

BUFFERING- VERSUS BRIDGING-STRATEGIEËN EN HET MANAGEMENT VAN STRATEGISCHE ISSUES

DE BRENT SPAR CASE ALS ILLUSTRATIE

PROF. DR. F.A.J. VAN DEN BOSCH EN PROF. DR. C.B.M. VAN RIEL*

INLEIDING

Gelijk hebben is niet altijd hetzelfde als gelijk krijgen, zoals de Koninklijke/Shell Groep recent ondervond bij de discussies over het olieopslag- en laadstation Brent Spar. Ondanks een degelijke voorbereiding en een rationele onderbouwing van het uiteindelijke besluit de Brent Spar af te zinken in de diepe wateren voor de kust van Schotland, bleek het bedrijf te stuiten op een niet te negeren blok van externe stakeholders. Dat later Greenpeace, één van de heftigste criticasters, openbaar erkende onjuiste informatie te hebben verstrekt, heeft nauwelijks de financiële en immateriële schade voor de onderneming kunnen herstellen.

Managers hebben bij controversiële onderwerpen de neiging zich vast te bijten in de logica van het eigen interne primaire proces (Dunbar en Ahlstrom, 1995). Buitenstaanders daarentegen hebben de kennis noch de bereidheid open te staan voor 'objectieve' afwegingen tussen voor- en nadelen rondom een bepaald risico dat een bedrijf moet nemen (Adams,

1992). Controversen kunnen op deze wijze hoog oplopen, omdat insiders niet bereid zijn hun eigen definitie van de werkelijkheid (gebaseerd op 'unieke' expert kennis: een rationele analyse van kosten en technologische aspecten in het geval van Shell) te willen toetsen aan 'algemene principes' van ethisch/politieke aard (zoals de Greenpeace slogan 'de zee is geen vuilnisvat'). Doorslaggevend in dit soort patstellingen is de houding van het topmanagement, of breder, de dominante coalitie van de in het geding zijnde organisatie. Haar grondhouding is bepalend voor het antwoord op de vraag of een onderneming zich zal richten op bridging (een brug slaan naar de externe stakeholders) of op buffering (zich afschermen van de externe stakeholders) (Meznar en Nigh, 1995). Essentieel is niet alleen de houding, maar ook de manier waarop men zijn standpunt ten opzichte van externe belangengroepen met behulp van communicatie duidelijk maakt. Zoals verderop zal worden uitgelegd, is Grunig's (1992) onderscheid tussen verdedigende communicatiestrategieën en naar twee richtingsverkeer stre-

SAMENVATTING

Ondernemingen kunnen met belangrijke strategische gebeurtenissen worden geconfronteerd. Twee vrij algemeen voorkomende reacties daarop zijn het afschermen van de onderneming (buffering) of het doelbewust erop inspelen (bridging). Voor het management is inzicht in

de factoren die de keuze tussen deze twee generieke strategieën bepalen van groot belang. In dit artikel worden drie recente en onderling samenhangende inzichten uit de bedrijfskundige theorie geïllustreerd aan de hand van de bekende Shell Brent Spar case.

* PROF. DR. F.A.J. VAN DEN BOSCH IS ALS HOGLERAAR BEDRIJFSKUNDE, VAKGROEP STRATEGIE & OMGEVING, VERBODEN AAN DE FACULTEIT BEDRIJFSKUNDE VAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM.

PROF. DR. C.B.M. VAN RIEL IS HOGLERAAR CORPORATE COMMUNICATION, VAKGROEP MARKETING MANAGEMENT, AAN DIEZELFDE UNIVERSITEIT.

vende communicatiestrategieën te zien als een praktische – communicatieve – uitwerking van de bridging- en buffering-benadering.

Dit artikel beoogt vanuit een expliciete keuze voor een managementperspectief (Van den Bosch, 1995) aandacht te besteden aan de *determinanten* van de keuze voor deze twee benaderingen. Eerst wordt ingegaan op drie recent gepubliceerde en elkaar onderling aanvullende analysekaders met betrekking tot bridging en buffering. In het bijzonder wordt daarbij aandacht besteed aan de ontwikkelde proposities. Hierna volgt een illustratie van de proposities aan de hand van de Brent Spar case¹. De analyse van deze case illustreert dat solide theoretische uitgangspunten kunnen bijdragen aan de verklaring waarom managers bepaalde besluiten hebben genomen. In vergelijkbare toekomstige gevallen kan van de resultaten van deze analyse gebruik worden gemaakt.

