

Interim-management en conflicthantering

Voorkeur voor wijze van conflicthantering van leidinggevenden ad interim en van leidinggevenden in vaste dienst

Carsten K. W. de Dreu en Sjef Siero*

Samenvatting: We onderzochten de stelling dat leidinggevenden ad interim tijdens interpersoonlijke conflicten forceren verkiezen boven probleemoplossen en compromiszoeken, terwijl leidinggevenden in vaste dienst probleemoplossen verkiezen boven forceren. Leidinggevenden ad interim of in vaste dienst lazen twee scenario's waarin een conflict met een ander lid van de organisatie werd beschreven en gaven vervolgens aan hoe waarschijnlijk ze een aantal manieren van conflicthantering achtten. In het eerste scenario werd een organisatie beschreven waarin het goed ging en waarin de voornaamste zorg was om de rust en continuïteit te waarborgen. Zoals verwacht wezen de resultaten uit dat leidinggevenden ad interim evenals leidinggevenden in vaste dienst probleemoplossen verkozen boven forceren.

In het tweede scenario werd een organisatie geschetst die in een duidelijke crisis-situatie verkeerde. In overeenstemming met de voorspelling verkozen leidinggevenden ad interim nu forceren boven probleemoplossen, terwijl leidinggevenden in vaste dienst nog steeds de voorkeur gaven aan probleemoplossen. Implicaties van deze resultaten, alsmede suggesties voor vervolgonderzoek, worden besproken.

Trefwoorden: conflicthantering, crisis, leidinggevenden

1 Inleiding

De toenemende competitie en concurrentie in zowel de nationale als de internationale markt brengt met zich mee dat organisaties zich op steeds snellere, effectievere en grondiger wijze moeten herstructureren en doelstellingen moeten aanscherpen of veranderen (Kluwer, e.a., 1993). Om zowel de snelheid en effectiviteit, als de continuïteit te waarborgen doen organisaties steeds vaker een beroep op leidinggevenden ad interim, die tijdelijk de zittende leiding vervangen. Overheid en gezondheidszorg schakelen interim managers in om privatiseringsoperaties te begeleiden, om bedrijfsmatiger te leren opereren, of om bestuurlijke en organisatori-

*Carsten de Dreu is als universitair docent verbonden aan de Sectie Sociale en Organisationspsychologie van de Rijksuniversiteit Groningen. Sjef Siero is verbonden aan het Instituut voor Toegepast Bedrijfsonderzoek van PTT-research. Correspondentieadres: C.K.W. de Dreu, Rijksuniversiteit Groningen, Sectie Sociale en Organisatie Psychologie, Grote Kruisstraat 2/1, 9712 TS Groningen.

Interim-management en conflicthantering

sche problemen op te lossen. In het bedrijfsleven - waar de interim manager als 'trouble shooter' al sinds 1980 een bekend verschijnsel is - worden leidinggevendena interim steeds vaker ingezet bij strategische heroriëntatie. Terwijl de interim manager in de non-profit sector dus vooral als crisis manager fungeert, wordt in het bedrijfsleven de interim manager steeds vaker ingehuurd vanwege zijn of haar algemene ervaring als leidinggevende, gecombineerd met zijn of haar specifieke expertise op een bepaald terrein. Naast het uitwerken van specifieke voorstellen, dient de leidinggevende ad interim in de laatste situatie dus met name de continuïteit en stabiliteit van de organisatie te waarborgen (vgl. Banning & Klep, 1987; J.H. de Dreu, 1988; Ezerman, 1977).

De populariteit van het inschakelen van leidinggevendena interim wordt in de populair-wetenschappelijke literatuur toegeschreven aan het feit dat zij door hun tijdelijk dienstverband, veel beter dan de zittende leiding, in staat zijn problemen en conflicten op een effectieve en snelle wijze op te lossen. Waar de zittende leiding zich vaak voorzichtig dient te bewegen tussen de belangen van de organisatie enerzijds en die van het personeel anderzijds, kan een leidinggevende ad interim onverbloemd kiezen voor de belangen van de organisatie, zonder rekening te houden met die van het personeel (zie o.a., NRC Handelsblad, 14 maart 1992). In dit artikel rapporteren we een onderzoek waarin we de juistheid van deze gedachte onderzochten. De centrale vraagstelling van het onderzoek was of er verschillen in voorkeur voor wijze van conflicthantering bestaan tussen leidinggevendena in vaste dienst en leidinggevendena ad interim.

