denken dat een bemiddelaar daar geheel aan kan voldoen. Daarnaast is de vraag of het gebrek aan totale neutraliteit, onafhankelijkheid en objectiviteit en wel zo'n probleem is. In de praktijk blijkt dat deze voorwaarden niet randvoorwaardelijk zijn. Genoemde voorwaarden zijn een vertaling van de behoefte of het belang van partijen om zich veilig te voelen. Daar kan ook op een andere wijze aan tegemoet worden gekomen door transparantie over de mate van neutraliteit, onafhankelijkheid en objectiviteit. Transparantie stelt de conflictpartijen in staat optimaal te profiteren van de bemiddelingspoging en te voorkomen dat ze te kort worden gedaan door de bemiddelaar. (De Dreu, 2005). Het blijft altijd een besluit van partijen of ze zich wel of niet inzetten in een bemiddelingspoging. De kern van het conflict, de context, de escalatiegraad etc. en de gevolgen van het niet tot een oplossing komen, bepalen de mate van vertrouwen dat de partijen nodig hebben om de bemiddelaar toe te laten.

## ***5.2 Bemiddelen als interim-manager.***

Er zijn verschillen en overeenkomsten vast te stellen tussen het profiel van de interim-manager en die van de bemiddelaar, zie tabel 4.

Om de vraag te kunnen beantwoorden of een interim-manager de bemiddelaarsrol op zich kan nemen gaan we terug naar de drie voorwaarden die zijn rol legitimeren, het belang van partijen, het belang van de interim-manager en het vertrouwen van partijen.

| Verschillen   |   | Overeenkomsten  |
|---|---|---|
| Interim-manager   | Bemiddelaar   |   |
| <input type="checkbox"/> Hiërarchische verhouding<br><input type="checkbox"/> Voorkeursstijl forcerend<br><input type="checkbox"/> Belang bij resultaat<br><input type="checkbox"/> Voelt tijdsdruk<br><input type="checkbox"/> Resultaatgericht<br><input type="checkbox"/> Ervaringsdeskundige<br><input type="checkbox"/> Legitimatie door verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid en neutraliteit, objectiviteit<br><input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor de beëindiging van het conflict<br><input type="checkbox"/> Mogelijk problemen met conflicten<br><input type="checkbox"/> Grotere kans ingezogen te worden<br><input type="checkbox"/> Kent organisatie en mogelijkheden beter<br><input type="checkbox"/> Kan kaders oplossing aanpassen<br><input type="checkbox"/> Mogelijkheid conglomerate stijl<br><input type="checkbox"/> Transparante m.b.t. afhankelijkheid en neutraliteit<br><input type="checkbox"/> "Gedwongen" deelname partijen mogelijk | <input type="checkbox"/> Tussen partijen<br><input type="checkbox"/> Faciliterend<br><input type="checkbox"/> "Geen" belang bij resultaat<br><input type="checkbox"/> Niet tijdsgebonden<br><input type="checkbox"/> Procesgericht<br><input type="checkbox"/> Professional<br><input type="checkbox"/> Legitimatie door competenties en onafhankelijkheid, neutraliteit, objectiviteit, vertrouwelijkheid, vrijwilligheid<br><input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor proces<br><input type="checkbox"/> Niet bang voor conflicten<br><input type="checkbox"/> Kleine kans ingezogen te worden<br><input type="checkbox"/> Is nieuw in organisatie<br><input type="checkbox"/> Kan kaders oplossing niet aanpassen<br><input type="checkbox"/> Heeft geen machtsmiddelen<br><input type="checkbox"/> Aangenomen onafhankelijkheid en neutraliteit<br><input type="checkbox"/> Vrijwillige deelname | <input type="checkbox"/> Toekomstgericht<br><input type="checkbox"/> Oplossingsgericht<br><input type="checkbox"/> Onafhankelijk<br><input type="checkbox"/> Objectief<br><input type="checkbox"/> Tijdelijk<br><input type="checkbox"/> Nemen de "geheimen" mee<br><input type="checkbox"/> Niet besmet door compromitterende acties naar een van de partijen.<br><input type="checkbox"/> Buitenstaander<br><input type="checkbox"/> Geen persoonlijke relaties met partijen<br><input type="checkbox"/> Mag nieuwsgierig zijn<br><input type="checkbox"/> Onbevangen<br><input type="checkbox"/> Geen toekomst met de partijen |

Tabel 4: Overeenkomsten en verschillen tussen bemiddelaar en interim-manager

### 5.2.1 Belang partijen

Het belang van de partijen om een oplossing te vinden kan beïnvloed worden door het feit dat hun (interim) manager bemiddelt. Het kan voor hen belangrijk zijn om mee te werken in het licht van de ontwikkelingen binnen de organisatie en de invloed daarop van de interim-manager.

### 5.2.2 Belang interim-manager

Het belang van de interim-manager is te onderscheiden van het belang van een 'gewone' bemiddelaar. Hij heeft naast gezag ook hiërarchische macht omdat hij het organisatiebelang vertegenwoordigt waar beide partijen van afhankelijk zijn. Zijn belang is expliciet. Transparantie over deze machtsongelijkheid en de consequenties voor de bemiddeling bieden de partijen erkenning van hun mogelijke zorg en daarmee de ruimte om afspraken te maken hoe daar mee om te gaan.

Daarnaast heeft de interim-manager een belangrijke voorbeeldrol en geeft hij het signaal af dat hij het conflict wil beëindigen en dat hij streeft naar een oplossing, hij zet de toom, bepaalt de kaders.

