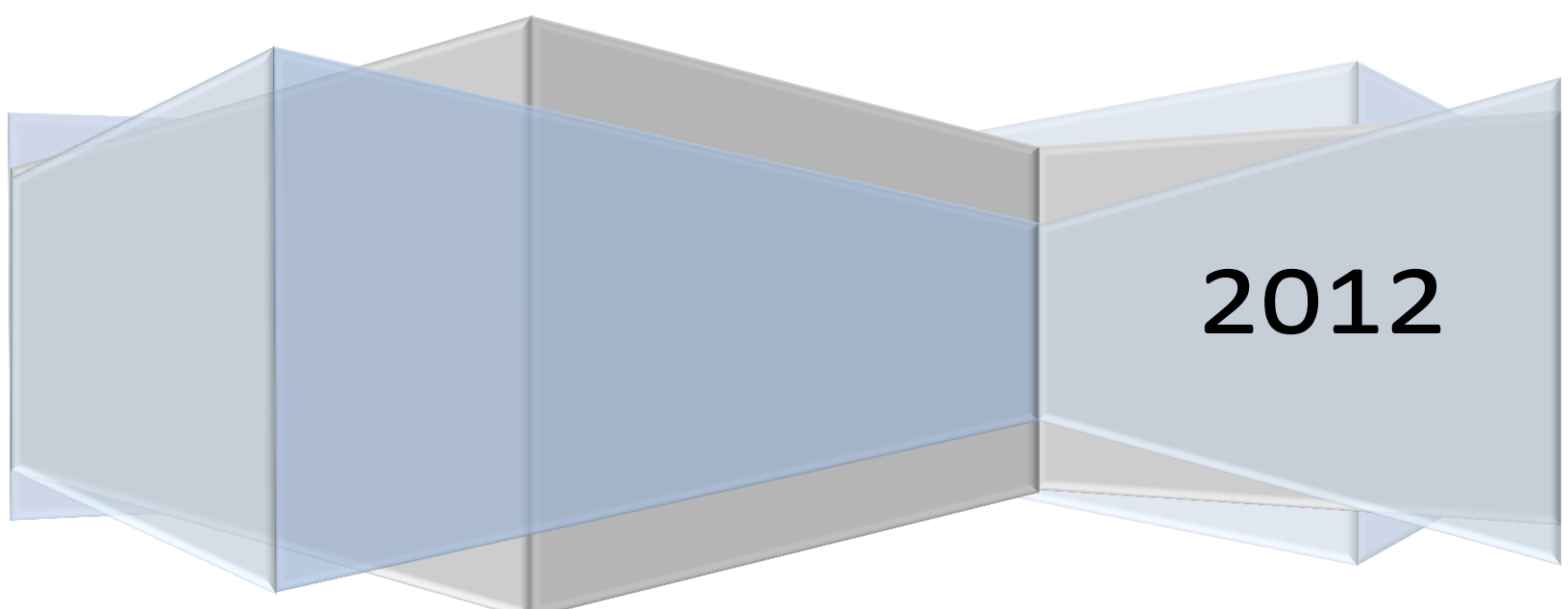


Bachelorthese aan de Universiteit Twente

Analyse van meningsverandering

Met het onderscheid tussen kans, score en gewicht

Joris Sibenius Trip



2012

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Welke modellen om te beslissen zijn te onderscheiden?.....	5
3. Welke vergelijkbare beslisanalyses zijn al bekend?.....	10
4. Hoe haalt men de juiste informatie uit een tekst om dergelijke modellen te hanteren?.....	12
5. Hoe kan men de overwegingen in een beschrijvende tekst kwantificeren om er een zo goed mogelijke analyse mee te kunnen uitvoeren?.....	14
6. Uitwerking.....	17
7. Conclusie en aanbevelingen	24
Bijlage 1.....	26
Bijlage 2.....	52
Reflectie	57
Literatuur	58

Samenvatting

Mijn onderzoeksdoel is het opstellen van een analyse waarin een meningsverandering wordt geanalyseerd aan de hand van de componenten waarop een mening wordt gebaseerd : een attribuutscore, het gewicht dat een beslisser aan een attribuut hecht, en de kansschatting, dat een bepaalde uitkomst zich zal voordoen.

Het maken van keuzes tussen verschillende alternatieven gebeurt op basis van de verschillende eigenschappen van deze alternatieven, en de zaken die de beslisser belangrijk vindt. Dergelijke componenten verwachtte ik dan ook terug te vinden in de vele literatuur die over beslisanalyses beschikbaar is. Echter, er bestaat geen analyse die dit onderscheid maakt. Met dit onderzoek heb ik geprobeerd deze lacune op te vullen. In dit verslag geef ik weer wat er al wel beschikbaar is en waar dat ten aanzien van mijn onderzoeksdoel tekortschiet.

Ik heb een stappenplan opgesteld waarmee ik dit onderscheid in een analyse wel kan maken. Dit stappenplan is als volgt:

- Allereerst haalt men de informatie die slaat op het beslisproces uit de tekst.
- Vervolgens construeert men de beslisbomen voor de verschillende beslissers, waarin men de letterlijke bewoordingen uit de tekst gebruikt. Dit helpt om de grote hoeveelheid informatie overzichtelijk te maken.
- Hierna maakt men op basis van deze informatie en de overige informatie die op te maken valt uit de context, een schema. Daarin wordt het onderscheid tussen kans, score en gewicht nog overzichtelijker en vollediger en kan men ook in een oogopslag zien waar een meningsverandering heeft plaatsgevonden en op basis waarvan (kans, score en/of gewicht).

Met dit stappenplan is het volgens mij mogelijk veelbeschreven beslisprocessen te analyseren en zo meer te weten te komen over meningsveranderingen.

1. Inleiding

Beslissingen kunnen grote gevolgen hebben, en in het dagelijks leven nemen we er erg veel. Om weloverwogen keuzes te maken is het van groot belang te weten hoe een keuze onderbouwd kan worden en hoe de uiteindelijke keuze tot stand komt. Als men hier meer verstand van heeft kan men ook een beslisproces beter beoordelen. Hiervoor is echter een goede analyse van het proces nodig. Er bestaat een algemeen geaccepteerde wijze van het opbouwen van een beslissing. Allereerst zal ik hier een voorbeeld geven van een dergelijke opbouw en de daarmee gepaard gaande definities.

Stel: U wilt een nieuwe auto kopen. U heeft daarbij keuze uit drie modellen, model A, B en C. U heeft voor uzelf een lijstje gemaakt van zaken die u belangrijk vindt aan een auto. U wilt graag comfort, veel pk, niet al te hoge prijs en als het even kan is het een cabrio. Om een juiste keuze te maken moet u dan van de verschillende auto's weten hoe zij op deze punten scoren. Nu is het niet waarschijnlijk dat er één auto is die op alle punten het best scoort. U zult moeten bepalen wat u belangrijker vindt, het comfort, de prijs, het aantal pk's of het feit of het een cabrio is of niet. Deze punten zult u op de een of ander wijze moeten rangschikken in volgorde van uw persoonlijke voorkeur.

Nu kunnen we dit probleem beschrijven in termen zoals die in beslisproces analyses worden gebruikt:

*U heeft de keuze uit drie **opties** (of **alternatieven**), A, B en C en zult deze opties gaan scoren op basis van vier **attributen** (of **criteria**), Comfort, aantal PK, Prijs en het feit of het wel of niet een Cabrio is. De prijs van auto A zorgt voor een (**attribuut**)score van A op **attribuut** Prijs. Deze score moet echter op een schaal worden vastgesteld die voor alle attributen hetzelfde is, bijvoorbeeld een schaal van 1 tot en met 10. Dit is nodig omdat anders de attributen niet goed met elkaar te vergelijken zijn. Omdat in het vergelijken van alternatieven uiteindelijk het alternatief met de hoogste totaalscore winst moet een hogere prijs overeenkomen met een lagere score op deze schaal. Bijvoorbeeld een prijs van €10.000 komt overeen met een 8 en €20.000 is een 5. Stel nu dat u heeft besloten dat Prijs het allerbelangrijkste is in uw overweging, gevolgd door respectievelijk Comfort, PK en Cabrio. U kent dan aan deze attributen gewichten toe afhankelijk van de onderlinge verhoudingen van deze vier. Stel de gewichten zijn respectievelijk 8, 5, 3 en 1. U kunt dan de scores vermenigvuldigen met de gewichten en zo de totaalscores van de drie alternatieven vergelijken.*

Nu kan iemand die over de belangrijke informatie beschikt, relatief makkelijk op deze wijze een keuze maken en duidelijk uitleggen waarom hij die keuze maakt. Gedurende een beslisproces kan de voorkeur van een beslisser veranderen, of nieuwe informatie kan beschikbaar komen. Zo kan dus zowel een gewicht als een score veranderen. Zeker in een beslisproces waarin er sprake is van meer dan één beslisser is er nogal eens sprake van een meningsverandering voorafgaand aan de daadwerkelijke beslissing. Om erachter te komen hoe een dergelijke verandering tot stand komt zal ik in dit onderzoek verschillende theorieën over besluitvorming belichten, om vervolgens een stappenplan op te stellen waarmee uit een beschrijvende tekst waarin een beslisproces wordt beschreven, een analyse van dergelijke veranderingen gemaakt kan worden. Voor nieuwe beslisprocessen zijn dergelijke analysetechnieken wel beschikbaar maar voor beschrijvende teksten over beslissingen uit het verleden nog niet. Daarnaast zal ik een manier proberen te vinden om aan te geven hoe men in het beslisproces is omgegaan met onzekerheid. Wanneer verschillende opties worden overwogen, maakt men een inschatting van de uitkomst van de verschillende te ondernemen acties. Een uitkomst kan met een bepaalde kans voorkomen, en deze kans is niet altijd even makkelijk in te schatten. Door nieuwe informatie, argumenten of door verdere overweging kan zo'n ingeschatte kans veranderen, en als

gevolg daarvan kan ook de voorkeur van de beslisser veranderen. In mijn analyse zal ik naast het onderscheid tussen score en gewicht dus ook de eventueel veranderde kans meenemen.

Een essentieel onderdeel van een dergelijke analyse is het verkrijgen van de benodigde informatie. Om dit een goede theoretische basis te geven zal ik ook verschillende codeertechnieken bespreken waarmee men de juiste informatie uit een tekst kan halen. Naast het achterhalen van de meningsveranderingen zal ik dus proberen een onderscheid te maken tussen veranderingen op basis van score, gewicht en kans.

Het doel van dit onderzoek is dan ook als volgt te definiëren:

Het maken van een methode voor een degelijke analyse van een beslisproces op basis van een beschrijvende tekst, en vaststellen of het mogelijk is daarbij een onderscheid te maken tussen verandering van score, gewicht en kans en zo ja, hoe?

Om dit te kunnen bereiken zal ik eerst de volgende onderzoeksvragen moeten behandelen:

Welke modellen om te beslissen zijn te onderscheiden?

Welke vergelijkbare beslissingsanalyses zijn al bekend?

Hoe haalt men de juiste informatie uit een tekst om dergelijke modellen te hanteren?

Hoe kan men de overwegingen in een beschrijvende tekst kwantificeren om er een zo goed mogelijke analyse mee te kunnen uitvoeren?

2. Welke modellen om te beslissen zijn te onderscheiden?

2.1 Modellen

Er is sinds de jaren 70 van de vorige eeuw een grote ontwikkeling geweest in het ontwerpen en analyseren van verschillende modellen die het complexe proces van beslissen in kaart proberen te brengen. Vier verschillende modellen zijn hiervan het resultaat (Zeev Maoz, 1986):

- Het **analytische** (ofwel rationele) model (Allison, 1971)
- Het **cybernetische** (ofwel begreep rationele) model (Steinbrunner, 1974)
- Het **cognitieve** (ofwel psychologische) model (Axelrod, 1976)
- Het **bureaucratische** (ofwel organisatorisch- gouvernementele) model. (Jervis, 1976)

De verschillende analyses die tot op heden zijn uitgevoerd, gaan allemaal uit van deze modellen en vinden vaak een combinatie van deze modellen als uitkomst. Een aantal welbekende analyses zal ik in het volgende hoofdstuk behandelen, en in deze analyses wordt ook telkens gebruik gemaakt van een dergelijke indeling. (In die van Maoz en Eisenhardt wordt er zelfs direct aan gerefereerd)

De verschillen tussen deze modellen zijn aan te geven op basis van een grove indeling van het beslisproces. Alle beslisprocessen doorlopen in zekere mate de volgende vier stappen:

- Onderzoek: de beslisser verzamelt zijn informatie op basis waarvan hij zijn keuze zal maken.
- Revisie: Naarmate meer informatie beschikbaar komt, of andere argumenten aangedragen worden, stelt de beslisser zijn mening bij.
- Evaluatie: De beslisser weegt op een bepaalde wijze zijn opties.
- Keuze: De beslisser maakt een keuze

Zeev Maoz (1986) gaat bij deze stappen van het beslisproces ervan uit dat het probleem al tot op zekere hoogte is gedefinieerd. Dit onderscheid tussen modellen is dus uitsluitend gebaseerd op de wijze van beslissing, niet op de wijze waarop een probleem wordt geanalyseerd.

2.2 Analytisch model

Het **analytische model** gaat uit van een rationele en efficiënte beslisser. Dergelijke beslissers delen een probleem systematisch op in kleinere stukken om het proces te vergemakkelijken. Vervolgens verdiept de beslisser zich zeer uitgebreid in het probleem en identificeert alle mogelijke opties die relevant zijn voor het op te lossen probleem. Naarmate nieuwe informatie beschikbaar komt, dient deze in de overweging meegenomen te worden en eventuele oude informatie die nu overbodig is geworden wordt in zijn geheel geschrapt. Vervolgens bepaalt hij voor alle opties de mogelijke uitkomsten.

Dan worden alle attributen, waarop de verschillende uitkomsten verschillen, gedefinieerd. Vervolgens worden voor alle mogelijke uitkomsten de kansen of scores (op basis waarvan een attribuutscore wordt vastgesteld) ingeschat. Dan wordt aan al deze attributen een gewicht toegekend. Daarna wordt met behulp van een functie de totale score van een uitkomst bepaald. Dit proces wordt hieronder weergegeven:

Optie	Uitkomst	Attribuutscores	Attribuutgewicht	Optie	Uitkomst	Totaalscore
		1 2.....n				
O ₁	U ₁	S ₁₁ S ₁₂ ... S _{1n}		O ₁	U ₁	$\sum_i (S_{1i} * W_{ai})$
	U ₂	S ₂₁ S ₂₂ S _{2n}	*		U ₂	$\sum_i (S_{2i} * W_{ai})$
			1 W _{a1}			
			2 W _{a2}			
O ₂	U ₃		.	O ₂	U ₃	$\sum_i (S_{3i} * W_{ai})$
..	.		.	..	.	.
.	.		.	.	.	.
.	.		.	.	.	.
.	.		.	.	.	.
.	.		n W _{an}	.	.	.
.	.			.	.	.
.	.			.	.	.
O _k	U _{m-1}			O _k	U _{m-1}	.
	U _m	S _{m1} S _{m2} ... S _{mn}			U _m	$\sum_i (S_{mi} * W_{ai})$

Dit is een weergave dat eigenlijk niets meer stelt dan dat voor alle uitkomsten alle attribuutscores vermenigvuldigd worden met het bijbehorende gewicht en vervolgens worden gesommeerd tot een uitkomstscore. Op basis van deze scores kan dan een keuze worden gemaakt tussen de opties. Sommige andere analytische modellen hanteren een multiplicatief model. Daarbij worden de totaalscores met elkaar vermenigvuldigd tot uitkomstscore. De varianten waarbij de totaalscores opgeteld worden, zijn echter het meest gangbaar.

Dit analytische model lijkt op het eerste gezicht misschien goed en logisch maar het heeft ook zijn nadelen. Zo is het namelijk erg moeilijk voor een beslisser om alle mogelijke alternatieven te overwegen en goed met elkaar te vergelijken. Soms is het zelfs niet mogelijk omdat er wellicht heel erg veel opties zijn en zelfs als het wel mogelijk zou zijn is het in ieder geval erg tijdrovend en arbeidsintensief. Ook is een absolute voorwaarde dat alle informatie over alle opties en alle mogelijke uitkomsten beschikbaar is. En strikt genomen is nooit met zekerheid vast te stellen dat men alle opties en uitkomsten kent. Overigens is het volgens velen niet per se irrationeel wanneer niet alle opties worden meegenomen in de gehele overweging. Veel opties kunnen worden genegeerd omdat ze niet voldoen aan bepaalde randvoorwaarden. Dit zijn voorwaarden waaraan moet worden voldaan om überhaupt relevant te zijn voor een beslisser. In de bewoording van het eerder gegeven voorbeeld: Een auto moet wel legaal de openbare weg op mogen anders wordt het niet meegenomen als optie in de beslissing. Dus al kan ik nog zo goedkoop een tank kopen, deze zal ik niet in mijn overweging meenemen.