2 Conflicthantering

Het theoretisch kader waarbinnen we deze vraagstelling plaatsten, betrof de Conflict Management Grid (Blake & Mouton, 1964, 1981; Prein, 1982; Van de Vliert, De Dreu, e.a., 1992; Van de Vliert, Kirkbride & Tang, 1990). Volgens deze theorie wordt conflictgedrag voor een belangrijk deel bepaald door twee onderling onafhankelijke motieven, te weten (1) de zorg van de leidinggevende voor diens eigen belangen en doelen, en (2) de zorg van de leidinggevende voor de belangen en doelen van de andere conflictpartij (zie o.a. Van de Vliert, 1987). De verhouding tussen beide motieven stuurt conflictgedrag. Er worden vijf typen conflictgedrag onderscheiden, namelijk vermijden, compromiszoeken, probleemoplossen, toegeven en forceren. Aan vermijden ligt noch zorg voor de eigen belangen noch zorg voor andermans belangen ten grondslag. Vermijden wordt gekenmerkt door het bagatelliseren van de kwestie, het verzwijgen van irritaties, of het uit de weg gaan van verdere interactie met de andere partij. Compromiszoeken en probleemoplossen ontstaan als respectievelijk in enige mate en in hoge mate met zowel de eigen belangen als met andermans belangen rekening wordt gehouden. Compromiszoeken wordt gekenmerkt door over en weer geven en nemen en geniet een grote populariteit doordat het relatief weinig tijd kost en toch een zekere wederzijdse tevredenheid oplevert (Pruitt & Rubin, 1986). Probleemoplossen kenmerkt zich door wederzijdse uitwisseling van informatie, het zoeken naar gemeenschappelijke belangen en doelstellingen en mogelijkheden om de eigen belangen te verenigen met andermans belangen en behoeften. Probleemoplossen vergt meer tijd en creativiteit dan compromiszoeken, doch de duurzaamheid van en tevredenheid met een overeenkomst is aanzienlijk groter. Toegeven komt voort uit weinig zorg voor de eigen belangen, gepaard met veel zorg voor andermans belangen en doelen. Het wordt gekenmerkt door grote onvoorwaardelijke concessies, inschikkelijk gedrag en een onderdanige opstelling. Forceren, dat voortkomt uit veel zorg voor de eigen doelen en belangen, gepaard met weinig zorg voor andermans belangen, wordt

daarentegen gekenmerkt door een halsstarrige en dominante opstelling (vgl. Pruitt & Rubin, 1986; Van de Vliert e.a., 1992).

Leidinggevendens blijken nogal afkerig van het passieve vermijden en toegeven. Vermijden wordt gezien als een weinig effectieve vorm van conflicthantering, terwijl toegeven mogelijkwijze de meermachtige positie van de leidinggevende ondergraaft (vgl. Pfeffer, 1981). Leidinggevendens zijn over het algemeen iets minder afkerig van forceren als manier om een interpersoonlijk conflict te beslechten. Forceren is echter niet de meest favoriete strategie, enerzijds omdat het in de huidige democratische organisatiestructuur als ongepast wordt gezien en anderzijds omdat het op de lange termijn de geloofwaardigheid van de leidinggevende, zowel als de relaties met medewerkers in negatieve zin schaadt (vgl. Euwema, 1992; Nauta, Noordanus, Siero & Van de Vliert, 1993). Compromiszoeken en probleemoplossen zijn meestal veruit favoriet, omdat deze vormen van conflicthantering tot wederzijdse tevredenheid leiden (Pruitt & Carnevale, 1993), hetgeen de kans op herhaling van het conflict verlaagt en de rust in de organisatie waarborgt (bijv. Lax & Sebenius, 1986; Fisher & Ury, 1980; Pruitt & Carnevale, 1993; Walton & McKersie, 1965). Kortom, leidinggevendens verkiezen door de bank genomen probleemoplossen en compromiszoeken boven forceren, wat op haar beurt weer geprefereerd wordt boven toegeven en vermijden (zie voor empirische evidentie, Van de Vliert e.a., 1992).