### 5.2.3 Vertrouwen

De derde factor, het vertrouwen in de bemiddelaar, is zoals gesteld in 5.1., gebaseerd op bemiddelingsvaardigheden, zijn onafhankelijkheid, neutraliteit, objectiviteit en de vertrouwelijkheid en vrijwilligheid. Hoewel de grote mate van onafhankelijkheid, objectiviteit en objectiviteit die tot uiting komen in een grote mate van onbevanging belangrijke bouwstenen van het profiel van de interim-manager zijn, is het duidelijk dat we deze niet voor 100% aanwezig zijn. In 5.2. is al aangegeven dat deze voorwaarden nooit absoluut genomen kunnen worden en transparantie veel belemmeringen weg kan nemen.

Bij de voorwaarde van vertrouwelijkheid ligt de zaak gecompliceerder. In het geval van de interim-manager als bemiddelaar bestaat er immers een hiërarchische verhouding tot de bemiddelaar die de informatie die in de bemiddeling door partijen wordt verstrekt in andere contexten of situaties zou kunnen gebruiken. Daarnaast brengen conflicten grensoverschrijdend gedrag met zich mee waarmee

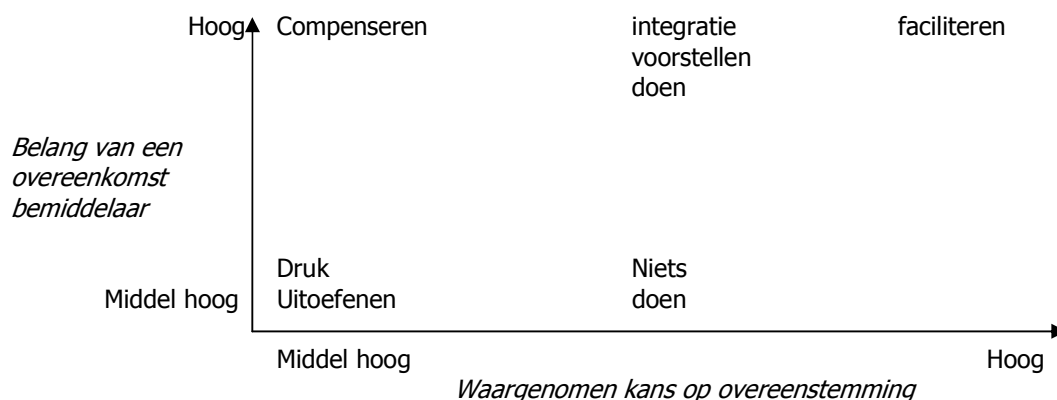
partijen na het oplossen van het conflict liever niet meer worden geconfronteerd, zeker niet door hun leidinggevende. Echter met het vaststaand aankomend vertrek van de interim-manager verdwijnt degene die deze informatie zou kunnen gebruiken en met hem de informatie. Daarnaast kan het agenderen van de vertrouwelijkheid aan partijen ruimte geven en leiden tot afspraken die de partijen voldoende veiligheid bieden.

Een andere genoemde voorwaarde voor het vertrouwen in de bemiddelaar zijn zijn bemiddelingsvaardigheden. In het profiel van de interim-manager wordt wel gewag gemaakt van deze competentie maar mijn indruk is dat dat meer te maken heeft met de onbevangenheid en zijn onafhankelijke, neutrale en objectieve houding en als gevolg daarvan zijn afstand tot het conflict dan op de specifieke vaardigheden. Tegelijkertijd kan een combinatie van houding en gezond verstand veel opleveren. Als partijen overtuigd zijn van de goede bedoelingen van de interim-manager is de basis al gelegd.

Echter "The proof of the pudding is in the eating". Als de interim-manager er niet in slaagt het vertrouwen van partijen te winnen door ze te overtuigen van het feit dat oplossen van het conflict onder zijn leiding een goede kans biedt op een oplossing waar beide partijen en de interim-manager belang bij hebben, zal de poging niet slagen.

### 5.3 Interventies

In lijn met het Strategisch Interventiemodel gebruiken we het Strategisch Keuze Model van Carnevale (1986) om in te zoomen in op de interventies die bemiddelaars kunnen gebruiken. De bemiddelaar streeft naar de beëindiging d.m.v. een overeenstemming middels een oplossing.



Figuur 4: Strategisch keuze model (Carnevale,1986)

Carnevale zoekt de grenzen van de bemiddelingsrol. Hij verbreedt de bemiddelingsrol van de bemiddelaar van proces niveau naar inhoudelijk niveau door het doen van integratievoorstellen. Daarnaast wordt de mogelijkheid tot compenseren erkent. Compenseren is de actieve bewuste activiteit van de bemiddelaar om de minder machtige of competente partij boven de andere te bevoordelen met als doel het macht- en invloedsevenwicht tussen de partijen te herstellen.

In het oorspronkelijke model van Carnevale wordt de faciliterende stijl niet genoemd. Ik voeg hem hier toe omdat als de waargenomen kans op overeenstemming groot is de interim-manager zich kan beperken tot het faciliteren van het proces. Bij een minder grote kans op overeenstemming zal een bijdrage op inhoudelijk niveau zoals het doen van een integratievoorstel de kans op overeenstemming vergroten.

## 5.4 Conclusie

Er zijn zowel verschillen als overeenkomsten tussen het profiel van interim-manager en bemiddelaar. Conflicten die de vervulling van de opdracht van de interim-manager negatief beïnvloeden, gevoegd bij zijn macht, de korte tijd die de interim-manager ter beschikking heeft, de grote belangen die met de opdracht gemoeid zijn en het profiel van de interim-manager, zetten de interim-manager eerder het spoor van de forcerende rol in de vorm van het beslechten of beslissen van conflicten. Deze conclusie ligt in het verlengde van de conclusie uit hoofdstuk 4. De rol van bemiddelaar lijkt niet voor de hand te liggen. Dat kan een gemiste kans zijn in relatie tot zijn opdracht, zijn unieke rol in de organisatiecontext.

