

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/95133>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

# Alliantiemangement

## EEN RESPONSSTRATEGIETIPOLOGIE



Koen Adolfs, Brian Tjemkes en Olivier Furrer

*Koen F.A. Adolfs (MSc) is werkzaam bij de ABN AMRO en betrokken bij strategische veranderprogramma's. Daarnaast is hij verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam voor het schrijven van artikelen over strategisch alliantiemangement.*

*Dr. Brian V. Tjemkes is universitair docent Management en Organisatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij verbonden als Academic Partner aan Kirkman Company.*

*Dr. Olivier F.G. Furrer is universitair hoofddocent strategisch management aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen.*

Ondernemingen beschouwen allianties als een belangrijk instrument om concurrentievoordeel te behalen en te behouden. Desondanks zijn veel ondernemingen niet in staat de beoogde alliantiedoelstellingen ook daadwerkelijk te realiseren. Vaak zijn economische spanningen en sociale conflicten in de samenwerking hiervan de oorzaak. Het is aan de alliantiemanager om een succesvolle samenwerking te borgen door op de juiste manier op deze situaties te reageren. De reactie op een problematische situatie noemen we een responsstrategie. Nu passen alliantiepartners deze vaak onbewust toe, zonder begrip van mogelijke gevolgen. Dit bemoeilijkt systematisch alliantiemangement. Om dat te veranderen, ontwikkelen, beschrijven en testen we een typologie bestaande uit zeven responsstrategieën. De resultaten uit het onderzoek laten zien dat elk van de zeven responsstrategieën unieke kenmerken heeft en aan de andere is gerelateerd. De typologie geeft daardoor een alliantiemanager twee manieren om reacties van partners te herkennen. Primair kan hij door de unieke kenmerken een responsstrategie herkennen op het moment dat zijn partner de strategie gebruikt. Secundair kan de alliantiemanager de volgende responsstrategie van zijn partner bepalen op basis van de voorgaande reeks responsstrategieën. Daarmee geeft de typologie een alliantiemanager een waarschuwingssysteem om systematisch te anticiperen op de reactie van de samenwerkingspartner. De responsstrategie typologie biedt essentiële kennis voor het succesvol managen van een alliantie.

## Inleiding

Een alliantie is een contractuele samenwerking tussen twee of meer ondernemingen waarbij gemeenschappelijke en individuele doelen worden nagestreefd. Sinds midden jaren negentig is het aantal allianties tussen ondernemingen enorm toegenomen (Duyster en De Man, 2003). Ondernemingen beschouwen samenwerking meer en meer als een belangrijk instrument om concurrentievoordeel te behalen en te behouden. Desondanks blijkt uit

onderzoek dat tussen de dertig en zeventig procent van de allianties mislukt (Park en Ungson, 2001). Dit falen wordt veelal veroorzaakt door spanningen en conflicten tussen de partners. Deze ontstaan door: tegenvallende financiële prestaties, gebrekkig onderling vertrouwen, hoge alliantiespecifieke investeringen en het ontbreken van alternatieve alliantiepartners. Veelal belemmeren deze problematische situaties ondernemingen om beoogde doelstellingen te realiseren. De wijze waarop alliantiemangers reageren op spanningen is van cruciaal belang om een alliantie te laten slagen.

De reactie van een alliantiemanager op een problematische situatie noemen we een responsstrategie (Tjemkes en Furrer, 2011). Als basis van responsstrategie-onderzoek biedt het werk van Hirschman (1970) een eerste overzicht in de mogelijke responsstrategieën. In zijn werk maakt Hirschman onderscheid tussen drie responsstrategieën: 'terminatie', 'uiting' en 'loyaliteit'. Vervolgonderzoek heeft geleid tot het identificeren van alternatieve responsstrategieën waaronder 'negeren' (Rusbult, Zembrodt en Gunn, 1982), 'opportunisme' (Ping, 1993), 'agressieve uiting' (Hagedoorn et al., 1999) en 'creatieve uiting' (Hibbart et al., 2001). Deze onderzoeken zijn vooral gefocust op het identificeren van responsstrategieën, maar, zich baserend op de theorieën van Hirschman (1970), maken veel onderzoekers de onterechte aanname dat een bepaalde responsstrategie niet samenhangt met de mogelijke voorkeur voor andere responsstrategieën: de responsstrategieën worden als onafhankelijke manieren van reageren gepresenteerd.

Recent onderzoek wijst op het bestaan van een onderlinge samenhang (Furrer et al., in press; Tjemkes et al., in press). Dat betekent dat iedere responsstrategie te plaatsen is in een reeks of ordening van responsstrategieën. Zo bewijzen de onderzoeken dat alliantiebeëindiging een resultaat is van eerdere responsvoorkeuren. En niet, zoals Hirschman stelde, een voorkeur die losstaat van eerdere reacties. Dat gezegd hebbende, ontbreekt het in de huidige alliantieliteratuur aan een eenduidig overzicht en ordening van responsstrategieën. Een typologie die een manager in staat stelt systematisch een alliantie te managen.

In dit artikel presenteren wij deze responsstrategie typologie. De typologie heeft twee belangrijke kenmerken: 1) zij biedt een overzicht van mogelijke responsstrategieën en 2) zij geeft inzicht in de onderlinge samenhang tussen responsstrategieën. De twee kenmerken helpen alliantiemangers om responsstrategieën op twee manieren te herkennen. Primair kan een alliantiemanager een responsstrategie herkennen op basis van de unieke kenmerken. Deze zijn zichtbaar op het moment dat de partner de strategie gebruikt. Secundair kan een alliantiemanager de volgende responsstrategie van zijn partner bepalen op basis van de relatie tussen de responsstrategieën. De typologie maakt het mogelijk om, met behulp van de relaties tussen responsstrategieën, een responsstrategie te voorzien op basis van de reeks van eerder gebruikte reacties. De typologie functioneert dus als een waarschuwingssysteem voor alliantiemangers en stelt hen in staat systematisch te anticiperen op de reactie van de

partner. Het hanteren van de typologie kan leiden tot minder ongestructureerde en ondoelmatige reacties. In plaats daarvan stelt het managers in staat de samenwerking met hun partners proactief te managen. Daarmee verkleint het de kans op mismanagement en draagt het bij aan succesvolle samenwerking.

## 1. Theoretisch kader

Voortbouwend op het model van Hirschman (1970) en de aanvullingen vanuit eerder beschreven onderzoeken, onderscheiden wij een typologie van zeven responsstrategieën: 1) 'terminatie', 2) 'opportunisme', 3) 'agressieve uiting', 4) 'creatieve uiting', 5) 'consensus uiting', 6) 'geduld' en 7) 'negeren'. Hieronder bespreken we ze stuk voor stuk. Daarna bespreken we de kenmerken van de responsstrategie typologie.

### RESPONSSTRATEGIEËN

'Terminatie' beschrijft een reactie waarbij een bestaande alliantie wordt verbroken (Ping, 1999). Beëindiging van de alliantie is de meest destructieve reactie. Alliantiepartners kunnen hun doelen niet meer vanuit samenwerking realiseren. Geforceerd moeten zij op zoek naar alternatieve manieren om hun doelen te halen. Mogelijke alternatieven zijn intern organiseren of zoeken naar een nieuwe samenwerkingspartner. Deze alternatieven doen een extra beroep op schaarse tijd en middelen. En dus ontstaan extra risico's voor het bedrijf.