Het doel van dit onderzoek is na te gaan of de neiging om probleemoplossen en compromiszoeken, forceren, toegeven en vermijden toe te passen in een conflict met een ander organisatielid, verschilt tussen leidinggevendens in vaste dienst en leidinggevendens ad interim. Bij het beantwoorden van deze vraag lijkt het van cruciaal belang onder welke omstandigheden de leidinggevendens in vaste dienst of ad interim een interpersoonlijk conflict dienen te hanteren. Zoals eerder aangegeven kan dit onder ruwweg twee verschillende omstandigheden gebeuren, namelijk onder gewone, dagelijkse omstandigheden wanneer interim managers vanwege hun algemene en grondige ervaring zijn ingehuurd om het zittende management tijdens langdurige afwezigheid te vervangen, of in crisissituaties wanneer interim managers ingehuurd worden om op snelle en effectieve wijze de situatie het hoofd te bieden.

Bij langdurige afwezigheid van de zittende leiding is de opdracht aan de leidinggevende ad interim, om de rust in de organisatie te waarborgen en te zorgen voor continuïteit (vgl. J.H. de Dreu, 1988; Ezerman, 1987). Te verwachten valt dat leidinggevendens ad interim zich zoveel mogelijk zullen gedragen als de afwezige leidinggevende in vaste dienst: niet opvallen lijkt het motto. We verwachten daarom dat in dergelijke 'dagelijkse' situaties de eerder beschreven volgorde in preferentie voor conflicthantering optreedt: leidinggevendens ad interim zijn, evenals leidinggevendens in vaste dienst, afkerig van vermijden en toegeven, voelen zich als meermachtige iets meer aangetrokken tot forceren, doch prefereren compromiszoeken en probleemoplossen het sterkst.

De zaken liggen waarschijnlijk anders wanneer de organisatie in een crisissituatie verkeert, een tweede frequente reden om een leidinggevende ad interim in te huren. Vergeleken met leidinggevendens in vaste dienst zijn de lange termijn gevolgen van interpersoonlijke conflicten voor leidinggevendens ad interim minder zwaarwegend. Dit betekent dat met name forceren een aantrekkelijker wijze van conflicthantering wordt, terwijl de relatieve utiliteit van het tijdrovende en lang niet altijd succesvolle probleemoplossen vermindert. We voorspellen dan ook dat in 'crisissituaties' leidinggevendens ad interim een sterkere voorkeur voor forceren dan voor probleemoplossen zullen hebben. Een dergelijke ommezwaai zullen leidinggevendens in vaste dienst minder gemakkelijk maken, omdat zij wel degelijk met de lange-termijn-gevolgen van deze wijze van conflicthantering te maken hebben.

3 Methode

Overzicht van de experimentele opzet

Om de voorspellingen te toetsen is gebruik gemaakt van een 2 (Functie: leidinggevende in vaste dienst/leidinggevende ad interim) X 2 (Situatie: dagelijks/crisis) X 5 (wijze van conflicthantering: vermijden/toegeven/ compromiszoeken/forceren/probleemoplossen) experimentele opzet. De factoren 'situatie' en 'wijze van conflicthantering' werden binnen-proefpersonen gevarieerd. De afhankelijke variabele was de geneigdheid een bepaalde wijze van conflicthantering toe te passen.

Respondenten

Via de Raad voor het Interim Management (RIM) werden aselekt vijftig leidinggevend in vaste dienst en vijftig leidinggevend ad interim benaderd. Tien leidinggevend in vaste dienst en 27 leidinggevend ad interim waren bereid deel te nemen aan het onderzoek (tijdgebrek was voornaamste reden om of te zien van deelname). Voorts werden eenentwintig leidinggevend in vaste dienst aselekt uitgenodigd tot deelname aan het onderzoek. Het is mogelijk dat met name de 21 managers die niet via de RIM zijn benaderd op een aantal dimensies afwijken van de managers die wel via het RIM zijn benaderd. De voornaamste implicatie hiervan is dat dit de variantie verhoogt binnen de groep leidinggevend in vaste dienst. Hierdoor wordt de toetsing van de voorspellingen conservatiever.