2.3 Cybernetisch model

Het **cybernetische model** gaat uit van de beperkingen van de analytische vermogens van een beslisser en stelt daarom dat men op een systematische en routinematige wijze een beperkt aantal opties in overweging neemt. De cybernetische beslisser hanteert ook zogeheten 'satisficing thresholds'. Dat wil zeggen dat niet naar een optimale uitkomst wordt gezocht maar naar één die voldoende is. Het cybernetische model gaat ook uit van een zeker conservatisme waardoor nieuwe informatie een minder zware weging krijgt in het beslisproces dan de op voorhand beschikbare informatie en aannames.

Volgens het cybernetische model wil de beslisser zo min mogelijk te maken krijgen met trade-offs en is daarom geneigd nieuwe informatie sceptisch te benaderen en zich voornamelijk te focussen op de eerder verkregen informatie, die vaak deels voortkomt uit ervaringen uit het verleden. Slechts een aantal variabelen neemt een beslisser mee in zijn overweging en alleen wanneer nieuwe informatie betreffende deze variabelen voorhanden komt, wordt deze in de overweging meegenomen. En zelfs dan, wanneer de eerdere overweging door deze informatie verkeerd blijkt te zijn, zal men slechts zoeken naar een oplossing die het nieuwe probleem oplost en niet opnieuw naar alle opties kijken en ze in heroverweging nemen. Men kan stellen dat de cybernetische wijze overeenkomt met een trial-and-error techniek, gedurende zowel de onderzoeksfase als de revisiefase. Er is veel empirisch bewijs dat men inderdaad in veel gevallen niet geheel rationeel te werk gaat in zijn beslisproces. Zo wordt vaak niet gezocht naar de optimale oplossing maar naar een aanvaardbare oplossing.

2.4 Cognitief model

Ook het **cognitieve model** benadrukt dat beslissers niet kunnen worden beschouwd als wetenschappers, zoals het analytische model in feite doet. Cognitieve psychologen richten zich bij de beschrijving van beslisprocessen op de cognitieve vaardigheden van de beslisser en de beperkingen die daarmee samenhangen. Restricties die ontstaan als gevolg van cognitieve mechanismen moeten worden meegenomen wanneer men een beslisproces wil analyseren. Wanneer een probleem wordt geconstateerd, zoekt men actief naar informatie totdat men zich een degelijke eerste indruk heeft kunnen vormen. Om hun zoektocht in te korten zoekt men vaak naar vergelijkingen met het verleden. Dit verkleint de scope van de beslisser aanzienlijk en zorgt dan ook vaak voor problemen omdat men zich te weinig richt op de informatie over het huidige probleem. Over de mate waarop men nieuwe informatie meeneemt in zijn overweging bij de revisie lopen de meningen uiteen. Velen zeggen dat men conservatief is en nieuwe informatie te weinig laat meewegen ten opzichte van de op voorhand beschikbare informatie, de informatie waarop de eerste mening werd gebaseerd (Edwards 1968, Peterson en Beach, 1967). Anderen stellen juist dat men de op voorhand beschikbare informatie te snel vergeet wanneer er nieuwe informatie beschikbaar komt en vooral op basis van de nieuwe informatie zijn besluit neemt. (Ross 1977, Bar-Hillel 1977)

2.5 Verschil tussen cybernetisch en cognitief

In het gebruik worden het cybernetische model en het cognitieve model vaak als één model behandeld, aangezien het de twee modellen zijn die verklaren waarom het in de praktijk niet mogelijk is om volledig rationeel te werk te gaan. Ook door wetenschappers op het gebied van besluitkunde, zoals Graham Allison, worden de modellen samengenomen. Dit komt waarschijnlijk door de gelijksoortige wijze waarop, volgens de modellen, beslissers (belangrijke) informatie niet meenemen in hun overweging. Er zijn echter in de theorie achter de modellen wel degelijk verschillen. Deze verschillen zijn wellicht het beste weer te geven met een kort, simpel voorbeeld. Hiervoor neem ik weer een situatie waarin iemand op het punt staat een auto te kopen.

De **cognitieve** aanpak zou zijn dat de beslisser, om de lastige trade-offs te vermijden, zich zal richten op ervaringen uit het verleden. Stel dat veiligheid een van de attributen is waarop hij zijn keuze zal baseren. Nu is één van de auto's waaruit hij kan kiezen een Ford en de beslisser heeft ooit een ongeluk gehad met een Ford en daarbij was de auto total loss. Nu kan hij moeilijk gaan testen of auto's waaruit hij kan kiezen ook in dat ongeval total loss zouden zijn geweest maar op basis van zijn ervaring schat hij de veiligheid van de Ford erg laag in. En aangezien de cognitieve beslisser zich nogal eens laat leiden door één enkel attribuut zou het zomaar kunnen dat, ondanks dat Ford op alle andere attributen uitstekend scoort of sindsdien veel veiliger auto's maakt, hij door de beslisser niet meer wordt meegenomen als een optie.

De **cybernetische** beslisser zou de veiligheid van de auto's vergelijken bijvoorbeeld op basis van recensies in de consumentengids en neemt die informatie mee in zijn overweging. Wanneer de dealer een dag later tegen deze beslisser zou zeggen, 'Ja maar meneer, dit model is sindsdien aangepast en is nu veel veiliger', zal hij zich daardoor niet snel laten overtuigen en zijn beslissing nog altijd baseren op de informatie die hij in eerste instantie heeft vergaard. Daarnaast is de 'satisficing threshold' een belangrijk aspect van het cybernetische model. Een beslisser kan bijvoorbeeld een auto als veilig bestempelen wanneer er in die auto minimaal één airbag is ingebouwd. Dan maakt het voor de overweging van deze beslisser verder niet meer uit of er in de ene auto twee en in de andere auto zes airbags zijn ingebouwd, ze zijn allebei veilig.

2.6 Bureaucratisch model

Het **bureaucratische model** is een politiek model. Het beschrijft weinig van de totstandkoming van individuele keuzes, maar richt zich op de idee dat verschillende politieke partijen, die gezamenlijk tot de vorming van beleid moeten komen, zullen onderhandelen. De een geeft op het ene gebied wat van zijn voorkeur op, de ander op het andere. Het gaat hierbij niet zozeer om het tot een keuze komen over één probleem, maar over het afspreken welke van de punten van de ene partij zullen worden over genomen in ruil voor een aantal van een ander. Het doel hiervan is om middels een coalitie een meerderheid in een beslisorgaan te vormen om op die manier je zin te krijgen, waar je die anders, zonder de hulp van een andere partij niet zou hebben gekregen. In het bespreken van een probleem waarin er geen gulden middenweg bestaat gaat een dergelijke constructie dus niet echt op.

Wel is er uiteraard sprake van het effect van argumentatie van anderen en van groepsdruk maar dat zal apart worden behandeld en komt overigens niet alleen voor in het bureaucratische model, maar ook in de cybernetische en cognitieve modellen.

De eerste drie modellen zijn dus goed te onderscheiden op basis van de vier fasen van het beslisproces.

Hieronder wordt dit nog eens in een versimpeld overzicht weergegeven.

Model Fase	Analytisch	Cybernetisch	Cognitief
Onderzoek	Zeer uitgebreid	Gelimiteerd aantal opties wordt overwogen	Men zoekt naar vergelijkingen met het verleden
Revisie	Optimale combinatie van nieuwe en oude informatie	Conservatief en stapsgewijs	Meer waarde wordt gehecht aan zaken die kunnen worden gekoppeld aan het verleden
Evaluatie	Kosten-baten analyse op basis van alle opties en attributen	Gelimiteerde evaluatie van de attributen, met behulp van thresholds	Vaak alleen het meest belangrijke attribuut
Keuze	Op basis van de totaalscores de optimale optie.	Op basis van de scores die wel óf niet hebben voldaan aan de thresholds, gradaties spelen daarin geen rol	De beste optie op basis van het belangrijkste attribuut

Veel analisten hebben het cybernetische en cognitieve model samengevoegd tot één model. Dit is ook gebeurd in de vrij breed geaccepteerde indeling van Graham Allison (1999). Zijn modellen I, II en III komen overeen met respectievelijk het analytische, het cybernetische/cognitieve en het bureaucratische model. Allison heeft volgens velen, met zijn werk de wetenschappelijke basis gelegd voor de analyse van dergelijke beslisprocessen. De meeste kritiek op zijn werk is echter op Model III (het bureaucratische model). Velen stellen dat dit model niet een model op zich is maar een aanvulling op Model II.

In feite kunnen we concluderen dat de scheiding tussen de modellen te maken is door te stellen dat het analytische model zeer wenselijk is, en gegeven de gewichten en de scores een optimale oplossing zal genereren, maar dat de uitwerking ervan in de praktijk niet altijd mogelijk is. De rest van de modellen beschrijft waarom dit niet mogelijk is en de wijze waarop men met deze problemen omgaat. De wijze waarop dit gebeurt is soms noodzakelijk maar ook soms onwenselijk. Het behelst vaak handelwijzen die onnauwkeurigheid in de hand werken en die ervoor zorgen dat beslissers niet langer alle mogelijkheden beschouwen of belangrijke informatie niet meenemen in hun besluit. Veel is toe te schrijven aan de beperkte middelen die men tot zijn beschikking heeft, zoals tijd en analytische vermogens.

Ook de effecten van een groep op een individuele beslisser moeten worden meegenomen. Want deze kunnen de mogelijkheid tot een zuiver rationele beslissing in de weg staan. Men wordt beïnvloed in een groepsproces en niet alleen door argumentatie van anderen. Ook groepsdruk bijvoorbeeld kan van grote invloed zijn op de keuze van een individu. Deze effecten kunnen dus ook de reden zijn voor het veranderen van een score of gewicht, of kan zelfs de gehele opbouw van de mening teniet doen en de beslisser anders (en dus niet rationeel) doen besluiten. Dit was bijvoorbeeld te zien bij de cases van Janis, waarbij sommige mensen achteraf aangaven het niet met het besluit eens te zijn geweest maar die dat niet hebben aangegeven om geen afbreuk te doen aan de autoriteit van de leider van de groep.

Door deze modellen goed uit te werken heb ik een veel beter inzicht gekregen in de verschillende beslismodellen. Het geeft een duidelijk overzicht van de componenten van een beslissing en van de beperkingen van de beslisser. Dit helpt om een beslisproces beter te kunnen doorgronden en te analyseren.

3. Welke vergelijkbare beslisanalyses zijn al bekend?

De verschillende modellen die ik hier nu heb beschreven, hebben de basis gevormd voor een groot aantal beslissingsanalyses. Belangrijke voorbeelden hiervan zijn de analyses van Zeev Maoz, Irving Janis, Graham Allison en Kathleen Eisenhardt.

Al deze analyses hebben echter niet bereikt wat ik met dit onderzoek wél wil bereiken. Namelijk op basis van een beschrijvende tekst een analyse maken waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen score, gewicht en ingeschatte kans. Om duidelijk te maken waar deze analyses in tekort schieten, zal ik ze kort behandelen.

‘The decision to raid Entebbe: Decision Analysis Applied to Crisis Behavior’ door Zeev Maoz (1981)

In zijn artikel in ‘The Journal of Conflict Resolution’ behandelt Zeev Maoz de politieke keuze van de Israelische regering om een inval te doen op een vliegveld in Uganda om een einde te maken aan een gijzeling. Hij gaat hierbij zeer analytisch te werk en probeert met berekeningen de veranderingen in standpunten te verklaren. De tekortkoming van zijn aanpak is echter dat het in maar weinig gevallen toepasbaar is. Hij baseerde zijn aanpak namelijk op interviews met de betrokkenen en liet de resultaten daarvan door verschillende codeerders nakijken die uit de antwoorden de geschatte kansen van de verschillende uitkomsten bepaalden. Deze geschatte kansen veranderden gedurende het beslisproces en hij vermenigvuldigde die kansen met de gewichten die in zijn analyse niet veranderden. Los van het feit dat hij dus uitsluitend uitging van een verandering van mening op basis van de geschatte kans dat een actie een gunstige uitkomst heeft, is het ook lang niet altijd mogelijk om de beslissers te interviewen. In veel geschreven teksten is het daarom zo dat de schrijver enige rationalisatie achteraf toepast waar dat wellicht niet terecht is. Dit is een gevaar van het gebruik van teksten die niet bij de beslissers geverifieerd kunnen worden.

‘Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes’ door Irving Janis (1982)

Irving Janis’ visie op hoe mensen tot (verkeerde) besluiten kunnen komen is door velen geaccepteerd en in vele studies bevestigd. Hij beschrijft in zijn boek hoe een individu, wanneer hij deel uitmaakt van een groep die een beslissing moet nemen, zich laat beïnvloeden door die groep en zo beslissingen neemt die hij zeer waarschijnlijk niet zou hebben genomen als hij dat alleen zou hebben gedaan. Hierbij maakt hij geen gebruik van termen als score en gewicht maar richt hij zich uitsluitend op de psychologische aspecten die in zo’n groepsbeslissing een rol spelen. Een voorbeeld hiervan is de situatie waarin een legerofficier zijn meerdere niet durft te wijzen op een redeneringsfout.

‘Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis’ door Graham Allison (1999)

In deze tweede editie van zijn boek uit 1971 beschrijft Allison de besluitvorming van de regering van John F. Kennedy rond de Cuba crisis. Hij zet hierin zijn modellen I, II en III uiteen, die zoals al eerder vermeld redelijk overeenkomen met respectievelijk het analytische model, het cybernetische/cognitieve model en het bureaucratische model. Hij gaat hierbij echter niet in op het onderscheid tussen scores en gewichten. Allison gebruikt deze modellen om vanuit verschillende oogpunten de gebeurtenissen te verklaren. Zijn conclusie is uiteindelijk dat geen van alle een volledige beschrijving van een beslisproces weergeeft.

‘Strategic decision making’ door Kathleen Eisenhardt (1992)

Kathleen Eisenhardt staat bekend als een autoriteit op het gebied van decision making analysis en dan voornamelijk op het gebied van text analyse. Hieronder beschrijf ik kort twee van haar artikelen en geef ik aan waarom deze niet goed bruikbaar zijn voor mijn onderzoeksdoel.

Kathleen Eisenhardt evalueert in haar artikel in het ‘Strategic Management Journal’ de vele analyses die zijzelf en vele anderen tot op dat moment hadden uitgevoerd en trekt daaruit haar conclusies om zo te komen tot betere analyses in de toekomst. Hierbij bevestigt ze dat veel beslissingen van organisaties op dezelfde manier kunnen worden geanalyseerd als die van de politiek (het veld waar zowel Janis als Maoz zich op richtten) en dat hoewel een zuiver analytische aanpak in theorie wenselijk is, deze in de praktijk niet haalbaar is vanwege restricties als beperkte rationaliteit en verschillen in perceptie en voorkeur tussen de verschillende beslissers. Hoewel zij in haar artikel een goed overzicht geeft van verschillende belangrijke aspecten van een beslisproces, schrijft zij niets over een duidelijk onderscheid tussen score, gewicht en kans, en geeft zij dus wel aan dat meningen veranderen en hoe, maar niet wát er dan is veranderd.

Ook haar aanpak beschreven in het artikel ‘Building Theories from Case Study Research’ waarin ze het begrip ‘grounded theory’ van Glaser en Strauss (1962) verder uitwerkt, gaat niet op dit onderscheid in. Wel geeft ze hierin een overzicht van een aantal manieren om op basis van case studies een theorie te ontwikkelen.

Conclusie:

Tot nu toe hebben deze vooraanstaande wetenschappers, en vele anderen met hen, in hun onderzoeken de combinatie van score, gewicht en kans niet gebruikt. Ik wil dat in dit onderzoek wél gaan doen, en proberen een aanpak te creëren waarmee veel beslissingen alsnog, vollediger dan tot op heden, geanalyseerd kunnen worden.