DRIE RECENTE ANALYSEKADERS

Tussen buffering en bridging bestaan verschillende varianten die de gradatie aangeven waarmee organisaties in meer of mindere mate bereid zijn een brug te bouwen of een buffer aan te brengen ten opzichte van externe stakeholders. Aan drie recente bijdragen op dit gebied besteden wij aandacht.

Communicatiestijlen

De meest passieve communicatiestrategie (als vorm van buffering) die men kan toepassen, is 'corporate silence' (Van Riel, 1994), iets actiever is de 'press agency' (ofwel een éénrichtingsverkeer communicatie-stijl: wel informeren, maar voornamelijk gericht op anderen overtuigen van het eigen gelijk), oplopend qua openheidsgradatie via het 'public information' model naar tweerichtingsverkeer maar asymmetrisch, tot en met vormen van bridging door middel van het tweerichtingsverkeer en het symmetrisch model (Grunig & Hunt, 1984, Grunig, et

TABEL 1. PROPOSITIES VAN GRUNIG ET.AL (1995) TEN AANZIEN VAN DE BEREIDHEID TOT BRIDGING

- | | |
|---|--|
| 1 | ... de ontwikkelingen in de omgeving door dominante coalitie als bedreigend worden ervaren |
| 2 | ... de communicatieverantwoordelijkheden onderdeel vormen van de dominante coalitie |
| 3 | ... de organisatiecultuur gekenmerkt wordt door participatieve besluitvorming |

Bron: Grunig, J.E.(1992, pp. 285-325) kritische evaluatie vier typen PR modellen voor organisaties aan de hand van Grunig's eigen empirisch (vervolg) onderzoek en kritiek van collega-onderzoekers op oorspronkelijke noties in Grunig & Hunt, 1984, pp. 27-44).

al. 1992). De vooronderstelling van deze communicatiestijlen is dat bedrijven gedwongen zijn via communicatie te onderhandelen met externe stakeholders waar de organisatie van afhankelijk is teneinde toegang te krijgen tot en het houden van hulpbronnen die noodzakelijk zijn om het primaire proces ongestoord te laten plaatsvinden. Volgens Grunig (et al. 1992) zijn drie proposities bepalend voor de geneigdheid van organisaties tot het volgen van een bridging-strategie (zie tabel 1). Zo neemt de bereidheid tot bridging toe indien de ontwikkelingen in de omgeving door de dominante coalitie in de onderneming als bedreigend worden ervaren.

Bridging en buffering

Het toenemende bewustzijn van de afhankelijkheid van externe instanties die als 'poortwachter' kunnen optreden bij die deuren die toegang verschaffen tot de hulpbronnen waar een organisatie van afhankelijk is (Pfeffer & Salancik, 1978) dwingt bedrijven een beleid te voeren dat meer is gebaseerd op 'bridging' dan op 'buffering'. De preferentie voor bridging of buffering blijkt volgens theoretische en empirisch onderzoek van Meznar en Nigh (1995) met name af te hangen van drie organisatiekarakteristieken, door hen aangeduid als determinanten (zie tabel 2). Meznar en Nigh komen tot deze bevinding op grond van het toetsen van een aantal door hen opgestelde proposities inzake de determinanten van bridging en buffering.

Organisatieomvang (gemeten op basis van balanstotaal en aantal werknemers) blijkt – in kwantitatieve zin – de meest belangrijke determinant in hun onderzoek te zijn voor de verklaring van de keuze van een buffering-strategie. Het belang van het *produkt* (resource importance) draagt ook bij aan een buffering-strategie, maar op grond van het empirisch onderzoek aanzienlijker (in kwantitatief opzicht) dan de organisatie-omvang. De meest belangrijke determinant voor bridging is de positieve houding van het *topmanagement* ten aanzien van de samen-

TABEL 2. DETERMINANTEN VAN BRIDGING EN BUFFERING VOLGENS MEZNAR EN NIGH (1995)