Procedure

Na toezegging tot deelname kregen de deelnemers een vragenlijst toegezonden. De vragenlijst bestond uit drie delen. In Deel I werd gevraagd om enkele algemene achtergrondgegevens. Er werd gevraagd naar leeftijd, aantal jaren ervaring als leidinggevende (ad interim), het soort organisatie waarin men werkzaam was (profit of non-profit) en de grootte van de organisatie waarin men werkzaam was (uitgedrukt in aantal werknemers). De onafhankelijke variabele 'functie' werd gecreëerd door de deelnemers te vragen of zij de functie van leidinggevende in vaste dienst, of die van leidinggevende ad interim bekleedden.

Deel II en III van de vragenlijst begon telkens met een korte situatieschets, waarin een conflict met een medewerker in een dagelijkse situatie werd beschreven. De respondent werd gevraagd deze eerst nauwkeurig door te lezen. Door middel van variaties in het scenario werd de onafhankelijke variabele 'situatie' binnen proefpersonen gemanipuleerd.

In de dagelijkse situatie (gepresenteerd in Deel II van de vragenlijst) lazen de leidinggevend ad interim (tussen haakjes staan de wijzigingen voor de leidinggevend in vaste dienst):

Stel u wordt ingehuurd door een organisatie waar een manager langdurig ziek is. (Stel u bent als manager werkzaam in een organisatie waar het) uw belangrijkste taak is om de continuïteit in het management te verzorgen. De situatie van de organisatie is stabiel, er zijn geen grote tegenslagen of externe bedreigingen. In deze normale, dagelijkse situatie, heeft u een medewerker (A) van de stafafdeling de opdracht gegeven om een plan op te stellen om de onderlinge samenwerking met de afdeling Organisatie te verbeteren. Deze medewerker (A) heeft dat gedaan en geeft het voorstel aan u en het hoofd van de afdeling Organisatie (B). Na een tijdje komt dit hoofd van de afdeling (B) bij u binnen lopen, gooit de nota op tafel en zegt dat het pure onzin is en dat hij het nut van het plan om de samenwerking te verbeteren, niet inziet. Vervolgens loopt hij de deur weer uit. Even later komt u hem tegen op een rustig plekje.

In de crisis-situatie (gepresenteerd in Deel III van de vragenlijst) lazen de leiding-

gevend en ad interim (tussen haakjes staan de wijzigingen voor de leidinggevend en in vaste dienst):

Stel u wordt ingehuurd door (bent als manager werkzaam in) een organisatie die zich in een crisis bevindt. In het verleden zijn er foute beslissingen genomen zodat op lange termijn zelfs het voortbestaan wordt bedreigd. U, als interim manager (manager), moet op korte termijn nieuw strategisch beleid ontwikkelen en actie ondernemen. In deze crisissituatie heeft u een medewerker (A) van de stafafdeling de opdracht gegeven om een plan op te stellen om de onderlinge samenwerking met de afdeling Organisatie te verbeteren. Deze medewerker (A) heeft dat gedaan en geeft het voorstel aan u en het hoofd van de afdeling Organisatie (B). Na een tijdje komt dit hoofd van de afdeling (B) bij u binnen lopen, gooit de nota op tafel en zegt dat het pure onzin is en dat hij het nut van het plan om de samenwerking te verbeteren, niet inziet. Vervolgens loops hij de deur weer uit. Even later komt u hem tegen op een rustig plekje.

Na elk scenario werden vijftien stellingen over de wijze van conflicthantering voorgelegd en werd de respondent gevraagd aan te geven hoe waarschijnlijk het was dat men deze wijze van conflicthantering zou toepassen (1 = zeer onwaarschijnlijk, 7 = zeer waarschijnlijk). De onafhankelijke variabele 'wijze van conflicthantering' werd geconstrueerd door de vijftien stellingen uit tabel 1 onder te verdelen in vijf groepen van drie. Elke groep stellingen correspondeert met één van de manieren van conflicthantering zoals onderscheiden in de 'Conflict Management Grid'. De validiteit en betrouwbaarheid van het meetinstrument is diverse malen onderzocht (zie o.a., Euwema, 1992; Van de Vliert & Kabanoff, 1990; Van de Vliert, 1993).