4. Hoe haalt men de juiste informatie uit een tekst om dergelijke modellen te hanteren?

4.1 Cognitive map

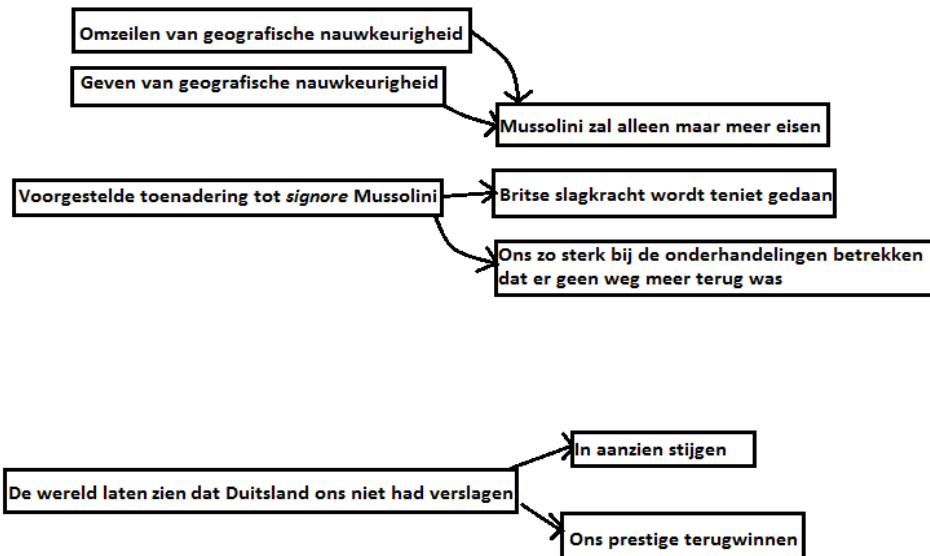
De tekst waarmee ik in dit onderzoek werk, is niet geschreven voor een analyse van een beslisproces. Dat betekent uiteraard dat de informatie die nodig is voor zo'n analyse verborgen zit in de tekst. Analyses voor teksten die wel met dit doel geschreven zijn, zijn zoals reeds aangegeven al volop aanwezig. Wanneer het mogelijk blijkt om andere teksten ook goed te analyseren, legt dat een grote schat aan informatie bloot die met de bestaande analyses niet te achterhalen is.

Een goede manier om de aangedragen argumenten en redeneringen in kaart te brengen is het maken van een *cognitive map* (ofwel *mentale kaart*) (Melman, 1986). Deze procedure is geschikt voor het beschrijven van de verschillende overwegingen die een beslisser maakt en welke mogelijke uitkomsten hij voorziet bij bepaalde acties. Ik zal een deel van deze procedure gebruiken om een goed beeld te creëren van de overwegingen van de verschillende actoren.

Om de juiste informatie uit de tekst te krijgen zoekt men naar alle in de tekst verstopte causale verbanden, mogelijke uitkomsten van keuzes en verwachte (re-)acties van derden. Door deze dan uit de tekst te halen en in een grafische weergave om te zetten, ontstaat een beter overzicht van de genomen beslissing en vooral van de redenering die er aan vooraf ging. Om het een en ander te illustreren zal ik hier een voorbeeld geven. In dit voorbeeld wordt een klein deel van de beschrijving gegeven van het beslisproces rondom de vraag of het Engelse oorlogskabinet, in mei 1940, een toenaderingspoging moest doen naar Mussolini om op deze manier een eind aan de oorlog te maken. De volledige tekst is terug te vinden in de bijlage.

Attlee en Greenwood waren ook tegen een Engels-Franse toenadering. Attlee verklaarde dat 'de voorgestelde benadering er onvermijdelijk toe zou leiden dat we *signore* Mussolini gaan vragen een goed woordje voor ons te doen bij het opstellen van vredesvoorwaarden'. Het opvolgen van de Franse suggestie van 'geografische nauwkeurigheid' zou Mussolini domweg aansporen om nog meer te eisen en als Groot-Brittannië dan weigerde, zou het lijken of we onze bondgenoten in de steek lieten (...). Churchill zat op een soortgelijke lijn. Hij kreeg het 'steeds benauwder', zei hij, 'van de nutteloosheid van de voorgestelde toenadering tot *signore* Mussolini, die deze zeker met minachting zou bezien'. De Britse slagkracht zou door een dergelijke toenadering teniet worden gedaan. Zelfs het omzeilen van 'geografische nauwkeurigheid' zou niet helpen; het zou duidelijk zijn welke gebieden werden bedoeld. (.....) De enige manier om weer in aanzien te stijgen, was de wereld laten zien dat Duitsland ons niet had verslagen. Als we over twee of drie maanden konden laten zien dat we nog steeds niet verslagen waren, zouden we ons prestige terugwinnen. Laten we daarom voorkomen dat we mee worden gesleurd op het glibberige Franse pad. Dat hele gedoe was erop gericht ons zo sterk bij de onderhandelingen te betrekken dat er geen weg meer terug was...

Zoals hieruit blijkt kan in een klein stukje tekst, veel van een beslisproces beschreven worden. Door dit grafisch weer te geven ontstaat een veel beter overzicht in de gevonden causale verbanden.



In dit voorbeeld heb ik alleen de positieve causale verbanden weergegeven, maar ook negatieve kunnen hierin worden verwerkt. Bijvoorbeeld dat een toenadering tot Mussolini een negatief effect heeft op het aanzien van Groot-Brittannië. De werkwijze van een cognitieve map zal ik echter alleen gebruiken om de informatie uit de tekst te halen, niet om deze verder te interpreteren. Daarom geef ik hier alleen de rechtstreekse bewoording uit de tekst. Ook het feit dat in dit voorbeeld maar een klein deel van de beslisruimte wordt weergegeven, is het gevolg van het feit dat dit slechts als voorbeeld van de werkwijze dient.

4.2 Beslisboom

Een andere methode is het maken van een **beslisboom**. Deze methode heeft als voordeel dat het de eigen acties beter scheidt van de *verwachte* acties van een ander en van de *verwachte* uitkomsten van dergelijke acties. Ook legt het een basis voor een betere weergave van de geschatte kans. Zelf zal ik de wijze van het opsporen van de informatie van de cognitive map gebruiken en dan zo veel mogelijk de weergave van deze beslisboom toepassen. Deze weergave is namelijk wat completer dan die van een cognitive map.

De verbanden tussen acties en uitkomsten worden vergelijkbaar weergegeven met de toevoeging dat bij de verbinding de ingeschatte kans wordt weergegeven. Ook kunnen op de verbindingen gewichten worden weergegeven. De scores worden veelal in de uitkomsten weergegeven. In de beslisbomen zal ik alle kansen, gewichten en scores weergeven met respectievelijk (k), (g) en (s). Vooralsnog wordt de kans dan weergegeven zoals deze in de tekst staat, met woorden als 'waarschijnlijk' en 'misschien'. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in.

Ook zal een eventuele indicatie van een gewicht hierin worden weergegeven, mocht deze rechtstreeks uit de tekst te halen zijn. Omdat gewichten vaker uit de context opgemaakt zullen moeten worden, zal dit niet erg vaak voorkomen. De context zal later in de analyse worden meegenomen. De bewoording waarmee men dan een optie beschouwd en eventuele herhaling van argumenten spelen daarbij een rol. Van deze twee verschillende technieken zal ik delen gebruiken. In de tekst zal ik de bruikbare informatie markeren zoals bij de procedure voor een cognitieve map, om vervolgens de grafische weergave te gebruiken met waar mogelijk de uitbreiding van de subjectieve waarden zoals die bij een beslisboom wordt gebruikt.

5. Hoe kan men de overwegingen in een beschrijvende tekst kwantificeren om er een zo goed mogelijke analyse mee te kunnen uitvoeren?

5.1 Kansen

Vaak is het lastig om uit een geschreven verslag van een discussie duidelijk weer te geven hoe de inschatting van kansen door een beslisser is geweest. Men spreekt immers niet snel in termen van kansverdeling. Termen als waarschijnlijk, misschien en mogelijk komen maar al te vaak voor in zo'n verslag maar wat betekent dat nou en wat kunnen we er mee? Om aan dergelijke termen een getal te kunnen toekennen, stelde Sherman Kent, professor aan de universiteit van Yale, en werkzaam voor de CIA, een schaal vast van *words of estimative probability*, ofwel woorden van kansschatting. Hierin legde hij vast met wat voor kans men woorden als waarschijnlijk en misschien zou kunnen associëren. Hij gaf daarbij een gemiddelde en een afwijking aan zoals in de volgende tabel:

Woord van kansschatting	Gemiddelde kans	Afwijking
Zeker	100%	+/- 0%
Bijna zeker	93%	+/- 6%
Waarschijnlijk	75%	+/- 12%
Fifty-Fifty	50%	+/- 10%
Waarschijnlijk niet	30%	+/- 10%
Zeer onwaarschijnlijk	7%	+/- 5%
Onmogelijk	0%	+/- 0%

Nu zou de bruikbaarheid van deze tabel wel heel erg beperkt worden als Kent het bij deze woorden had gelaten. Daarvoor heeft hij voor iedere categorie een aantal synoniemen toegevoegd die dezelfde kans vertegenwoordigen.



Deze kansen geven, samen met de score, weer hoe een mogelijkheid scoort op een bepaald attribuut maar niet hoe belangrijk de beslisser deze vindt.

5.2 Gewichten

Omdat een schaal voor gewichten, zoals die voor kansen, niet bestaat zal ik hiervoor zelf duidelijk onderscheid moeten aanbrengen. Een zelf ontworpen schaal zal, vanwege het gebrek aan empirisch bewijs, niet universeel inzetbaar zijn. Voor dit onderzoek is dat echter ook niet nodig. Het is zelfs niet nodig om voor de beslissers die ik behandel dezelfde schaal te hanteren, althans het gewicht wat de één met *belangrijk* associeert is hoeft niet exact gelijk te zijn aan het gewicht van de ander. Per beslisser is slechts van belang aan te geven hoe een gewicht gedurende het beslisproces eventueel verandert. Dus wanneer een beslisser in het begin stelt 'iets van belang te vinden' en later dit argument toch laat varen, is het voor een analyse genoeg om te kunnen vaststellen dat hier het gewicht is afgenomen. In het op te stellen schema zal ik dan ook met een 5-puntsschaal het gewicht aangeven, waarin 1 een laag gewicht voorstelt en 5 een hoog gewicht.

De reden voor deze keuze is als volgt: een 7-puntsschaal zoals die bij de kans schatting is niet haalbaar. Voor zo'n schaal is veel gedetailleerde informatie nodig, en daar beschik ik niet over. In een 3-puntsschaal is te weinig nuance weer te geven en dat zou in veel gevallen een verandering teniet doen 'of overdrijven. Daarom kies ik hier voor een 5-puntsschaal, waarbij 1 een laag gewicht voorstelt, en 5 een hoog gewicht.

5.3 Scores

Voor de score is ook geen universele schaal beschikbaar omdat deze vele vormen aan kan nemen. Neem het voorbeeld uit de inleiding over de keuze van een auto: comfort moet op een andere wijze gescoord worden dan het feit of het wel of niet een cabrio is, en dat is weer geheel anders dan prijs of aantal pk's; de laatste twee zijn gedetailleerd in getallen aan te geven, de eerste in een schaal, en de tweede is ja of nee. De enige manier is dus om de indicaties voor scores rechtstreeks uit de tekst te halen en daarin te zoeken naar een eventuele verandering.

In het voorbeeld van de auto-keuze speelde onzekerheid geen rol. De scores op de verschillende attributen zijn daar met grote zekerheid vast te stellen. Maar in veel beslisprocessen is er sprake van grote mate van onzekerheid, en dat maakt de beslissing uiteraard veel moeilijker. Hoe passen we de berekening van score maal gewicht nu zo aan dat we daarin een kans mee kunnen nemen? Om dit te illustreren zal ik een voorbeeld geven van een investering.

Stel: u heeft 100 euro om te investeren. Er zijn twee mogelijkheden:

1. U investeert 100 euro in bedrijf A
2. U investeert 100 euro in bedrijf B

Een investering in bedrijf A kan goed gaan, of het kan volledig mislukken. Als het goed gaat krijgt u na een jaar in plaats van uw 100 euro, 200 euro. Als het mislukt dan blijft er helaas niets over. De kans dat het goed gaat schat u op 60%, ofwel 0.6, en de kans op mislukking schat u op 40%, ofwel 0.4. De verwachte opbrengst van deze investering is dan $0.6 \cdot 200 + 0.4 \cdot 0 = 120$ Euro

Op dezelfde wijze bepaalt u de verwachte opbrengst van een investering in bedrijf B. Stel dat die 130 euro bedraagt. Met deze scores, gebaseerd op mogelijke score en de kans daarop, kunt u dan vervolgens de totaalscores van de beide investeringen berekenen, met de verwachte opbrengst als een van de attributen. Ook bestaan er nog manieren om risicomijdend danwel risicozoekend gedrag mee te nemen in de berekeningen. Daarbij maakt men dan gebruik van een nutsfunctie waarbij men

bijvoorbeeld kan aangeven dat men best bereid is om een lagere verwachte opbrengst te accepteren in ruil voor een káns op een hoge opbrengst. In de nutsfunctie wordt dus het gewicht gelijktijdig met de score meegenomen in de overweging.

Verdere uitwerking van deze verschillende aanpakken is hier echter niet nodig, aangezien ik hier slechts een analyse van een reeds gemaakte beslissing wil uitvoeren en niet zelf een verantwoorde keuze hoeft te maken. Dit illustreert echter wel hoe een kans opgenomen kan worden in het beslisproces.

Vaak is een attribuut waarbij een kansschatting wordt gebruikt een attribuut waar wél of niet op gescoord wordt, met andere woorden de score kan 1 of 0 zijn. In zo'n geval neemt de kans de rol van de score in feite over. Immers is dan de score op het attribuut de kans op 1 maal 1 plus de kans op 0 maal 0.

Kansschatting kunnen we dus kwantificeren met behulp van de Sherman Kent schaal. Voor gewichten kunnen we gebruik maken van een 5-puntsschaal, waardoor we overzichtelijk een verandering kunnen weergeven. Voor scores maak ik geen gebruik van één universele schaal, maar geef ik de score-indicaties uit de tekst weer, en probeer ik daaruit eventuele veranderingen op te maken.

Een verdere uitwerking van de codering die ik hier heb toegepast is terug te vinden in de bijlage.

6. Uitwerking

6.1 Inleiding

Nu zal een uitwerking volgen van een analyse van het beslisproces zoals deze heeft plaatsgevonden in Londen in het voorjaar van 1940. In de meimaand van dat jaar stond de Britse regering voor de keuze om al dan niet te proberen via onderhandelingen een einde te maken aan de oorlog met Hitler-Duitsland. De tekst die ik hierbij gebruik is te vinden in het boek Keerpunten van Ian Kershaw. Omdat de gehele tekst van belang is om een volledige analyse te maken, heb ik de gehele tekst in de bijlage bijgevoegd. In deze bijlage is ook te zien hoe ik, volgens de procedure van Marianne Melman (1986) voor het maken van een cognitieve map, de informatie in de tekst heb opgezocht.

Allereerst zal ik hier een korte beschrijving geven van de gebeurtenissen die vooraf gingen aan het beslisproces uit deze tekst.

Op 3 september 1939, de dag dat Groot-Brittannië Duitsland de oorlog verklaarde, eindigde het eerste kabinet Chamberlain, het kabinet van de appeasement politiek, en startte het tweede kabinet Chamberlain, waarin Churchill op zijn oude post als Minister van Marine terugkeerde in het centrum van de politiek. Nog altijd was binnen de Britse regering de hoop groot dat Hitlers regering zou vallen door een interne machtsstrijd of een binnenlandse economische crisis. Daarnaast werd door de Britse bevolking aangedrongen op een eind van de oorlog door vredesonderhandelingen. Het optimisme van de Britse regering dat Hitler zou worden afgezet of van binnenuit zou worden verslagen bleek misplaatst. Op 4 april 1940 verkondigde Chamberlain nog dat Hitler zeker 'de bus had gemist', omdat hij Frankrijk en Groot-Brittannië nog altijd niet was binnengevallen. Vijf dagen later bezetten de Duitsers Denemarken en Noorwegen. Er volgde een rampzalige Britse operatie in Noorwegen waar Churchill voor verantwoordelijk was maar Chamberlain de politieke prijs voor moest betalen. Churchill die tegenstander van de appeasement politiek van Chamberlain was geweest, had aan aanzien gewonnen. Hij stelde op 10 mei 1940 het volgende oorlogskabinet samen.

- Winston Churchill – Minister President en Minister van Defensie
- Neville Chamberlain – Voorzitter van de Kroonraad, in feite minister van Binnenlandse Zaken
- Lord Halifax – Minister van Buitenlandse Zaken
- Clement Attlee – Leider van de Labour partij, en ex-officier van het Britse leger
- Arthur Greenwood – Plaatsvervangend leider van de Labour partij

Op de dag dat Winston Churchill zijn ambt als Minister President accepteerde, 10 mei 1940, opende de Duitse artillerie het vuur aan de Belgische grens. Dit was de start van de invasie van het westen. De Duitse opmars ging in een razend tempo. In tien dagen bereikten ze de Franse kust. Op 24 mei faalde het laatste geallieerde offensief en Boulogne viel in Duitse handen en Calais werd belegerd. De volgende dag was alleen de haven van Duinkerken nog open voor de geallieerden. Daar trokken de overgebleven Franse troepen en het grootste deel van het British Expeditionary Force (BEF) zich de volgende dag maar terug. Daar zaten ze dus in de val, tussen de zee en de Duitse frontlinie.