Voor de partijen legitimeren het eigen belang bij een oplossing en het belang van en het vertrouwen in de interim-manager in de rol van de bemiddelaar. Eerlijkheid en onbevangenheid in de vorm van onafhankelijkheid, neutraliteit, objectiviteit en vertrouwelijkheid en kennis en kunde op het gebied van conflictbehandling liggen aan de basis van dat vertrouwen. Voor de interim-manager gelden genoemde voorwaarden in meer of mindere mate. Vooral zijn onbevangenheid t.a.v. de conflicten en het feit dat hij weer vertrek zijn kennis omtrent het conflict en de partijen meeneemt, vergroot de kans op het vertrouwen van de partijen. Dit biedt kansen voor de interim-manager.

Er leven echter ook bezwaren. De belangrijkste bezwaren tegen het opnemen van de bemiddelaarsrol zijn:

- ❑ De organisatie verwacht dat de interim-manager problemen stevig aanpakt.  
De vraag is echter of het aanpakken van conflicten door het zoeken naar oplossingen niet past beeld van de organisatie van stevig aanpakken of niet in dat van de interim-managers.
- ❑ Bemiddelen kost veel tijd zowel op het niveau van de investering van de interim-manager als in de doorlooptijd.  
Dit beeld komt deels voort uit het vooroordeel dat bemiddeling altijd een langdurig proces is. Ervaring van professionele bemiddeling laten zien dat het beeld niet terecht is (Cloke 2006). Bovendien kan de interim-manager eisen stellen m.b.t. de maximale doorlooptijd en kan hij zelf de keuze maken hoeveel tijd hij er in wil steken.
- ❑ Op voorhand is niet duidelijk wat het op gaat leveren.  
Ook bij deze uitspraak zijn kanttekeningen te plaatsen. De interim-manager bepaalt doel en oplossingsruimte en is in de positie om de oplossingsruimte tijdens het traject aan te passen. Komt het niet tot een oplossing dat kan de interim-manager het conflict beëindigen middels beslechten en beslissen. De bemiddeling levert altijd meer duidelijkheid op.
- ❑ Bemiddelen past niet bij mij.  
Naast het feit dat je van interim-managers mag verwachten dat ze flexibel zijn in hun aanpak van conflicten heeft de interim-manager bovendien de mogelijkheid bemiddelen te combineren met die van initiëren, beslissen of beslechten. Daarnaast kan de interim-manager een meer of minder inhoudelijke rol spelen tijdens de bemiddeling (Carnevale, 1986). Bovendien kan hij aangeven dat hij zelf zal ingrijpen als de partijen niet tot een oplossing kunnen / willen komen. Dat levert een conglomerate stijl op die alleen de interim-manager tot zijn beschikking heeft.
- ❑ De interim-manager voelt zich niet competent genoeg om de bemiddelen.  
Vooral sterk geëscaleerde lang bestaande conflicten vragen veel van de vaardigheden van de bemiddelaar. Een oplossing daarvoor kan zijn dat de interim-manager zich laat coachen of adviseren door een professionele bemiddelaar, de mediator. Voordeel is dat de interim-manager zijn competenties ontwikkeld. Ook blijft de interim-manager aan het stuur, ook in de perceptie van de organisatie.

Komt de interim-manager er met de partijen niet uit, willen de partijen niet, kan of wil de interim-manager er of geen tijd en/of energie steken, dan kan hij een ander vragen te bemiddelen, bijv. een in- of externe mediator.



## 6 Inzetten mediation

*"Mediation levert in korte tijd resultaten en past goed in het korte tijdsbestek van de interim-opdracht, bovendien kan ontslag, verplaatsing etc. veel kosten en tijdverlies opleveren."  
( J. Reijniers)*

Wil de interim-manager tot een oplossing te komen maar acht hij zich niet in staat om de bemiddelende rol op zich te nemen dan bestaan er verschillende mogelijkheden. Ten eerste kan de interim-manager zich laten adviseren of coachen. Hij kan ook een beroep doen op bijv. een collega of PZ-functionaris, of een professionele bemiddelaar, de mediator, inschakelen. In grotere organisaties zijn steeds meer interne mediators, veelal PZ-functionarissen.

In dit hoofdstuk lichten we de rol en positie van de professionele bemiddelaar, de mediator, toe en onderzoeken we de mogelijke inzet door interim-managers.

### 6.1 Mediation

Mediation is een relatief nieuw vakgebied. Het term mediation wordt gebruikt voor de professionele, formele manier van bemiddelen. Het NMI (Nederlands Mediation Instituut) verbindt eisen aan de competenties van de mediator, aan zijn rol, aan het proces en aan de rol van de partijen. Het NMI definieert mediation als een vorm van bemiddeling waarbij een professionele neutrale bemiddelingsdeskundige, de mediator, de onderhandelingen van partijen op gestructureerde wijze begeleidt ten einde vanuit hun werkelijke belangen tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder optimaal resultaat te komen. (Brenninkmeijer, 2006))

De NMI gaat uit van een neutrale, onafhankelijke, objectieve mediator. De rol van de partijen kenmerkt zich door vrijwillige deelname en verantwoordelijkheid voor de oplossing. Het proces is vertrouwelijk. De mediation start met het tekenen van een intentieverklaring, de mediation overeenkomst en wordt afgesloten met een document waarin de afspraken worden vastgelegd, de vaststellingsovereenkomst.

De NMI legt grote nadruk op de deskundigheid op het gebied van conflicthantering en onderhandelen. De eisen aan de rol van de mediator als onafhankelijke, neutrale, objectieve derde worden expliciet benoemd. Ook de randvoorwaardelijke eis van vertrouwelijkheid van het proces wordt bij mediation expliciet gesteld. Deze vertrouwelijkheid geldt niet alleen tijdens het bemiddelingsproces maar ook daarna. Doel is om de partijen veiligheid te bieden. Er mag bijv. na de mediation geen informatie uit de mediation worden gebruikt tenzij de partijen dat zijn overeen gekomen.