Met 'opportunisme' verkrijgt een bedrijf extra voordelen uit een samenwerking zonder rekening te houden met de belangen van zijn partner. Geschreven en ongeschreven regels worden gebroken in het actief nastreven van het eigenbelang (Ping, 1993). Informatie wordt bewust achtergehouden, contractuele bepalingen geschonden, werk onevenredig verdeeld en verborgen agenda's gehanteerd. De impact op de samenwerking is groot. Opportunistisch gedrag kan leiden tot een vertrouwensbreuk tussen de partners. Daarnaast vraagt het tegengaan van 'opportunisme' investeringen in coördinatiemechanismen. Deze moeten ervoor zorgen dat een partner 'opportunisme' kan detecteren en wanneer nodig sanctioneren.

'Agressieve uiting' betreft een actieve vorm van het uiten van ongenoegen. Een manager gebruikt machtsmiddelen om oplossingen aan zijn partner op te leggen (Hagedoorn et al., 1999). Gezamenlijke visie wordt achtergesteld. Het opleggen van eigen oplossingen is leidend. Gebruikte middelen zijn juridische procedures, machtsmisbruik in (her)onderhandelingen en dreigementen over alliantiebeëindiging. Het gevolg? Weerstand en een sterk afnemende betrokkenheid van een partner. Daarmee werkt 'agressieve uiting' vooral destructief in op het verdere verloop van de relatie.

Bij 'creatieve uiting' zoekt een partner actief naar creatieve en innovatieve oplossingen om problematische situaties in de samenwerking op te lossen (Zhou en George, 2001). Een constructieve vorm van het uiten van ongenoegen waarbij een partner verder gaat dan het naleven van contractuele bepalingen. Het idee is dat nieuwe en potentieel bruikbare oplossingen alliantiepartners helpen elkaars belangen te vinden. Deze strategie is een teken van betrokkenheid om de alliantie tot een succes te maken en draagt bij aan het realiseren van het waardepotentieel.

'Consensusuiting' is het uiten van het ongenoegen over de situatie met de intentie om overeenstemming te bereiken met de partner. Gezamenlijk een oplossing vinden voor de problematische situatie is het doel. Het idee is de situatie gezamenlijk te verbeteren. En dus houden partners rekening met de belangen van alle partijen (Hirschman, 1970; Ping, 1997). Voorbeelden hiervan zijn constructief overleg en gezamenlijk formatieplannen schrijven. Het effect op de relatie is overwegend positief. Per slot van rekening leidt een constructieve discussie tot oplossingen waarin beide partijen zich kunnen vinden (Ping, 1993).

Met het tonen van 'geduld' is een bedrijf bereid ruimte te bieden aan zijn partner om de situatie te verbeteren. Er is vertrouwen op een goede afloop, en dus neemt het bedrijf een passieve houding aan. Voorbeelden zijn afwachten van langetermijnresultaten en het accepteren van tijdelijke verliezen. Het geduldig wachten werkt constructief door op de samenwerking. Partners krijgen tijd om de problemen nader in ogenschouw te nemen en uiteindelijk kan het zijn dat problemen zich vanzelf oplossen. Langdurige passiviteit echter resulteert in een initiatiefloze samenwerking die steeds minder levensvatbaar is.

'Negeren' kenmerkt zich door het aannemen van een ongeïnteresseerde en niet-betrokken houding. Een partner kijkt passief toe op hoe de alliantie verslechtert (Ping, 1993). Het verwaarlozen van de onderlinge communicatie, het minimaliseren van investeringen en het laten bestaan van verlies zijn vormen van deze responsstrategie (Pressey en Qu, 2007). Het gevolg? De betrokkenheid daalt en het waardepotentieel van de samenwerking verdampt. Daarmee heeft 'negeren' een zeer destructieve uitwerking op de relatie.

## RESPONSSTRATEGIETYOLOGIE

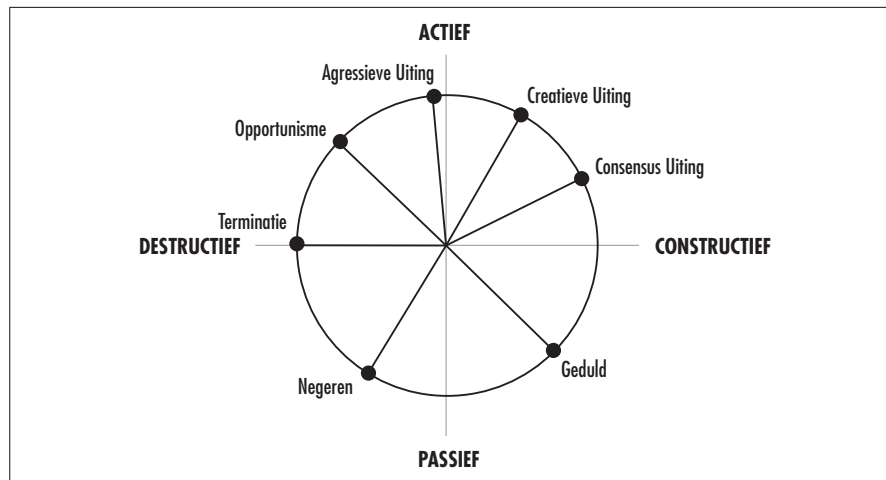
Het belangrijkste kenmerk van een responsstrategie typologie is de systematische ordening van de responsstrategieën. Hiermee is systematisch alliantie management mogelijk. Bestaand onderzoek presenteert de responsstrategieën vooral in een bidimensionale structuur met als assen constructief versus destructief en actief versus passief. De eerste invulling voor dit model is onderzocht door Hirschman (1970). Hij identificeert 'terminatie' als een destructieve responsstrategie. 'Uiting' en 'loyaliteit' beschrijft hij als constructieve responsstrategieën. Opvolgende studies van onder anderen Farrell (1983)

bevestigen het bestaan van een vierde responsstrategie, namelijk 'negeren'. Daarmee is ook de tweede actieve-passieve dimensie geïdentificeerd (Farrell, 1983). Resultaat is het 'Exit-Voice-Loyalty-Neglect' (EVLN)-model. In dit model is 'terminatie' als actief-destructief, 'uiting' als actief-constructief, 'loyaliteit' als passief-constructief en 'negeren' als passief-destructief reageren beschreven. Het EVLN-model suggereert dat responsstrategieën opzichzelfstaand en onafhankelijk van elkaar zijn. Het model stelt dat een responsstrategie pas te herkennen is op het moment dat de partner deze gebruikt. Een aanname waarvan opvolgend onderzoek het tegendeel meermaals bewezen heeft.

