

# Perceptie van beheersing in teams in relatie tot beleidslanning en -consistentie

Een experimentele studie

Dr. W. van Olffen

## 1 Inleiding

In het onderzoek naar topmanagers hebben verscheidene studies de aandacht gericht op de relatie tussen de zogenoemde perceptie van beheersing (*locus of control*) van bedrijfsleiders en de ondernemingsresultaten. Perceptie van beheersing is een fundamenteel persoonlijkheidskenmerk dat verwijst naar individuele verschillen in de mate waarin mensen het gevoel hebben de gebeurtenissen in hun leven te beheersen (Rotter, 1966). Enerzijds onderscheiden we personen met een *externe* perceptie van beheersing, kortweg externen genoemd. Zij menen dat wat er in hun leven gebeurt is toe te schrijven aan onbeheersbare krachten buiten henzelf. Mensen met een *interne* perceptie van beheersing (i.e. internen) daarentegen menen dat zij hun lot in eigen handen hebben en geloven in hun capaciteit om hun omgeving te beïnvloeden (Rotter, 1966). Het genoemde onderzoek laat zien dat bedrijven die worden geleid door interne bedrijfsleiders beter presteren dan bedrijven met een externe bedrijfsleider aan de top. Dit geldt zowel op korte als op lange(re) termijn (Miller en Toulouse, 1986a; Boone et al., 1996, 1998).

Tot nu toe is onduidelijk waarom de beheersingspercepties van managers nu eigenlijk zo belangrijk zijn. Het vroegste onderzoek suggereert dat de prestatieverschillen samenhangen met de (hogere) ondernemerskwaliteiten van interne managers (Durand en Shea, 1974). Het meer ondernemende karakter van interne managers wordt bevestigd in later onderzoek door Miller c.s. (Miller et al., 1982; Miller, 1983; Miller en Toulouse, 1986b) waarin wordt aangetoond dat interne en externe bedrijfsleiders verschillen ten aanzien van de *inhoud* van hun strategische

keuzes: internen zijn innovatiever, nemen meer risico en stellen zich proactiever op dan externen. Deze resultaten bleken echter niet replicerbaar in een steekproef onder Vlaamse ondernemers (Boone en De Brabander, 1997). Belangrijker echter is dat Boone et al. (1996) indirecte aanwijzingen vonden dat verschillen tussen interne en externe bedrijfsleiders meer gelegen waren in een succesvollere *implementatie* van strategische keuzes, ongeacht de precieze inhoud van die keuzes. Zij concluderen dat 'future models of executive leadership should not only focus on strategy choice but also on the processes associated with the effective implementation of these choices' (Boone et al., 1996: 687). Dat is precies wat we in dit artikel pogen te doen. Onder de implementatie van strategieën verstaan we in dit kader het vormgeven van de gekozen koers door planning en het creëren van samenhang tussen de individuele acties, los van hun inhoud.

We starten vanuit de observatie dat perceptie van beheersing in het managementonderzoek tot nu toe nogal nauw is opgevat, door bijna alleen te kijken naar de strategische preferenties voor innovatie of risico die interne managers geacht worden te hebben. Naar onze mening is te weinig aandacht besteed aan de implicaties van het vroegere onderzoek voor de manier waarop strategieën worden geïmplementeerd. Toch geeft het bestaande onderzoek in de psychologie goede aanknopingspunten om ook op dit vlak hypothe-

---

Dr. W. van Olffen is als universitair docent verbonden aan de sectie Organisatie van de Economische faculteit van de Universiteit Maastricht. De auteur dankt Prof. Dr. C. Boone voor zijn waardevol commentaar en suggesties.

ses te formuleren. We zullen ons daarom in dit artikel niet richten op de inhoud van de strategie, maar op de samenhang tussen beheersingspercepties enerzijds en de manier waarop strategieën geïmplementeerd worden via geplande acties en het vormen van consistente strategische gedragspatronen anderzijds. Deze relaties worden bestudeerd in de relatief gecontroleerde context van een groot internationaal management game, waaruit we een steekproef van 58 teams genomen hebben. Het is van belang op te merken dat we het bestaande onderzoek dus uitbreiden van individuele managers naar groepjes of *teams* van managers. De 58 teams in onze steekproef bestaan uit hoofdzakelijk mannelijke managers van gemiddeld 33 jaar. Teams bestaan uit vier à vijf personen die meestal in het kader van een management development-programma van de onderneming aan het spel deelnemen.

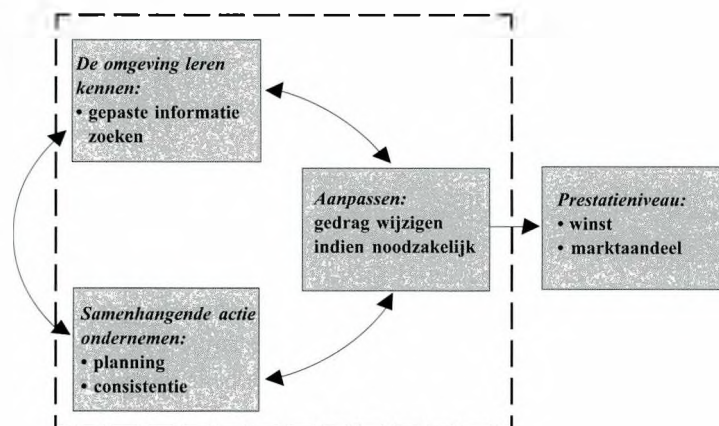
Dit artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 geven we een korte samenvatting van de uitgebreide psychologische literatuur over beheersingspercepties. Op basis hiervan zullen we hypothesen formuleren over de relatie tussen beheersingspercepties op het teamniveau en de implementatie van strategieën via gepland en consistent handelen. De experimentele opzet, de kenmerken van de steekproef en de operationalisaties van de variabelen worden in paragraaf 3 uiteengezet. Hierna bespreken we in paragraaf 4 de resultaten. Paragraaf 5 besluit met een discussie en een conclusie.

## 2 Theorie en hypothesen

### 2.1 Het onderzoek naar perceptie van beheersing

De omvangrijke literatuur over de gedragsimplicaties van beheersingspercepties laat zien dat internen in het algemeen beter zijn in prestatiegerichte taken (Lefcourt, 1982; van Olffen, 1999). Hiertoe moet doelgericht gedrag ontwikkeld worden dat ten minste de volgende drie componenten moet bevatten. Ten eerste moet het individu zich een indruk vormen van de werking van de wereld om hem heen. Dit gebeurt door de grote hoeveelheid indrukken waaraan hij blootstaat aandachtig te volgen en te interpreteren. Ten tweede dient het individu in staat en bereid te zijn een vasthoudende motivatie aan de dag te leggen om – ook in geval van tussentijdse tegenvallers – het doel te bereiken. Ten derde moet men in staat

zijn een zekere flexibiliteit in het gedrag aan de dag te leggen. Indien noodzakelijk moet het gedrag worden aangepast naarmate nieuwe omstandigheden dat vereisen. De keuzes voor specifiek gedrag moeten in het licht van het doel regelmatig worden heroverwogen en zo nodig worden bijgesteld. Deze drie samenhangende gedragingen zijn weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Conceptueel raamwerk

Het zal duidelijk zijn dat individuen die geloven in de effectiviteit van hun eigen gedrag (dat wil zeggen internen) meer tot dergelijk doelgericht gedrag geneigd en in staat zijn. Dit wordt in de psychologische literatuur dan ook bevestigd<sup>1</sup>. Internen blijken in het algemeen onderzoekender, vasthoudender en meer gericht op het bereiken van de doelen waaraan zij waarde hechten dan externen. Ze passen hun handelen ook meer aan aan de heersende situatie. Op basis van het voorgaande kunnen we de volgende algemene verwachtingen formuleren over de relatie tussen de beheersingspercepties van de manager dan wel het team en de drie genoemde gedragsimplicaties.