- | | |
|---|--|
| 1 | <i>Organisatieomvang</i> hangt positief samen met buffering en negatief met bridging. |
| 2 | <i>Belang produkt</i> (resource importance) hangt positief samen met buffering en negatief met bridging. |
| 3 | Een op <i>samenwerking gerichte managementstijl</i> van het topmanagement hangt samen met bridging. |

Bron: Meznar en Nigh (1995, p.990-991), samenvatting van hun empirische bevindingen; de eveneens door hen onderzochte determinant 'zichtbaarheid' van de onderneming bleek statistisch niet significant te zijn. Tevens werd in hun empirisch onderzoek vastgesteld dat de determinant omgevingsonzekerheid beide strategieën positief beïnvloedt.

werking met externe stakeholders. Empirische gegevens over deze houding van het topmanagement zijn gebaseerd op een analyse van het verslag van de Directie in het Jaarverslag van de betrokken ondernemingen. Van deze twee eerder genoemde, qua impact belangrijkste, determinanten is in grote ondernemingen alléén de opstelling van topmanagement ten opzichte van samenwerking met externe stakeholders rechtstreeks door het management zelf te beïnvloeden. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is evenwel dat het management de fundamentele verschillen tussen een insiders- dan wel managementperspectief en een outsiders- dan wel externe stakeholders-perspectief onderkent.

Insiders view versus outsiders view

Er lijkt vaak een kloof te bestaan tussen de perceptie van – technisch geschoolde – managers en publieksgroepen die kritisch de verrichtingen van het bedrijf volgen. Een cruciaal probleem is het kennelijke onvermogen van managers om adequate manieren te vinden om stakeholders uit te leggen waarom men bepaalde zaken, technologisch geheel verantwoord, zal gaan aanpakken of heeft aangepakt. Management van strategische issues wordt pas effectief als men zich realiseert dat stakeholders niet altijd de kennis, noch de bereidheid hebben open te staan voor ‘objectieve’ afwegingen tussen voor- en nadelen rondom een bepaald risico dat door een bedrijf moet worden genomen (Adams, 1992). In meer generieke termen verwoord, leidt dit volgens Dunbar en Ahlstrom (1995) tot de in tabel 3 weergegeven vooronderstellingen wat betreft de te verschillen in benadering tussen een insiders – vanuit de onderneming bezien en een outsiders – dan wel extern stakeholders-perspectief. De vraag rijst nu hoe met deze verschillen om te gaan. Inzicht hierin is van groot belang voor de doelbewuste keuze voor bridging-strategieën.

Vanwege de keuze voor het managementperspectief in dit artikel gaan wij in het bijzonder in op de factoren die de mate bepalen waarin het topmanagement openstaat voor samenwerking met externe stakeholders. Een kernpunt daarbij is dat het topmanagement het verschil in het eigen insidersperspectief en dat van outsiders ten aanzien van strategische issues niet tracht te overbruggen via een concurrentie- of machtsstrijd. Dunbar en Ahlstrom (1995) bevelen het topmanagement aan om verdere escalaties en het inschakelen van derde partijen dan wel *neutrale* buitenstaanders te voorkomen. Hun advies luidt daarentegen het pro-actief aangaan van communicatie met outsiders, waardoor insiders meer oog krijgen voor de outsidersview. Verder wijzen Dunbar en Ahlstrom (1995, p. 188) op de noodzaak “...to help design evaluation criteria that will enable outsiders to make assessments that are fair and just to all producers while ensuring that outsiders also get the best available outputs”.

DE BRENT SPAR CASE: ENKELE FEITEN OP EEN RIJ

Organisatieomvang en structuur

In de Fortune-ranglijsten met omzetcijfers, winstgevendheid, balanstotaal en dergelijke wordt de Koninklijke/Shell Groep gerekend tot de grootste bedrijven ter wereld. Ondanks de gemiddeld hoge winsten in de afgelopen jaren is echter ook Shell niet ontkomen aan forse reorganisaties. In de jaren negentig heeft dit onder meer geleid tot belangrijke inkrimpingen van het personeelsbestand bij de werkmaatschappijen. De organisatie- en coördinatiestructuur binnen de groep bleef evenwel intact. Dit veranderde toen de president-directeur van de Nederlandse moedermaatschappij op 29 maart 1995 bekend maakte dat de Groep spoedig de organisatiestructuur ingrijpend wilde gaan herzien. De oude matrix structuur met regio's, sectoren en functionele verantwoordelijken alsmede de coördinerende taken van de dienstverlenende maatschappijen zouden gaan