Tabel 1 De vijftien stellingen gebruikt om wijze van conflicthantering te meten

- 1 Ik zou niets over de kwestie zeggen.
- 2 Ik zou de hele kwestie laten rusten.
- 3 Ik zou hem (voorlopig) zoveel mogelijk uit de weg gaan.
- 4 Ik zou hem vriendelijk groeten en doorlopen.
- 5 Ik zou zijn manier van doen accepteren.
- 6 Ik zou hem zeggen dat hij eigenlijk gelijk heeft.
- 7 Ik zou hem duidelijk maken dat hij mijn opvatting dient te respecteren.
- 8 Ik zou met hem praten en daarbij erop staan dat hij zich aanpast.
- 9 Ik zou hem aanspreken om te zeggen dat ik zijn gedrag niet accepteer.
- 10 *Ik zou een open gesprek aangaan om een oplossing te vinden die voor ons beiden bevredigend is.*
- 11 Ik zou het gebeurde met hem bespreken en daarbij ons gezamenlijk belang zoeken.
- 12 Ik zou op het voorval terugkomen en dit uitpraten tot we het echt samen eens zijn.
- 13 Ik zou met hem praten en erop staan dat we allebei wat toegeven.
- 14 Ik zou hem tegemoet komen maar eisen dat hij dat omgekeerd ook doet.
- 15 Ik zou dit op een redelijke en zakelijke wijze uitpraten, waarbij we allebei wat water bij de wijn doen.

De eerste drie vragen meten 'vermijden', het tweede trio meet 'toegeven', het derde 'forceren', het vierde 'probleemoplossen' en het vijfde trio meet 'compromiszoeken.' De stellingen werden in willekeurige volgorde aangeboden.

4 Resultaten

Achtergrondgegevens van de respondentgroepen

Om na te gaan of de leidinggeevenden ad interim en de leidinggeevenden in vaste dienst onderling vergelijkbaar waren, is een aantal toetsen op de achtergrondgegevens uitgevoerd. Het bleek dat leidinggeevenden in vaste dienst langer ervaring in die functie hebben dan leidinggeevenden ad interim ervaring hebben als interim manager, $M = 12.23$ versus $M = 7.30$; $F(1, 55) = 7.21$, $p < .01$. Dit verschil is niet zo verwonderlijk als men bedenkt dat leidinggeevenden ad interim vaak een tijd als manager hebben gefunctioneerd alvorens interim-manager te worden. Twintig van de 30 leidinggeevenden in vaste dienst werkte in de non-profit sector, terwijl 12 van de 27 leidinggeevenden ad interim in deze sector actief waren. Dit verschil is echter niet significant, $X^2(1) = 2.02$, $p > .15$. Deze resultaten suggereren dat beide groepen leidinggeevenden onderling vergelijkbaar zijn¹.

Voorkeur voor wijze van conflicthantering

De gegevens voor de drie stellingen over vermijden, over toegeven, over forceren, over probleemoplossen en over compromiszoeken in de dagelijkse situatie zijn elk door middel van summatieve schaalconstructie gereduceerd tot één index voor respectievelijk vermijden, toegeven, forceren, probleemoplossen en compromiszoeken (zie rij 1 van tabel 2 voor de Cronbach's alpha's). Via dezelfde procedure werden de gegevens voor conflictreacties in een crisissituatie gereduceerd (zie rij 2 van tabel 2 voor de bijbehorende Cronbach's alpha's). De aldus ontstane indices voor conflicthantering in een dagelijkse of crisissituatie zijn vervolgens betrokken in een 2 (functie) X 2 (situatie) X 5 (wijze van conflicthantering) variantie-analytisch model met de laatste twee variabelen als binnen-proefpersonen factoren. Door de wijze van conflicthantering als variabele in het model op te nemen ontstond de mogelijkheid de voorspellingen te toetsen over verschillen in prioritering van conflictreacties als functie van de situatie, of de functie van de leidinggevende.