#### 1 Leren hoe de wereld werkt (positie bepalen)

Internen (en door internen gedomineerde teams) zullen een onderzoekender houding aan de dag leggen ten aanzien van de bedrijfsomgeving en de consequenties van hun strategische keuzes dan externen. We verwachten dat internen meer aandacht zullen schenken aan belangrijke aanwijzingen uit hun omgeving, dat ze actiever zullen zoeken naar relevante informatie en deze beter zullen verwerken. Een ander belangrijk aspect van deze actievere onderzoekshouding zal een grotere geneigdheid tot experimenteren zijn (Boone et al.,

1991). Om te achterhalen wat de belangrijke aspecten van de omgeving zijn waarmee rekening gehouden moet worden, zullen internen beter geïnformeerde acties ondernemen dan externen.

## 2 *Het voeren van een samenhangend<sup>2</sup>, doelgericht beleid (implementatie)*

Internen zullen gemotiveerder en vasthouden-der zijn in hun pogingen een strategie te implementeren waarvan zij succes verwachten. Als de omgeving eenmaal voldoende in kaart is gebracht, verwachten we dat internen een plan zullen ontwikkelen over hoe zij de omstandigheden het beste de baas kunnen blijven. Dit illustreert hun proactieve houding ten aanzien van de omgeving. De keuzes die zij vervolgens maken zullen zij nauwgezet uitvoeren om er zeker van te zijn dat ze het gewenste effect hebben. Internen zullen dus hun beleid zorgvuldig plannen en een grote samenhang in hun acties trachten aan te brengen. We verwachten daarom een hogere planningskwaliteit bij internen, alsmede een grotere samenhang in hun beleid. Dergelijk nauwgezet implementatiegedrag maximaliseert de kans op beheersing van versturende omgevingsinvloeden.

## 3 *Aanpassing: gedrag wijzigen indien noodzakelijk*

Internen zullen in het algemeen een grotere bereidheid tonen tot het aanpassen van hun gedrag aan de omstandigheden dan externen. Ze zullen ook succesvoller zijn in hun aanpassingen wanneer die noodzakelijk zijn. Iemand die (zoals externen) alleen gelooft in geluk, het lot of machtige andere personen, zal weinig vertrouwen hebben in het nut van beleidsaanpassingen om veranderde omstandigheden het hoofd te bieden of om verslechterende resultaten te verbeteren. We verwachten dat internen beter in staat zullen zijn de balans te vinden tussen zelfverzekerd beleid (middels planning en consistentie) enerzijds en de capaciteit tot gepaste aanpassingen naar aanleiding van veranderende omstandigheden anderzijds.

Samenvattend verwachten we dat de perceptie van beheersing van een manager of een team van managers samenhangt met kenmerken van het teambeleid ten aanzien van geïnformeerde, planmatige en consistente strategieontwikkeling en adaptatie. In dit artikel zullen we ons vooral nog alleen richten op het tweede aspect van doelgerichte strategievorming: op implementatie

via planning en consistentie. Voorts richten we ons in deze studie expliciet op teams en niet op individuen. We onderscheiden daarbij drie teamsoorten bestaande uit:

- 1 hoofdzakelijk interne leden;
- 2 hoofdzakelijk externe leden;
- 3 of een mix van interne en externe leden.

We verwijzen naar deze drie teamtypes als *interne teams*, *externe teams* respectievelijk *gemengde teams*<sup>3</sup>. Het percentage teamleden met een interne perceptie van beheersing is dus het hoogst (> 60%) in interne teams, gemiddeld (tussen 40 en 60%) in gemengde teams en laag (< 40%) in externe teams. In het vervolg zullen we hypothesen ontwikkelen over het gedrag van deze teams van individuen.

## 2.2 *Perceptie van beheersing, planning en consistentie.*

Planning is een voor de hand liggende manier om te proberen de toekomst actief te beheersen. Onderzoek naar de relatie tussen de mate van planning van managers en hun beheersingspercepties is echter schaars. Een uitzondering wordt gevormd door de studie van Miller c.s., die vaststelden dat internalisme samenhangt met de mate waarin managers over toekomstplanning rapporteren (Miller et al., 1982; Miller, 1983; Miller en Toulouse, 1986b). Helaas worden in deze artikelen (die grotendeels op dezelfde steekproef zijn gebaseerd) de strategievariabelen 'planning' en 'toekomstgerichtheid' niet duidelijk gedefinieerd. Daarbij komt het bezwaar van zelfrapportage door de respondenten, hetgeen tot overdreven resultaten kan hebben geleid als gevolg van 'common method variance' (zie Boone en De Brabander, 1997).

In deze studie willen we een stap verder gaan dan subjectieve zelfrapportage van planningsactiviteit door de objectieve uitkomsten van effectieve planningsactiviteiten rechtstreeks te observeren. Planning kan worden opgevat als een gecoördineerde poging tot simultane afstemming en optimalisatie van verscheidene bedrijfsprocessen. Er zijn twee redenen aan te voeren voor onze verwachting dat internen hier beter in zullen zijn dan externen. De eerste is eenvoudigweg dat internen meer waarde en geloof hechten aan planning en zich er daarom meer voor zullen inspannen (zoals bleek uit Millers studies). De

tweede reden is, dat internen beter in staat zijn gebleken tot het cognitief verwerken en integreren van verschillende aanwijzingen in een complexe planningssituatie (Phares, 1976). Preciezer gesteld: internen bleken in ambigue taakomgevingen gevoeliger voor potentieel belangrijke aanwijzingen en cruciale omstandigheden dan externen. Daar komt nog bij dat internen beter zijn in het onthouden en integreren van verkregen informatie en in het algemeen een meer georganiseerde manier van werken aan de dag leggen (Wolk en Ducette, 1974). Hierdoor zouden zij effectiever met complexe problemen kunnen omgaan (Spector, 1982), zoals ook met de planningstaak die in ons onderzoek werd bestudeerd. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 1a: De planningskwaliteit van interne teams zal hoger zijn dan die van andere teamtypes (gemengde en externe teams).*

Een belangrijke modererende factor van de invloed van beheersingspercepties op taakprestaties is de mate van omgevingsdynamiek. Hieronder verstaan we 'de mate' waarin het gedrag van marktparticipanten en de uitkomsten van het marktproces tussentijds sterk veranderen. Die verandering levert onzekerheid en ruimte voor interpretatie over wat het meest passende gedrag is. Beheersingspercepties (en persoonlijkheidskenmerken in het algemeen) spelen onder dergelijke omstandigheden een belangrijkere rol in de sturing van het gedrag: hun invloed is in het algemeen in zulke *dynamische omgevingen* sterker dan in *stabiele omgevingen*. In stabiele omgevingen bestaan vaak duidelijke richtlijnen voor het als juist aangemerkte gedrag, waardoor individuele verschillen hun verklaringskracht voor het gedrag verliezen<sup>4</sup> (Miller en Toulouse, 1986b).