TABEL 3. PROPOSITIES VAN DUNBAR EN AHLSTROM (1995) TEN AANZIEN VAN VERSCHILLEN IN INSIDERS- EN OUTSIDERS-PERSPECTIEVEN

- | | |
|---|---|
| 1 | Ten opzichte van outsiders hechten insiders minder belang aan brede maatschappelijke opvattingen over hun organisatie en outputs. |
| 2 | Outsiders hechten daarentegen minder belang aan de processen die insiders moeten managen teneinde de door de outsiders gewenste output te kunnen leveren. |
| 3 | Commitment met insiders-perspectief hangt samen met de opvatting dat kennis en ervaring van insiders uniek is, dat outsiders zulks niet op waarde kunnen schatten en dat deze kennis en ervaring zich niet leent voor een beoordeling aan de hand van algemeen geldende maatstaven inzake efficiency, effectiviteit en van wat geoorloofd is. |
| 4 | Commitment met het outsiders-perspectief hangt samen met de opvatting van de noodzaak van het toepassen van algemeen geldende maatstaven inzake efficiency, effectiviteit en van wat geoorloofd is bij de beoordeling van bedrijfsbeslissingen en de ontkenning dat een focus op bedrijfsspecifieke context nodig is. |
| 5 | Insiders en outsiders zoeken steun bij ‘neutrale’ buitenstaanders om hun zin te krijgen. |
| 6 | Naarmate meer partijen (een deel van de) belang(en) krijgen bij de controverse zullen de wederzijdse standpunten verharder. |

Bron: Gebaseerd op de proposities van Dunbar en Ahlstrom (1995, pp. 174-178), enigszins bekort, uitgesplitst en tevens anders genummerd.

verdwijnen. De beoogde nieuwe structuur bestaat uit vijf afzonderlijke businesses, elk geleid door een 'business committee' met wereldwijde verantwoordelijkheid. Een op Groepsniveau nieuw te vormen eenheid 'Strategy and Business Services' zou onder meer strategie, financiën, personeelszaken en public affairs gaan bevatten. Deze eenheid levert diensten aan de 'business committees' en aan de werkmaatschappijen. De public affairs activiteiten zouden daarmee ten opzichte van de bestaande organisatiestructuur aanzienlijk meer gecentraliseerd worden. Het opdoeken van Shell's ingewikkelde matrix-structuur zou de besluitvorming aan de top van het bedrijf vereenvoudigen.

Vanaf 1991 onderzoek naar verwijdering Brent Spar

Toen Shell Expro (een joint venture van Shell en Esso) in 1991 het olieopslag- en laadstation Brent Spar uit dienst nam, is een omvangrijk onderzoek gestart naar alternatieven voor verwijdering. In 1993 en 1994 leverden diverse bergingsbedrijven, ingenieursbureaus en instituten ruim dertig rapporten af. De eindconclusie was eenduidig; na het zoveel mogelijk schonen en verwijderen van afval en losse materialen, was het laten zinken van de Brent Spar in de oceaan de meest veilige, goedkope én de minst milieubelastende methode. Verscheidene Schotse instellingen (onder andere de Scottish Natural Heritage en de Scottish Association for Marine Science) gingen akkoord met het afzinken van de constructie in de zogeheten North Fenni Ridge. In het daarop volgende overleg met de Britse autoriteiten en de regeringen van alle landen rond de Noordzee en de Oostelijke Atlantische Oceaan werd evenmin bezwaar aangetekend.

Greenpeace

De milieuorganisatie Greenpeace besloot echter na langdurig intern overleg de strijd aan te binden tegen Shell. Als gevolg van de 'Save our Seas actie' van Greenpeace waaide er vanaf 30 april 1995 een publicitaire storm over de Brent Spar. Volgens Greenpeace bevatte de Brent Spar, 137 meter hoog en 14500 ton zwaar, meer dan 100 ton oliebezinsel en meer dan 30 ton laag radioactief afzetsel. Deze cocktail van giftige, niet-afbrekbare chemicaliën en zware metalen zou een serieuze bedreiging voor het zeemilieu vormen. De overige 416 vaste olieplatforms die in de Noordzee staan, zouden mede door de precedentwerking van Brent Spar eveneens op deze manier kunnen worden gedumpt. Daarbij is de instemming van de Britse regering met het besluit om de Brent Spar in zee te dumpen, volgens Greenpeace genomen op basis van beperkte en eenzijdige informatie.