In plaats daarvan laten recente studies zien dat de responsstrategieën een onderlinge relatie hebben. Het passende model om dit weer te geven is een circumplexstructuur (Furrer et al., in press; Hagedoorn et al., 1999). Allereerst vereist de circumplexstructuur dat de relatie tussen variabelen (i.e., de responsstrategieën) het best weergegeven wordt, door de plek van de variabelen te fixeren op de omtrek van een cirkel (Fabrigar et al., 1997). De zeven responsstrategieën zijn gepositioneerd op de bidimensionale structuur van de EVLN-typologie. Maar daarnaast zijn zij ook gepositioneerd op dezelfde afstand van de cirkel. Dat betekent dat managers hetzelfde gewicht geven aan de belangrijkheid van elk van de zeven strategieën: alle zeven responsstrategieën zijn gelijke alternatieven om problematische situaties in allianties te managen. Als tweede is de positie die een responsstrategie op de cirkel inneemt afhankelijk van de onderlinge compatibiliteit met andere. Responsstrategieën zijn dicht naast elkaar gepositioneerd als zij grote verwantschap hebben. De strategieën zijn in de typologie van elkaar verwijderd wanneer zij met elkaar conflicteren (Fabrigar et al., 1997; Grunert en Juhl, 1995). De compatibiliteit (of de afwezigheid daarvan) van de responsstrategieën suggereert dat aanpalende responsstrategieën eerder als alternatief worden beschouwd dan tegengestelde responsstrategieën.

Als we deze logica toepassen op de zeven responsstrategieën dan ziet dat er als volgt uit. We beginnen bij de meest destructieve reactie: 'terminatie'. Dit is een goed ijkpunt omdat na alliantiebeëindiging opnieuw reageren niet mogelijk is. 'Terminatie' kent als aanpalende strategie 'opportunisme'. Beide doen op een actieve en destructieve wijze afbreuk aan de relatie tussen bedrijven. De volgende is 'agressieve uiting'. De strategie onderscheidt zich van 'opportunisme' doordat het aandragen van eigen oplossingen een constructieve uitwerking kan hebben op de alliantie. Aan de andere kant is de agressieve manier waarop dit gebeurt minder constructief dan responsstrategieën als 'creatieve uiting' en 'consensusuiting'. Zij sturen respectievelijk aan op een constructieve samenwerking door out-of-the-box denkwerk en het creëren van consensus. De laatste twee, 'geduld' en 'negeren', volgen op basis van hun respectievelijk passief-constructieve en passief-destructieve karakteristieken. Het resultaat is een circumplexstructuur, aangeduid als de responsstrategie typologie (zie figuur 1).

Figuur 1.  
Responsstrategie  
typologie



De onderlinge relatie tussen responsstrategieën geeft managers concrete handvatten voor systematisch alliantie management. Allereerst stelt de responsstrategie typologie een manager beter in staat de responsstrategie van zijn partner primair te herkennen. Ten tweede kan hij te verwachten responsstrategieën secundair herkennen op basis van aangelegen responsstrategieën. Met andere woorden: de opvolgende strategie kan worden afgeleid uit de reeks van vorige reacties. Door dit inzicht kan een manager (enigszins) anticiperen op de opvolgende reactie van de partner. Dit heeft belangrijke implicaties voor het managen van een alliantie. Een manager kan vooraf doorzien wat zijn eigen reactie bij een partner teweegbrengt. En dus ontstaat de mogelijkheid om, door zijn eigen responsstrategie aan te passen, de komende reactie van zijn partner te beïnvloeden. De relatie wordt meer systematisch stuurbaar, waarmee de kans op succes wordt vergroot. Gezamenlijk leiden deze inzichten tot de volgende hypothese:

*Hypothese: Er zijn zeven onderscheidende responsstrategieën te identificeren in de context van strategische allianties. Zij verhouden zich tot elkaar in een circumplexmodel met als ordening: 1) 'terminatie', 2) 'opportunisme', 3) 'agressieve uiting', 4) 'creatieve uiting', 5) 'consensus uiting', 6) 'geduld' en 7) 'negeren'.*

## 2. Onderzoeksmethode

Om de responsstrategie typologie zichtbaar te maken, hebben we een survey-studie opgezet. Gelijk aan eerder onderzoek (Tjemkes en Furrer, 2010) is een vragenlijst gebruikt waarin de responsstrategieën zijn gemeten met behulp van 21 vragen. Deze vragen zijn gebaseerd op verschenen literatuur en aangepast naar de context van ons onderzoek (Geyskens en Steenkamp, 2000; Ping, 1993). Er zijn op de respondent gerichte vragen opgenomen om specifieke informatie te kwantificeren. Voorbeelden hiervan zijn geslacht, management-ervaring en soort alliantie.

## DATAVERZAMELING

We hebben 1000 Nederlandse midden- en kleinbedrijven (MKB) benaderd met een verzoek aan hun alliantiemangers om een internetvragenlijst in te vullen. We hebben ons gericht op het MKB omdat besluitvorming door de beperkte bedrijfsgrootte gebeurt door één persoon. Een voordeel hiervan is dat de vragenlijst is ingevuld door een direct verantwoordelijke alliantiemanager zonder daarbij beïnvloed te zijn door groepsbesluitvorming. De ondernemers, managers en CEO's uit het MKB is gevraagd één alliantie in gedachte te nemen, en daarover de vragen te beantwoorden. De contactgegevens zijn verkregen via publieke bronnen (bijvoorbeeld internet) en na-belacties. In totaal zijn 139 vragenlijsten getourneerd (13,9% response).

Van de respondenten zijn 113 man en 26 vrouw. Het merendeel (> 90%) van hen bekleedt functies die nauw samenhangen met samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld eigenaar, directeur, alliantiemanager). De respondenten geven aan persoonlijke ervaring te hebben met het management van allianties ( $\bar{x} = 4,13$ , s.d. = 1,82). De respondenten geven aan dat de gemiddelde organisatiegrootte bestaat uit 1.814 medewerkers (1-7.200 medewerkers) en de organisaties van de respondenten opereren in verschillende sectoren. Deze zijn gegroepeerd onder de noemers: zakelijke dienstverlening (53), overige dienstverlening (30) en maakindustrie (56).

## DE VRAGENLIJST

Voor ieder van de zeven responsstrategieën zijn drie vragen opgesteld die samen de strekking van de responsstrategie beschrijven. Al deze vragen zijn meetschalen met een 7-punts Likertschaal met 'Ik zal zeker niet op deze manier reageren' en 'Ik zal zeker wel op deze manier reageren' als uiterste waarden. De gemiddelde scores per valide items worden gebruikt voor data-analyse.

Ook hebben we enkele controlevragen toegevoegd. Dit om alternatieve verklaringen uit te sluiten die van invloed kunnen zijn op de keuze voor een responsstrategie. Ten eerste, in lijn met eerder onderzoek (Geyskens en Steenkamp 2000; Ping, 1993), controleren we op economische tevredenheid (financiële uitkomsten) en relationele tevredenheid (kwaliteit van de relatie). Bij een lage economische en relationele tevredenheid zijn alliantiemangers eerder geneigd actief en destructief te reageren (bijvoorbeeld beëindiging en opportunistisch) dan bij hoge tevredenheid. De mate waarin een alliantiemanager een problematische situatie ervaart is ook van invloed op de keuze voor een responsstrategie. Daarom hebben we een tweede controlevraag toegevoegd aan de vragenlijst: 'In welke mate ervaart u de situatie als problematisch?' (7-punts Likertschaal).