*Hypothese 1b: De verschillen als genoemd onder hypothese 1a zullen groter zijn in dynamische dan in stabiele omgevingen (interactie-effect).*

Aangezien internen meer geneigd zullen zijn tot het volgen van planmatig gedrag, verwachten we ook verschillen te vinden in de mate van coördinatie tussen acties. Internen zullen een samenhangender actiepatroon laten zien. Zoals reeds werd opgemerkt sluit het strategieconcept als een bewust geconcipeerd en doelgericht actiepatroon op zichzelf al beter aan bij de aard van internen dan van externen. De

laatstén zullen weinig fiducia in een strategieconcept kunnen opbrengen, waardoor hun actiepatroon er onsamenhangender en gefragmenteerder uit zal zien. Voorts geldt ook hier – net als voor planning – dat coördinatie tussen acties (in dit geval om samenhang te bewerkstelligen) om een hoge mate van aandacht vraagt, die internen beter kunnen opbrengen dan externen. Om deze redenen verwachten we dat interne teams een grotere samenhang of *coherentie* in hun concurrentierepertoire (dat wil zeggen tussen hun acties) zullen bereiken dan externen. De verschillen zullen opnieuw groter zijn in dynamische dan in stabiele omgevingen.

*Hypothese 2a: Interne teams zullen een grotere beleidscoherentie tussen hun acties vertonen dan andere teamtypes (gemengde en externe teams).*

*Hypothese 2b: De verschillen als genoemd onder hypothese 2a zullen groter zijn in dynamische dan in stabiele omgevingen (interactie-effect).*

Het valt te verwachten dat interne teams ook meer samenhang in hun acties *over de tijd* zullen vertonen. Gebaseerd op hun grondige analyse van de situatie en een gemotiveerde keuze voor een bepaald beleid, zullen internen zich sterker aan hun beleid committeren en over een langere periode een grotere persistentie van hun gekozen beleid vertonen dan externen. De laatsten zijn naar verwachting beweeglijker en grilliger in hun beleid en zullen meer moeite hebben om vast te houden aan een eenmaal gekozen koers.

*Hypothese 3a: Interne teams zullen een grotere beleidspersistentie vertonen dan andere teamtypes (gemengde en externe teams).*

De gebruikelijke interactie met omgevingsdynamiek zal naar verwachting ook weer optreden.

*Hypothese 3b: De verschillen als genoemd onder hypothese 3a zullen groter zijn in dynamische dan in stabiele omgevingen (interactie-effect).*

### 3 Methoden

#### 3.1 Experimentele opzet

We zullen ons omwille van de ruimte beperken tot een korte kenschets van de experimentele



spelopzet. Details zijn te vinden in Van Olffen (1999). De subjecten in deze studie zijn deelnemers in een grootschalig management game dat in 1994 werd gespeeld door 167 teams door heel Europa. Het spel wordt jaarlijks georganiseerd door een hierin gespecialiseerde Nederlandse commerciële onderneming. Het spel is voor de deelnemende bedrijven vaak een onderdeel van hun management development-programma voor jonge managers. Aangezien deelname allesbehalve goedkoop is (f 5.000,- plus tijdsbeslag), is er de deelnemende bedrijven veel aan gelegen om voor hun team managers te selecteren die het spel serieus spelen. Elk team leidt een fictief productiebedrijf dat zich gesteld ziet voor veelzijdige concurrentie in een drietal verschillende markten. Het bedrijf van elk team concurreert telkens tegen vier andere teams; deze groep van vijf vormt het equivalent van een bedrijfstak (een pentapolie dus). Te nemen beslissingen variëren van investeringen in productie (capaciteit en kwaliteit), marketing (prijzetting, reclame, verkoopplanning), financiering (investeringsbudgettering en liquiditeitsbeheer), personeel (loonbeleid, aanname/ontslag) en informatieverzameling tot research en development (R&D).

### 3.2 *Dataverzameling en steekproefkenmerken*

Van de spelleiding werden alle beslissingen en resultaten van de deelnemende teams ontvangen. Verder werden aan alle teamleden vragenlijsten gestuurd met vragen over persoonlijke achtergronden en perceptie van beheersing. Dit laatste werd gemeten middels een gevalideerde psychologische vragenlijst (Rotter, 1966). Vragen naar de relatieve participatie van teamleden in het spel stelden ons in staat om deelnemers die geen invloed op de beslissingen hadden uitgeoefend uit de steekproef te verwijderen. Uiteindelijk retourneerden 58 complete teams van de 167 deelnemers beide vragenlijsten: een effectieve respons van 36%. Dit resulteerde in een effectieve steekproefgrootte van 252 individuen. Variantieanalyse wees uit dat onze steekproef qua prestaties in het spel niet significant (op  $p = .10$ ) afweek van teams die niet in de steekproef zaten. Aangezien het spel van Nederlandse origine is, was 88% van de deelnemende teams Nederlands. De rest kwam uit landen als België, Duitsland, Griekenland, Hongarije, Slowakije en Zwitserland. De helft van onze respondenten was werkzaam in de dienstensector, hoofdza-

kelijk in de zakelijke dienstverlening. Gelet op de individuele kenmerken bevat de steekproef:

- 1 een kleine minderheid van vrouwen (13%);
- 2 ongeveer 40% universitair opgeleiden; en
- 3 mensen met een gemiddelde leeftijd van 33 jaar, variërend van 20 tot 55 jaar.

### 3.3 *Operationalisatie*

*Planning* kan worden opgevat als een activiteit gericht op het simultaan optimaliseren en beheersen van verschillende interne omgevingsaspecten om hiermee een bepaald doel te bereiken. De daadwerkelijke planningsactiviteit van de teams is in ons onderzoeksontwerp niet observeerbaar. We kunnen echter wel de *effectiviteit* van de planningsinspanningen meten – dat wil zeggen: de kwaliteit ervan – en dat is voldoende voor onze doeleinden zoals zal blijken. In het spel bestaan vier belangrijke domeinen van planning: capaciteitsplanning (ten aanzien van machines en personeel), input-outputplanning (grondstoffen, productieniveau en eindvoorraden), verkoopplanning (het voorkomen van nee-verkoop) en financiële planning (liquiditeitsbeheer). Deze vier domeinen zijn dermate met elkaar verbonden dat zij zonder bewuste planningsactiviteit onmogelijk (simultaan) te beheersen zijn. Het idee is dus dat – hoewel we planningsinspanning niet rechtstreeks kunnen meten – de *kwaliteit* van de planning in de genoemde domeinen onmogelijk (simultaan) hoog kan zijn wanneer deze activiteit niet aandachtig wordt uitgevoerd. Op deze wijze werden zeven afzonderlijke aspecten<sup>5</sup> van planningskwaliteit gemeten. De scores op deze metingen werden gestandaardiseerd over alle 58 teams en opgeteld. Dit resulteerde in een maat voor algemene planningskwaliteit.

De hypothesen vermelden twee types consistentie: beleidscoherentie en beleidspersistentie. *Beleidscoherentie* verwijst naar de interne samenhang van de ondernomen acties (lees: strategieën). Om die vast te stellen is het gebruik van een normatief kader onvermijdelijk. We hebben hiertoe gebruikgemaakt van een eendimensionaal strategisch continuüm dat loopt van een volledige nadruk op kostenbeheersing naar een volledige nadruk op toegevoegde waarde. De strategische extremen zijn als volgt gedefinieerd:

- *lage kostenstrategie*: lage prijzetting met investeringen in kostenbeheersing en een lage nadruk op marketinguitgaven;

- *hoge toegevoegde waardestrategie*: hoge marketinginvesteringen ondersteund door hoge prijzen en een lage nadruk op kostenbeheersing.