De stelling van Greenpeace dat er bij de Brent Spar sprake zou zijn van een precedentwerking werd door Shell verworpen. De afgegeven vergunning stelde namelijk duidelijk dat

afzinken in het geval van de Brent Spar de beste optie was, maar dat alle andere gevallen apart moesten worden beoordeeld. Uniek was het afzinken van buitengaats constructies bepaald niet. De resten van het door een explosie getroffen olieproductieplatform Piper Alpha zijn op de bodem gedeponneerd, evenals het gekapseisde Noorse hotelplatform Alexander Kielland.

Protestacties door Greenpeace en politici

Volgens Shell is de Brent Spar moeilijk te slopen. De grote diepgang zou het noodzakelijk maken de installatie op zee in horizontale stand te kantelen. De kans op breken is hierbij groot, met alle risico voor de veiligheid van mensen en het milieu. Daarbij bleken de milieueffecten bij het afzinken in twee kilometer diep water als minst bezwaarlijk uit de bus te komen. Er is nauwelijks zeeleven op deze diepte en volgens Shell wordt elke mogelijke vervuiling door lekkage van oliehoudende resten sterk verdund. Minstens negentig procent van het bezinsel is zand en op een heel klein deel na bestaat de rest uit een zwaar, stabiel olieresidu, vergelijkbaar met het asfalt op onze wegen.

Greenpeace deelde deze conclusie in het geheel niet en besloot actie te voeren, gericht op het terugdraaien van het besluit van Shell. De milieuorganisatie riep de consument op om de producten van Shell te boycotten. Eerder had onder meer de Stichting Natuur en Milieu een soortgelijke oproep gedaan. Vooral in Duitsland werd in groten getale aan deze oproepen gehoor gegeven. De emoties die vooral in Duitsland en Denemarken loskwamen, waren heftiger dan verwacht. "Je gooit niets in zee" werd het algemene gevoel en rationele argumenten om de Brent Spar af te zinken leken niet meer ter zake te doen. De Brent Spar werd vanaf dat moment een symbool van onacceptabel milieuedrag.

Medio juni 1995 escaleerde de campagne tegen Shell's Brent Spar-plan, doordat onder meer minister Wijers van Economische Zaken en een aantal Duitse en Deense prominente politici kenbaar hadden gemaakt 'de Shell-stations voortaan links te laten liggen'. Vooral de opstelling van de Duitse Bondskanselier Kohl wekte bij velen verbazing. Zijn pleidooi voor een milieuvriendelijke aanpak had volgens insiders vooral te maken met de hoge cijfers in de publiekspeilingen over voorkeuren van een groot deel van het Duitse publiek om op de "Umwelt freundliche" Groenen te gaan stemmen. Toen Greenpeace besloot een emotioneel geladen advertentie te plaatsen met de slogan 'de zee is geen vuilnisvat' koos Shell ook voor een 'advocacy' advertentie, maar wederom volgens het patroon van de 'insiders view'. Men plaatste een paginagrote advertentie. De invloed daarvan op veranderingen in de outsidersview was beperkt. Uit onderzoek blijkt dat 82 procent van de ondervraagden stelt dat de advertentie geen invloed op hun mening

heeft gehad (Shell Post 21-07-95). Gaandeweg het proces van uitvoering groeide een breed 'intuïtief onbehagen' over de aard van de beslissing. Een omzetzaling van 20 tot 30 procent dwong het bedrijf in Duitsland een openbaar boetekleed aan te trekken door een advertentie te plaatsen met de kop "Wir werden uns ändern".

Besluiten tot niet afzinken

De Shell-top werd in de daarop volgende fase geconfronteerd met toenemende interne tegenstellingen. Shell-topmannen buiten Groot-Brittannië begonnen openlijk hun verbazing en bezorgdheid uit te spreken over het plan de Brent Spar af te zinken. Deze interne tegenstellingen maakten het het topmanagement buitengewoon moeilijk het oorspronkelijke plan te rechtvaardigen. De openlijke onenigheid tussen Shell UK aan de ene kant en de Duitse, Nederlandse en Scandinavische landenmaatschappijen aan de andere kant, voerde de druk op de besluitvorming verder op. Op dinsdag 20 juni maakte Shell Duitsland bekend "met vreugde kennis te nemen van de beslissing van Shell UK de Brent Spar niet af te zinken."