Tabel 2 Interne betrouwbaarheid van de vijf indices voor wijze van conflicthantering, uitgesplitst naar een dagelijkse en een crisissituatie

	Wijze van conflicthantering				
	Vermijden	Toegeven	Oplossen	Forceren	Compromis
1 Dagelijks	.75	.70	.68	.78	.69
2 Crisis	.95	.67	.87	.85	.74

Elke index bestaat uit drie vragen

Variantie-analyse leverde allereerst een hoofdeffect voor situatie op, waaruit blijkt dat in een crisissituatie conflicthantering waarschijnlijker werd geacht dan in een dagelijkse situatie, $M = 3.35$ versus $M = 3.45$; $F(1, 55) = 15.72$, $p < .001$. Dit effect werd gekwalificeerd door een interactie tussen situatie en wijze van conflicthantering, $F(4, 220) = 54.23$, $p < .001$. De celgemiddelden staan in tabel. 3. Zoals blijkt wordt in een crisissituatie vermijden, probleemoplossen en toegeven minder waarschijnlijk geacht dan in een dagelijkse situatie, terwijl forceren waarschijnlijker wordt gevonden.

Tabel 3 Waarschijnlijkheid van wijze van conflicthantering als functie van situatie

	Wijze van Conflicthantering				
	Vermijden	Toegeven	Oplossen	Forceren	Compromis
Dagelijks (N = 55)	1.76 ^{ab}	2.12 ^b	5.64 ^e	3.82 ^{cd}	3.73 ^{cd}
Crisis (N = 55)	1.54 ^a	1.85 ^{ab}	5.05 ^{de}	4.64 ^d	3.66 ^c

Gemiddelden die eenzelfde superschrijft delen verschillen niet significant per rij ($p < .05$) Zoals verwacht was er verder een hoofdeffect voor wijze van conflicthantering, $F(4, 220) = 95.12$, $p < .001$. Overeenkomstig onze hypothese is vermijden en toegeven als reactie het minst waarschijnlijk (respectievelijk $M = 1.65$, en $M = 1.99$), gevolgd door forceren en compromiszoeken, (respectievelijk $M = 3.69$ en $M = 4.22$; $ps < .05$), die op hun beurt weer minder waarschijnlijk zijn dan probleemoplossen

($M = 5.35$, $ps < .05$).

Dit effect werd gekwalificeerd door een interactie tussen wijze van conflicthantering en functie, $F(4, 220) = 8.07$, $p < .001$. Celgemiddelden staan in tabel 4. Zoals blijkt is de eerder beschreven prioritering voor conflicthantering met name aanwezig voor leidinggevendenden in vaste dienst. Leidinggevendenden ad interim neigen, zoals verwacht, in even sterke mate tot forceren als tot probleemoplossen.

Tabel 4 Waarschijnlijkheid van wijze van conflicthantering, uitgesplitst voor

	Wijze van Conflicthantering				
	Vermijden	Toegeven	Oplossen	Forceren	Compromis
Vaste dienst	2.01 ^b	2.28 ^b	5.33 ^d	3.40 ^c	3.67 ^c
Ad interim	1.30 ^a	1.69 ^{ab}	5.36 ^d	5.06 ^d	3.71 ^c

Gemiddelden die eenzelfde superschrijft delen verschillen niet significant per rij ($p < .05$)

De zojuist beschreven twee-weg interacties werden beide gekwalificeerd door een significante drie-weg interactie tussen functie, situatie en wijze van conflicthantering, $F(4, 220) = 6.03$, $p < .001$. De celgemiddelden staan in tabel 5. Het blijkt dat leidinggevendenden in vaste dienst ongeacht de situatie probleemoplossen verkiezen boven forceren en compromiszoeken, die op hun beurt verkozen worden boven toegeven en vermijden. Leidinggevendenden ad interim hebben eenzelfde prioritering wanneer het een dagelijkse situatie betreft. Echter, in een crisissituatie vinden zij, zoals voorspeld, forceren aantrekkelijker dan probleemoplossen.

5 Discussie

De integratie van de populair-wetenschappelijke managementliteratuur (zie o.a. J.H. de Dreu, 1988; Ezerman, 1987) met inzichten uit onderzoek over conflicthantering, leidde tot de voorspelling dat, met name in crisissituaties, leidinggevendenden ad interim forceren verkiezen boven probleemoplossen en compromiszoeken, ter-

Tabel 5 Waarschijnlijkheid van wijze van conflictbantering als functie van situatie en functie