Vijf variabelen werden gebruikt om deze algemene strategische positie te meten: prijsniveau, reclame-uitgaven, product-kwaliteitsinvesteringen, verleend afnemerskrediet en uitgaven voor efficiency-verbetering. Aangezien strategische posities in relatie tot de strategie van de andere vier concurrenten in de bedrijfstak gedefinieerd zijn, werd in elke periode het rangnummer van het team op de betreffende variabele vastgesteld (hoogste = rang 1; laagste = rang 5). Dit betekent dat een team met een hoge toegevoegde waardestrategie een relatief hoge rang moet hebben (bijvoorbeeld eerste of tweede binnen de bedrijfstak moet zijn) qua prijs, reclame-uitgaven, kwaliteitsinvesteringen en kredietfaciliteiten, maar daarentegen juist een lage rang zal hebben ten aanzien van uitgaven voor efficiency-verbetering. Omgekeerd impliceert een lage kostenstrategie een hoge rang bij efficiency-uitgaven, maar juist lage rangen wat betreft prijsniveau, reclame-uitgaven, kwaliteitsuitgaven en kredietfaciliteiten. Een voorbeeld van typische rangen bij een lagekosten- of hogetoegevoegdewaardestrategie is te vinden in figuur 2.

We zijn echter niet geïnteresseerd in de algemene strategische koers, maar in de consistentie van de vijf beleidscomponenten die die koers vormen. Bijvoorbeeld: ondersteunt een

team (zoals team 2 in figuur 2) een hoge rang in kwaliteit en reclame-uitgaven met een hoge prijs en minder nadruk op efficiency? Of omgekeerd: gaat een beleid met een lage prijs (team 1) ook gepaard met lage kwaliteits- en reclame-uitgaven en juist veel nadruk op efficiency-verbetering? Overigens kan een ‘beleid van het midden’ óók intern coherent zijn zolang het tot vergelijkbare rangen op alle vijf de beleidscomponenten leidt. Zoals blijkt uit figuur 2 is het beleid als coherent aan te merken als het tot ongeveer dezelfde rangen leidt, met uitzondering van de rang van efficiency-verbetering. Om deze laatste maat ook mee te nemen in onze beleidscoherentiemaatstaf werden de efficiency-rangen omgekeerd gecodeerd, zodat coherent beleid nu gekenmerkt wordt door vergelijkbare rangen op alle vijf de beleidscomponenten. Dit impliceert dat het beleid coherent is wanneer de verschillen tussen de rangen op elke component laag zijn. We berekenden daarom de som van de absolute rangverschillen tussen de beleidscomponenten als inverse maat voor beleidscoherentie. Om een positieve maat van coherentie te verkrijgen werd de som van de absolute rangverschillen afgetrokken van het theoretisch maximum van 24. Formeel ziet de uiteindelijke maat voor beleidscoherentie er nu als volgt uit:

$$\text{Beleidscoherentie} = 24 - \sum_{i=1}^4 \sum_{j=2}^5 |R_i - R_j|$$

In de onderste cellen van figuur 2 is de beleidscoherentie van de voorbeeldteams bere-

	Team 1	Team 2	Team 3
<b>Strategietype</b>	<i>Lage kosten</i>	<i>Hoge toegevoegde waarde</i>	<i>Incoherent</i>
Rang prijsniveau (R <sub>1</sub> )	5	1	5
Rang reclame-uitgaven (R <sub>2</sub> )	4	2	3
Rang kwaliteitsinvesteringen (R <sub>3</sub> )	4	2	1
Rang kredietfaciliteiten (R <sub>4</sub> )	5	1	4
(Rang efficiency-uitgaven – origineel)	(1)	(5)	(2)
Rang efficiency-uitgaven (gehercodeerd) (R <sub>5</sub> )	5	1	4
(a) $\sum  R_i - R_j $	6	6	18
(b) Beleidscoherentie (24-(a))	18	18	6

Figuur 2: Meting beleidscoherentie: drie hypothetische teams

kend. Team 1 en 2 bereiken zo dezelfde coherentiescore (18), terwijl ze toch zeer verschillende strategieën voeren. Het derde team neemt zeer incoherente rangposities in en eindigt dan ook met een lage coherentiescore (6). De beleidscoherentie werd gemeten in elke periode voor elke markt apart. De scores werden vervolgens gemiddeld over de tijd, resulterend in een beleidscoherentie voor de thuismarkt A, de exportmarkt A, de officiële markt B en markt C (vanaf periode 3). Een *overall* beleidscoherentiescore werd berekend door het gemiddelde van de scores per markt te berekenen.

*Beleidspersistentie* werd geoperationaliseerd als de *stabiliteit* van een rangpositie over de tijd. Om dit vast te stellen werd per markt de standaarddeviatie berekend van de rangposities in periode 1 tot en met 6 ten aanzien van het niveau van de volgende beleidscomponenten: prijzen, reclame-uitgaven, efficiency-uitgaven, kwaliteitsverbeteringsuitgaven, aantal ingezette verkoopgroepen en verleend afnemerskrediet. Daarna werden de variabiliteitscores van elke component op de verschillende markten gemiddeld. Aangezien de standaarddeviatie juist een maat van variabiliteit is, werden zij alle met -1 vermenigvuldigd om een meting van persistentie te krijgen. Voor elke beleidscomponent geldt dan:

$$\text{Beleidspersistentie} = - \text{standaarddeviatie} \\ (\text{Niveau beleidscomponent}_{t1 - t6})$$

De zes genoemde beleidspersistentiematen werden gemiddeld om een algemene maat voor temporele consistentie oftewel beleidspersistentie te krijgen. Beleid werd dus als persistent aangemerkt wanneer teams op een bepaalde beleidscomponent ongeveer dezelfde positie binnen de bedrijfstak bleven innemen. Dat wil zeggen: indien de rangvariëaties laag waren.

*Perceptie van beheersing* werd gemeten met een Nederlandse vertaling van de welbekende en veelgebruikte Rotterschaal (Rotter, 1966). Deze bestaat uit 37 verplichte keuze-items, waarvan 23 de beheersingspercepties meten en 14 als *filler item* dienen om het doel van de schaal te verhullen. Respondenten kunnen telkens kiezen uit een intern en een extern alternatief. Bijvoorbeeld: 'Ik heb vaak het gevoel dat ik weinig invloed heb op hetgeen mij overkomt' (extern alternatief) versus

'Ik kan eenvoudig niet geloven dat geluk of het lot een belangrijke rol in mijn leven speelt' (intern alternatief). De zogenoemde Rotterscore wordt verkregen door het aantal gekozen externe alternatieven op te tellen: hierdoor loopt de Rotterschaal van 0 tot 23. Een hoge score correspondeert bijgevolg met een externe perceptie van beheersing, terwijl een lage score op een meer interne perceptie van beheersing wijst. De betrouwbaarheid en validiteit van de door ons vertaalde schaal werd herhaaldelijk aangetoond (Boone, et al., 1990; Boone, 1992; Boone en De Brabander, 1993; De Brabander, Boone en Gerits, 1992). Coëfficiënt alpha van de schaal in onze steekproef was .70, wat overeenkomt met interne consistenties zoals gerapporteerd door Rotter (1966) en Robinson en Shafer (1973). De waarde van alpha ligt duidelijk boven de acceptabele ondergrens van .60 (Nunnally, 1978).