Net als interim-management is mediation is een relatief nieuw vakgebied en volop in ontwikkeling. De aarzelingen bij de eisen aan bemiddeling en de rol van de bemiddelaar zijn ook terug te vinden in discussies over de criteria voor mediation bijv.:

- ❑ **Onafhankelijkheid:** er zijn interne mediators die een duidelijke binding hebben met de organisatie waar binnen zij als mediator optreden.
- ❑ **Vrijwilligheid:** er is bijv. gedwongen mediation als verwijzing door de rechter. Binnen de literatuur over mediation is een voortdurende discussie over het commitment van partijen en in welke mate die aanwezig moet zijn om al dan niet te kunnen starten met een mediation (o.a. Prein 2001, Brenninkmeijer, 2004). We bespraken dat thema al in 5.1.
- ❑ **Vertrouwelijkheid:** binnen forensische mediation (De Haas, 2007) worden verplicht gegevens over partijen en hun standpunten overlegd aan de rechter.
- ❑ **Neutraliteit:** het beeld van de mediator als neutrale afstandelijke professional verandert (Cloke, 2006).
- ❑ **Procesgericht:** tevens zijn er grote verschillen in de methoden die mediators hanteren. Van de oplossingsgerichte aanpak tot transformatieve methode, van het meer inhoudelijk sturende van de evaluatieve methode naar de strikte proces sturing van de faciliterende aanpak.

Samenvattend kunnen we stellen dat de overeenkomsten tussen bemiddeling en mediation groot zijn. Een belangrijk verschil is de grotere formaliteit van zowel de rol van de mediator als (de structuur van) het proces. De belangrijkste toegevoegde waarde zit mijns inziens is in de deskundigheid op het gebied van conflicthantering en onderhandelen. Dat maakt dat de mediator complexere, meer geësc-

leerde conflicten aankan. Daarnaast hanteert hij de haken en ogen die samenhangen met de zo gewenste onafhankelijkheid en neutraliteit en objectiviteit van de mediator bewuster. Een mediator is niet bang voor conflicten, biedt structuur en veiligheid in een onveilige situatie; hij is vaardig en aardig. (Giebels & Euwema, 2005)

## 6.2 Interim-manager en mediation

Uit mijn interviews en uit de praktijk blijkt dat interim-managers niet vaak een beroep doen op mediators. In lijn met hun eigen opdrachtgevers die ook liever niet in de krant zetten dat ze een interim-manager hebben ingehuurd om een probleem op te lossen, houden interim-managers er ook niet van om derden in te schakelen. Dat is echter niet de enige reden die genoemd werd. Uit de literatuur en interviews blijkt dat net als bij managers vooral het softe imago van bemiddeling en mediation in het bijzonder in de weg zit (Schonewille, 2004). Voeg daarbij het gevreesde controleverlies en de vrees voor langdurige trajecten en de inschakeling van mediators wordt onwaarschijnlijk.

| Voordelen   | Nadelen  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tijdwinst</li> <li><input type="checkbox"/> Delegeren probleem</li> <li><input type="checkbox"/> Voorbeeldrol</li> <li><input type="checkbox"/> Mogelijke oplossing</li> <li><input type="checkbox"/> Bij geëscaleerde conflicten een grotere kans op succes</li> <li><input type="checkbox"/> Onderbouwing urgentie beëindiging conflict</li> <li><input type="checkbox"/> Onderbouwing belang dat interim-manager hecht aan beëindiging via oplossing</li> <li><input type="checkbox"/> Professional aan het werk</li> <li><input type="checkbox"/> Combinatie forcerende en oplossingsgerichte stijl mogelijk</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kost geld</li> <li><input type="checkbox"/> Softe imago mediation</li> <li><input type="checkbox"/> Controle verlies</li> <li><input type="checkbox"/> Risico tijdverlies door langdurige mediation</li> <li><input type="checkbox"/> Geen zicht op voortgang</li> <li><input type="checkbox"/> Risico van gezichtsverlies</li> <li><input type="checkbox"/> Risico op niet bereiken overeenkomst</li> <li><input type="checkbox"/> Formele aanpak kan weerstand oproepen bij partijen</li> <li><input type="checkbox"/> Minder mogelijkheden om de oplossingsruimte tijdens de bemiddeling te veranderen</li> </ul> |

Tabel 5: Voor en nadelen van het inschakelen van een bemiddelaar voor de interim-manager

## 6.3 Conclusie

De mogelijkheden van de interim-manager om te bemiddelen worden beperkt door zijn eigen competenties, het belang van een overeenkomst en de kans dat partijen een overeenstemming zullen bereiken en zijn profiel.

Als een interim-manager de voordelen van een oplossing ziet maar niet zelf wil of kan bemiddelen kan hij een professionele bemiddelaar inschakelen (zie ook Schonewille, 2004). Dat gebeurt in verhouding weinig.

Samenvattend kunnen we stellen dat er voor interim-managers voordelen en nadelen verbonden zijn aan het inschakelen van een mediator. De nadelen lijken op de redenen waarom interim-managers weinig beroep doen op mediators voor de oplossing van conflicten waarin ze zelf partij zijn.

Ik licht er een aantal uit bijv.:

- De in de conclusie van hoofdstuk 5 al genoemde korte tijd die de interim-manager ter beschikking heeft, zijn macht, de grote belangen die met de opdracht gemoeid zijn en het profiel van de interim-manager oplossen als beëindigingstrategie niet bij voorbaat aannemelijk maken. De interim-manager kan zijn voorkeur voor een forcerende aanpak echter ook vorm geven door bemiddeling te initiëren. Hij verbindt dan consequenties aan het voortduren van het conflict en stelt bijv. beslechten in het vooruitzicht.
- Het mogelijke eigen gezichtsverlies naar opdrachtgever, organisatie en schaduwmanager om een specialist in te schakelen. Wordt een interim-manager niet beoordeeld op het resultaat? Aan hem om de manier te kiezen die daar het best bij past. Bovendien kan een interim-manager wel wat maken. Hij gaat toch weer

weg (Van Hout, 2004) en bovendien krijgt hij bij zijn komst vaak veel vertrouwen die hem in staat stellen onorthodoxe maatregelen te nemen.