		Wijze van conflictbantering			
		Toegeven	Oplossen	Forceren	Compromis
Dagelijks					
Vaste	2.10 ^w ^a	2.36 ^w ^a	3.66 ^y ^a	3.10 ^x ^a	5.57 ^z ^b
Ad interim	1.43 ^v ^b	1.89 ^w ^b	3.79 ^x ^a	4.53 ^v ^b	5.72 ^z ^a
Crisis					
Vaste	1.19 ^x ^a	2.21 ^x ^a	3.69 ^y ^a	3.68 ^y ^b	5.10 ^z ^b
Ad interim	1.17 ^w ^b	1.49 ^w ^b	3.63 ^x ^a	5.59 ^z ^b	5.00 ^y ^b

Gemiddelden die eenzelfde superschrijft (a, b) delen verschillen niet significant per kolom ($p < .05$). Gemiddelden die eenzelfde letter (v, w, x, y, z) delen verschillen niet significant per rij ($p < .05$)

wijl leidinggevend in vaste dienst probleemoplossen verkiezen boven forceren. De redenering achter deze voorspelling was dat leidinggevend ad interim minder rekening hoeven te houden met de lange-termijn- gevolgen van de door hen gevolgde wijze van conflictbantering. De resultaten van het gerapporteerde onderzoek geven goede steun voor deze voorspelling.

Bij deze conclusie moeten we drie kanttekeningen maken. Ten eerste is het mogelijk dat we een selecte groep leidinggevend ad interim hadden. Allen werden geworven via de Raad voor het Interim Management (RIM). Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan in hoeverre de hier gevonden resultaten ook van toepassing zijn op leidinggevend ad interim die niet bij het RIM zijn aangesloten. Een tweede mogelijke beperking van dit onderzoek komt doordat de respondenten steeds eerst de dagelijkse en daarna de crisissituatie voorlegden. Alhoewel het ons weinig plausibel lijkt dat de voorkeur voor wijze van conflictbantering op substantiële wijze beïnvloed werd door de volgorde van aanbieding, kunnen we dit vooralsnog niet uitsluiten. Vervolgonderzoek zou onze conclusies kunnen valideren door de volgorde waarin de scenario's gepresenteerd worden systematisch te variëren. Ten slotte dient te worden aangemerkt dat de resultaten gebaseerd zijn op een scenario-onderzoek waarin leidinggevend ad interim en leidinggevend in vaste dienst vragen beantwoordden over hypothetische situaties. Alhoewel deze manier van onderzoek ons in staat stelde op een tamelijk eenvoudige wijze een aantal voorspellingen adequaat te toetsen dient vervolgonderzoek de resultaten te valideren in werkelijke conflictsituaties.

Een theoretisch belangrijker vraag voor vervolgonderzoek is of, en op welke wijze, het hier gevonden preferentie-patroon voor de wijze van conflictbantering zich vertaalt in werkelijk gedrag. De Conflict Management Grid (Blake & Mouton, 1981) neemt impliciet aan dat organisatieleden een eenmalige keuze voor een bepaalde wijze van conflictbantering maken. Van de Vliert e.a. (1992; Van de Vliert, 1993) stellen echter dat de diverse wijzen van conflictbantering heel goed tegelijkertijd, of na elkaar kunnen voorkomen. Interessant is dan om na te gaan met welke wijze van conflictbantering leidinggevend ad interim het door hen in crisissituaties zo sterk geprefereerde forceren combineren of afwisselen. Een gerelateerde vraag is of zij hierin verschillen van leidinggevend in vaste dienst.

Alhoewel we, vanwege het achterwege laten van de variatie in volgorde van aanbieding, voorzichtig moeten zijn met het maken van vergelijkingen tussen de dagelijkse en crisissituatie, levert dit toch een aantal interessante bevindingen op.

Zoals blijkt uit tabel 5 zijn leidinggevenden in vaste dienst, in tegenstelling tot leidinggevenden ad interim, tamelijk ongevoelig voor de verschillende situaties. De neiging tot vermijden, toegeven, compromiszoeken, forceren of probleemoplossen bleek niet te verschillen als functie van de voorgelegde situatie. Leidinggevenden in vaste dienst hebben wellicht een vast reactie-patroon waarvan zij moeilijk afwijken. Alhoewel dit plezierig kan zijn voor naaste medewerkers — zij weten waaraan zij toe zijn — duidt dit mogelijkerwijze op een, wellicht onwenselijk zwakke flexibiliteit die niet in het belang van de organisatie kan zijn. In vergelijking met leidinggevenden ad interim zijn leidinggevenden in vaste dienst minder in staat in te spelen op veranderende situaties. Wellicht hebben we hier nog een reden te pakken waarom organisaties steeds vaker een beroep doen op leidinggevenden ad interim.