Nu was in deze situatie het idee ontstaan om Mussolini te vragen om als bemiddelaar op te treden en op deze wijze via onderhandelingen een einde aan de oorlog te maken. Mussolini had immers in 1938 ook ten gunste van de vrede bemiddeld, al had dat het voor de Britten beschamende akkoord van München

tot gevolg gehad. Nu stond men dus voor deze keuze: Doorvechten en zo aan Hitler en aan de rest van de wereld laten zien dat ze Groot-Brittannië niet konden verslaan, of proberen via onderhandelingen een einde te maken aan de strijd.

6.2 De verschillende standpunten

De verschillende standpunten werden het duidelijkst verwoord door Churchill en Halifax. Churchill was tegen de toenadering naar Mussolini, Halifax vond dat het een optie was die moest worden verkend. Chamberlain was in eerste instantie geneigd naar de mening van Halifax en Greenwood en Attlee waren het met Churchill eens. Attlee komt in de beschrijving van het beslisproces dermate weinig naar voren dat ik hem buiten de analyse heb gelaten. Over de redenen van zijn instemming met de beslissing om door te vechten is te weinig uit de tekst op te maken om te kunnen concluderen wat hij (zwaar) heeft laten meewegen en of hij er op een moment gedurende het proces anders over heeft gedacht.

In de tekst heb ik de belangrijke punten gemarkeerd. Voor het overzicht heb ik de volgende kleurcodering aangebracht:

- Groen = Kans indicatie
- Rood = Gewicht indicatie
- Turquoise = Score indicatie
- Grijs = Opties/Alternatieven
- Geel = Overige belangrijke informatie

De gele vlakken markeren de delen die van groot belang zijn in de besluitvorming, maar die niet direct aan een van de andere groepen toe te voegen zijn. Hieronder een voorbeeld van deze codering:

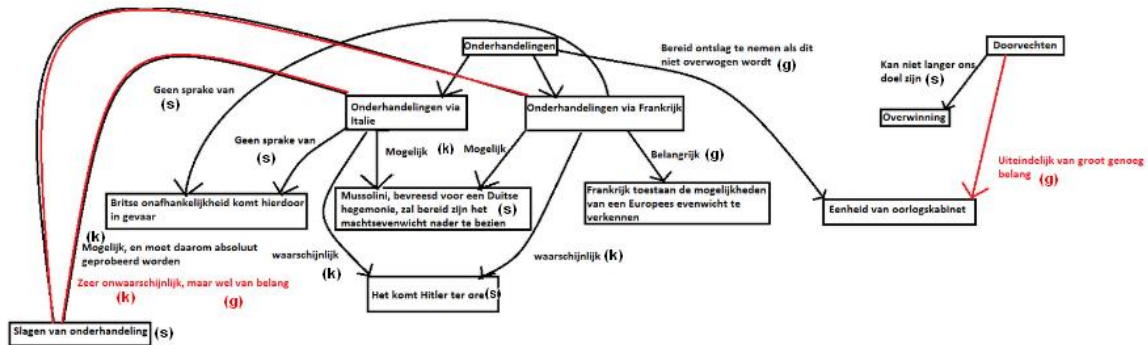
(Halifax) Maar hij benadrukte nogmaals het idee dat Mussolini, bevreesd voor het vooruitzicht van een Duitse hegemonie in Europa, mogelijk bereid zou zijn het machtsevenwicht nader te bezien. 'In ieder geval,' zei hij, 'kon het geen kwaad om deze aanpak uit te proberen.' Greenwood had geen bezwaren tegen de door Halifax voorgestelde aanpak, maar het leek hem dat Mussolini weinig armslag had om onafhankelijk van Hitler te handelen en hij meende dat eisen die de Britse veiligheid zouden aantasten, snel aan de orde zouden komen. Ook Chamberlain wilde de Italiaanse eisen wel met Mussolini bespreken, maar alleen als de Italiaanse leider 'bereid was samen met ons aanvaardbare voorwaarden op te stellen', maar wees daarbij ook op Reynauds standpunt dat er een specifiek aanbod moest worden gevraagd, geen algemeenheden. Churchill wilde geen beslissing nemen voordat duidelijk was hoeveel manschappen vanuit Frankrijk gerepatriëerd konden worden.

Om deze informatie overzichtelijker te maken heb ik hiermee de beslisbomen van de verschillende beslisser geconstrueerd. Hierin is goed terug te vinden wat de overwegingen waren van de beslissers en hoe deze gedurende het proces eventueel veranderd zijn. Waar dat aan de orde is, is de verandering in rood aangegeven. De verschillende kans-, score- en gewichtindicatoren heb ik hierin aangegeven met respectievelijk (k), (s) en (g).

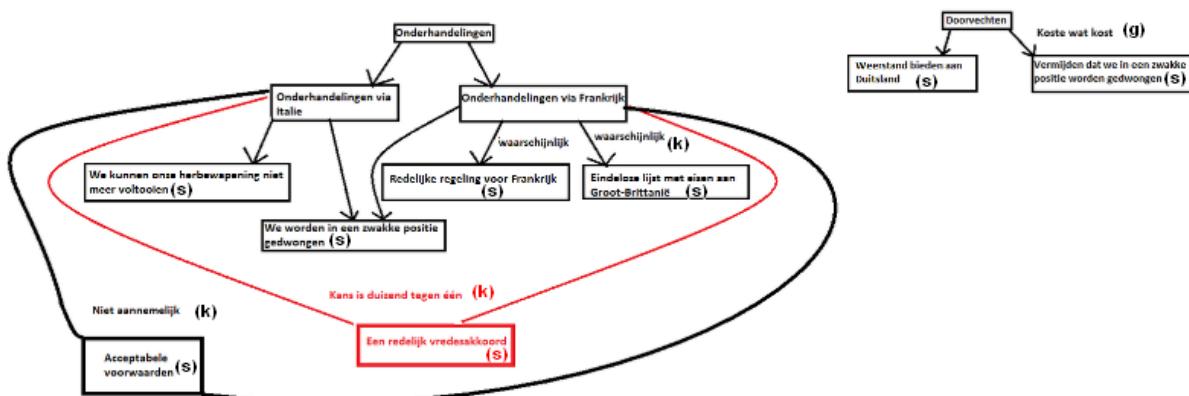
Chamberlains Beslisboom



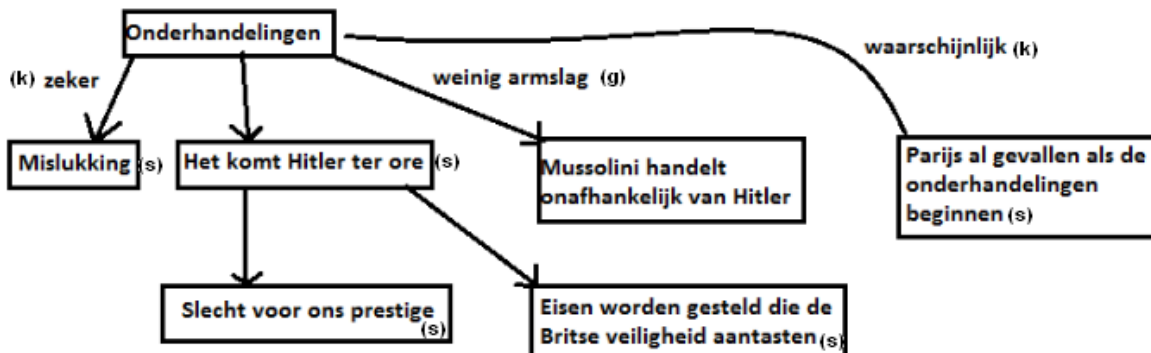
Beslisboom van Halifax



Churchills beslisboom



Greenwoods beslisboom



In deze beslisbomen zijn de overwegingen rechtstreeks uit de tekst overgenomen. Hierdoor is de informatie uit de tekst veel overzichtelijker geworden maar het geeft nog geen compleet beeld van de meningsveranderingen. Wel komt hieruit naar voren dat bij Halifax, Chamberlain en Churchill in ieder geval zo'n verandering heeft plaatsgevonden. Dat is makkelijk te zien aangezien het met rood is aangegeven.

Nu zal er echter nog een volledig overzicht gemaakt moeten worden waarin ook de context kan worden meegenomen en waarin duidelijk te zien is waar een verandering heeft plaatsgevonden. Hiertoe heb ik een schema gemaakt met daarin de beslissers, de keuzemogelijkheden, de attributen die de individuele beslissers hebben gehanteerd en de kansen, scores en gewichten die uit de tekst zijn op te maken.

6.4 Conclusies over dit beslisproces

In het proces valt op dat juist Halifax zich erg conservatief opstelt. In tegenstelling tot Chamberlain, laat hij zich niet overtuigen door Churchill dat doorvechten een betere optie is. Ondanks het feit dat hij moet toegeven dat de onderhandelingen zeer waarschijnlijk geen nut hebben, en zelfs in zijn dagboek een notitie maakte over de nutteloosheid van zo'n onderhandeling, wou hij niet overstappen naar de mening van Churchill. Pas toen het echt overduidelijk was dat het hele oorlogskabinet tegen hem was, gaf hij toe om toch als eenheid de beslissing te nemen. Uit de informatie die ik heb kunnen verzamelen over de overwegingen van Halifax, heeft de grootste verandering zich voorgedaan bij de gewichten. In de kansinschatting en de score heeft hij gedurende het proces wel wat toegegeven aan de mening van Churchill maar niet veel. Het gewicht van eenheid van het oorlogskabinet is echter radicaal veranderd en heeft uiteindelijk de doorslag gegeven. De gewichten op andere attributen (die hem in eerste instantie deden besluiten dat onderhandelen de beste optie was) heeft hij nadat bleek dat hij het hele oorlogskabinet (en de rest van de ministers) tegen zich had, naar beneden bijgesteld. Al deze overwegingen waren uiteindelijk ondergeschikt aan het belang van eenheid.

Chamberlain heeft zich daarentegen duidelijk wel laten beïnvloeden door de aangedragen argumenten maar was gedurende het proces voornamelijk bezig met het sussen van de discussies tussen Halifax en Churchill. Het leek alsof hij zich daarbij nogal sterk liet beïnvloeden door de laatst aangedragen argumenten. Dat baseer ik op het feit dat hij regelmatig als er een nieuw standpunt werd aangedragen, als reactie gaf: 'ik ben het ermee eens, maar....'. Uiteindelijk heeft er wel een verschuiving naar het standpunt van Churchill plaatsgevonden.

Churchill werd gedurende het proces steeds feller in zijn bewoordingen en naar mate hij meer steun kreeg werd hij er steeds meer van overtuigd dat doorvechten de enige goede optie was. Hij is niet van standpunt veranderd, behalve dan het feit dat hij in eerste instantie de onderhandelingen niet durfde uit te sluiten. Pas toen hij een groep van medestanders om zich heen had verzameld, was hij daar klaar voor; kennelijk had hij eerder niet het gevoel voldoende autoriteit te hebben om zijn wil door te drukken, en toen wel.

De redelijke regeling voor Frankrijk was voor hem absoluut niet van belang als dat met zich meebracht dat Groot Brittannië zijn onafhankelijkheid daarvoor moest opgeven.

Kortom, op alle fronten heeft verandering plaatsgevonden, bij de kansen, de scores en de gewichten. Wat uiteindelijk de doorslag heeft gegeven is lastig te stellen. Wel lijkt het duidelijk dat de uiteindelijke beslissing in deze vorm alleen heeft kunnen plaatsvinden door de verschuiving van Halifax op het attribuut 'Eenheid van het oorlogskabinet'. De verschuiving in score van kabinetseenheid is vrij duidelijk. In feite was de score in het begin nog in zijn voordeel: wanneer hij het standpunt van onderhandelen innam, was er een meerderheid die daar geen bezwaar tegen had.

Later was het echter zo, dat wanneer hij vasthield aan zijn standpunt, hij daar alleen in stond tegenover zowel het Oorlogskabinet als de overige ministers. Het is niet duidelijk of het gewicht hierbij onafhankelijk kan worden gezien van de score. Of Halifax ook zou hebben gedreigd met ontslag als hij in eerste instantie al zou zijn geconfronteerd met vier tegenstanders, is namelijk niet te zeggen. Ook is het mogelijk dat hij zich uiteindelijk liet overreden door de aangedragen argumenten.

Vóór deze omslag was er al een afzwakking van zijn argumenten vóór onderhandelingen merkbaar.

7. Conclusie en aanbevelingen

Om terug te komen op het doel van dit onderzoek: een manier vinden om een degelijke analyse te maken van een beschreven beslisproces, de meningsveranderingen met daarin een onderscheid tussen kans, score en gewicht.

Gebruikmakend van de reeds bestaande modellen en theorieën over de analyses van beslisprocessen heb ik een relatief simpel stappenplan opgesteld om zo'n analyse uit te voeren. De informatie die uit een beschrijvende tekst te halen valt is, hoewel beperkt, voldoende om een beeld te creëren van de verandering van standpunten en een onderscheid te maken tussen de verschillende factoren die zo'n verandering teweeg brengen. De restricties die een beschrijvende tekst met zich meebrengt zal ik verderop in dit hoofdstuk bespreken.

Dit stappenplan is als volgt:

- Allereerst haalt men, op de wijze beschreven door Marianne Melman in het boek *Different Text Analysis Procedures for the Study of Decision Making*, de informatie die slaat op het beslisproces uit de tekst. Als aanvulling op deze procedure raad ik het gebruik van verschillende kleuren aan om onderscheid tussen verschillende soorten informatie duidelijk te maken.
- Vervolgens construeert men de beslisbomen voor de verschillende beslissers, waarin men de letterlijke bewoordingen uit de tekst gebruikt. Dit helpt om de grote hoeveelheid informatie overzichtelijk te maken.
- Hierna maakt men op basis van deze informatie en de overige informatie die op te maken valt uit de context, een schema. Daarin wordt het onderscheid tussen kans, score en gewicht nog overzichtelijker en vollediger en kan men ook in één oogopslag zien waar een meningsverandering heeft plaats gevonden en op basis waarvan (kans, score en/of gewicht)

Op deze wijze kan uit een beschrijvende tekst, die niet primair geschreven is voor een dergelijke analyse, veel worden opgemaakt over een meningsverandering.

De restricties die een dergelijke tekst heeft voor het uitvoeren van een betrouwbare en uitgebreide analyse moeten ook vermeld worden.

1. Het feit dat de informatie niet direct gehaald wordt uit de oorspronkelijke bron, doet afbreuk aan de betrouwbaarheid. Het gegeven dat Churchill dit hele proces in zijn memoires zelfs heeft ontkend, bewijst al dat een analyse van een proces waarbij de analist niet aanwezig is, niet altijd de beschikking heeft over betrouwbare informatie. Kershaw heeft dit naar mijn mening goed opgelost door veel verschillende bronnen te raadplegen en die op elkaar af te stemmen. Hierin schuilt dus een gevaar en een belangrijk pluspunt van beschrijvende teksten zoals die van Kershaw. Hij heeft al veel werk gedaan om de bronnen te verifiëren, maar als analist ben je daar wel aan overgeleverd. Hier dient men dus rekening mee te houden wanneer men deze teksten gebruikt. Men moet tevens bedacht zijn op het feit dat de schrijver eventueel ook zijn conclusies trekt over het gebeurde. Kershaw heeft dat naar mijn mening goed gescheiden weten te houden en pas zijn conclusies getrokken in het laatste hoofdstuk. Deze heb ik in mijn analyse buiten beschouwing gelaten.

2. Ook de hoeveelheid bruikbare informatie is hierdoor gelimiteerd. Op basis van de door mij gebruikte case en de verschillende cases die ik heb doorgenomen bij de analyses van Janis, Allison en Maoz kan ik stellen dat teksten waaruit de gewichten duidelijk zijn af te leiden, uiterst

geschikt zijn voor deze analyse, aangezien deze gewichten over het algemeen automatisch gepaard gaan met een indicatie van score en/of kans.

3. Doordat veel teksten, die niet per se geschreven zijn voor een analyse, verhalend zijn geschreven vindt er vaak een zekere rationalisatie van de gebeurtenissen plaats. De schrijver moet er immers een lopend verhaal van maken en neemt daarbij de vrijheid om alvast een interpretatie aan de werkelijk gesproken woorden te geven. Een codeur dient zich dit te realiseren en erop bedacht te zijn. Een tekst waarin voornamelijk geciteerd wordt lijkt dit minder te bevatten en is daarom in principe beter geschikt voor een analyse.

Voor verder onderzoek zou het interessant zijn vele van deze analyses uit te voeren en te onderzoeken of er een conclusie te trekken is over de vraag waar een verandering het meest op gebaseerd is, een verandering in schatting van kans, de score of het gewicht. Daarbij kan dan ook de empirische basis voor het gebruikte codeerschema worden uitgebreid en dan voornamelijk voor de schaal voor gewichten.