- Het softe imago van mediation en de mediator.  
Mediation is niet soft in de zin van vrijblijvend (Brenninkmeijer, 2006). De mediator stuurt het proces. Het vraagt veel van partijen. Daarnaast zijn er mediators in vele soorten en maten. Aan de interim-manager om een mediator te vinden die bij hem en de partijen past.
- Het mogelijke tijd- en controleverlies van de interim-manager in het conflict.  
De interim-manager is de opdrachtgever en is in de positie om tijd- en controle verlies te beperken door eisen stellen aan de tijd en doorlooptijd van de bemiddelingspoging en aan de oplossingsruimte.
- De formele aanpak kan weerstand oproepen bij partijen. Het conflict wordt door de aanwezigheid van de mediator (nog) breder bekend in de organisatie. Dat kan stigmatiserend werken voor de partijen en het gezichtsverlies van partijen vergroten.  
Dit effect is te verkleinen door de mediation plaats te laten vinden buiten de werkomgeving. Ook kan de interim-manager de partijen de keuze geven tussen bemiddeling door de interim-manager of het inschakelen van een mediator.

De keuze is aan de interimmanager.....

## 7 Conclusie

*"Two roads diverged in a yellow wood,  
.....  
I took the one less traveled by,  
and that has made all the difference."  
(Robert Frost)*

In dit laatste hoofdstuk vat ik de conclusies uit de voorgaande hoofdstukken samen om de onderzoeksvraag "Welke mogelijkheden de specifieke rol de interim-manager biedt om conflicten via ADR te beëindigen en wat zijn rol daarin zou kunnen zijn" te beantwoorden en vast te stellen in hoeverre de bemiddelende interim-manager een "contradictio in terminis" is.

Steeds met het accent op "The road less traveled", de kansen en de uitdagingen, geheel in de lijn van de interim-manager.

Mijn doel is, zoals al gesteld in het voorwoord, nadrukkelijk niet interim-managers te overtuigen van het feit dat het zoeken naar een oplossing van een conflict altijd de beste manier is om een conflict te beëindigen. Wel stel ik mij ten doel de interim-manager bewuster te maken van de mogelijkheden die hun unieke rol en profiel bieden bij het hanteren van de oplossingsgerichte aanpak of ADR.

### 7.1 De beslisboom

De weg die de interim-manager gaat in het analyseren van conflicten en zijn keuze al dan niet te interveniëren, beschreven in de thesis, is weergegeven in figuur 5. Om zijn weg te vinden zijn er vele afwegingen te maken om zo de relevante vragen te kunnen beantwoorden. De belangrijkste vraag blijft of oplossen in plaats van het beslechten van het conflict positief kan bijdragen aan de uitvoering van zijn opdracht.