## DATA-ANALYSE

De data-analyse bestaat uit twee stappen. De eerste stap is het testen van de constructvaliditeit. Hiermee evalueren we of de onderzoeksresultaten wel werkelijk een indicatie zijn voor de responsstrategiebegrippen waarover we een uitspraak willen doen. Dit doen we door middel van confirmatieve factoranalyse (CFA; Byrne, 2001). De methode heeft als eigenschap een theoretisch ontwikkelde structuur al dan niet te bevestigen. Ofwel het beoordelen van de fit met de data. Dit maakt CFA geschikt om de zeven inhoudelijk gerelateerde responsstrategieën te identificeren. Als eerste onderdeel van de constructvaliditeit bekijken we de 1) convergente validiteit. Deze evalueert of verschillende meetmethoden voor hetzelfde begrip tot dezelfde resultaten leiden. De 2) discriminante validiteit vraagt of resultaten van één, afhangen van nog een andere variabele. Als laatste evalueren we de 3) betrouwbaarheid; een maat voor de kans dat een gemeten waarde representatief is voor de werkelijke waarde. Belangrijkste toetssteen is dat een hermeting (ongeveer) hetzelfde resultaat optekent (precisie), en dat deze overeenkomt met de bekende waarde (nauwkeurigheid). De resultaten van zowel de validiteits- als betrouwbaarheidsanalyses bevestigen dat de zeven responsstrategieën empirisch onderscheidend zijn (zie Bijlage 1 voor de analyse en resultaten).

De tweede stap is het toetsen van de onderlinge structuur van de responsstrategieën. Voor het toetsen van de onderlinge structuur van de responsstrategieën gebruiken we Brownes (1992) 'circular stochastic modeling' (CIRCUM). CIRCUM is een 'structural equation modeling' (SEM)-software gebaseerd op Fourier series correlatiefuncties (Browne, 1992; Browne en Cudeck, 1992). Het is speciaal ontworpen voor het testen van een specifieke ordening van variabelen. Gelijk aan CFA, produceert CIRCUM fit indices. De fit indices testen in welke mate de veronderstelde circumplexstructuur overeenkomt met de empirische data (Fabrigar et al., 1997). Met andere woorden, of de circumplexstructuur een passend model is voor het weergeven van de responsstrategie typologie. Hierin hebben we 'terminatie' arbitrair bepaald als de referentievariabele. De positie van de zes andere strategieën bepalen we ten opzichte van 'terminatie'. CIRCUM gebruikt als invoer de matrix van de paarsgewijze correlaties tussen de responsstrategieën. Echter, om te controleren voor alternatieve verklaringen gebruiken we partiële correlaties. Dat wil zeggen, we controleren voor economische tevredenheid, relationele tevredenheid, perceptie van de problematische situatie, organisatiegrootte en industrie. Dit leidde tot het invoeren van een 7x7 partiële correlatiematrix in CIRCUM. De uitkomsten bevestigen het bestaan van een circumplexstructuur tussen de responsstrategieën (zie Bijlage 2 voor de analyse en resultaten). En dus ondersteunt de empirische data de hypothese.

### 3. Managementimplicaties

In de setting van strategische allianties hebben we empirisch het bestaan van zeven responsstrategieën gevalideerd en vervolgens hun systematische samenhang getest. Resultaten bevestigen het bestaan van een typologie waarin de zeven responsstrategieën een onderlinge relatie hebben. Zij verhouden zich tot elkaar op de volgende wijze: 1) 'terminatie', 2) 'opportunisme', 3) 'agressieve uiting', 4) 'creatieve uiting', 5) 'consensus uiting', 6) 'geduld' en 7) 'negeren'.

De responsstrategie typologie maakt het mogelijk systematisch op reactiepatronen te reageren. Zij biedt een manager een waarschuwingssysteem om problematische situaties te herkennen en bewust te managen. Deze en enkele alternatieven om op problematische situaties te reageren, zijn weergegeven in tabel 1. Primair kan een alliantiemanager de unieke kenmerken van elke responsstrategie herkennen op het moment dat de partner reageert. Secundair biedt de typologie de mogelijkheid een volgende reactie af te leiden op basis van de reeks van voorgaande responsstrategieën. Gefocust op alliantiebehoud en onder gelijkblijvende relatiecondities is een manager met de herkenningvormen beter in staat mismanagement te voorkomen. Hij kan de gevolgen van zijn eigen handelen beter doorzien en daardoor actief sturen naar een succesvolle samenwerking met zijn partner. Daarmee vergroot kennis van de responsstrategie typologie de kans op succesvol alliantiemangement.

#### Terminatie

Als eerste van de zeven strategieën is 'terminatie' primair te herkennen aan de intentie om een samenwerking te beëindigen. Een partner richt zich bijvoorbeeld op andere markten of geeft aan de alliantie te willen stoppen. In de aanloop naar deze desastreuze responsstrategie is 'terminatie' secundair te herkennen na de reacties 'negeren' of 'opportunisme'. Passief toekijken hoe een alliantie verslechtert ('negeren') resulteert in een gebrek aan onderlinge interactie. De alliantie verliest steeds meer waarde voor de betrokken partners, wat kan resulteren in 'terminatie'. Aan de andere kant, kiest een partner actief en puur voor de eigen winst ('opportunisme')? Dan is ook daarna de kans op alliantiebeëindiging groot, nu doordat het onderling vertrouwen diep is aangetast. Dit inzicht moet bepalend zijn voor te nemen maatregelen. Een manager kan alliantiebeëindiging alleen voorkomen door zelf op actief constructieve wijze te reageren. Gezamenlijk doelstellingen evalueren, businesspropositie herformuleren en contracten heronderhandelen zijn geschikte vormen. Doet hij dit niet, of kiest ook hij voor 'terminatie', dan blijft de destructieve trend bestaan. De alliantie stevent, bedoeld of onbedoeld, af op een onvermijdelijk einde.