Bijlage 1

Londen, Voorjaar 1940

Groot Brittannië besluit de strijd voort te zetten

De MP (minister-president) voelde er niets voor om Musso te benaderen. Het was niet aannemelijk dat Hitler zou instemmen met voor ons acceptabele voorwaarden, maar als we ons uit deze puinhoop konden redden door Malta en Gibraltar en een paar Afrikaanse koloniën op te geven, dan zou hij die kans grijpen. Maar de enige echt afdoende manier was: Hitler overtuigen dat hij ons niet kan verslaan [...] Halifax voerde aandaat het geen kwaad kon om Musso uit te proberen en te kijken wat er van kwam. Als de voorwaarden onaanvaardbaar waren konden we ze altijd nog afwijzen.

Dagboek van Neville Chamberlain, 26 mei 1940.

‘Toekomstige generaties zullen het misschien opmerkelijk vinden dat die uiterst belangrijke vraag of wij de strijd in ons eentje voort zouden zetten, nooit een punt op de agenda van het oorlogskabinet is geweest. Dit werd als een vanzelfsprekend feit aangenomen door alle mannen van alle partijen in dit land, en we hadden het veel te druk om onze tijd te verspillen aan dergelijke niet-realistische, theoretische zaken.’ Aldus Winston Churchill in zijn memoires over de Tweede Wereldoorlog. Deze memoires zijn van grote invloed geweest op de beeldvorming achteraf van de Tweede Wereldoorlog en de mythe dat Groot-Brittannië, helemaal alleen, in grote nood, maar met ontembaar doorzettingsvermogen, geen seconde had geaarzeld en vastbeslotende strijd had voortgezet tegen de naderende dreiging van het machtige, triomferende Duitsland. Als het einde van een verhaal bekend is, is de neiging groot de geschiedenis van achter naar voren te lezen, met de afloop als uitgangspunt. En de kracht van Churchills verhaal en de unieke rol die hij heeft gespeeld, maken het extra moeilijk om dat wat later kwam te negeren – de nationale onverzettelijkheid die tot uitdrukking kwam in de grandioze retoriek van zijn toespraken in de zomer van 1940, de overwinning in de Slag om Engeland, de *‘hands across the Atlantic’* met de almaar groeiende steun van Amerika. Maar Churchill wist heel goed dat het er in die donkere dagen van mei 1940 heel anders uit had gezien. Als de geschiedenis ‘van voren’ in plaats van ‘van achteren’ bekeken wordt, kan dat soms verrassingen opleveren. De werkelijkheid is hoe dan ook vaak veel minder eenduidig, veel rommeliger en verwarrender dan terugblikkend het geval lijkt te zijn. En dat was halverwege mei 1940 zeker zo.

Het Britse expeditieleger in Noord-Frankrijk en België leek verloren, het ooit zo machtige Franse leger wankelde onder de zware Duitse *Ansturm*, er was geen uitzicht op onmiddellijke hulp uit de Verenigde Staten of, in praktische of directe zin, van de eigen overzeese gebieden, en de eigen nationale defensie was kwetsbaar en fragiel, terwijl het vooruitzicht van een invasie reële vormen begon aan te nemen. In deze omstandigheden zou het toch buitengewoon vreemd zijn geweest als de Britse regering de vraag of het land kon en moest doorvechten werkelijk als een ‘niet-realistische, theoretische zaak’ had afgedaan die geen discussie behoefde. En hoewel Churchill er op geen enkele wijze aan refereert, heeft het oorlogskabinet in werkelijkheid juist langdurig en ernstig beraadslaagd over deze vraag: moet Groot-Brittannië doorvechten of moeten we onder ogen zien dat het in onze huidige benarde positie beter is te onderzoeken onder welke voor ons haalbare voorwaarden we tot een overeenkomst kunnen komen? Dit was de cruciale keuze waarmee de Britse leiders in die benarde drie dagen eind mei 1940 werden geconfronteerd. Hun beslissing had verstrekken gevolgen, niet alleen voor Groot-Brittannië maar voor het hele verloop van de oorlog in de jaren die zouden volgen.

Hoe Groot-Brittannië in zo'n hachelijke situatie terecht was gekomen dat de vraag rees of het land vanuit zijn ernstig verzwakte positie tot een vergelijk moest zien te komen – wat in feite bijna neerkwam op de erkenning van een nederlaag- is sindsdien natuurlijk uitgebreid onderzocht en geanalyseerd. Een veelgelezen en invloedrijke polemiek, *Guilty Men*, schreef al in 1940 de schuld regelrecht toe aan leden van de Britse regering die in de jaren dertig, geconfronteerd met Hitler, voor de gevaarlijke weg van *appeasement* hadden gekozen; een keuze die zich uiteindelijk tegen henzelf zou keren. De hoofdrolspelers in de beklagdenbank waren de strenge, stijve, maar scherpzinnige en schrandere Neville Chamberlain, minister-president van mei 1937 tot mei 1940, en zijn buitengewoon lange, ietwat humorloze minister van Buitenlandse Zaken Lord Halifax, voormalig onderkoning van Brits-Indië en een doorgewinterde diplomaat, die de 'heilige vos' genoemd werd vanwege zijn vroomheid en zijn liefde voor de vossenjacht en die zijn post in het latere kabinet van Churchill zou behouden. De geschiedenis heeft het hun nooit vergeven. De schande van 'München' in 1938, toen Groot-Brittannië en bondgenoot Frankrijk zich door Hitler lieten intimideren en hem een aanzienlijk deel van Tsjecho-Slowakije cadeau deden, is voor altijd verbonden met de naam van Neville Chamberlain. Voor het gemak wordt vaak vergeten dat, tot aan München, *appeasement* in heel Groot-Brittannië op ruime steun kon rekenen, ook bij hen die zich daarover nadien, in het licht van de daarop volgende gebeurtenissen, het meest geringschattend en kritisch hebben uitgelaten. De Britse regering heeft ongetwijfeld grote beoordelingsfouten gemaakt in haar pogingen tot verzoening met Hitler. Maar deze moeten wel in het raamwerk worden gezien van de bijkans onoverkomelijke problemen waarmee Groot-Brittannië te kampen had, terwijl Hitlers dreigende schaduw zich steeds duidelijker aftekende.

De structurele problemen die Groot-Brittannië in de periode tussen de wereldoorlogen hadden verzwakt, draaiden om drie onderling verbonden factoren: de economie, het Britse rijk en de herbewapening. Samen zorgden ze ervoor dat, toen de dictators hun spierballen begonnen te tonen, het verzwakte Groot-Brittannië niet in staat was hun groeiende macht te weerstreven.

Groot-Brittannië was na de Eerste Wereldoorlog nog steeds een grootmacht- maar, hoewel dat niet duidelijk zichtbaar was, een verzwakte grootmacht. Hoewel het land op papier nog steeds een crediteur voor de wereld was en in 1920 leningen had uitstaan aan het Britse Rijk en de oorlogsbondgenoten van 1,85 miljard pond, waren de schulden aan Amerika opgelopen tot 4,7 miljard dollar. Dit was een aanwijzing dat het financiële machtsevenwicht was verschoven; pas later zou de volle omvang van de groeiende Britse afhankelijkheid van de trans-Atlantische neef duidelijk worden. Zelfs de Royal Navy, nog steeds de grootste marine-eenheid te wereld, had met de snel groeiende vloot van de Verenigde Staten een toekomstige rivaal te duchten. En problemen in Brits- Indië, Egypte en dichterbij huis in Ierland, vergden het uiterste van de beperkte militaire reserves. En nu de *dominions* Canada, Australië, Nieuw-Zeeland en Zuid-Afrika ook steeds vaker tekenen van groeiende onafhankelijkheid vertoonden, begon het Britse Rijk uiteen te vallen.

De omvang van de problemen bleef gedurende de jaren twintig nog grotendeels verborgen omdat het land zich ondanks heftige turbulenties toch geleidelijk herstelde van het oorlogstrauma. Onder het oppervlak zag het er echter niet zo goed uit. De sleutelindustrieën die voor de oorlog de basis hadden gevormd voor de Britse voorspoed – kolen, ijzer en staal, scheepsbouw, textiel - hadden alle te kampen met een gestage achteruitgang. De werkloosheid bleef gedurende die jaren relatief hoog. En Groot-Brittannië importeerde steeds meer en exporteerde steeds minder. Niettemin waren er naast die achteruitgang en stagnatie ook tekenen van beginnende nieuwe industrieën, en behalve in de in verval geraakte industriesteden was er in de late jaren twintig een kortstondige opleving van hoop, vertrouwen en relatieve bloei.

Daar kwam echter snel verandering in door de wereldwijde economische crisis van 1929. De economische groei in de industriële sector kwam met een schok tot stilstand. Sociale misère en politieke

beroering waren het gevolg. In Groot-Brittannië veroorzaakten de naschokken van de beurskrach van oktober 1929 een politieke crisis en een langdurige economische depressie. Maar indirect zouden de mondiale gevolgen nog veel bedreigende blijken te zijn. De snelle groei na 1931 in het Verre Oosten van het Japanse nationalisme, militarisme en imperialisme en de opkomst van het nazisme in Europa, tussen 1930 en 1933, waren beide in niet geringe mate het gevolg van de economische crisis. Beide vormden voor Groot-Brittannië dat zelf ook economisch verzwakt was, enorme nieuwe strategische bedreigingen; naast de potentiële dreiging uit het Middellandse Zeegebied die van Mussolini's Italië uitging.

Deze nieuwe, opkomende autoritaire grootmachten in Europa en het Verre Oosten – Duitsland, Italië en Japan – hadden er alle belang bij de internationale orde die zich in de nasleep van de Eerste Wereldoorlog had gevormd, aan te vechten en te 'herzien' (of omver te werpen). Elk van die landen had het gevoel – met alle daarmee gepaard gaande wrok – een 'arm land' (*have-not*) te zijn en was vastbesloten de plek onder de zon te verwerven die het toekwam. Elk van die landen keek naar Groot-Brittannië, Frankrijk en andere imperialistische machten en wilde een eigen aandeel in de overzeese gebiedsdelen – de politieke dominantie en nationale trots die aan de felbegeerde status van grootmacht verbonden waren; het economische domein van de autarkie die in een tijd dat het kapitalisme in een fundamentele crisis verkeerde die de onzekerheden en ingebouwde oneerlijkheid van de internationale handelseconomie scherp blootlegde, de enige weg leek te zijn naar langdurige nationale voorspoed. Het lag niet voor de hand dat die andere landen het territoriale verworvenheden – nodig om dergelijke nieuwe wereldmachten te vormen – vrijwillig zouden afstaan. Ze zouden, net als Groot-Brittannië en de andere grootmachten vroeger hadden gedaan, met geweld verkregen moeten worden – 'met het zwaard' zoals Hitler regelmatig verkondigde.

De Britse belangen waren precies tegenovergesteld. Als een van de belangrijkste rijke (*have-*) landen waren de Britten voornamelijk geïnteresseerd in het in stand houden van hun wereldrijk. Dat betekende dat ze wilden vasthouden aan de naoorlogse structuur die Groot-Brittannië voor een groot deel zelf had gecreëerd. Het betekende ook dat de nadruk werd gelegd op internationale samenwerking en diplomatieke onderhandelingen om de veiligheid te verzekeren en problemen te lijf te gaan. Maar het betekende vooral dat vrede voorop stond. Internationale waarborgen en de bereidheid te ontwapenen zouden moeten voorkomen dat de wereld nogmaals in een bloedbad als dat van 1914-18 zou terechtkomen. Alleen al de recente en schrijnende herinnering aan die miljoenen oorlogsdoden vereiste dat.

Vanuit de positie van een zegevierende, nog steeds welvarende wereldmacht is het logisch om te verlangen naar een nieuwe wereldorde, gebaseerd op liberaal gedachtegoed, internationale overeenkomsten en buitenlandse handel. Vanuit het gezichtspunt van de arme *have-not*-landen was deze nieuwe wereldorde nu juist nadelig en in politiek opzicht vernederend. In de ogen van een groeiend deel van de bevolking van die landen vroeg de herinnering aan de oorlogsdoden niet om een dociele aanvaarding van de voorwaarden van de overwinnaar, niet om instemming met economische maatregelen die zich tegen hen keerden, niet om de zwakheid die ontwapening inhield en ook niet om vrede, maar om oorlog - voor de nationale glorie, voor grondgebied dat voor blijvende welvaart moest zorgen, en om vroegere vernederingen en tegenwoordige onrechtvaardigheden ongedaan te maken.

Groot-Brittannië zag, net als de belangrijkste continentale bondgenoot, het door de oorlog zwaar getroffen Frankrijk, en aan de andere kant van de oceaan, de ontluikende nieuwe wereldmacht, de Verenigde Staten, de naoorlogse constellatie dan ook door een totaal andere bril dan Italië, Japan en Duitsland. Die naoorlogse akkoorden, gebaseerd op het verdrag van Versailles van 1919, (en op de daaropvolgende verdragen van Saint-Germain en Trianon) in Europa en het tijdens de Conferentie van Washington gesloten Negenmogendhedenverdrag van 1922 voor het Verre Oosten, leken bovendien niet erg deugdelijk onderbouwd. De weigering van de Verenigde Staten om de akkoorden in Europa te ondersteunen door lid te worden van de Volkenbond, de organisatie die was opgericht om de internationale samenwerking te versterken, gaf geen aanleiding tot optimisme ten aanzien van de

levensduur van de Volkenbond. Maar zowel in het Verre Oosten als Europa hielden de akkoorden gedurende de jaren twintig niettemin stand. Japan was lid van de Volkenbond en vormde geen bedreiging voor de Europese en Amerikaanse belangen in het Verre Oosten en 'leek bereid het spel volgens westerse regels te spelen'. Churchill zelf sloot de mogelijkheid van een oorlog met Japan volstrekt uit. 'Ik geloof niet dat er in onze huidige tijd ook maar de minste kans op is,' schreef hij in december 1924. 'Japan ligt aan de andere kant van de wereld. Het kan op geen enkele wijze onze veiligheid bedreigen'. Ook in Europa leken de voortekenen gunstiger. De naoorlogse akkoorden waren nog versterkt door het verdrag van Locarno van 1925, waarin met internationale instemming de westelijke grenzen van Duitsland werden vastgelegd, en door de Duitse toelating tot de Volkenbond in het jaar daarna. Beide waren geïnitieerd door de voortreffelijke internationale staatsman, Gustav Stresemann, de Duitse minister van Buitenlandse Zaken in de jaren twintig. Maar de voortekenen bleken bedrieglijk. Binnen een paar maanden werd het optimisme door de depressie weggevaagd. Zowel in het Verre Oosten als Europa zouden de naoorlogse akkoorden snel aan flarden worden gescheurd.

In het Verre Oosten werd de Britse kwetsbaarheid al snel duidelijk door de eerste uitingen van Japanse agressie – in 1931 met de bezetting van Mantsjoerije en het jaar daarop met de aanvallen op Sjanghai. De stafchefs van de Britse strijdkrachten wezen op het gevaar voor de Britse bezittingen en gebiedsdelen, waaronder Brits-Indië, Australië en Nieuw-Zeeland. Sir Robert Vansittart, de machtige secretaris-generaal van Buitenlandse Zaken, noteerde al in begin 1932 dat 'wij op geen enkele wijze in staat zijn Japan te stoppen als dat land echt kwaad wil', wat wil zeggen dat 'het uiteindelijk met ons gedaan zal zijn in het Verre Oosten tenzij de Verenigde Staten bereid zouden zijn geweld te gebruiken'. Dat waren de Verenigde Staten niet- ze beperkten zich tot grotendeels contraproductieve veroordelingen van de Japanse acties. Eigenlijk waren de Britse politici Japan gunstiger gezind dan China, maar ze probeerden het onmogelijke te bereiken door zowel de Chinezen als de Amerikanen gunstig te stemmen, zonder de Japanners van zich te vervreemden en tegelijkertijd de Volkenbond in stand te houden. Begin 1934, toen Groot-Brittannië nog in de greep van een ernstige economische crisis verkeerde die de mogelijkheden om in de strijdkrachten te investeren ernstig beperkte (en de herbewapening ook belemmerd werd door een fikse oppositie vanuit alle grote politieke partijen en de publiek opinie), benadrukte de Minister van Financiën Neville Chamberlain dat de vriendschap met Japan voor Groot-Brittannië belangrijker was dan de vriendschap met de Verenigde Staten en de goodwill van China en de vrienden van de Volkenbond. Hiermee was de *appeasement*-koers voor het Verre Oosten bepaald. Op dat moment was Japan al geen lid meer van de Volkenbond en kon men niet de ogen sluiten voor een nieuwe, ernstiger gevaar dicht bij huis.