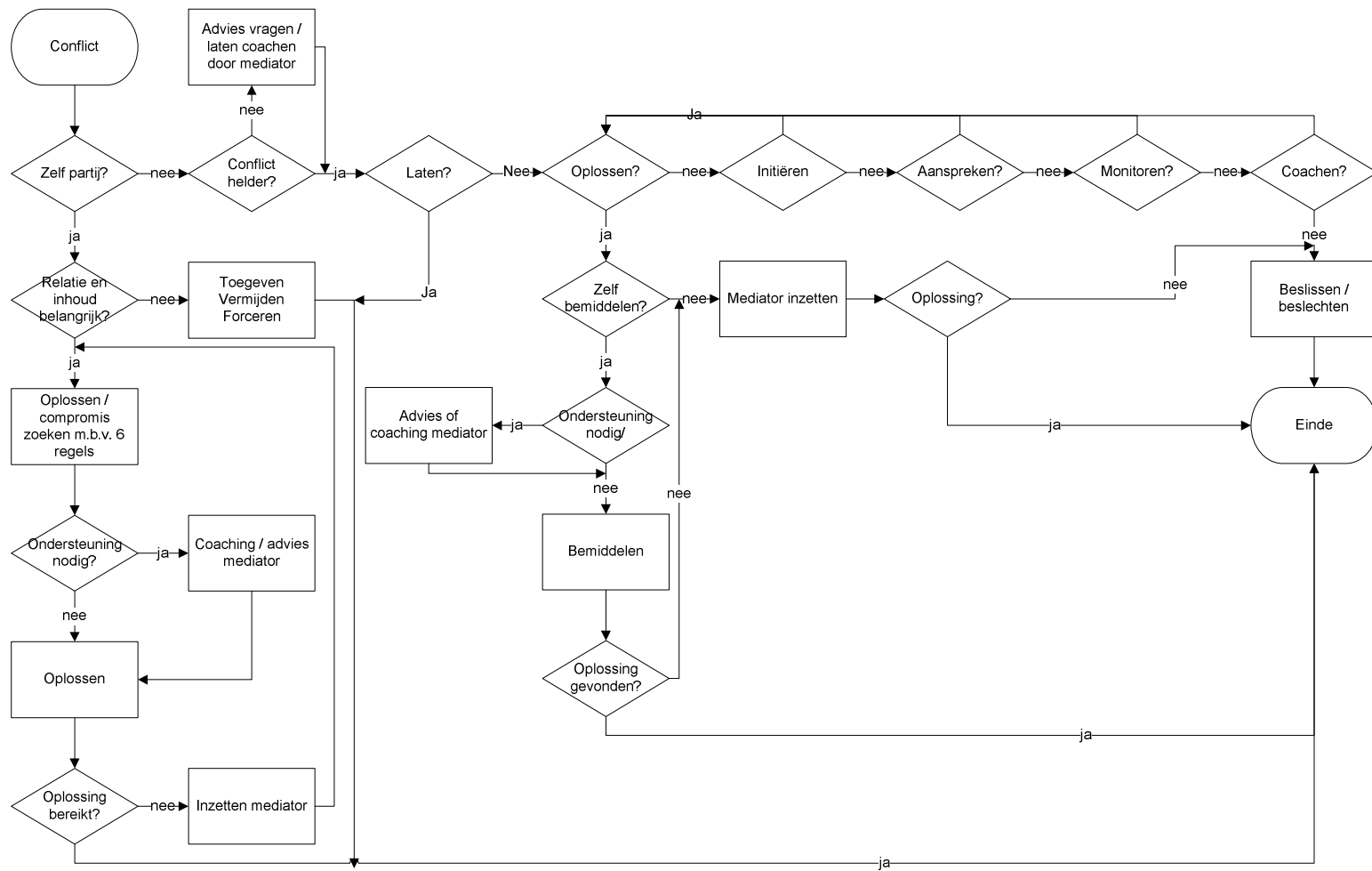
### 7.2 ADR

Conflicten kosten veel, zowel voor organisatie, partijen als de achterban. Ook als de keuze voor de aanpak van het conflict geen directe invloed heeft op het resultaat van de opdracht heeft deze wel invloed op de betrokken partijen. Na beëindiging middels ADR zijn partijen meer tevreden (o.a. Schoenwille, 2004) en beter in staat verder te gaan, ook als partijen uit elkaar gaan (Griendt & Schutte, 2006).

Laat zijn tweelingbroer de manager (Ramondt, 2004) conflicten vaak liggen waardoor de conflicten escaleren en de manager besmet raakt, de interim-manager daarentegen pakt conflicten aan. Dat past bij zijn profiel als daadkrachtige, energieke overgekwalificeerde doel- en resultaatgerichte buitenstaander.

#### 7.2.1 De keuze

Onbevangen op zoek naar wat er schort in de organisatie komt de interim-manager de conflicten als vanzelf tegen. Zijn macht en de tijdsdruk versterken de neiging conflicten eenzijdig te beëindigen of te beslechten. Dat geldt zowel voor conflicten waarin hij partij is als conflicten waarbij hij als derde betrokken is. Kiezen voor een effectieve aanpak vraagt een objectief beeld van de voor en nadelen van de keuzen en zijn eigen mogelijkheden en grenzen. Kiest de interim-manager zijn interventie bewust dan analyseert hij vooraf aard en escalatie van het conflict, belang van de beëindiging, zijn eigen belang bij behoud of herstel van de relatie en het belang van de andere partij(en) en last but not least zijn unieke profiel, eigen voorkeursstijl en competenties op het gebied van conflictmanagement.



Figuur 5: Beslisboom

### **7.2.2 De interim-manager als partij**

De aard van de conflicten waarin een interim-manager partij is, is door zijn nieuwheid in de organisatie veelal zakelijk en veel minder tegen zijn persoon gericht. Zakelijke conflicten hebben een kleiner risico op escalatie. Bovendien is voor escalatie tijd nodig. Dat biedt de nieuwe interim-manager mogelijkheden ze te beëindigen met behoud of herstel van de relatie met de tegenpartij door het zoeken van een oplossing of een compromis. Als partij kan een interim-manager als het ware zijn eigen interne bemiddelaar creëren door als "reflective practitioner" (Schön, 1987) met afstand, als eigen derde, te kijken en te handelen. De interim-manager kan dat doen door in gesprek te gaan, op zoek te gaan naar de belangen van de andere partij, het gezamenlijk belang te benoemen, zijn eigen bijdrage in het conflict onder ogen te zien en op zoek te gaan naar een oplossing in plaats van te blijven hangen in de schuldvraag. De interim-manager kan dat doen zonder toestemming van de andere partij. Mocht hij niet in staat zijn het conflict zo op te lossen dan kan hij gebruik maken van een coach of een mediator.

### **7.2.3 De interim-manager als derde**

(Interim-)managers hebben de neiging de competenties van hun omgeving te laag in te schatten wat bijdraagt aan een negatiever beeld van de mogelijkheden van partijen om met of zonder ondersteuning, het conflict op te lossen (o.a. De Dreu 2005, Kets de Vries 1997). Dat beïnvloed hun inschatting van het conflictoplossendvermogen van de partijen negatief en het bevestigt hun neiging tot het eenzijdig beëindigen van het conflict.

Daarnaast lijkt hij zijn eigen unieke positie als mogelijke bemiddelaar te onderschatten. Zijn unieke profiel, zijn onafhankelijkheid, neutraliteit en objectiviteit, resulteert in een onbevangenheid die hem de kans biedt te bemiddelen. Ook betekent het feit dat hij op korte termijn vertrekt dat de kennis van partijen en het conflict met hem uit de organisatie verdwijnt.

Bewustzijn van bovenstaande biedt de interim-managers een unieke kans en uitdaging conflicten te beëindigen middels een oplossing en daarin de rol van bemiddelaar op zich te nemen.

### **7.2.4 De mediator**

Ziet de interim-manager wel kansen voor bemiddeling maar wil of kan hij daar zelf geen rol in spelen dan kan de interim-manager dat overlaten aan een professionele bemiddelaar, een mediator. Er zijn een aantal overwegingen die interim-managers lijken te belemmeren een mediator in te schakelen.

De eerste is dat mediation een nieuw vak is waar veel interim-managers nog weinig ervaring mee hebben. Bovendien heeft het vak en haar uitvoerders een soft imago (Schonewille, 2004).

De inschakeling van een mediator kan daarnaast gezichtsverlies opleveren voor de interim-manager.