Tabel 1: Responsstrategietypologie en managementimplicatie

Responsstrategieën	Primair herkennen	Secundair herkennen	Relatie impact na gebruik zelfde responsstrategie	Alternatieve maatregelen ter behoud van de alliantie
1 Terminatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verbreken van de bestaande alliantie (bijvoorbeeld vragen naar de ontbindingsclausule)</li> <li>– Alternatieven zoeken om bestaande businessmodel buiten de alliantie te plaatsen (bijvoorbeeld zoeken naar andere partners en richten op andere markten)</li> <li>– Veranderen van businessmodel om de alliantie te beëindigen (bijvoorbeeld adopteren van een andere strategie om markt te bedienen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negeren</li> <li>– Opportunisme</li> </ul>	Beeëindiging van de alliantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gezamenlijke evaluatie doelstellingen</li> <li>– Herformuleren businesspropositie</li> <li>– Heronderhandelen contract met betrekking tot coördinatie, contributie en compensatie</li> </ul>
2 Opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verkrijgen van extra voordeel door het breken van geschreven en ongeschreven regels (bijvoorbeeld bewust achterhouden van informatie, kennis van de alliantie onttrekken zonder te delen)</li> <li>– Niet nakomen van contractuele bepalingen (bijvoorbeeld eigenbelang vergroten ten koste van de partner)</li> <li>– Doelbewust feiten verdraaien en overdrijven van een situatie (bijvoorbeeld hanteren van een verborgen agenda, jaarcijfers aanpassen ten behoeve van eigen doeleinden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Terminatie</li> <li>– Agressieve uiting</li> </ul>	Vertrouwensbreuk als gevolg van het breken van geschreven en ongeschreven regels en afspraken	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Met metacommunicatie bouwen aan wederzijds vertrouwen</li> <li>– Monitoring en evalueren van gedrag</li> <li>– Wijzen op gevolgen van contractuele breuk</li> </ul>
3 Agressieve uiting	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uiten van ongenoegen met behulp van machtsmiddelen om oplossingen op te leggen (bijvoorbeeld juridische procedure opzetten om contract te laten ondertekenen)</li> <li>– Halsstarrig volhouden de partner te kunnen overtuigen van eigen ideeën (bijvoorbeeld consequent iedere meeting eigen belangen en oplossingen doordrukken)</li> <li>– Dreigen met sancties wanneer oplossingsvoorstel niet wordt geaccepteerd (bijvoorbeeld dreigen de alliantie te stoppen wanneer een voorstel niet wordt ingevoerd)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opportunisme</li> <li>– Creatieve uiting</li> </ul>	Conflicterende machtsverhoudingen en machtsstrijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Met behulp van metacommunicatie conflicten op basis van inhoudelijk verschillende inzichten scheiden van de onderlinge relatie</li> <li>– Partner wijzen op zijn agressieve houding en de gevolgen voor de onderlinge samenwerking</li> <li>– Beargumenteerd vernieuwend inzicht bieden</li> </ul>
4 Creatieve uiting	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Constructief uiten van ongenoegen door het aandragen van creatieve en innovatieve oplossingen (bijvoorbeeld voorstellen een gezamenlijk innovatieplatform op te richten)</li> <li>– Met ideeën en oplossingen komen om het bestaande businessmodel gezamenlijk uit te breiden (bijvoorbeeld productaanpassing aandragen om gezamenlijk nieuwe markten aan te snijden)</li> <li>– Creatieve oplossingen voorstellen aan een partner om de situatie te verbeteren (bijvoorbeeld R&amp;D-projecten opstarten voor het vergroten van synergie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agressieve uiting</li> <li>– Consensusuiting</li> </ul>	Constructieve interactie tussen partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geen maatregelen nodig vanwege positieve dynamiek in de alliantie</li> </ul>

Responsstrategieën	Primair herkennen	Secundair herkennen	Relatie impact na gebruik zelfde responsstrategie	Alternatieve maatregelen ter behoud van de alliantie
5 Consensusuiting	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uiten van ongenoegen met de intentie overeenstemming te bereiken (bijvoorbeeld constructief overleg voeren)</li> <li>– Aansturen op een gezamenlijk gedragen verdeling van middelen en belangen (bijvoorbeeld eenzijdig investeringen maken of herverdeling van winst voorstellen)</li> <li>– Gezamenlijk plan formeren (bijvoorbeeld gezamenlijk formatieplannen schrijven)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creatieve uiting</li> <li>– Geduld</li> </ul>	Evenwichtige samenwerking met gemeenschappelijk management	– Geen maatregelen nodig vanwege positieve dynamiek in de alliantie
6 Geduld	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimistisch, geduldig wachten op betere tijden vanuit de markt (bijvoorbeeld afwachten van langetermijnresultaten van huidige koers)</li> <li>– Geduldig wachten en erop vertrouwen/hopen dat de situatie met de partner vanzelf oplost (bijvoorbeeld accepteren van tijdelijke verliezen in vertrouwen deze later terug te verdienen)</li> <li>– Problematiek van partner in ogenschouw nemen en zwijgend verwachten dat hij deze oplost (bijvoorbeeld verbeterruimte geven ondanks dat de partner zijn doelstellingen niet heeft gehaald)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consensusuiting</li> <li>– Negeren</li> </ul>	Passiviteit door wederzijds afwachtend gedrag resulterend in gebrek aan initiatief en visie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aansturen op open gesprekken voor het uitspreken van onderlinge verwachtingen</li> <li>– Zelf initiëren van nieuwe initiatieven voor het verbeteren van de problematische situatie</li> <li>– Wanneer eigen middelen innovatie toelaten, partner meenemen in vernieuwing</li> </ul>
7 Negeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Passief toekijken hoe de alliantie verslechtert (bijvoorbeeld verwaarlozen van onderlinge communicatie door niet te verschijnen op meetings)</li> <li>– Verantwoordelijkheden ten aanzien van een partner vermijden wanneer dit onopgemerkt kan (bijvoorbeeld uitstellen van beslissingen naar lange termijn)</li> <li>– Stoppen met het aanwenden van nieuwe middelen (energie, tijd, geld) om de situatie te verbeteren (bijvoorbeeld verlies laten bestaan, met de kennis dat verbetering door eigen inzet wel mogelijk is)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geduld</li> <li>– Terminatie</li> </ul>	Sterfhuisconstructie door verlies van contact, gebrek aan investeringen en zicht op elkaars doelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partner confronteren met zijn ontwijkend gedrag en vragen naar zijn redenen</li> <li>– Actief de partner benaderen om open en brede gesprekken te starten over de onderlinge samenwerking</li> <li>– Zelfreflectie: aanleiding vinden van de respons van de partner in eigen acties</li> </ul>

### Opportunisme

‘Opportunisme’ omschrijft de wil het eigen gewin te vergroten ten koste van de partner. Primaire herkenningvormen zijn onder andere bewust achterhouden van informatie, bewust breken van afgesproken regels en manipuleren van feiten. Secundair herkennen kan op basis van de aanpalende responsstrategieën: ‘terminatie’ en ‘agressieve uiting’. Wilde een partner de alliantie stoppen (‘terminatie’) maar kon dat bijvoorbeeld niet door externe verplichtingen? Dan is veel sociaal wenselijke remming weg die eerder handelen in eigenbelang voorkwam. Anderzijds zijn managers geneigd een verloren machtsspel (‘agressieve uiting’) recht te zetten met opportunistische werkwijzen. Kiezen voor eenzelfde opportunistische houding heeft een onoverkomelijke vertrouwens-

breuk als gevolg. Voor alliantiebehoud is het beter de partner te wijzen op de nadelen die de partner raken na een contractuele breuk. Het is daarbij belangrijk om het gedrag van de partner te monitoren. Enerzijds om de partner te laten ervaren dat opportunistische handelingen worden gezien en sancties onvermijdelijk zijn. Anderzijds om het eigen bedrijf en de middelen te kunnen beschermen. Metacommunicatie helpt te focussen op de onenigheid in onderlinge werkprocessen, en niet te vervallen in persoonlijke aantijgingen. Dit laatste zou de onderlinge relatie alleen maar verslechteren.