Teams waarbij de Rotterscores van de teamleden (sterk) uiteenliepen moesten worden onderscheiden. Om deze samenstellingscategorieën te onderscheiden volgden we een methode die nogal afwijkt van hetgeen gebruikelijk is in teamstudies. Normaal gesproken wordt de heterogeniteit van een bepaald aspect (bijvoorbeeld leeftijd) in een team gemeten met een of andere standaardmaat voor variabiliteit, zoals de standaarddeviatie- of de -variatiecoëfficiënt. Om het gemiddelde van een kenmerk in een team te meten wordt gewoonlijk het rekenkundig gemiddelde genomen. Men analyseert dan vervolgens de effecten van gemiddelden en heterogeniteit van een teamkenmerk als onafhankelijke variabele op een afhankelijke teamvariabele (bijvoorbeeld prestatie). Nog afgezien van theoretische bezwaren (zie Van Olffen, 1999) zijn deze methodes ongeschikt voor ons doel. Het gebruik van een standaardvariatiemaat (zoals de standaarddeviatie) van de Rotterscores binnen het team levert geen zinvolle classificatie van teams op, omdat teams met dezelfde variatiescore zeer sterk kunnen verschillen qua samenstelling. Zo kunnen teams met een zeer ongebalanceerde verdeling van Rotterscores (bijvoorbeeld drie internen en een zeer extern lid) dezelfde standaarddeviatie opleveren als teams met zeer gelijkmatig verdeelde scores. Toch zijn deze teams conceptueel zeer verschillend: alleen de laatste kan heteroog genoemd worden in de zin van onze hypothesen en hun onderliggende theorieën, terwijl de eerste beter aangemerkt kan worden als (hoofdzakelijk) intern.

Om tot een betere classificatie te komen in het licht van onze hypothesen gingen we als volgt te werk. Eerst onderscheidde we of individuen intern dan wel extern zijn door na te gaan of hun Rotterscore boven (extern) of onder (intern) de steekproefmediaan van 10 ligt. Daarna werd de teamsamenstelling beoordeeld door te kijken naar het percentage internen in een team. Teams met 60 tot 100% interne leden werden aangemerkt als *interne teams*; teams met 40 tot 60% interne leden als *gemengde teams*. Tot slot werden teams met 0 tot 40% interne leden geclassificeerd als een *extern team*. Op deze manier verkregen we het soort van relatieve homogeniteit van de leden in de interne en externe teams respectievelijk relatieve heterogeniteit van teamleden in de gemengde teams dat we op het oog hadden bij het formuleren van de hypothesen. Bovendien leverde het een relatief gebalanceerd aantal teams per teamtype op, hetgeen wenselijk is voor de statistische analyse. Deze procedure mondde uit in 23 interne teams, 17 externe teams en 18 gemengde teams.

De relevante concurrentieomgeving van de teams werd gevormd door een bedrijfstak van vijf bedrijven. Omgevingsdynamiek werd daarom ook op het bedrijfstakniveau gemeten. We deden dit door te kijken naar bewegingen in de marktaandeelposities en in het prijszettingsgedrag van de bedrijven in elke bedrijfstak (= groep van 5 bedrijven). Op deze wijze operationaliseerden we dynamiek niet alleen in termen van wat bedrijven ervaren (verschuivende marktaandelen), maar ook in termen van hetgeen zij *doen* (i.e. prijzen aanpassen), hetgeen deze verschuivingen mede bewerkstelligt. Merk op dat deze marktaandeel- en prijsverschuivingen ook het soort van onzekerheid in het leven roepen dat kenmerkend is voor dynamische omgevingen. Onze schatting van *omgevingsdynamiek* is daarom gebaseerd op twee metingen: de eerste op verschuivingen in marktaandelen over de tijd en de andere op de turbulentie van prijsniveaus. We volgden Murray (1989) door de dynamiek in elke markt *i* binnen een bedrijfstak te meten als het gemiddelde van de interperiodevariatie in de marktaandelen en prijzen van elk bedrijf *j* (respectievelijk  $DMS_i$  en  $DPR_i$ ) met  $i = 1$  tot 3 (3 markten) en  $j = 1$  tot 5 (5 bedrijven). Dit leidt formeel uitgedrukt tot de volgende berekening per markt:

$$DMS_i = 1/5 \sum_{j=1}^5 \sigma(MS_{ij})$$

[gemiddelde marktaandeelvariatie in markt *i*]

en

$$DPR_i = 1/5 \sum_{j=1}^5 \sigma(PR_{ij})$$

[gemiddelde prijsvariatie in markt *i*]

waarbij  $\sigma(MS_{ij})$  en  $\sigma(PR_{ij})$  de standaarddeviaties (over periode 1 tot en met 6) voorstellen van het marktaandeel en het prijsniveau van bedrijf *j* op markt *i*. Om algemene omgevingsdynamiek te meten namen we het gemiddelde van  $DMS_i$  en  $DPR_i$  over de drie markten. Een factoranalyse werd uitgevoerd op deze twee gemiddelden ( $DMS$  en  $DPR$ ) om tot een robuuste samengestelde maat voor omgevingsdynamiek te komen. Dit leverde een één-factoroplossing die 87% van de totale variatie in  $DMS$  en  $DPR$  verklaart. De resulterende factorscores werden op de mediaan gesplitst om stabiele en dynamische omgevingen te onderscheiden. Dynamische omgevingen worden dus gekenmerkt door onzekere en bijgevolg onvoorspelbare prijsfluctuaties, die gepaard gaan met grote veranderingen in marktaandelen. Het tegenovergestelde geldt voor stabiele omgevingen.

#### 4 Resultaten<sup>6</sup>

Tabel 1 geeft de beschrijvende statistieken ten aanzien van de overall planningskwaliteit uitgesplitst naar teamtypes en omgevingskenmerken.

In tabel 2 zijn de resultaten van de variantieanalyse en de berekende verschillen tussen individuele teamtypen (zogenoemde *contrasten*) met betrekking tot hypothesen 1a en 1b samengevat.

Hypothese 1a voorspelde een hogere algemene planningskwaliteit van interne teams ten opzichte

Tabel 1: Gemiddelde overall planningskwaliteit<sup>1</sup>

Teamtype	Omgevingscondities		
	Stabiele omgeving	Dynamische omgevingen	Alle omgevingen
Interne teams	.08 (3.04; 13)	2.50 (1.62; 10)	1.13 (2.76; 23)
Gemengde teams	-.38 (3.76; 11)	-6.05 (6.91; 7)	-2.58 (5.77; 18)
Externe teams	2.36 (1.31; 6)	.35 (2.41; 11)	1.06 (2.27; 17)
Alle teams	.37 (3.17; 30)	-.48 (5.03; 28)	-.04 (4.16; 58)

<sup>1</sup> Tussen haakjes zijn de standaarddeviatie en het aantal waarnemingen vermeld.



**Tabel 2: Planningskwaliteit ANOVA en contrastanalyse<sup>1</sup> met betrekking tot hypothesen 1a en 1b**

ANOVA-factoren	F-waarde	
Teamtype (hyp. 1a)	10.02 ***	
Dynamiek	3.42 †	
Teamtype*Dynamiek (hyp. 1b)	6.70 **	
R <sup>2</sup>	.36	
Hoofdcontrasten	Stabiele omgevingen	Dynamische omgevingen
Interne vs. gemengde teams	.46 (1)	8.55 ** (4)
Gemengde vs. externe teams	-2.74 * (2)	-6.40 * (5)
Interne vs. externe teams	-2.29 † (3)	2.15 * (6)
Interactiecontrasten m.b.t. hypothese 1b		
(4) - (1)	8.10 **	
(5) - (2)	-3.66†	
(6) - (3)	4.44 *	

† p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.

van gemengde en externe teams. De laatste kolom van tabel 1 laat zien dat interne teams inderdaad de beste overall planningskwaliteit hadden; ze eindigden dan ook als eerste op vijf van de zeven planningsmaten (niet gerapporteerd) waaruit de overall score is opgebouwd. Er bestaat echter maar zeer gedeeltelijke steun voor hypothese 1a, omdat het niet de externe maar de *gemengde* teams zijn die het slechtst plannen. De ANOVA-resultaten in tabel 2 laten een zeer significant effect van de teamtypefactor zien, hetgeen echter volledig wordt veroorzaakt door de extreem slechte algemene planningskwaliteit van gemengde teams (zie tabel 1 op pagina 378). De verschillen tussen gemengde teams en de andere teamtypes zijn (zeer) significant ( $p < .01$ ), terwijl de verschillen tussen interne en externe teams dat niet zijn.