De Brent Spar ligt sinds 11 juli 1994 afgemeerd in de Erfjord in de provincie Rogaland in Noorwegen. Shell UK had inmiddels de internationaal bekende verificatie-onderneming DNV gevraagd om een onafhankelijk onderzoek te doen naar de inhoud van het voormalige olieopslag- en overlaadstation. Dit onderzoek is intussen afgerond en heeft (wederom) aangetoond dat er veel minder schadelijke stoffen in de Brent Spar zitten dan door Greenpeace werd gesuggereerd. De milieuorganisatie was bereid dit ook toe te geven en in het openbaar haar excuses aan te bieden aan Shell. In een interview in de Volkskrant van 4 november 1995 maakte de president-directeur van de Koninklijke duidelijk dat Shell definitief had besloten de Brent Spar op land te demonteren, en dus niet af te zinken.

Ter afsluiting van deze casebeschrijving wijzen wij nog op een opmerkelijk element in de nieuwjaarstoespraak van de president-directeur van Shell Nederland BV die stelde dat: "actiegroepen zelf een gedragscode zouden moeten opstellen, zodat voor de buitenwacht beter controleerbaar wordt of de informatie die ze verspreiden deugdelijk en aannemelijk is" (*Bron: NRC Handelsblad, 5-01-96*).

CONFRONTATIE BRENT SPAR CASE MET RECENTE WETENSCHAPPELIJKE INZICHTEN

In deze paragraaf staat de vraag centraal welke determinanten kunnen verklaren waarom Shell's management in belangrijke mate een buffering-strategie heeft gehanteerd in Brent Spar case. De beantwoording van deze vraag geschiedt aan de hand van de in paragraaf 2 uiteengezette, elkaar aan-

vullende analysekaders en proposities.

Op grond van de case-beschrijving constateren we dat Shell over de gehele periode, gemiddeld gezien, in belangrijke mate een buffering-strategie heeft gehanteerd. Een meer gedetailleerde beschrijving van de gebeurtenissen in die periode zou overigens een enigszins fluctuerend beeld kunnen opleveren, waarin tendenties naar bridging elkaar afwisselen met die naar buffering. Voorts hebben we Shell in belangrijke mate vanuit het één-actor perspectief beschreven. Uit de casebeschrijving blijkt evenwel dat niet alle landenmaatschappijen van Shell op één lijn zaten en in feite openlijk verschillende opvattingen communiceerden naar de omgeving ten aanzien van de gewenstheid van bridging versus buffering. In deze paragraaf zullen vanuit een multi-actor perspectief enkele kanttekeningen worden gemaakt.

De in tabel 1 weergegeven eerste propositie van Grunig (et al. 1995) wordt in de casebeschrijving geïllustreerd. Pas vrij laat is de omgeving voor Shell bedreigend geworden en blijken de reacties daarop in de diverse Europese landenmaatschappijen als zodanig ook gepercipieerd. Wat betreft de rol van de communicatiemanagers in de dominante coalitie van het bedrijf -Grunig tweede propositie - kunnen wij slechts uit de kort daarvoor bekend gemaakte reorganisatie afleiden dat niet verwacht kan worden dat de nieuwe structuur heeft bijgedragen aan een verhoging van de invloed van de public affairs specialisten in de besluitvorming over de Brent Spar. Over de derde propositie - de impact van participatieve besluitvorming vergroot geneigdheid tot openheid - kunnen wij geen uitspraken doen wegens gebrek aan gegevens hierover onzerzijds.