### **Agressieve uiting**

‘Agressieve uiting’ betreft een uiting van ongenoegen en gebruik van machtsmiddelen om oplossingen door te drukken. Primaire herkenningvormen zijn dreigementen met juridische procedures en sancties opleggen wanneer een oplossing niet wordt geaccepteerd. Kort inzetten ervan kan positief uitwerken op de besluitvaardigheid. Desondanks ontstaan frustraties door de onevenwichtige posities in discussies die destructief inwerken op de relatie. Secundaire tekenen voor ‘agressieve uiting’ zijn de aanpalende responsstrategieën: ‘opportunisme’ en ‘creatieve uiting’. Opportunistisch verkregen kennis en middelen worden als nuttig machtsmiddel gebruikt in onderhandelingen (‘agressieve uiting’). Anderzijds verandert een visie op nieuwe markten (‘creatieve uiting’) in halsstarrigheid wanneer een partner die visie niet deelt. Het vervolg van de alliantie is afhankelijk van de responsstrategie die een manager als antwoord kiest. Is deze ook agressief? Dan ontstaat een moeilijk te keren machtsstrijd. Een positiever resultaat ontstaat wanneer de manager de partner wijst op de gevolgen van zijn agressieve houding. Ook hier geldt dat de focus moet liggen op verbetering van de onderlinge werkprocessen en niet op het uiten van verwijten naar de persoon.

### **Creatieve uiting**

‘Creatieve uiting’ is primair te herkennen als constructief uiten van ongenoegen ondersteund door creatieve en innovatieve oplossingen. Aandragen van productaanpassingen en onderzoek naar nieuwe product-marktcombinaties zijn voorbeelden van de responsstrategie. Secundair herkennen van de responsstrategie kan op basis van ‘agressieve uiting’ en ‘consensusuiting’. Nadat halsstarrig vasthouden aan eigen oplossingen (‘agressieve uiting’) nutteloos is gebleken, is een partner eerder geneigd creatieve alternatieven te ontwikkelen. Aan de andere kant kan gezamenlijk schrijven van een formatieplan (‘consensusuiting’) leiden tot vernieuwende inzichten in het businessmodel. Al met al creëert deze responsstrategie een positieve dynamiek en constructieve dialoog in de alliantie. Dit maakt het treffen van alternatieve maatregelen om de alliantie te behouden overbodig.

### **Consensusuiting**

‘Consensusuiting’, ofwel het primair herkennen hiervan, behelst het vanuit overeenstemming willen handelen. Een manager neemt besluiten met het belang van de partner in ogenschouw. Voorbeelden zijn constructief overleg-

gen, eenzijdig investeren en gezamenlijk formatieplannen schrijven. Secundair is de responsstrategie te herkennen aan de aanpalende reacties: 'creatieve uiting' en 'geduld'. Zo is de kans groot dat een partner zijn vernieuwende idee ('creatieve uiting') wil afstemmen voordat hij actie onderneemt. Anderzijds is een partner die optimistisch verbetering heeft afgewacht ('geduld'), geneigd opnieuw aansluiting te zoeken wanneer de samenwerking verbetert. Ook hier geldt dat een positieve dynamiek heerst in de alliantie met een evenwichtig management. Adopteren van alternatieve maatregelen is dan ook niet nodig om de alliantie te behouden.

### Geduld

'Geduld' omvat het optimistisch afwachten van betere tijden en vertrouwen dat bestaande problematiek zich vanzelf oplost. Enkele primaire herkenningvormen zijn afwachten van de uitkomsten van de huidige koers, accepteren van tijdelijke verliezen en tolereren van de problematiek. Secundair herkennen kan op basis van de aanpalende responsstrategieën: 'consensusuiting' en 'negeren'. Zo zal een partner de ander de ruimte willen geven voor verbetering nadat hierover een overeenkomst gesloten is ('consensusuiting'). Anderzijds wil een partner opnieuw voortgangsrapportages ontvangen bij verbetering van de situatie, ook al heeft hij eerder samenwerking vermeden ('negeren'). Als strategie voedt 'geduld' de harmonie in een alliantie. Daarmee geeft het ruimte om problematische situaties uit te laten werken. Desondanks resulteert wederzijds kiezen voor de afwachtende houding in een groot gebrek aan initiatief en visie. Voor alliantiebehoud is het essentieel dat een manager hierop acteert. Dit kan door het uitspreken van onderlinge verwachtingen en het starten van vernieuwende initiatieven.

### Negeren

De zevende en laatste mogelijke respons is 'negeren'. Primair is deze te herkennen bij een partner die verantwoordelijkheden vermijdt, en passief toekijkt hoe de alliantie verslechtert. Praktijkvoorbeelden zijn het niet verschijnen op belangrijke meetings en het doelbewust vermijden van nieuwe investeringen. Secundair herkennen kan op basis van de aanpalende responsstrategieën: 'geduld' en 'terminatie'. Wanneer een partner optimistisch verbetering afwacht ('geduld') en vooruitgang uitblijft, stijgt de kans dat de partner de alliantie in de toekomst vermijdt. Ook een partner die onsuccesvol gezocht heeft naar andere samenwerkingspartners en bedrijfsmodellen ('terminatie') is geneigd de alliantie te negeren. Kiest ook de wederhelft voor 'negeren'? Dan ontstaat een sterfhuisconstructie waar zicht op elkaars doelen afwezig is. Dit is alleen te voorkomen wanneer een manager besluit zijn partner te confronteren met zijn ontwijkende gedrag. Brede en open gesprekken zijn nodig om beweegredenen te onderzoeken. Daarbij is zelfreflectie, het kunnen vinden van aanleidingen in eigen handelen, van groot belang om het eigen gedrag te veranderen. Alleen zo kan een manager sturen naar alliantiebehoud.

## 4. Beperkingen en toekomstig onderzoek

Onze studie is de eerste die het empirisch bestaan en de onderlinge relaties van de zeven responsstrategieën op simultane wijze test. Hiermee zorgen de onderzoeksresultaten voor een betere afbakening van de zeven responsstrategieën voor toekomstig onderzoek. Het biedt inzicht in hun onderlinge verschillen en overeenkomsten. Ook geeft de resulterende responsstrategie typologie een beter passende theorie en weergave van het complexe en vaak onbewuste reactiegedrag van alliantiemangers. Desondanks kent ons onderzoek een aantal beperkingen.

De studie is gericht op het onderzoeken van gedragsintenties, gemeten op één moment. Dit maakt het mogelijk om cross-sectionele data te gebruiken voor het testen van de circumplexstructuur. Om de chronologische opeenvolging van responsstrategieën aan te tonen zijn echter meerdere meetmomenten gericht op daadwerkelijk gedrag noodzakelijk. Dus longitudinaal empirisch onderzoek is nodig om uit te wijzen of het gebruik van responsstrategieën tijdens de alliantielevenscyclus overeenkomt met de gemeten gedragsintenties. Longitudinaal onderzoek kan ook verduidelijken wat de langetermijnevolgen zijn en wat de invloed op alliantieprestaties is wanneer een alliantiemanager de juiste of verkeerde responsstrategie kiest. Verder is de gebruikte data alleen verzameld onder ondernemers, managers en CEO's uit het Nederlandse MKB. Daarmee zijn managers uit het grootbedrijf en multinationals (met complexere samenwerkings- en besluitprocessen) uitgesloten. Ook cultuurverschillen en -voorkeuren zijn niet onderzocht als mogelijke beïnvloedingsfactor bij het kiezen voor een responsstrategie. En datzelfde geldt voor persoonskenmerken zoals ervaring met alliantiemangement en risicobereidheid. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of deze organisatie- en persoonsfactoren van invloed zijn op de responsstrategie typologie.