Dankwoord

Wij danken Joseé van Balers voor haar doorzettingsvermogen tijdens de dataverzameling en Herman Steensma en drie G&O beoordelaars voor hun commentaar op een eerdere versie.

Noot

¹ Deze conclusie werd verder ondersteund doordat sector, of ervaring geen significante invloed had op de manier van conflicthantering. Deze bevinding komt overeen met resultaten van Van de Vliert e.a. (1992) die ook vonden dat werkervaring geen significante invloed had op eigen conflicthantering.

Literatuur

- Banning, M.L.F.J. & Klep, E.M. (1987). Interim Management. Starker in veranderingen. Utrecht: Veen.*
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf.*
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1981). The fifth achievement. Journal of Applied Behavioral Science, 6, 413 - 426.*
- De Dreu, J.H. (1988). Veranderkundige als interim manager. M & O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, maart/april, 88 - 99.*
- Euwema, M. (1992). Conflicthantering in Organisaties. Amsterdam: VU, Uitgeverij.*
- Ezerman, G.C. (1983). Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen. In J.P. Huijg, L. Lagrou, A. Mattheeuws, T. Segers en W.C.M. Smits (Red.), Leren en leven met groepen. Alphen aan den Rijn: Samsom.*
- Fisher, R.J. & Ury, W. (1980). Getting to YES: Negotiating agreement without giving in. Boston: Houghton Mifflin.*
- Kluwer, E.S., De Dreu, C.K.W., Dijkstra, S., Van der Glas, F., Kuiper, A. & Tjosvold, D. (1993). Doelinterdependentie en conflicthantering in profit- en non-profitorganisaties. Toegepaste Sociale Psychologie, in druk.*
- Lax, D.A. & Sebenius, J.K. (1986). The manager as negotiator. New York: Free Press.*
- Nauta, A., Noordanus, W., Siero, F.W. & Van de Vliert, E. (1993). Conflictgedrag in organisaties: Reacties op dominantie en vijandigheid van boven- en ondergeschikten. Gedrag en*

Interim-management en conflicthantering

- Management Journal*, 36, 19 - 26.
- Van de Vliert, E. (1987). *Interventie bij weerstand tegen organisatieverandering*. Ongepubliceerde oratie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Van de Vliert, E. (1993). *Conflict behavior: Scaffolds for modern theory*. Forthcoming.
- Van de Vliert, E., De Dreu, C.K.W., De Boer, A., Jorritsma, R. & Kluwer, E.S. (1992). *De invloed van voorafgaand gedrag en werkervaring op conflicthantering*. *Toegepaste Sociale Psychologie*, 6, 37 - 48.
- Van de Vliert, E. & Kabanoff, B. (1990). *Toward theory-based measures of conflict management*. *Academy of Management Journal*, 33, 199 - 209.
- Van de Vliert, E., Kirkbride, P.S. & Tang, S.F.Y. (1990). *Het patroon van conflictstijlen in uiteenlopende organisaties*. *Gedrag en Organisatie*, 3, 91 - 100.
- Walton, R.E. & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.

Summary

Preferences for conflict management modes of managers ad interim and regular managers

C. de Dreu and S. Siero, *Gedrag en Organisatie*, volume 6, August 1993, nr. 4, p. 203.

We tested the proposition that during interpersonal conflict managers ad interim prefer forcing over problemsolving, whereas regular managers prefer problemsolving over forcing. Managers ad interim and regular managers read two scenarios, one describing an organization in good shape where the primary task was to keep things going, and one describing an organization in transition, in which crisis-management was clearly needed.

Both scenarios further described an interpersonal conflict between the subject and another member of the organization. Subsequently, both groups of subjects were asked to rate the likelihood of applying several ways of handling this conflict. As predicted, managers ad interim as well as regular managers preferred problemsolving over forcing when the main task was to keep things going. Managers ad interim, however, preferred forcing over problemsolving when the organization was in transition, whereas regular managers did not. Implications for conflict management in organizations, as well as for future research are discussed.

212 *Gedrag en Organisatie* 1993-6, nr. 4