Toepassing van de in tabel 2 vermelde determinanten van bridging- en buffering-strategieën op de Brent Spar case leidt tot de volgende bevindingen. Op grond van de constatering dat grote internationale verticaal geïntegreerde oliemaatschappijen een sleutelrol spelen op de wereldmarkt voor energie, oefent de tweede determinant een geneigdheid tot een buffering-strategie uit. De eerste determinant in tabel 2, de omvang van het bedrijf, Shell behoort tot de wereld top 10 wat betreft beurswaarde, heeft op grond van het analyseschema eenzelfde effect. De mate waarin het topmanagement open heeft gestaan voor samenwerking met externe stakeholders (de derde determinant) in deze case lijkt van dien aard te zijn, dat daar géén geneigdheid tot bridging-strategie uit voortvloeide. De conclusie op basis van tabel 2 is dat de beide eerste contextuele determinanten Shell's geneigdheid tot buffering-strategieën sterk hebben beïnvloed en dat het topmanagement deze geneigdheid tot buffering kennelijk niet ten gunste van een bridging-strategie heeft kunnen doen keren. Om meer inzicht te krijgen in het ontstaan van de houding van het topmanagement kan tabel 3 dienstbaar zijn, met als insider Shell en als outsiders, primair, Greenpeace en verder 'het publiek' en de overheden.

Uit de case-beschrijving komt onder meer naar voren dat de eerste twee proposities uit tabel 3 in belangrijke mate overeenstemmen met de feiten. Shell heeft meer aandacht voor de processen die zich op het afvoeren van de Brent Spar richten. Greenpeace daarentegen houdt vast aan de algemene opvatting dat "de zee geen vuilnisvat is". Met deze outsiders view van Greenpeace toont Shell minder commitment, Shell's management benadrukt juist de bedrijfsspecifieke context, kennis en ervaring met booreilanden alsmede het belang van de opvattingen van externe deskundigen op deze gebieden. Shell en Greenpeace illustreren daarmee de proposities 3 en 4 uit tabel 3. Evenzo blijkt uit de case-beschrijving dat Shell's management betrokken raakt in een concurrentiestrijd tussen Shell's insiders-perspectief en Greenpeace outsiders-perspectief, waarbij beide partijen conform propositie 5, derden inschakelen ter ondersteuning van hun perspectief leidend tot (conform propositie 6) een escalatie van het conflict. Zoals door Dunbar en Ahlstrom (1995) is betoogd, is een belangrijke oorzaak hiervan het onvoldoende onderkennen van de eenzijdigheid van zowel het insiders- als het outsiders-perspectief. Conform het analyseschema van Mezner en Nigh (1995) betekent dit, dat Shell's topmanagement geneigd is tot een buffering-strategie. Deze geneigdheid wordt nog verder versterkt door de invloed van de tweede determinant (het belang van het produkt) en de eerste determinant (omvang van de betrokken onderneming).

Gezien de bovenstaande resultaten van de gecombineerde toepassing op de Brent Spar case van een drietal recente analyseschema's inzake buffering- en bridging-strategieën, kan de volgende vraag worden gesteld. Veronderstel dat Shell's management van het begin af aan voor een bridging-strategie bij belangrijke strategische issues zoals de Brent Spar zou willen kiezen, welke aanknopingspunten daartoe zijn voor het management dan uit onze analyse af te leiden? Onze analyse suggereert dat het topmanagement een sleutelrol speelt. Het topmanagement dient op grond van de bevindingen van de determinantanalyse in tabel 2 te onderkennen dat de onderneming dan wel het management op grond van de eerste twee determinanten een zeer sterke geneigdheid heeft tot een buffering-strategie. Op grond van het analyseschema van Mezner en Nigh (1995) kan deze geneigdheid in principe alléén worden doorbroken door het topmanagement zelf: door open te staan voor samenwerking met externe stakeholders². Het onderkennen hiervan is tevens een noodzakelijke voorwaarde voor het overbruggen c.q. bridging van het inherente verschil tussen het insiders- en outsiders-perspectief.

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Vanuit een managementsperspectief is in dit artikel aan-

dacht besteed aan zogenaamde bridging- en buffering-strategieën. Uit een analyse van belangrijke determinanten van de keuze voor één van deze strategieën is de sleutelrol van de houding van het topmanagement ten opzichte van samenwerking met externe stakeholders gebleken. Bij zo'n samenwerking blijkt het onderkennen van fundamentele verschillen door het topmanagement tussen het insiders- én het outsiders- dan wel externe stakeholders-perspectief van groot belang te zijn. Deze bevindingen zijn geconfronteerd met de Brent Spar case. Dit heeft geresulteerd in meer inzicht in de verklaring van Shell's buffering-strategie in deze case. Twee belangrijke ondernemingspecifieke determinanten, namelijk het belang van het produkt en ondernemingsgrootte, vergroten Shell's geneigdheid tot zo'n strategie. Op grond van de in dit artikel besproken analyseschema's is aannemelijk gemaakt dat de sleutel voor de keuze van een bridging-strategie inzake de Brent Spar case, in tegenstelling tot de beschreven buffering-strategie, in handen van het topmanagement is.