## 5. Conclusie

Allianties worden op continue basis beïnvloed door problematische situaties. Dit zijn onder andere: tegenvallende financiële prestaties, gebrekkig onderling vertrouwen, hoge alliantiespecifieke investeringen en het ontbreken van alternatieve alliantiepartners. Partners kunnen problematische situaties overwinnen door een passende responsstrategie te kiezen om op de problematiek te reageren. Het kunnen herkennen en managen van responsstrategieën is daarbij van essentieel belang om mismanagement te voorkomen. Uitkomsten van ons onderzoek bevestigen het empirisch bestaan van zeven responsstrategieën. Elk van de zeven responsstrategieën heeft unieke kenmerken en is gerelateerd aan de andere strategieën. Resultaat is een responsstrategie typologie die het mogelijk maakt responsstrategieën op twee manieren te herkennen. Primair op het moment dat de partner een responsstrategie gebruikt. Secundair is een opvolgende reactie van de partner af te leiden van zijn huidige reactie. Daarmee leert de typologie

een alliantiemanager de opeenvolging van reacties te begrijpen. Systematisch kan hij hierop anticiperen. Dit door het aanpassen van zijn eigen responsstrategie, en vooraf te voorzien wat de mogelijke gevolgen zijn. Het resultaat? Beter alliantiemangement door een systematische sturing naar constructieve samenwerking tussen partners. Daarmee is de responsstrategie typologie essentiële managementkennis om een alliantie te sturen naar duurzaam succes.

## Literatuur

- Ariño, A., en J. de la Torre – Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. – In: *Organization Science* 9 (1998) p. 306-325
- Brouthers, K.D., en G.J. Bamossy – Post-formation processes in Eastern and Western European joint ventures. – In: *Journal of Management Studies* 43 (2006) p. 203-229
- Browne, M.W. – Circumplex models for correlation matrices. – In: *Psychometrika* 57 (1992) p. 469-497
- Browne, M.W., en R. Cudeck – Alternative ways of assessing model fit. – In: *Sociological Methods and Research* 21 (1992) p. 230-258
- Byrne, B.M. – *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. – Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001
- Duysters, G., en A.P. de Man – Transitory alliances: an instrument for surviving turbulent industries? – In: *R en D Management* 33 (2003) p. 49-58
- Fabrigar, L.R., P.E. Visser, en M.W. Browne – Conceptual and methodological issues in testing the circumplex structure of data in personality and social psychology. – In: *Personality and Social Psychology Review* 1 (1997) p. 184-203
- Farrell, D. – Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional-scaling study. – In: *Academy of Management Journal* 26 (1983) p. 596-607
- Fornell, C., en D.F. Larcker – Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. – In: *Journal of Marketing Research* 18 (1981) p. 39-50
- Furrer, O., B.V. Tjemkes, A. Ülgen Aydinlik, en K. Adolfs – Responding to Adverse Situations within Exchange Relationships: The Cross-Cultural Validity of a Circumplex Model. – In: *Journal of Cross Cultural Psychology* (in press).
- Geyskens, I., en J.-B.E.M. Steenkamp – Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. – In: *Journal of Retailing* 76 (2000) p. 11-32
- Grunert, S.C., en H.J. Juhl – Values, environmental attitudes, and buying of organic foods. – In: *Journal of Economic Psychology* 16 (1995) p. 39-62
- Hagedoorn, M., N.W. Yperen, E. van de Vliert, en B.P. Buunk – Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. – In: *Journal of Organizational Behavior* 20 (1999) p. 309-321



- Hibbard, J.D., N. Kumar, en L.W. Stern – Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. – In: *Journal of Marketing Research* 38 (2001) p. 45-61
- Hirschman, A.O. – *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970
- Hu, L., en P.M. Bentler – Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. – In: *Structural Equation Modeling* 6 (1999) p. 1-55
- McDonald, R.P., en M.H.R. Ho – Principle and practice in reporting structural equation analyses. – In: *Psychology Methods* 7 (2002) p. 64-82
- Park, S.H., en G.R. Ungson – Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. – In: *Organization Science* 12 (2001) p. 37-53
- Ping, R.A. – The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. – In: *Journal of Retailing* 69 (1993) p. 320-352
- Ping, R.A. – Voice in business-to-business relationships: Cost-of-exit and demographic antecedents. – In: *Journal of Retailing* 73 (1997) p. 261-281
- Ping, R.A. – Unexplored antecedents of exiting in a marketing channel. – In: *Journal of Retailing* 75 (1999) p. 218-241
- Pressey, A. D., en X.X. Qu – Buyer-supplier relationship dissolution: the Chinese context. – In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 (2007) p. 107-117
- Rusbult, C.E., en I.M. Zembrodt – Responses to dissatisfaction in romantic involvements: A multidimensional-scaling analysis. – In: *Journal of Experimental Social Psychology* 19 (1983) p. 274-293
- Rusbult, C.E., I.M. Zembrodt, en L.K. Gunn – Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. – In: *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (1982) p. 1230-1242
- Tjemkes, B.V., en O. Furrer – Behavioral responses to adverse situations in strategic alliances. – In: *Behavioral Perspectives on Strategic Alliances: Series on Alliance Research*. T.K. Das (Ed). Charlotte, Information Age Publishing, (2011) p. 227-249
- Tjemkes, B.V., en O. Furrer – The antecedents of response strategies in strategic alliances. – In: *Management Decision* 48 (2010) p. 1103-1133
- Tjemkes, B.V., O. Furrer, K. Adolfs, en A. Ülgen Aydinlik – Response strategies in an international strategic alliance: Cross-country differences – In: *Journal of International Management* (in press)
- Thomas, D.C., en K. Au – The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. – In: *Journal of International Business Studies* 33 (2002) p. 309-326
- Thomas, D.C., en A.A. Pekerti – Effect of culture on situational determinants of exchange behavior in organizations – A comparison of New Zealand and Indonesia. – In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 34 (2003) p. 269-281
- Zhou, J., en J.M. George – When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. – In: *Academy of Management Journal* 44 (2001) p. 682-696