Getuige tabel 2 blijkt er een zeer significant interactie-effect tussen teamtype en omgevingsdynamiek te bestaan. Om te zien of dit onze hypothese ondersteunt dat de teamverschillen groter zijn in dynamische dan in stabiele omgevingen, werden contrasten in beide omgevingscondities berekend (zie onderste gedeelte van tabel 2). In stabiele omgevingen wijzen de significant negatieve contrasten met externe teams erop dat de laatste hier in het algemeen beter plannen dan gemengde en interne teams. In dynamische omgevingen blijkt de volgorde echter omgekeerd te zijn; hier zijn het de interne teams die de hoogste planningskwaliteit laten zien in vergelijking met externe en gemengde teams. Met name de laatste plannen extreem slecht in dynami-

sche omstandigheden: ze lijken het spoor volledig bijster te zijn op alle planningsmaten tegelijk. Aangezien de interactie non-monotoon is (dat wil zeggen: de teamtypevolgorde is omgekeerd in dynamische ten opzichte van stabiele omgevingen), kan hypothese 1b niet worden bevestigd.

Samengevat levert de interactieanalyse een belangrijke specificatie van de voorgaande conclusie: interne teams plannen inderdaad beter, maar alleen in dynamische omstandigheden. In stabiele omstandigheden scoren externe teams het hoogst qua planningskwaliteit. Verrassend genoeg blijken gemengde teams altijd het slechtst te kunnen plannen. Opmerkelijk is verder dat de planningskwaliteit van zowel gemengde als externe teams slechter is in dynamische dan in stabiele omgevingen, terwijl die van interne teams er juist op vooruit gaat!

De gemiddelden en resultaten van onze coherentiehypotesen staan in tabellen 3 en 4 (zie hierna en pagina 380). De resultaten wijzen op de afwezigheid van een teamtype hoofdeffect. We moeten dus concluderen dat er geen algemene verschillen in beleidscoherentie tussen de teamtypes bestaan: hypothese 2a wordt dus verworpen. Er blijkt wel een significant interactie-effect te bestaan; tabel 4 laat zien waardoor dit wordt veroorzaakt. Het blijkt dat vrijwel geen significante verschillen bestaan in stabiele omgevingen (hoewel de teamtypevolgorde en de contrasten het verwachte teken dragen).

Zoals een vergelijking van de beleidscoherentie in stabiele en dynamische omgevingen (in tabel 3) laat zien, wisselen externe teams van gemiddeld minst coherent in stabiele omgevingen naar gemiddeld meest coherent in dynamische omgevingen. Dit patroon is hetzelfde op elke markt

**Tabel 3: Gemiddelde overall beleidscoherentie<sup>1</sup>**

Teamtype	Omgevingscondities		
	Stabiele omgeving	Dynamische omgevingen	Alle omgevingen
Interne teams	9.46 (2.50; 13)	8.45 (2.18; 10)	9.02 (2.37; 23)
Gemengde teams	8.65 (2.57; 11)	7.82 (2.23; 7)	8.33 (2.41; 18)
Externe teams	7.74 (2.55; 6)	10.73 (1.97; 11)	9.68 (2.58; 17)
Alle teams	8.82 (2.53; 30)	9.19 (2.41; 28)	9.00 (2.46; 58)

<sup>1</sup> Gemiddelde coherentie op alle markten. Tussen haakjes zijn de standaarddeviatie en het aantal waarnemingen vermeld.

apart (niet in tabel 3). De omvang van deze verschuiving veroorzaakt de significante verandering van de contrasten van externe teams versus de andere teamtypes tussen de verschillende omgevingscondities (zie significante interactiecontrasten in de laatste rij van tabel 4 ). Dit levert echter geen ondersteuning voor het type interactie waarvan hypothese 2b gewag maakt! (In dat geval hadden we een stijging van de positieve contrasten in dynamische ten opzichte van stabiele omgevingen moeten vaststellen en dat gebeurt niet.) We kunnen dus slechts concluderen dat teams gemiddeld niet verschillen qua beleidscoherentie, hoewel externe teams in dynamische omgevingen een veel coherenter beleid voeren dan andere teamtypes. Merk ook op dat interne en gemengde teams minder coherent zijn in dynamische dan in stabiele omgevingen, terwijl externe teams juist coherenter zijn (zie tabel 3 op pagina 379).

**Tabel 4: Beleidscoherentie ANOVA en contrastanalyse met betrekking tot hypothesen 2a en 2b**

ANOVA	F-waarde			
Teamtype (hyp. 2a)	.81			
Dynamiek	.37			
Teamtype*Dynamiek (hyp. 2b)	3.94 *			
R <sup>2</sup>	.17			
Hoofdcontrasten	Stabiele omgevingen		Dynamische omgevingen	
Interne vs. gemengde teams	.81	(1)	.62	(4)
Gemengde vs. externe teams	.91	(2)	-2.91 **	(5)
Interne vs. externe teams	1.72 †	(3)	-2.29 *	(6)
Interactiecontrasten m.b.t. hypothese 1b				
(4) - (1)	-.19			
(5) - (2)	-3.83 *			
(6) - (3)	-4.01 *			

† p<.10; \* p<.05; \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

**Tabel 5: Gemiddelde overall beleidspersistentie<sup>1</sup>**

Teamtype	Omgevingscondities		
	Stabiele omgeving	Dynamische omgeving	Alle omgevingen
Interne teams	-.72 (.11; 13)	-.79 (.11; 10)	-.75 (.11; 23)
Gemengde teams	-.84 (.11; 11)	-.76 (.14; 7)	-.81 (.12; 18)
Externe teams	-.87 (.11; 6)	-.79 (.08; 11)	-.81 (.10; 17)
Alle teams	-.79 (.12; 30)	-.78 (.10; 28)	-.79 (.11; 58)

<sup>1</sup> Gemiddelde persistentie op alle markten. Tussen haakjes zijn de standaarddeviatie en het aantal waarnemingen vermeld.

**Tabel 6: Beleidspersistentie ANOVA en contrastanalyse<sup>1</sup> met betrekking tot hypothesen 3a en 3b**

ANOVA	F-waarde			
Teamtype (hyp. 3a)	1.96			
Dynamiek	.99			
Teamtype*Dynamiek (hyp. 3b)	3.22 *			
R <sup>2</sup>	.18			
Hoofdcontrasten	Stabiele omgevingen		Dynamische omgevingen	
Interne vs. gemengde teams	.12 **	(1)	-.03	(4)
Gemengde vs. externe teams	.02	(2)	.02	(5)
Interne vs. externe teams	.14 **	(3)	-.01	(6)
Interactiecontrasten m.b.t. hypothese 1b				
(4) - (1)	-.15 *			
(5) - (2)	.00			
(6) - (3)	-.15 *			

† p<.10; \* p<.05; \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

De gemiddelden voor beleidspersistentie zijn samengevat in tabel 5. De resultaten van de variantieanalyse staan in tabel 6.