Ook bestaat het beeld dat als opdrachtgever interim-manager geen invloed hebben op de mediation en dat mediations langdurige processen zijn. Dat geldt wellicht voor de loop van het proces. Echter de interim-manager bepaalt de maximale doorlooptijd, oplossingsruimte en mediantiontijd.

De interim-manager kan zijn beeld alleen bijstellen door de toetsing van mediation, haar uitvoerders en toegevoegde waarde in de praktijk. Ook hier ligt een uitdaging en een kans.

## ***7.3 De verandering***

Om ADR een grotere plaats te kunnen geven binnen de wijze waarop interim-managers (hun) conflicten beëindigen is nodig dat interim-managers hun beeld van hun unieke profiel, van conflicten en hun aanpak aan een nader onderzoek onderwerpen en op basis daarvan hun competentie op het gebied van conflictantering waar nodig ontwikkelen.

### **7.3.1 Bewustwording**

Dat vraagt reflectie. Iedere verandering begint met de bewustwording van een vraag en het voelen van verantwoordelijkheid voor de eigen bijdrage aan het antwoord. Dat geldt voor alle veranderingen of het nu gaat om een individueel leerproces of een organisatieverandering. Dat veranderen weerstand oproept is interim-managers genoegzaam bekend. En natuurlijk geldt dat ook voor hen. Anderen veranderen lijkt eenvoudiger dan zelf veranderen. De ironie is echter dat we alleen onszelf kunnen veranderen. En gezien vanuit de systeemvisie hebben we via die weg invloed op anderen.

De machtsbasis en zijn unieke positie maken de omgeving van de interim-manager hoogst ontvanke-lijk voor zijn gedrag. Hij heeft een belangrijke voorbeeldrol. Dat betekent ook dat zijn invloed op de stijl waarop conflicten in de organisatie worden gehanteerd groot is. Dat geldt zowel voor zijn gedrag in eigen conflicten als zijn interventies in conflicten waarbij hij als derde betrokken is.

### 7.3.2 De competentie

Hoe competenter de interim-manager wat betreft conflicthantering, hoe beter hij de mogelijkheden voor het oplossen van een conflict kan beoordelen. En hoe groter het aantal conflicten dat hij als (eigen) bemiddelaar kan oplossen of hoe beter hij kan inschatten dat de oplossing van een conflict een mediator behoeft.

Competentie bestaat uit drie componenten: kennis, vaardigheden en houding.

- ❑ **Kennis en vaardigheden:** in het profiel van de interim-manager wordt de grotere ervaring met conflicten genoemd als onderscheidend van managers. Nolon en Croson (1995) geven aan dat interim-managers beschikken over meta-communicatievaardigheden zoals bijv. conflict-oplossen. Mijn conclusie uit de interviews en een thema-avond voor vijftig interim-managers is echter dat dat een te positief beeld schetst van de huidige situatie omdat het bij veel interim-managers aan kennis en vaardigheden op dit gebied ontbreekt.
- ❑ **Houding:** van de vijftig interim-managers had de grootste groep, ca. 60% een oplossingsgerichte, of compromisgerichte conflictstijl en was voor 30% de forcerende stijl de voorkeurstijl. Dat sluit aan bij de veranderende taak van de interim-manager, van crisis- naar meer proactief verandermanagement. Dat biedt meer ruimte voor ADR. Immers hoe groter de crisis hoe meer de ADR-aanpak op gespannen voet lijkt met de resultaatverplichting Reijniers (2004).

Voorwaarde voor het effectiever omgaan met conflicten en het frequenter gebruik kunnen maken van ADR vraagt van interim-managers hun competentie verder te ontwikkelen en voorbij hun eigen praktijkervaring en (voor)oordelen te kijken en deze te verbinden aan de wetenschappelijke inzichten over conflicthantering en bemiddeling in het bijzonder zodat ze voor- en nadelen kunnen wegen.

## 7.4 Conclusie

De interim-mager kan door zijn unieke positie in de rol van bemiddelaar de mate waarin ADR wordt gebruikt vergroten:

- ❑ als eigen derde in een conflict waarin hij partij is
- ❑ als bemiddelaar in conflicten waarbij hij als derde betrokken is
- ❑ als opdrachtgever van een mediator

Tot slot: het profiel van de interim-manager kenmerkt zich door paradoxen:

- ❑ Zijn verantwoordelijkheid, onafhankelijkheid, neutraliteit, en objectiviteit bieden hem de unieke kans conflicten waar hij als partij of als derde bij betrokken is op te (laten)lossen. Maar ook kan hij vanuit een heldere onafhankelijke, neutrale, objectieve analyse vanuit zijn verantwoordelijkheid een gewogen besluit nemen voor beëindiging middels beslechten.
- ❑ Aan de ene kant heeft hij door zijn opdracht, machtsbasis en tijds-klem de mogelijkheid conflicten te beëindigen door een eenzijdig besluit. Anderzijds biedt diezelfde machtsbasis hem de kans zijn eigen onorthodoxe keuzes te maken: voor ADR, voor de rol van (eigen) bemiddelaar en "zelfs" voor het inzetten van een mediator .....

## De bemiddelende interim-manager, een kans!

De interim-manager heeft een uniek profiel dat zijn rol als (eigen) bemiddelaar ondersteunt. Daar liggen kansen en uitdagingen voor onderzoek naar, en de ontwikkeling van zijn bijdrage binnen organisaties en voor de ontwikkeling van het vak van interim-manager (Reijniers, 2003).