## Bijlage 1: Analyse en resultaten, empirisch onderscheid van de responsstrategieën

De resultaten van de CFA bevestigen dat de zeven responsstrategieën empirisch onderscheidend zijn. Binnen deze methode gebruiken we de 'maximum likelihood' (ML)-schattingsprocedure. Deze is toepasbaar omdat de data niet de assumptie van multivariate normaalverdeling schendt (McDonald en Ho, 2002). Meerdere fit indices zijn gebruikt om te evalueren of het voorgestelde model van zeven past met de observatiedata. Deze zijn in lijn met voorgaande studies (bijvoorbeeld Byrne, 2001; Hu en Bentler, 1999). De gebruikte indices zijn normed Chi-square ( $\chi^2/d.f.$ ), root mean square error of approximation (RMSEA), non-normed fit index (NNFI), en comparative fit index (CFI).  $\chi^2/d.f. \leq 2$ ;  $RMSEA \leq ,06$ ;  $NNFI \geq ,90$ ; en  $CFI \geq ,95$  betekent goede modelfit. Aan deze voorwaarden wordt voldaan met de volgende scores:  $\chi^2/d.f. = 1,39$ ;  $RMSEA = ,053$  [CI: ,035, ,069]; en  $NNFI = ,94$ ;  $CFI = ,950$ . Voor convergente validiteit moeten factorladingen significant hoger zijn dan de geaccepteerde norm van ,50. Zoals weergegeven in tabel 2 is dit voor elk van de waarden het geval: scores liggen tussen ,56 en ,90. Meetinstrument voor discriminantvaliditeit is de gemiddelde geëxtraheerde variantie (AVE). De wortel van de AVE-score moet hoger zijn dan de paarsgewijze correlaties tussen de responsstrategieën (Fornell en Larcker, 1991). Dit is voor alle responsstrategieën het geval, met scores van ,64 ('negeren') tot ,86 ('terminatie'). De betrouwbaarheid wordt geëvalueerd met de Cronbach's alpha. Een score van hoger dan ,70 impliceert een hoge interne consistentie. De enige uitzondering is 'negeren' met een Cronbach's alpha van ,67. De resultaten tonen aan dat de zeven responsstrategieën goede psychometrische eigenschappen hebben en empirisch onderscheidende constructen zijn.

Tabel 2. CFA-resultaten en betrouwbaarheid

Vragen	Factor-lading	Cronbach's alpha
<b>1 Terminatie</b>		,90
Ik denk dat ik waarschijnlijk stop met zaken doen met mijn partner.	,90	
Ik zet vermoedelijk de samenwerking met mijn partner niet voort.	,77	
Ik geloof dat ik de samenwerking met mijn partner zal beëindigen.	,88	
<b>2 Opportunisme</b>		,79
Ik overdrijf de situatie doelbewust, zodat ik meer voordelen behaal.	,90	
Ik verander de feiten, zodat ik krijg wat ik wil van mijn partner.	,56	
Ik doe de situatie opzettelijk problematischer voor dan die is, om zo meer voordelen uit de samenwerking met mijn partner te halen.	,81	
<b>3 Agressieve uiting</b>		,76
Ik schuif de oplossingen van mijn organisatie sterk naar voren om zo de situatie te verbeteren.	,69	
Ik bewijs mijn partner op alle mogelijke manieren dat de oplossing van mijn organisatie de juiste is voor deze situatie.	,67	
Ik ben zeer vasthoudend richting mijn partner zodat hij de oplossing van mijn organisatie voor de situatie accepteert.	,80	
<b>4 Creatieve uiting</b>		,84
Ik kom met nieuwe ideeën om de situatie met mijn partner te verbeteren.	,85	
Ik zoek naar nieuwe innovatieve ideeën om de situatie te verbeteren.	,73	
Ik stel creatieve oplossingen voor aan mijn partner om de situatie te verbeteren.	,79	
<b>5 Consensusuiting</b>		,84
Ik probeer tot overeenstemming te komen met mijn partner om zo het probleem op te lossen.	,74	
Ik benader mijn partner met een voorstel om de situatie op te lossen en om er samen uit te komen.	,84	
Ik neem contact op met mijn partner om zo tot een aanvaardbare oplossing te komen voor beide partijen.	,80	
<b>6 Geduld</b>		,78
Ik vertrouw erop dat de situatie zich vanzelf oplost.	,81	
Ik zeg niks tegen mijn partner, omdat ik verwacht dat de situatie vanzelf overgaat.	,77	
Optimistisch wacht ik op betere tijden.	,64	
<b>7 Negeren</b>		,67
Ik plan niets extra's om de situatie met mijn inkooppartner op te lossen.	,90	
Ik doe niets om de situatie met mijn partner te verbeteren.	,56	
Ik houd me niet bezig met de situatie met mijn partner.	,81	

## Bijlage 2: Analyse en resultaten, circumplexstructuur

De CIRCUM-analyse bevestigt het bestaan van een circumplexstructuur tussen de responsstrategieën. De gebruikte partiële correlaties zijn weergegeven in Tabel 3 en analysesresultaten in Tabel 4. De RMSEA met een score van ,000 (90% CI: ,000 - ,098) is goed. Het betekent dat de data en de verwachte circumplexstructuur een hoge mate van fit hebben. Verder geeft CIRCUM verschillende ML-schattingen. Hieronder vallen de polaire hoeken in graden, betrouwbaarheidsintervallen van de variabelen (de locatie op de cirkel in relatie tot een referentievariabele met de vastgestelde waarde op 0°) en de schatting van de gemeenschappelijke variantie tussen de variabelen. De geschatte itemcommunaliteit is ,73. Het constateert een lage mate van meetfouten. Verder tonen de resultaten aan dat de zeven responsstrategieën te ordenen zijn in de verwachte volgorde: 'terminatie' [0°: 0°, 0°], 'opportunisme' [104°: CI 92°, 117°], 'agressieve uiting' [139°: CI 130°, 148°], 'creatieve uiting' [156°: CI 147°, 165°], 'consensusuiting' [165°: CI 156°, 174°], 'geduld' [329°: CI 321°, 338°], en 'negeren' [341°: CI 333°, 349°].

Tabel 3. Partiële Correlaties

Responsstrategie		Gem.	s.d.	1	2	3	4	5	6	7
1	Terminatie <sup>a</sup>	2,80	1,63	<b>,856<sup>b</sup></b>						
2	Opportunisme	2,62	1,27	,111	<b>,769</b>					
3	Agressieve uiting	4,66	1,13	,021	,079	<b>,720</b>				
4	Creatieve uiting	5,33	,97	-,190*	-,203*	,453***	<b>,794</b>			
5	Consensus uiting	5,42	1,10	-,298***	-,293**	,269**	,608***	<b>,801</b>		
6	Geduld	2,53	1,11	,166	,149	-,224*	-,324***	-,263**	<b>,744</b>	
7	Negeren	2,60	1,18	,374**	,192*	-,108	-,316***	-,307***	,478***	<b>,641</b>

n = 139. \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001

a Partiële correlaties waarbij gecontroleerd is voor economische tevredenheid, relationele tevredenheid, perceptie van problematische situatie, organisatiegrootte en industrie.

b Vierkantswortel van de AVE is gerapporteerd op de diagonaal.

Tabel 4.  
Resultaten CIRCUM-  
analyse

Responsstrategie	Polaire richting*
Terminatie**	0° [0°, 0°]
Opportunisme	104° [92°, 117°]
Agressieve uiting	139° [130°, 148°]
Creatieve uiting	156° [147°, 165°]
Consensus uiting	165° [156°, 174°]
Geduld	329° [321°, 338°]
Negeren	341° [333°, 349°]
Communalities***	,76 [,71, ,80]
Minimum Common Score Correlation (at 180°)	-,549
<b>Fit indexen</b>	
<i>n</i>	139
d.f.	11
$\chi^2$	6,27
$F_0$	,045
RMSEA [90% CI]	,000 [,000, ,049]

\* Puntchattingen en 95% betrouwbaarheidsintervallen.

\*\* 'Terminatie' is willekeurig gekozen als de referentiestrategie en de polaire hoek is vastgesteld op 0°.

\*\*\* De communalities zijn vastgesteld om gelijk te zijn in elke responsstrategie.