Hypothese 3a voorspelde dat de beleidspersistentie hoger zou zijn bij interne dan bij andere teamtypes. Zoals de laatste kolom in tabel 5 aangeeft, zijn de algemene verschillen tussen teamtypes klein. Overigens blijken de scores op de verschillende componenten van beleidspersistentie (niet gerapporteerd) ook nauwelijks te verschillen, noch een consistent patroon te vormen. De resultaten van de variantieanalyse in tabel 6 wijzen dan ook niet op algemene verschillen tussen teamtypes met betrekking tot beleidspersistentie: de teamtypefactor is immers niet significant. Hypothese 3a is hiermee verworpen. In tabel 6 blijkt echter wel een significant interactie-effect te bestaan. De contrasten in tabel 6 laten zien hoe dit geïnterpreteerd dient te worden. In stabiele omgevingen blijken interne teams systematisch en significant het meest persistent te zijn. Deze eerste plaats blijken zij in stabiele omgevingen op alle (zes) componenten van beleidspersistentie (niet in de tabellen) in te nemen. In dynamische omgevingen is dit effect echter volledig verdwenen en bestaan er geen noemenswaardige verschillen tussen de teamtypes. Zoals de laatste rij in tabel 6 laat zien, is de verandering in effectgrootte van stabiele naar dynamische omgevingen groot genoeg om de interactiecontrasten (en de algemene teamtype\*dynamiek-interactie) significant te

maken. Merk echter op dat de verschillen tussen de teams in dynamische omgevingen *kleiner* zijn dan die in stabiele omgevingen, dit in tegenstelling tot hypothese 3b. Die moet bijgevolg ook verworpen worden. We moeten concluderen dat er geen algemene verschillen in beleidspersistentie tussen teams bestaan. In stabiele omgevingen blijken interne teams weliswaar persistenter dan andere, maar dit verschil verdwijnt in dynamische omgevingen. Uit tabel 6 blijkt ook dat interne teams persistenter zijn in stabiele dan in dynamische omgevingen, terwijl voor de andere teamtypes precies het omgekeerde geldt<sup>7</sup>.

## 5 Discussie en conclusie

De relatieve planningskwaliteit van de verschillende teamtypes bleek sterk afhankelijk te zijn van de omgevingsdynamiek. Als de omgeving stabiel is blijken externe teams het best te zijn in het planmatig optimaliseren van hun handelingen. Echter, wanneer de omstandigheden minder voorspelbaar zijn en de planningstaak (bijgevolg) moeilijker is, doen internen het juist het beste. De planningskwaliteit van externe en gemengde teams blijft daar sterk bij achter. Deze resultaten kunnen vanuit een gezichtspunt van motivatie (Govindarajan, 1989; Spector, 1982) geïnterpreteerd worden in de zin dat externen beter 'op de winkel kunnen passen' wanneer de omgevingsontwikkelingen gelijkmatig en voorspelbaar zijn. Internen kunnen in deze situatie de neiging vertonen om precieze planning te verwaarlozen, mogelijk omdat ze het onnodig achten. Als er echter veel turbulentie in de omgeving is, wordt de pessimistische visie van beheersbaarheid onder externen zelfvervullend, doordat ze hun planmatige greep op de zaken verliezen. Interne teams daarentegen herkennen in dit geval de verhoogde noodzaak om de zaken strak in de hand te houden door hun aandacht gelijktijdig aan verschillende planningsaspecten te wijden. De verwachting dat planning belangrijker is voor het behalen van goede resultaten in dynamische dan in stabiele omgevingen, wordt ondersteund door het feit dat de correlatie tussen planningskwaliteit en winstgevendheid in dynamische omgevingen (.74;  $p < .000$ ) significant hoger<sup>8</sup> (op 5%) is dan in stabiele omgevingen (.44;  $p < .05$ ). Gelet op dit verschil kan het gedrag van interne teams als meer gepast of aangepast worden beschouwd dan dat van externe teams:

naarmate planning meer van belang is, plannen interne teams meer en externe teams minder. De oorzaak voor de opvallend slechte prestaties van gemengde teams met betrekking tot planningskwaliteit, kan gelegen zijn in het feit dat juist voor planning de integratie van verschillende aspecten van de besluitvorming in gezamenlijke actie cruciaal is. Deze integratie zou wel eens de achilleshiel van gemengde teams kunnen zijn, omdat heterogeniteit onder de teamleden de sociale cohesie ondermijnt (Boone, Van Olffen en Van Witteloostuijn, 1998; Pfeffer, 1983).

In tegenstelling tot onze verwachtingen werden geen algemene verschillen tussen teams in beleidcoherentie of beleidspersistentie gevonden. De verschillen tussen de teams variëren echter wel duidelijk met de omgevingsomstandigheden, hoewel niet in de richting die wij verwachtten. Interne teams blijken het meest coherente en persistente teamtype in stabiele omgevingen. In dynamische omgevingen zijn alle teams even persistent. Interessant is dat de beleidcoherentie (en -persistentie in mindere mate) van externe teams hoger is in dynamische dan in stabiele omgevingen, terwijl voor interne teams precies het omgekeerde geldt. Mogelijk ligt een verklaring hiervoor opnieuw in het soort van adaptatie-argument dat hiervoor reeds voor planningskwaliteit werd geschetst. Dat wil zeggen: als de omgeving relatief stabiel en voorspelbaar is, kan beleid strak samenhangend (gepland!) worden vormgegeven; dynamische omgevingen kunnen echter noodzaken tot partiële aanpassing van verschillende beleidsaspecten, waardoor het beleid als geheel aan samenhang verliest maar wel beter past bij de heersende omstandigheden. Interne teams zijn meer geneigd tot dit soort adaptief gedrag dan externe teams en ze lijken ook inderdaad een dergelijk aangepast gedrag te vertonen: ze zijn aanzienlijk consistent in hun beleid in stabiele dan in dynamische omgevingen. Externe teams daarentegen vertonen het tegenovergestelde 'maladaptieve' gedrag: zij zijn juist coherenter en persistenter in dynamische dan in stabiele situaties. Zeer afgemeten beleid – zoals dat van externe teams in dynamische omgevingen – zou kunnen wijzen op een soort 'vlucht in rigiditeit' als primitieve verdediging tegen de noodzaak tot veranderingen die ingaat tegen het 'recept' van coherent en persistent beleid. Helaas blijkt deze theoretische verklaring niet te worden gesteund door de opbrengst van

consistent gedrag in het spel. De algemene correlaties tussen winstgevendheid enerzijds en beleidscoherentie en beleidspersistentie anderzijds zijn  $-.28$  (n.s.) respectievelijk  $-.08$  (n.s.) in stabiele omgevingen en  $-.08$  (n.s.) respectievelijk  $-.16$  (n.s.) in dynamische omgevingen. Dit leidt tot de volgende conclusie: hoewel verschillende teams zich aanpassen op een wijze die – gelet op hun psychologische samenstelling – op zijn minst intuïtief te verklaren valt, genereren deze verschillen in ons experiment niet de verwachte verschillen in opbrengst.

Uit deze studie kan een aantal belangrijke conclusies worden afgeleid. In de eerste plaats is duidelijk dat verschillen in de psychologische samenstelling van teams zich vertalen in verschillen in strategievorming. Preciezer gesteld: in verschillen in implementatievaardigheden. Deze verschillen treden echter voornamelijk (en vaak alleen) op afhankelijk van de heersende omgevingsomstandigheden. Veel aspecten van strategievorming die aan de orde kwamen leverden significante en interpreteerbare verschillen tussen teamtypes op. Dit onderstreept de validiteit van beheersingspercepties als determinant van een (pro)actieve en betrokken houding in (complexe) situaties, die zich uit in gedrag dat zowel planmatig als consistent is. Deze strategische implementatieaspecten staan relatief los van de precieze inhoud van acties of strategieën. Van Olffen (1999) bijvoorbeeld vond vrijwel geen algemene verschillen in strategische preferenties, risicogedrag of coöperatief gedrag tussen verschillende teamtypes. Tezamen genomen wijzen deze resultaten op het belang van effectieve strategieimplementatie als sleutelfactor in het succes van interne managementteams.