In die cruciale vroege periode toen het naziregime het totale gezag over Duitsland aan het verwerven was, vonden de ambtenaren van Buitenlandse Zaken het moeilijk te bepalen wat ze van Hitler moesten denken. Was hij die demon van *Mein Kampf*, wiens bewind niet alleen garant stond voor diplomatieke opschudding maar uiteindelijk zelfs voor oorlog? Of zou deze stokebrand tot bedaren komen en tot een normale 'politicus' uitgroeien waar het buitenlandse zaken betrof? Terwijl zij nog bezig waren dat uit te maken, profiteerde Hitler van de onoverkomelijke verschillen tussen de Britse en Franse ideeën over de Duitse herbewapening en stapte met zijn land uit de Volkenbond. Net als Japan in het Verre Oosten bewees Duitsland, het meest onberekenbare element in Europa, vanaf dat moment niet eens meer lippendienst aan de collectieve veiligheidsdoctrine van de Volkenbond. En het idee van ontwapening waar de Britse politici en de publieke opinie zo verknocht aan waren, was morsdood. Het was duidelijk dat Duitsland zich in het geheim zo snel mogelijk aan het herbewapenen was. En het inzicht groeide dat het almaar sterker wordende Duitsland een grotere bedreiging vormde dan Japan of het fascistische Italië. Maar in Groot-Brittannië ging zelfgenoegzaamheid gepaard met financiële nood en het lastige politieke probleem dat de publieke opinie zich tegen herbewapening keerde. Dit leidde tot passiviteit, besluiteloosheid en een 'er het beste van hopen'-politiek.

Aan die inertie kwam pas een eind toen Duitsland in maart 1935, in strijd met het verdrag van Versailles, aankondigde over een luchtmacht te beschikken en plannen te hebben voor een gigantisch leger; en vervolgens het verbijsterende nieuws dat Sir John Simon, minister van Buitenlandse Zaken, en Anthony Eden, minister zonder portefeuille, later die maand na hun reis naar Berlijn meebrachten: de sterkte van de Duitse luchtmacht was al gelijk aan die van de Britse. Hitler had uit effectbejag overdreven, maar de schrik die door Whitehall waarde en toen het nieuws bekend werd bij het gros van de mensen, was tastbaar. Veel te laat werd de noodzaak van herbewapening erkend- iets waar tot dan toe slechts door Churchill en een of twee, beschimpingen trotserende sprekers was aangedrongen- maar werd in brede Labour- en Liberal-kringen nog steeds afgewezen en dat bleef zo tot 1938. Wat betreft de sterkte van de luchtmacht – erkend als de nieuwe strategische sleutel tot militaire kracht en het terrein waar de vijandelijke dreiging het dodelijkst was – zou het echter jaren duren voor de achterstand weer kon worden ingehaald, zo dat al mogelijk was. Het was deze zwakheid die ten grondslag lag aan de poging tot verzoening met Hitler.

Terwijl Groot-Brittannië zuchtte onder mondiale verplichtingen en worstelde om een langdurige economische depressie te boven te komen, werd het steeds duidelijker dat het land zich niet kon meten met de Duitse militaire macht, laat staan deze overtreffen. Het werd eveneens duidelijk dat Groot-Brittannië de mogelijkheid onder ogen moest zien dat het binnen een paar jaar weer in een nieuwe oorlog met Duitsland verwickeld zou zijn. Maar het was ook duidelijk dat de Britse strijdkrachten niet in staat waren om zo'n oorlog te voeren als er niet een langdurig herbewapeningsprogramma in gang was gezet, en dat zou misschien niet klaar zijn voor 1942 of daaromtrent. Het opbouwen van de luchtmacht en het versterken van de marine zouden hoe dan ook weer ten koste gaan van de budgetten voor de landmacht (hetgeen pas in 1940 merkbaar zou worden), omdat de herbewapeningskosten niet mochten botsen met de behoefte aan een sluitende begroting en economisch herstel na de depressie.

Terwijl de Britse militaire zwakte zichtbaar werd, leed de Britse diplomatie eind 1935 een rampzalige nederlaag door de poging om samen met bondgenoot Frankrijk de agressor Mussolini af te kopen ten koste van zijn slachtoffer Abessinie. De Volkenbond is dit debacle nooit te boven gekomen. Hitler profiteerde onmiddellijk van de diplomatieke ontredde en stuurde zijn troepen in 1936 over de gemilitariseerde grens het Rijnland in. De Duitsers hadden nu nog meer troeven in handen. Een conservatief parlamentslid, Robert Boothby, vatte de publieke opinie en het standpunt van de regering goeddeels samen toen hij beweerde: 'Niemand heeft het gevoel dat we harde of dwingende maatregelen tegen Duitsland kunnen nemen nu de Duitse toeren het Rijnland zijn binnengetrokken'. De minister van Buitenlandse Zaken Anthony Eden beperkte het Britse antwoord tot een diplomatiek protest en handhaafde de vreedzame doelstellingen van de regering: 'Wat wij voortdurend voor ogen hebben is een verzoeningspolitiek voor heel Europa'. Drie maanden later, begin juli 1936, erkende het kabinet dat Groot-Brittannië niet kon doen om Oost-Europa te helpen en dat alleen weerstand zou worden geboden tegen geweld tegen het Britse rijk of delen van West-Europa.

Toen Neville Chamberlain in mei 1937 Stanley Baldwin opvolgde als minister-president, erfde hij een buitenlands beleid dat voornamelijk door verwarring, onzekerheid en passiviteit werd gekenmerkt, een beleid dat noodgedwongen was aangepast aan de zwakte van het Britse leger en dat niet veel meer in staat was dan, meestal krachteloos, reageren op gebeurtenissen die door de Europese dictators in gang werden gezet. Chamberlain streefde er oprecht naar deze harde werkelijkheid onder ogen te zien en op basis van erkenning van deze zwakte een praktisch beleid te ontwikkelen. Dat betekende dat hij actief overging tot aanpassing – of *appeasement* – aan de Duitse belangen. Chamberlain had een realistische kijk op Groot-Brittannië, maar misleidde zichzelf waar het de Duitse doelstellingen betrof. Net als de meeste waarnemers van het internationale politieke toneel nam hij aan dat deze een zuiver nationalistisch karakter hadden. Hij meende, zoals zovelen, dat Hitler niet meer was dan een wat extreme voorstander van territoriale aanspraken in Midden- en Oost-Europa die niet geheel ongegrond waren en die met goede wil en vreedzame bedoelingen aan beide zijden door onderhandelingen zouden

kunnen worden verwezenlijkt. Als we tegemoet komen aan de Duitse nationalistische wensen, kunnen we een oorlog vermijden, dacht hij. Hitler afkopen was de prijs voor de vrede. Voor Chamberlain was dat een prijs die het waard was betaald te worden.

Het treurige verhaal van 1938, culminerend in Chamberlains dramatische vlieggreizen naar Duitsland in een poging met Hitler tot overeenstemming te komen en de crisis in Tsjecho-Slowakije te bezweren, wat eind september eindigde met het akkoord van München, berust op deze redenering. Of er behalve oorlog een andere uitweg uit deze crisis gevonden had kunnen worden, is twijfelachtig. Maar er werd niets anders geprobeerd. Churchill, die het Britse defensiebeleid en buitenlands beleid sinds halverwege de jaren dertig krachtig had bestreden, was groot voorstander van een 'grote alliantie' met Frankrijk en de Sovjet-Unie om Hitler af te schrikken en indien nodig elke agressie tegen Tsjecho-Slowakije (dat met beide landen verdragen had) met geweld te weerstaan. Bij links vond dat idee veel steun, zo ook bij de publieke opinie, maar niet bij de regering. Want Chamberlain en zijn minister van Buitenlandse Zaken, Lord Halifax, verafschuwden het bolsjewisme en combineerden dat met groot wantrouwen jegens Stalins drijfveren en minachting voor het Rode leger. Zij sloten elke vorm van een alliantie uit.

Het is goed denkbaar dat er niets terecht zou zijn gekomen van de 'grote alliantie', ook al zou deze zijn gevormd. De Sovjetdictator beweerde dat zijn troepen klaarstonden om op te rukken als Hitler het land binnenviel. Dat was meer bluff dan werkelijkheid. Het Roede Leger was nog niet gekomen van de gevolgen van Stalins zuiveringen en maakte geen enkele voorbereiding tot enige militaire actie; Polen en Roemenie zouden trouwens zo goed als zeker een doortocht van het leger door hun landen weigeren. Intussen probeerde in het westen Frankrijk onder zijn verplichtingen van het verdrag met de Tsjechen uit te komen en deed Groot-Brittannië er alles aan om zich te onttrekken aan steun voor een eventuele Franse betrokkenheid. Chamberlain was gewaarschuwd dat de herbewapening nog niet ver genoeg was gevorderd om in een grote oorlog verwickeld te raken en dat er vanuit militair oogpunt niets kon worden gedaan om Tsjecho-Slowakije te redden. Hij was ervan overtuigd dat een oorlog het Britse rijk in gevaar zou brengen. De Britse belangen in het Verre Oosten werden al bedreigd door de Japanse oorlog tegen China, die sinds de zomer daarvoor woedde en zich almaar uitbreidde. (De zomer daarna dwong een aanvankelijk onbeduidend incident in T'ien-tsin in het noorden van China, dat tot een wekenlange impasse tussen Groot-Brittannië en Japan leidde, de Britten te erkennen dat, zoals Lord Halifax het verwoordde, 'we in het Verre Oosten weinig lijken te kunnen doen als de Verenigde Staten niet met ons meedoen'). In het Middellandse Zeegebied vormde intussen het fascistische Italië en de groeiende kans dat Franco als overwinnaar tevoorschijn zou komen uit de Spaanse Burgeroorlog, die al sinds de zomer van 1936 woedde, in toenemende mate een gevaar voor de Britse kracht. Chamberlain suggereerde later dat hij geen keus had gehad. Groot-Brittannië was nog niet klaar voor de oorlog; hij moest tijd winnen. 'Hoe dan ook en wat de uitkomst ook was geweest, het is zo helder als glas dat als we in 1938 hadden moeten vechten, de resultaten veel beroerder waren geweest,' schreef hij aan een van zijn zusters, maanden nadat de oorlog uiteindelijk begonnen was. 'Het is nog te vroeg om te voorspellen hoe de geschiedenis hierover zal oordelen, maar als we de volledige beschikking krijgen over alle documenten, zal het duidelijk zijn dat ik mij van het begin af aan bewust ben geweest van onze militaire zwakte en mijn best heb gedaan om de oorlog uit te stellen als ik deze niet kon vermijden'.

Of Chamberlain oprecht geloofde dat hij tijd won door een deel van Tsjecho-Slowakije prijs te geven aan Hitler, of dat hij oprecht geloofde dat hij een belangrijke stap had gezet om het 'tijdperk van vrede' veilig te stellen, is zelfs op dit moment nog een discussiepunt. Het is ook onmogelijk om zeker te weten of de verspilde kans om in de zomer van 1938 met Hitler de strijd aan te binden beter was dan de mogelijkheid die zich een jaar later voordeed, toen de oorlog hoe dan ook moest beginnen, en of een krachtige houding ten aanzien van Tsjecho-Slowakije niet ook Hitlers val tot gevolg had kunnen hebben via een binnenlandse coup. De meest voor de hand liggende speculatie is in beide gevallen een negatieve: er is geen betere kans gemist en Hitler zou niet van binnenuit ten val zijn gebracht. Hoogstwaarschijnlijk zou Tsjecho-Slowakije snel onder de voet zijn gelopen, zoals volgens theoretische

oorlogsscenario's het geval zou zijn geweest, en Groot-Brittannië en Frankrijk zouden óf tot een vergelijk hebben moeten komen en een fait accompli erkennen, óf ze zouden in een oorlog verwickeld zijn geraakt vanuit een veel zwakkere militaire positie dan in 1939. In beide gevallen zou een triomf van de oppermachtige Duitse strijdkrachten onmiskenbaar een mogelijkheid zijn geweest. En het is ook twijfelachtig of de embryonale Duitse oppositie goed genoeg zou zijn georganiseerd om iets tegen Hitler te ondernemen vóór hij, door zijn overwinning op Tsjecho-Slowakije en het op afstand houden van de westerse grootmachten, het verzet de wapens uit handen had geslagen. Dat zijn speculaties. Maar de waarheid was, zoals Churchill vol vuur in het Lagerhuis betoogde, dat 'we een totale en absolute nederlaag hebben geleden' door het akkoord van München – hoewel het een nederlaag was die voortkwam uit een al langer bestaande, zwakke militaire positie en de veel te late erkenning dat een snelle herbewapening noodzakelijk was, waarvoor niet alleen Chamberlain, maar ook opeenvolgende Britse regeringen verantwoordelijk waren. Nu werd er tenminste eindelijk haast gemaakt met de herbewapening. In september 1939 was Groot-Brittannië nog niet echt sterk vergeleken met de Duitse legermacht, maar wel in een betere militaire positie dan tijdens de periode München.

Toen Hitler in maart 1939 zijn ware gezicht liet zien door München te verloochenen en de rest van Tsjecho-Slowakije te bezetten, begon het de Britse regering te dagen dat een oorlog onvermijdelijk was. De garantieverklaring aan Polen die aan het eind van diezelfde maand werd gegeven, betekende in feite dat een oorlog onontkoombaar was door het lot van Groot-Brittannië in Duitse en Poolse handen te leggen. Er volgde een onverbbiddelijke aaneenschakeling van gebeurtenissen in die dramatische zomer van 1939. Chamberlain en Halifax accepteerden pas op het laatste moment en met tegenzin dat het noodzakelijk was om een alliantie met Stalin te overwegen. Maar weer maaide Hitler hun het gras voor de voeten weg. Het beruchte pact tussen Hitler en Stalin van 23 augustus 1939 betekende niet alleen dat oorlog onvermijdelijk was, maar zelfs al voor de deur stond. Met de Duitse invasie van Polen, nog geen week later, op 1 september 1939, nam de oorlog een aanvang. Binnen twee dagen verklaarden Groot-Brittannië en Frankrijk aan Duitsland de oorlog, waarmee het Duits-Poolse conflict een totale Europese oorlog was geworden. Chamberlain hield rekening met een langdurig conflict, maar vertrouwde erop dat Groot-Brittannië uiteindelijk zou zegevieren.

Dit was een veronderstelling die grotendeels gebaseerd was op de veel betere economische hulpbronnen die Groot-Brittannië tot zijn beschikking had, wat in een langdurige oorlog zwaar zou wegen, en op de vermeende instabiliteit van de Duitse economie. Een dergelijk optimisme kon gedurende de maanden daarna waarin geen militaire actie in West-Europa plaatsvond gemakkelijk standhouden – tot het in het voorjaar van 1940 in een paar dagen werd weggevaagd.

II

Op 10 mei 1940 sloeg de bliksem uiteindelijk in. Voor de westerse geallieerden, Groot-Brittannië en Frankrijk, betekende dit dat de drukkende, dreigende atmosfeer van de 'schemeroorlog', die al vanaf de herfst daarvoor aan de gang was, plaatsmaakte voor de voorspelde zware storm. Die storm was al een maand op til, vanaf het moment dat Hitlers troepen begin april Denemarken en Noorwegen waren binnengevallen. Bij het aanbreken van de dag op die ochtend in mei opende de Duitse artillerie bij de Belgische grens het vuur. De langverwachte invasie van het westen was begonnen.

De Duitse opmars voltrok zich in een adembenemend tempo; de Nederlandse en Belgische neutraliteit werd zonder enige scrupule geschonden en tegen de avond van 20 mei bereikten de Duitsers de Franse kust, waardoor ze in tien dagen zo'n 250 kilometer hadden overbrugd. De geallieerde strijdkrachten werden in tweeën gespleten door de snelheid en het verrassingseffect van de 'zeisbeweging' waarmee het Duitse leger door het zuiden van België en het noorden van Frankrijk maaide, en trokken zich in wanorde terug in de richting van de kust. Op 24 mei bleek de laatste hoop op

een geallieerd tegenoffensief een illusie. Boulogne viel in Duitse handen en Calais werd belegerd. Op 25 mei was Duinkerken de enige haven die nog voor de geallieerden open was. De volgende dag waren praktisch het hele Britse expeditieleger en het grootste deel van de Franse troepen die nog in gevecht waren – samen bijna 340.000 man – begonnen zich terug te trekken naar Duinkerken en omgeving, waar ze klem kwamen te zitten tussen de zee en de Duitse frontlinie.