*"Two roads diverged in a yellow wood,  
.....  
I took the one less traveled by,  
and that has made all the difference."  
(Robert Frost)*

## 8 Literatuur

- Argyris, C. (1992) *Organizational Learning*. London: Blackwell
- Argyris, C. en D.A. Schön (1978) *Organizational learning*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Allewijn D. (2007) *Met de overheid om tafel*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Baruch R.A. en J.P. Folger (2005) *The promise of mediation*. San Francisco: Jossey Bass
- Boose F., (2004) "Hadden Kaïn en Abel maar een mediator gehad" *Staatscourant*, 21 april 2004
- Brenninkmeijer A.F.M. e.a. (2006), *Handboek mediation*, Den Haag: Sdu
- Brenninkmeijer A.F.M. en L.C.J. Sprengers (2003) *Arbeidsconflicten bij de overheid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Brown, H. en A. L. Marriott (1993) *ADR principles and practice*. London: Sweet and Maxwell
- Burggraaf W. (1995) *Interim management onder Nederlandse organisaties*. Breukelen: Research Centre Nyenrode
- Caluwé L. de en H. Vermaak (2006) *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer
- Carnevale, P.J. (1986) Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56
- Choy J. (2005), *De vraag op het antwoord*. Santpoort-Zuid: NISTO publicaties.
- Christensen C.M. (1999) *The innovators dilemma*. Boston: Harvard Business School Press
- Cloke K. en Goldsmith J. (2005) *Resolving conflicts at work*. San Francisco: Jossey Bass
- Cloke K. (2006), *The crossroads of conflict*. Canada: Janis Publications
- Conner, D.R. (1992) *Managing at the speed of change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Dongen, H.J. van, W.A.M de Laar, A.J.J.A. Maas (1996) *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon
- Dreu, C.K.W. de & S. Siero (1993) *Interim-management en conflicthantering*. *Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatiepsychologie* 4, 203-212.
- Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflicten*, Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Eyck van Heslinga H.C. (2002) *Hands-on crisismanagement*. Deventer: Kluwer
- Giebels, E. en M. Euwema (2005) *Conflictmanagement, Analyse, diagnostiek en interventie*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff
- Griendt H.F.M. van der en E. Schutte (2006) *Mediation in arbeidsconflicten*. Nederlands Mediation Instituut.
- Haas, R de (2007), *Forensische mediation*. Masterthesis, ADR-Instituut
- Hof E. van 't (2006) *De kwaliteit van interim-management*. In M&O nummer 2
- Hof E. van 't (2007) *nog te publiceren promotie onderzoek*. Het uitvoeren van interim-opdrachten. Tilburg TiasNimbas Business School Universiteit Tilburg
- Hout, E. van, G. Smit, Y. Burger (2004), *Interim-management: samenspel in verandering*. Utrecht: Lemma
- Griendt H.F.M. van de , E. Schutte (2006), *Mediation is arbeidsconflicten*. Nederlands Mediation Instituut.
- Fisher, R. W. Ury en B. Patton, (1991) *Getting a yes*. California: McGraw-Hill, Inc
- Kant, J.S. (2005) *Coachend bemiddelen of bemiddelend coachen*. In: *Nederlands Rijdschrift voor Coaching* nr. 2. Neer: Uitgeverij Kloosterhof
- Kaldenbach H. (2004) *Respect*. Amsterdam: Prometheus
- Kets de Vries M.F.R. (1997), *Op leven en dood in de directiekamer*. Schiedam: Scriptum
- Kolb, D. and associates (2001) *When talk works*. San Francisco: Jossey Bass
- Kotter J.P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
- Lingsma, M. en F. ten Hoedt (2004) *Conflictcoaching; Een nieuwe energiebron voor managers, een verruimende visie op conflicten*. Uitgeverij Nelissen, Soest
- Maas, A.J.J.A. (2004) *Op weg naar professionalisering: Spiegel voor interim-managers*. Assen: Koninklijke van Gorcum
- Mastenbroek W.F.G (2005) *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Heemstede: Holland Business Publications
- Moore C.W. (2003), *The Mediation Process*. San Francisco: Jossey Bass
- Moss Kanter, R., B.A. Stein en T.D. Jick (1994) *The Challenge of Organizational Change*. San Francisco: Jossey Bass
- Prein H. (2001), *Trainingsboek conflicthantering* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum
- Pruitt D.G. & P.J. Carnevale . (1993) *Negotiation in social conflict*. California: Brooks/Cole
- Ramondt, J. (2004), *De manager en zijn tweelingbroer*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Reijniers, J.A.M. (2003), *Interim Management: het vak*. Assen: Koninklijke Van Gorcum



Reijniers, J.A.M. (2004), *Competent veranderen*. Soest: Quint Publicaties

Risseeuw, (2004), *Managen is alleen leuk als het tijdelijk is*. Twynstra Gudde

Rubin, J.F., D.G. Pruitt en S.H. Kim. (1994) *Social Conflict*. California: McGraw-Hill, Inc

Schön, D.A. (1987) *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey Bass

Schonewille, M.A. (2004), *Winst maken bij het oplossen van geschillen: conflictmanagement en mediation in Nederlandse ondernemingen*. Den Haag: Stichting ACBMediation

Schreyögg, A. (2000) *Coaching, een inleiding voor praktijk en opleiding*. Amsterdam: Longman

Soeterbroek F. (2002) *Onderhandelen voor managers*. Deventer: Kluwer

Stone, D. B. Patton en S. Heen (1999) *Difficult Conversations*. London: Penguin Books

Swieringa J. en J. Jansen (2005) *Gedoe komt er toch*. Amsterdam: Scriptum

Thomassen A.J en M. de Jong (2003) *Familie in zaken*. Tilburg: Stichting Centrum van het Familiebedrijf

Ury W.L., J.M. Brett en S.B. Goldberf (1991) *Getting Disputes resolved*. Cambridge, Mass: PON

Watzlavick, P. en J.H. Beavin (1973) *Pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Kluwer

Weick, K.E. (1979) *The social Psychology of Organizing*. New York: Willey & Sons Ltd.

Wichard, G.,(1994), *Interim-management: profiel van een professie in wording*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Whitmore, J. *Succesvol coachen* (1995). Baarn: Nelissen

Witvliet, L. (2005), *Beeldenstorm*. Amsterdam, Dutch University Press