Ten tweede wijzen de resultaten op de aanpassingskwaliteit van interne teams. Hun gedrag lijkt sterk te zijn afgestemd op de situatie waarin zij verkeren: ze plannen wanneer dat het meest cruciaal is en variëren de coherentie van hun beleid al naargelang de heersende omstandigheden. Externe teams volgen wel gerichte, maar vaak ongepaste strategieën. Deze bevindingen bieden een verklaring voor de vaststelling dat de resultaten (in termen van rentabiliteit en marktaandeel) van de interne teams – vooral in dynamische omgevingen – beduidend groter was dan die van de andere teamtypes (zie Boone, Van Olffen en Van Witteloostuijn, 1998). In ons toekomstige

werk zullen we meer expliciet aandacht besteden aan de aanpassingsdimensie van gedragsverschillen tussen teamtypes.

Tot slot noemen we enkele mogelijke normatieve implicaties van onze studie. Deze onderstreept opnieuw het belang van een 'match' tussen de persoonlijkheid van de manager en de taakomgeving. De verschillen komen immers het meest pregnant naar voren in dynamische omgevingen. Hier doen interne teams het dan ook het beste. Het werven of benoemen van externe managers in taakomgevingen die complex en dynamisch van aard zijn lijkt dus af te raden. Mogelijk komen de kwaliteiten van externe managers beter tot uitdrukking in meer gestructureerde – lees: bureaucratische – omgevingen. In een dergelijke omgeving zullen interne managers wellicht sneller gefrustreerd en gedesinteresseerd raken. Niettemin lijken de laatsten volgens onze studie ook hier echter meer passend gedrag te ontwikkelen.

---

#### L I T E R A T U U R

- Boone, C., (1992), *Research into the relationship between managers' perception of control and strategy and performance of companies in the furniture industry*, Antwerpen: State University Center.
- Boone, C. en B. de Brabander, (1993), Generalized versus specific locus of control expectancies of chief executive officers, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 619-626.
- Boone, C. en B. de Brabander, (1997), *Self-reports and CEO locus of control research: a note*, *Organization Studies*, 18: 949-971.
- Boone, C., B. de Brabander, P. Gerits, en P. Willeme, (1990), Relation of scores on Rotter's I-E scale to short-team control expectancies and fatalism, *Psychological Reports*, jrg. 66, pp. 1107-1111.
- Boone, C., B. de Brabander, en P. Gerits, (1991), Perception of control and information-search strategy in an investment decision game, *Perceptual and Motor Skills*, jrg. 72, pp. 391-398.
- Boone, C., B. de Brabander, en A. van Witteloostuijn, (1996), CEO locus of control and small firm performance: an integrative framework and empirical test, *Journal of Management Studies*, jrg. 33, pp. 667-699.
- Boone, C., B. de Brabander, en A. van Witteloostuijn, (1998), *The impact of personality on behavior in five prisoner's dilemma games*, Research Memorandum, Maastricht University: NIBOR.
- Boone, C., W. Van Olffen, en A. van Witteloostuijn, (1998), Psychological team make-up as a determinant of economic



- firm performance: an experimental study, *Journal of Economic Psychology*, jrg. 19, pp. 43-73.
- Brabander, B. de, Boone, C. and Gerits, P. (1992), Locus of control and cerebral asymmetry, *Perceptual and Motor Skills*, jrg. 75, pp. 131-143.
- Cohen, J. en P. Cohen, (1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum publishers, tweede druk.
- Durand, D.E. en D. Shea, (1974), Entrepreneurial activities a function of achievement motivation and reinforcement control, *Journal of Psychology*, jrg. 88, pp. 57-63.
- Govindarajan, V., (1989), Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies, *Strategic Management Journal*, jrg. 10, pp. 251-270.
- Lefcourt, H.M., (1982), *Locus of control: current trends in theory and research*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Miller, D., (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, jrg. 29, pp. 770-791.
- Miller, D., M.R. Kets de Vries, en J.M. Toulouse, (1982), Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment, *Academy of Management Journal*, jrg. 25, pp. 237-253.
- Miller, D. en J.M. Toulouse, (1986a), Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms, *Management Science*, jrg. 32., pp. 1389-1409.
- Miller, D. en J.M. Toulouse, (1986b), Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms, *American Journal of Small Business*, jrg. 10, pp. 47-62.
- Murray, A.I., (1989), Top management group heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, jrg. 10, pp. 125-141.
- Olfen, W. van, (1999), *Team level locus of control and competitive team behavior. An experimental study*, Maastricht: Datawyse.
- Pfeffer, J., (1983), Organizational demography, *Research in Organization Behavior*, jrg. 5, pp. 299-357.
- Phares, E.J., (1976), *Locus of control in personality*, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Robinson, J.P. en P.R. Shaver, (1973), *Measures of social psychological attitudes*, Survey research center: Institute for Social Research.
- Rotter, J.B., (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, entire nr. 609.
- Spector, P.E., (1982), Behavior in organizations as a function of employee's locus of control, *Psychological Bulletin*, jrg. 91, pp. 482-497.
- Wolk, S. en J. DuCette, (1974), Intentional performance and incidental learning as a function of personality and task dimensions, *Journal of Personality and Social Psychology*, jrg. 29, pp. 90-101.

---

## NOTEN

1 Voor een overzicht van deze literatuur zie Van Olfen (1999).

2 Onder samenhangend beleid verstaan we beleid dat zowel gepland als consistent is. We onderscheiden twee typen gedragsconsistentie: beleidscoherentie en beleidspersistentie. Beleidscoherentie verwijst naar de interne samenhang van het gedrag op een willekeurig moment in de tijd. Beleidspersistentie heeft betrekking op de consistentie van het beleid over de tijd.

3 Het gebruik van juist deze percentages als 'cut-off points' voor de teamindeling werd ingegeven door de relatieve balans in aantallen teams per categorie in vergelijking tot alternatieve indelingen (zoals 30-70%, of 49-51% waarbij gemengde teams precies voor 50% uit internen bestaan).

4 In de literatuur wordt in dit verband ook wel het onderscheid gemaakt tussen *strong* en *weak* situaties om aan te geven hoe sterk de omgevingsimperatief op het gedrag is; de managementimperatief is dan overeenkomstig zwak en omgekeerd.

5 De precieze operationalisatie van deze zeven aspecten wordt hier omwille van de ruimte niet beschreven. Zie hiervoor Van Olfen (1999).

6 We zullen ons omwille van de ruimte beperken tot de rapportage en analyse van de overall scores van planningskwaliteit en beleidsconsistentie. In het algemeen zijn de bevindingen quasi-identiek voor de onderdelen van deze samengestelde maten.

7 De robuustheid van de gevonden (interactie-)effecten werd getest met behulp van de alternatieve teamindelingen 30-70% en 49-51%, zoals genoemd in noot 3. Deze analyses bevestigden grosso modo onze resultaten. Planningskwaliteit leverde kwalitatief identieke en significante uitkomsten. Hetzelfde geldt voor beleidscoherentie, behalve voor de 49-51%-indeling waar geen significantie wordt bereikt. Bij beleidspersistentie leverde alleen de 30-70%-indeling een zwakkere (insignificante) interactie op.

8 Fishers 'r naar z'-transformatie werd gebruikt voor het toetsen van verschillen in correlaties (zie Cohen en Cohen, 1983, pp. 53-55).