Het lot wilde dat uitgerekend op de dag dat Hitler zijn westelijk offensief startte, op 10 mei, de man die een van zijn taaiste tegenstrevers zou blijken te worden, Winston Churchill, het ambt van minister-president van het Verenigd Koninkrijk van Groot-Brittannië en Ierland aanvaardde. Churchill had in de jaren dertig geen rol van betekenis in de politiek gespeeld. Ondanks zijn rijke ministeriele ervaring die terugging naar vóór de Eerste Wereldoorlog, werd hij door de leiders van de achtereenvolgende 'nationale kabinetten' (waarvan het eerste in 1931 tijdens de economische crisis tot stand kwam op basis van een coalitie van de grootste politieke partijen en gedomineerd werd door zijn eigen partij, de Conservatieven) als te onbetrouwbaar en te onafhankelijk denkend beschouwd voor het hoge ambt. Door politiek links werd hij herinnerd en gehaat als een reactionair en door velen van zijn eigen partij werd hij als een non-conformistische avonturier gezien. Zijn verantwoordelijkheid voor de ramp in Gallipoli tijdens de Eerste Wereldoorlog was nog niet vergeten, net zomin als zijn vroegere politieke willekeur: hij had de Conservatieve Partij verlaten en zich aangesloten bij de Liberalen om vervolgens, jaren later, weer in de schoot van de partij terug te keren. 'Ik ben twee keer overgelopen', schijnt hij later gezegd te hebben, 'en de tweede keer maakte Baldwin mij Minister van Financiën'. Als minister van Financiën was hij geen groot succes. Zijn 'jaren bij de schatkist', wordt wel beweerd, 'waren beslist de zwakste in zijn veelbewogen carrière. Zijn excentrieke financiële beleid' – volgens velen was hij te ongeduldig om de fijne kneepjes van het financiële beheer onder de knie te krijgen – 'maakte hem in de ogen van gematigder politici onbetrouwbaar en hij liet de schatkist in een verzwakte positie achter in een tijd van economische problemen'. Dat hij 'onbetrouwbaar' was, leek eens temeer bevestigd door zijn onverbloemde oppositie, begin jaren dertig, tegen het beleid van zijn partij om beperkte constitutionele hervormingen door te voeren in Brits-Indië en door zijn krachtige steun aan koning Eduard VIII tijdens de kroonsafstandscrisis in december 1936.

Het gevoel bekwam velen in zijn partij dat Churchill, ondanks zijn veelvuldige talenten, niet kon worden vertrouwd waar het zijn politiek inzicht betrof. Menigeen zou hebben ingestemd met toenmalig minister-president Stanley Baldwin die binnenskamers zei: 'Toen Winston werd geboren, hebben feeën zijn wieg met gaven overladen – verbeeldingskracht, welbespraaktheid, ijver, bekwaamheid – maar toen kwam er een fee die zei: "geen mens heeft recht op zoveel gaven" en ze pakte hem op en schudde hem zo door elkaar dat hem ondanks al die gaven geen inzicht en wijsheid gegeven waren'. Die veronderstelde onbetrouwbaarheid heeft lang invloed gehad op de meningen in Churchills eigen partij. Zelfs in juli 1939 nog wilde viervijfde van de Conservatieve Lagerhuisleden Churchill liever niet in het kabinet.

Churchill had zich onbetwist onafhankelijk opgesteld. Hij had vrijelijk gebruikgemaakt van zijn vele contacten, zijn retorische en journalistieke vaardigheden en zijn parlementaire status om regelmatig en met steeds meer resultaat het Britse defensie- en herbewapeningsbeleid te hekelen. Zijn waarschuwingen over het weer opkomende Duitse gevaar bleken profetisch te zijn. Zijn onverbiddelijke afkeer van het nazisme, vanaf het moment dat Hitler de macht had overgenomen, had hem tot een fanatiek tegenstander van de *appeasement* gemaakt, als een van de weinigen in zijn partij. Zijn veroordeling van het schandelijke, vernederende akkoord van München had in schril contrast gestaan met Chamberlains ongelukkige tegemoetkoming aan Hitlers wensen. Toen Hitler in maart 1939 vernietigde wat er nog van Tsjecho-Slowakije restte en daarmee eindelijk de Britten de ogen opende voor het feit dat Hitler niet uit was op het opnemen van etnische Duitsers in zijn Groot-Duitse Rijk, maar op uitbreiding van zijn imperium, waardoor een oorlog in Europa onvermijdelijk werd, had Churchill

weer tevergeefs gepleit – zoals hij ook had gedaan tijdens de dieper wordende crisis in het jaar daarvoor – voor een ‘grote alliantie’ waarin Groot-Brittannië zich zou verenigen met de Sovjet-Unie en Frankrijk, als de laatste kans om een nieuwe grote wereldbrand af te wenden. Toen de oorlog ondanks alle *appeasement*-pogingen toch uitbrak, bleek Churchill wederom gelijk te hebben. Zijn terugkeer op zijn oude post in het kabinet, als minister van Marine, op 3 september 1939, de dag dat Groot-Brittannië Duitsland de oorlog verklaarde, werd dan ook in vele kringen met instemming begroet, zelfs door voormalige politieke tegenstanders. Churchill was weer terug in het centrum van de politieke macht. Dat leek enige geruststelling te bieden.

Welbeschouwd was de machtsbasis van Churchill op dat moment echter niet zo groot. Chamberlain had de touwtjes nog stevig in handen en hij was in zijn eigen partij buitengewoon populair tijdens de ‘schemeroorlog’, zoals hij het noemde. In deze maanden was nog niet bepaald wat het Britse doel in deze oorlog moest zijn, behalve van Hitler afkomen. Er was nog steeds een veel te hooggespannen verwachting dat een binnenlandse economische crisis of een strijd om de macht Hitlers regering wel omver zou werpen. Er werd nogal optimistisch gedacht dat daarmee de weg zou zijn geopend om de oude grenzen te herstellen en het conflict te beëindigen. Chamberlain had echter een realistischer kijk dan menigeen en ging van een langdurige oorlog uit: drie jaar of zo, dacht hij. Hij betwijfelde of er sprake kon zijn van een totale zege, maar geloofde niet dat Hitler uiteindelijk kon winnen en hoopte dat hij van binnenuit ten val zou worden gebracht, zodra het Duitse volk dat onder ogen zag. Sommigen wilden het conflict beëindigen voor het in alle ernst zou losbarsten door met Hitlers regering te gaan onderhandelen. In de herfst van 1939 ontving Chamberlain duizenden brieven van particulieren die wilden dat er een eind aan de oorlog zou worden gemaakt door vredesonderhandelingen. Hoewel er niet echt een ‘vredespartij’ bestond, spraken lieden van diverse pluimage – vooral Conservatieven en ook enkele leden van het Hogerhuis die goede contacten onderhielden met hooggeplaatste personen – de hoop uit op een vredesregeling via onderhandelingen. Maar de regering leek niet bereid die weg te volgen; het ‘vredesaanbod’ dat Hitler op 6 oktober 1939 na zijn overwinning in Polen deed, werd zonder aarzeling verworpen.

De ‘onheilspellende trance’ (zoals de rusteloze Churchill het later noemde) duurde dan ook voort gedurende die donkere wintermaanden. Het wonderlijke optimisme van de Britse regering dat Hitler uiteindelijk zou worden afgezet of verslagen – in ieder geval niet de overhand zou krijgen – hield stand. Maar daar ging ook een gevoel van onbehagen achter schuil, het gevoel dat die angstaanjagende stilte gevolgd zou worden door een gigantische storm. Men had de indruk dat Hitlers volgende stap niet lang op zich zou laten wachten. Die kwam in april 1940 en moest de Britse plannen verijdelen in de Scandinavische wateren mijnen te leggen – iets waar Churchill regelmatig op had aangedrongen. Op 4 april had Chamberlain het noodlot getart door te verkondigen dat Hitler zeker ‘de bus had gemist’, omdat hij Frankrijk en Groot-Brittannië nog steeds niet was binnengevallen. Die dwaze grootspraak werd onmiddellijk afgestraft. Vijf dagen later bezetten de Duitsers Denemarken en Noorwegen. Er volgde een rampzalige Britse operatie in Noorwegen. Churchill was hiervoor in hoofdzaak verantwoordelijk, maar Chamberlain moest de politieke prijs ervoor betalen. De messen werden nu geslepen voor de minister-president die *appeasement* met Hitler had voorgestaan. Churchill, die hier als een roepende in de woestijn tegen had gewaarschuwd, had aan aanzien gewonnen. Begin mei had het grootste deel van Chamberlains eigen partij het vertrouwen in de premier verloren: dit was niet de leider die Groot-Brittannië in een oorlog nodig had. De oppositiepartijen waren onvermurwbaar en weigerden met hem een oorlogskabinet te vormen. Op 10 mei, na een motie van wantrouwen van het Lagerhuis, nam hij ontslag.

De twee kandidaten om hem op te volgen waren Churchill en Lord Halifax, de minister van Buitenlandse Zaken, die sinds 1937 een leidende rol had gespeeld in het kabinet naast de minister-president zelf. Chamberlain had een voorkeur voor Halifax. Zo ook (maar niet openlijk, want ze hadden geen constitutionele mening in deze zaak) koning George VI en prinses Elisabeth. Ook het parlement zou

waarschijnlijk achter Halifax als eerste minister hebben gestaan. Zijn overstap van het Hogerhuis naar het Lagerhuis, die daarvoor waarschijnlijk nodig was, zou wat vreemd maar geen onoverkomelijk probleem zijn geweest. Maar Halifax bedankte voor de eer. Over zijn motieven is veel gespeculeerd. Het meest waarschijnlijk is dat de enorme animositeit jegens Chamberlain, na diens aftreden, Halifax gesterkt heeft in zijn overtuiging dat ook hij qua temperament niet uit het goede hout was gesneden om een oorlogsleider te zijn. En zo kwam de weg vrij voor de meer strijdlustige, dynamische, vastberaden en wilskrachtige – zij het onvoorspelbare – Churchill. Hoe de toekomst er had uitgezien als Halifax het ambt van eerste minister had geaccepteerd, is onmogelijk te zeggen. Maar zijn beslissing om op dat moment terug te treden is zonder twijfel van grote invloed geweest op de Britse voorzetting van de oorlog. Aan het eind van de middag van 10 mei was Winston Churchill minister-president. In zijn misschien wat te zwaar aangezette bespiegelingen van een paar jaar later beschrijft Churchill zijn gevoelens: ‘eindelijk had ik het gezag om richting te geven aan het hele gebeuren. Ik had het gevoel dat ik met een doel onderweg was en dat mijn leven hiervoor slechts een voorbereiding was geweest voor dit moment en deze beproeving’.

De omvang van die beproeving zou al spoedig duidelijk worden, want binnen veertien dagen hing het lot van Frankrijk aan een zijden draad en was bijna het hele Britse expeditieleger in groot gevaar: een kwestie van krijgsgevangenschap of vernietiging. Churchill had zijn ambt nauwelijks aanvaard toen hij geconfronteerd werd met de ernstigste dreiging die het land in zijn lange geschiedenis onder ogen moest zien. Het dreigende gevaar dwong het oorlogskabinet tot één van de gedenkwaardigste beslissingen die een Britse regering ooit had hoeven nemen: de weg vrijmaken voor vredesonderhandelingen met Hitler óf doorvechten. De heersende mening, ook in invloedrijke kringen, was dat er, hoewel met tegenzin, gekeken moest worden naar de mogelijkheid van een vredesregeling via onderhandelingen, gebaseerd op aanvaardbare voorwaarden, als de enige verstandige weg die in deze zware omstandigheden voor Groot-Brittannië openstond. De afloop van de discussies in het oorlogskabinet lag beslist niet voor de hand, in de dagen dat het grootste deel van het Britse leger vastzat op de stranden van Duinkerken.

III

Het is in het licht van latere gebeurtenissen niet gemakkelijk voor te stellen hoe kwetsbaar Churchills positie half mei 1940 was. Zijn gezag, dat snel daarna onbetwist zou worden, was nog kwetsbaar. Bij zijn eerste optreden als minister-president in het Lagerhuis, op 13 mei, werd hij niet met uitzinnig enthousiasme begroet door zijn partijgenoten. Behalve van de kant van de oppositie waren die dag alle toejuichingen gericht aan Chamberlain, niet aan Churchill. Zijn toespraak van die dag, die later zou worden gezien als hét voorbeeld van churchilliaanse retoriek, met zijn belofte van ‘bloed, inspanning, zweet en tranen’, werd koeltjes ontvangen door de Conservatieven. Er was nog steeds wantrouwen. Sommigen meenden dat het een kortstondig premierschap zou worden. Veel Conservatieven zouden Chamberlain graag in het ambt terugzien. Churchill zelf beseftte heel goed dat hij het zich, met slecht voorwaardelijke steun uit zijn partij, niet kon veroorloven zijn voorganger Chamberlain die nog steeds partijleider was, van zich te vervreemden.

Churchill haalde een aantal vooraanstaande mensen uit de Labourpartij de regering binnen, maar op hier en daar een ambtswisseling na, bleven de meeste oude bekenden zitten. Het oorlogskabinet onderging wel een radicalere koerswijziging. Het werd teruggebracht tot slechts vijf leden. Drie daarvan waren Conservatieven. Churchill nam zelf de verantwoordelijkheid op zich van het Ministerie van Defensie. Chamberlain kreeg de titel ‘voorzitter van de kroonraad’, waarmee hij in feite toezicht hield op het binnenlands beleid. En Lord Halifax bleef minister van Buitenlandse Zaken. Bij hen voegden zich twee Labourafgevaardigden: Clement Attlee, partijleider sinds 1935, bijna zestig jaar oud, een kleine, keurige, gereserveerde man die, zeer ongebruikelijk onder socialisten, officier in het leger was geweest,

en Arthur Greenwood, plaatsvervangend partijleider, zestig jaar oud, - een minzame man uit Yorkshire die net als Churchill een voorliefde voor alcohol had. Tijdens zijn korte regeringservaring vlak voor de depressie had hij zich een competente, doch niet heel bijzondere minister getoond. Beiden hadden geen vaste portefeuille. Churchill zou dit oorlogskabinet snel domineren; zijn controle over Defensie versterkte zijn positie aanmerkelijk. Maar in mei 1940, toen de crisis zich verdiepte, was er geen sprake van een dergelijke dominantie. Churchill kon de andere leden van het kabinet niet terzijde schuiven of zijn wil opleggen. Hij was zich in het bijzonder bewust van zijn afhankelijkheid van Chamberlain en Halifax. De dag nadat zijn opvolger het ambt had aanvaard, schreef Chamberlain in zijn dagboek: 'ik weet dat hij op Halifax en mij rekt en zoals hij het in zijn brief stelde: "De weg die ik ga is grotendeels van jou afhankelijk".'

De omvang van de crisis waarmee Churchills oorlogskabinet werd geconfronteerd, werd met de dag duidelijker. De snelheid waarmee de Duitsers oprukten was adembenemend. Elk rapport was een nieuwe aanwijzing voor rampspoed van ongekende omvang. De bezorgdheid over het lot van Frankrijk nam met de dag toe. En daarbij kwam de vaak onuitgesproken zorg dat Groot-Brittannië niet zonder zijn bondgenoot zou kunnen doorvechten. Hoewel hij later zekerder werd, uitte ook Chamberlain die vrees op de dag dat het Duits offensief begon. Sir Samuel Hoare, een lid van Chamberlains oorlogskabinet, die nu echter op het punt stond naar Madrid af te reizen om daar de Britse ambassadeur te worden, merkte een paar dagen daarna op dat de voormalig minister-president 'volkomen van de wereld was. Alles was afgelopen, De VS deugden niet. "We kunnen ons leger daar nooit weg krijgen, en als dat wel lukt, dan zonder materieel" '. Die mistroostigheid beperkte zich niet tot Chamberlain, Ooggetuigen repten over 'een paniekstemming' en 'defaitisme' in de hoogste kringen in Londen, en generaal Sir Edmund Ironside, hoofd van de generale staf van het Britse Rijk, vreesde dat deze *Ansturm* 'het einde van het Britse rijk' zou betekenen. Luchtmaarschalk Hugh Dowding, de opperbevelhebber van het *Fighter Command*, sprak op 16 mei de mening uit dat als er voldoende gevechtskracht in het land werd gehouden en de oorlogsvloot zou blijven bestaan, Groot-Brittannië de strijd zou kunnen voortzetten. Maar als de gevechtsskaders Het Kanaal over zouden worden gestuurd, zoals de Fransen wilden, dan zou de nederlaag van Frankrijk ook de totale nederlaag van Groot-Brittannië betekenen. Churchill, die in eerste instantie moeite had gehad het bericht 'wij zijn verslagen' te geloven dat hij op 15 mei had doorgekregen van de Franse premier Paul Reynaud, had geen twijfel meer ten aanzien van de ramp en de wanhoop die in Parijs heerste toen hij daar de volgende dag heen vloog om de Franse leiders te ontmoeten. De Britse minister-president toonde zich vol bravoure en overtuigde zijn gastheren dat Groot-Brittannië van plan was door te vechten tot de Verenigde Staten te hulp zouden komen en Duitsland verslagen was. Tegelijkertijd riep hij, gehuld in een mist van sigarenrook en diep in de nacht, 'een apocalyptisch beeld van de oorlog' op, waarin hij zichzelf al zag 'in het hartje van Canada terwijl hij, over een Engeland dat met de grond gelijk gemaakt was door superbommen en over de al afgekoelde ruïnes van Frankrijk, leiding gaf aan een luchtoorlog van de Nieuwe Wereld tegen de Oude, door Duitsland gedomineerde Wereld'. 'Frankrijk klaarblijkelijk ingestort, situatie rampzalig' noteerde Sir Alex Cadogan, hoofd van Binnenlandse Zaken, toen hij van Churchills verslag van het bezoek hoorde. Op 21 mei vertrouwde Cadogan zijn dagboek toe: 'Alleen een wonder kan ons redden, anders is het met ons gedaan'.