Deze indicatie voor de sleutelrol van het topmanagement met betrekking tot de strategische keuze inzake bridging versus buffering benadrukt het belang van het verkrijgen van meer inzicht in deze determinant. Zo lijkt in vervolgonderzoek aandacht voor de invloed van het type concernstrategie (Porter, 1987 en Goold, Campbell en Alexander, 1994) op deze determinant van belang. Naast analyse van het type concernstrategie is het proces van strategievorming in grote en daardoor kwetsbare ondernemingen eveneens van groot belang³. Aandacht hiervoor kan leiden tot meer inzicht in de invloed van organisatie- en managementprocessen op deze determinant. Vervolgonderzoek hiernaar zou aannemelijk kunnen maken, dat alhoewel het topmanagement verantwoordelijk is en blijft voor de keuze tussen buffering en bridging, organisatie- en managementprocessen de (on)mogelijkheid van zo'n keuze op korte termijn in feite bepalen.

Ter afsluiting willen wij nog wijzen op één zeer opmerkelijke en recente wending in Shell's buffering-strategie. Wij doelen op het eerder gememoreerde pleidooi uit de top van Shell dat actiegroepen zelf een gedragscode moeten opstellen bij het voeren van acties tegen derden. Hiermee wijst, in termen van Dunbar en Ahlstrom (1995), een insider (c.q. Shell) outsiders (in het bijzonder Greenpeace) op de grondslag van hun bestaansrecht, namelijk de noodzaak van het hanteren van algemeen geldende maatstaven van hetgeen geoorloofd is bij de beoordeling van bedrijfsbeslissingen. Op grond van de analyses in paragraaf 2 is dit pleidooi van Shell aan te merken als een door Shell's topmanagement geïnitieerde vorm van bridging-strategie. De betekenis van het topmanagement voor de dynamiek in bridging- versus buffering-strategieën van ondernemingen wordt daarmee nog eens onderstreept.

NOTEN

1. De gegevens voor de casestudie zijn bijgewerkt tot begin 1995.
2. In een andere casestudie van Shell is dit mogelijk gebleken, zie Van den Bosch (1996/b).
3. Zie voor de betekenis van interne stakeholders in deze Van den Bosch (1996/a).

LITERATUUR

- Adams, H.W., 'Dynamisches Management strategischer Risiken am Beispiel der Produktionsunternehmen', in: Wagner, G.R. (ed.), *Ökonomische Risiken und Umweltschutz*, Vahlen, Munich 1992, pp. 143-169.
- Bosch, F.A.J. van den, 'Over de toegevoegde waarde van management en managers', in: *Holland Management Review*, Editorial Note. no. 45, december 1995, pp. 9-11.
- Bosch, F.A.J. van den, 'Stakeholder management bij besluitvorming over strategische invoeringsprojecten', in: *MAB*, 1996/a, pp. 133-137.
- Bosch, F.A.J. van den, 'Stakeholders en Management: een case studie' in: *Holland Management Review*, 1996b/47, pp. 24-31.
- Dunbar, R.L.M. en D. Ahlstrom, 'Seeking the Institutional Balance of Power: Avoiding the Power of a Balanced View', in: *Academy of Management Review*, 1995/1, pp. 171-192.
- Goold, M.A., A. Campbell en M. Alexander, *Corporate Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley, New York 1994.
- Grunig, J. en T. Hunt, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., Fort Worth 1984.
- Grunig, J.E. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale New Jersey 1992.
- Meznar, M. en D. Nigh, 'Buffer or Brigde? Environmental and organizational determinants of Public Affairs in American Firms', in: *Academy of Management Journal*, 1995/4, pp. 975-996.
- Pfeffer, J en G.R. Salancik, *The external Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, Harper and Row, New York 1978.
- Porter, M.E., 'From Competitive Advantage to Corporate Strategy', in: *Harvard Business Review*, May/June 1987.
- Riel, C.B.M. van, *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London 1995.