Degenen die niet bekend waren met de hogere politieke inzichten en geen toegang hadden tot de deprimerende rapporten van de militaire leiders – het grootste deel van het gewone volk – waren niet in staat de ernst van de situatie te doorgronden. Er heerste over het algemeen kalmte, althans aan de oppervlakte. Velen hadden gewoon de kop in het zand gestoken. In een brief aan zijn zuster Hilda deed Chamberlain op 17 mei verslag van zijn eigen indruk van de stemming onder het volk: 'De mensen hebben geen flauw benul van de ernst van de situatie. Ik wandelde vandaag langs het meer [in St. James' Park] en het was hartverscheurend om te zien hoe de mensen, lui in hun stoel hangend, genoten van de zon en de eendjes die heen en weer schoten in het water. We zullen proberen hun wat meer

beseft van de werkelijkheid bij te brengen, hoewel ik denk dat de gebeurtenissen daaraan meer zullen bijdragen dan wat wij kunnen bedenken'. Chamberlains vermoeden was volkomen juist. De tamme berichtgeving van de BBC en de kranten kon de dreiging van de Duitse opmars en de zwakte van de geallieerden niet verhullen. Er was een groeiende en zeer terechte ongerustheid over de gebeurtenissen aan de andere kant van Het Kanaal. Onverstoorbaar gedrag kon de onrust die onder de ogenschijnlijke kalmte schuilging niet langer verbergen.

Churchills vertrouwen in Frankrijks vermogen om stand te houden was diep geschokt na zijn bezoek aan Parijs op 16 mei. Een tweede bezoek, op 22 mei, stemde hem voor even wat optimistischer over de mogelijkheden van een tegenoffensief, waarvan hij de Fransen had pogen te overtuigen. Maar er moesten alternatieve plannen komen voor de mogelijkheid, en misschien waarschijnlijkheid, dat dat mislukte. In dat geval zou er voor Churchill, zoals hij de koning op de ochtend van 23 mei uitlegde, slechts één weg openstaan: het Britse expeditieleger bevel geven spoorlags naar huis terug te keren. Alle wapentuig zou moeten worden achtergelaten. Het was te verwachten dat er enorme verliezen aan mensenlevens zouden worden geleden. Bij het invallen van de avond van 23 mei kwamen een kwart miljoen Britse troepen meer en meer klem te zitten in de Duitse bankschroef. Het zag er niet naar uit dat Calais nog lang stand zou houden en intussen naderde de oprukkende voorhoede van Duitse tanks Duinkerken, de enige bereikbare haven die nog in geallieerde handen was.

Toen Hitler het hoofdkwartier van zijn westelijke bevelhebber, kolonel-generaal Gerd von Rundstedt, op de ochtend van 24 mei bezocht, bevond de speerpunt van de Duitse pantserstroepen zich op nog geen 25 kilometer ten zuiden van Duinkerken. Nadat Hitler de militaire situatie met Rundstedt had doorgenomen, gaf hij het bevel de opmars op dat punt een halt toe te roepen en niet verder richting Duinkerken op te trekken. Die beslissing zou al gauw te boek komen te staan als een cruciale gemiste kans om de verslagen strijdkrachten van het Britse leger de genadeslag te geven. In een poging zijn overduidelijke strategische vergissing te rechtvaardigen beweerde Hitler later dat hij het Britse leger, de ruggengraat van het Britse rijk, niet had willen vernietigen. Dat was duidelijk een poging om zijn gezicht te redden, want in werkelijkheid volgde hij louter het militair advies op van zijn legeraanvoerder Rundstedt, die de gemotoriseerde eenheden wilde sparen voor de laatste doorstoot in zuidelijke richting die de veldtocht moest afsluiten. Dat hij het Britse leger had willen beschermen was zelfs verre van waar, want Goring, de opperbevelhebber van de Duitse luchtmacht, had Hitler wijsgemaakt dat de *Luftwaffe* die genadeslag ging toebrengen.

In Londen werd het oorlogskabinet volledig in beslag genomen door het lot van de Britse troepen in Calais, dat nu belegerd werd, en door de op handen zijnde capitulatie van de Belgen. Boulogne was op dat moment al gevallen en het restant van de Britse troepen daar, ongeveer duizend man in totaal, was over zee geëvacueerd. Churchill was echter onvermurwbaar ten aanzien van de troepen die in Calais omsingeld waren: die moesten doorvechten om de Duitsers zo lang mogelijk op te houden. Elk beetje tijdswinst kon belangrijk zijn, ofwel voor het geplande tegenoffensief (dat, hoewel Churchill dat op dat moment nog niet wist, 'nooit meer dan een papieren plan' was geweest en al was opgegeven door de Franse legerleiding, die ook toen al bereid was een capitulatie te overwegen) ofwel voor de evacuatie van zo veel mogelijk troepen van het Britse expeditieleger. Op 24 mei waren nog geen Britse troepen naar Duinkerken gestuurd, waar de haven nog steeds functioneerde, maar er lag een redelijk omvangrijk garnizoen Franse troepen.

Tot een tegenoffensief kwam het nooit. Het was gewoon geen reële optie. In plaats daarvan werden de Britse troepen teruggetrokken, gevolgd door allerlei misverstanden en beschuldigingen over en weer tussen Parijs en Londen over de vraag wie de schuld had aan het fiasco. Toen op de avond van de 25^e het idee van een offensief uiteindelijk van tafel werd geveegd en de capitulatie van België ophanden was, besloot de bevelhebber van het Britse expeditieleger, generaal Lord Gort – op eigen initiatief en achteraf met instemming van Londen – terug te trekken naar de kust, een bruggenhoofd rond Duinkerken te vormen en te trachten zo veel mogelijk troepen te evacueren. Duinkerken was tot dat

moment bij het Britse volk een zo goed als onbekende naam. Het zou al heel snel het gesprek van de dag worden.

Het oorlogskabinet moest niet alleen rekening houden met de val van Frankrijk, die steeds aannemelijker werd, maar ook met het mogelijk verlies van het grootste deel van de door de Duitsers ingesloten Britse troepen. Generaal Ironside, die naar eigen zeggen zijn pessimisme de vrije loop liet, schreef op 23 mei mistroostig: 'Ik kan me niet voorstellen dat er nog veel hoop is om iets van het BEF [Brits expeditieleger] weg te krijgen'. Twee dagen later dacht hij nog steeds dat slechts 'een miniem deel' van het leger geëvacueerd kon worden. En al het materieel, waar al zo'n gebrek aan was, moest worden achtergelaten. De Britse bevelhebber, generaal Lord Gort, dacht ook dat 'een groot deel van het BEF en de uitrusting onvermijdelijk verloren zouden gaan, zelfs in de best mogelijke omstandigheden'. Op 26 mei, de dag dat het bevel werd gegeven voor de evacuatie van Duinkerken – 'operatie Dynamo' – werd algemeen aangenomen dat niet meer dan ongeveer 45.000 man gered zouden kunnen worden. Het verlies van praktisch het gehele Britse expeditieleger zou een gevoelige klap zijn. Er was aan het thuisfront geen noemenswaardig leger dat het kon vervangen. Er zou te weinig mankracht zijn om een Duitse invasie af te weren die volgens de Britse inlichtingendienst mogelijk ophanden was. In dergelijke ontmoedigende omstandigheden was het niet verrassend dat sommigen zich bezighielden met de alternatieven die voor Groot-Brittannië openstonden als het allerergste zou gebeuren.

IV

Italië was voor sommigen, zowel in Londen als Parijs, de laatste hoop. Er moest niet teveel op worden ingezet, maar er moest op zijn minst een poging worden gedaan, was de gedachte, al was het maar om Italië – op dat moment nog neutraal – buiten de oorlog te houden. Daarnaast was er het verwante maar op zichzelf staande idee dat Mussolini ook nu nog kon worden overgehaald om als 'lijntje' naar zijn vriend Hitler dienst te doen om zo te helpen de zich uitbreidende strijd en de vernietiging van Europa af te wenden. Mussolini had tenslotte ook in 1938 ten gunste van de vrede bemiddeld, al had dat het beschamende akkoord van München tot gevolg gehad. En Italië kon toch ook niet rustig achteroverleunen bij het vooruitzicht dat Europa volledig gedomineerd zou worden door het zegevierende Duitsland. Bovendien kon Mussolini er op rekenen dat er territoriale concessies in het Middellandse Zeegebied ten gunste van Italië zouden worden gedaan bij elk akkoord dat hij kon regelen. Meer macht, prestige en voorspoed voor zijn land in een vreedzaam Europa: dat waren de lokmiddelen die hem werden voorgehouden. Er waren weinig of geen andere middelen die de Italiaanse dictator konden verleiden af te zien van militaristische grandeur, van het vooruitzicht op triomfen in een oorlog die volgens hem al nagenoeg gewonnen was. Dreigementen verstond Mussolini goed, vooral als er een flinke stok achter de deur werd gehouden. Maar suggesties dat hij 'op het verkeerde paard had gewed' of dat Italië een 'lichtgewicht' was in een bokswedstrijd met democratische zwaargewichten die bij een langdurige krachtmeting uiteindelijk zouden overwinnen – meningen die werden geventileerd voordat Hitlers westelijk offensief Frankrijk op de knieën dwong en Groot-Brittannië in groot gevaar bracht – maakten geen enkele indruk op hem. Mussolini's toon was strijdlustig gebleven, zowel in de betrekkingen met Frankrijk als met Groot-Brittannië. Hij had de Franse premier Paul Reynaud eraan herinnerd dat hij vastbesloten was politiek en militair een bondgenoot van Duitsland te blijven.

Op het hoogtepunt van de crisis leek een toenadering tot Mussolini echter een mogelijk laatste redmiddel. Édouard Daladier, de Franse minister van Defensie, (en voormalig minister-president) stelde voor te proberen Mussolini 'af te kopen'. Hij opperde een mogelijke toenadering tot de Italiaanse dictator via de Amerikaanse president, Franklin Delano Roosevelt; deze moest hem vertellen dat de geallieerden bereid waren zijn territoriale aanspraken in overweging te nemen als hij buiten de oorlog bleef. Italië moest ook een zetel tijdens de vredesconferentie worden aangeboden, alsof het land partij in de oorlog was geweest. Het Britse ministerie van Buitenlandse Zaken stemde daar op 25 mei mee in.

De suggestie dat 'we bereid moeten zijn het Middellandse Zeegebied met Italië te bespreken' was de dag daarvoor voorgelegd aan het voormalige machtige hoofd van Buitenlandse Zaken, Sir Robert Vansittart, die er zijn zegen aan had gegeven. Zo ook zijn opvolger, Sir Alexander Cadogan: 'Als het de oorlog met Italië een paar dagen kan opschorten'. Het directe doel van dit Franse initiatief, en van de Britse instemming ermee, was duidelijk zeer beperkt: Mussolini buiten de oorlog houden om zo tijd te winnen. Maar door het te berde brengen van Italië's rol op en mogelijke vredesconferentie blijkt dat het voorstel impliciet veel verder ging dan dat. Er werd dus serieus over gedacht via onderhandelingen een einde aan de strijd te maken. Maar daar zou Duitsland ook bij betrokken moeten worden. En het lag voor de hand dat Hitler, bij wat voor vredesconferentie dan ook een hoop in te brengen zou hebben.

Neville Chamberlain noteerde al op 16 mei in zijn dagboek 'dat als de Fransen instorten, een oproep van Roosevelt tot een wapenstilstand onze enige kans zou zijn om aan vernietiging te ontkomen', hoewel hij het onwaarschijnlijk achtte dat de Duitsers daarop zouden ingaan. Ook Churchill wilde de hulp van de Amerikanen, maar niet voor de onderhandelingen over een wapenstilstand. In de eerste brief van wat een omvangrijke correspondentie met de Amerikaanse president zou worden, sloeg hij een uitdagende toon aan: 'Zo nodig zullen wij de oorlog alléén voorzetten,' schreef hij op 15 mei en voegde daar drie dagen later aan toe: 'We zijn vastbesloten tot het einde toe vol te houden, wat de gevolgen van de grote veldslag die in Frankrijk woedt ook zullen zijn.' Hij maakte Roosevelt echter wel duidelijk in wat voor hachelijke en benarde toestand Groot-Brittannië na de val van Frankrijk zou verkeren. 'Als dit land door de Verenigde Staten aan zijn lot wordt overgelaten', verklaarde hij openlijk in zijn tweede brief, 'heeft niemand het recht om diegenen die dan de verantwoordelijkheid hebben te veroordelen als ze voor een zo gunstig mogelijke regeling kiezen voor de overlevenden in het land'. Hoewel hij daarmee de kwetsbaarheid van Groot-Brittannië blootlegde, was dat een poging Roosevelt ertoe te bewegen openlijk zijn steun te betuigen, in de hoop dat praktische hulp snel zou volgen. Maar die 'bijzondere band' waar hij later vaak over zou opscheppen, was op dat moment nog niet zo bijzonder. Churchill zou een paar dagen later zelf met een vleugje bitterheid opmerken dat 'de Verenigde Staten ons in deze oorlog nog nauwelijks enige hulp hadden gegeven en, nu ze inzagen hoe groot het gevaar was, waren ze geneigd alles wat ons zou kunnen helpen, voor zichzelf te houden, voor hun eigen verdediging'.

Roosevelt was hartelijk, maar hield een slag om de arm. Hij moest rekening houden met de publieke opinie in eigen land en die neigde naar isolationisme. En hij moest de afweging maken of Amerikaanse steun aan Groot-Brittannië op dit kritieke ogenblik niet een verloren zaak zou zijn. Want op het hoogtepunt van de crisis koesterde hij niet veel hoop meer wat de Britse overlevingskansen betrof. Op 24 mei had hij zo weinig vertrouwen in het Britse vermogen om stand te houden dat hij meende dat Canada en de *dominions* Churchill dringend moesten verzoeken de Britse vloot naar de andere kant van de Atlantische Oceaan te sturen voordat Hitler de overgave daarvan tot onderdeel van zijn vredesvoorwaarden maakte. Maar Roosevelt was in ieder geval bereid al zijn invloed aan te wenden – die zoals te verwachten was zeer gering bleek te zijn – om een goed woordje voor de geallieerden bij Mussolini te doen.

Op dezelfde dag dat Roosevelt Churchill poogde te bewegen de Britse vloot in veiligheid te brengen, adviseerde Lord Halifax het kabinet het Franse voorstel tot bemiddeling van de president te accepteren, om te voorkomen dat Italië zich in de oorlog zou mengen. Hij dacht niet dat het veel zou opleveren, maar stemde in met de poging om zo via Roosevelt te vernemen onder welke voorwaarden Italië bereid was buiten de strijd te blijven. Halifax voegde eraan toe dat het misschien nuttig zou zijn om tegelijk voor te stellen dat Roosevelt aan Mussolini de essentie zou overbrengen van het laatste deel van een 'verklaring die de minister-president van plan was geweest af te leggen, maar vervolgens had ingetrokken'. Die verklaring luidde 'dat de geallieerden aan het eind van de oorlog bereid waren redelijke Italiaanse territoriale aanspraken in overweging te nemen en Italië welkom zouden heten op een vredesconferentie, onder gelijke voorwaarden als de oorlogvoerende partijen'. Dit was in feite het

Franse voorstel, afkomstig van Daladier. Churchill had duidelijk zijn bedenkingen tegen het afleggen van een dergelijke verklaring op dit kritieke moment. Maar hij en de andere leden van het oorlogskabinet waren beried Halifax' suggestie om Roosevelt te vragen te bemiddelen, te ondersteunen, niet alleen om Italië buiten de oorlog te houden, maar ook om de deur open te houden voor Mussolini's deelname aan de vredesconferentie die waarschijnlijk op een spoedige wapenstilstand van zowel Britse als Franse zijde zou volgen.

Rond die tijd – wanneer precies is niet duidelijk – stelde Halifax, die een paar maanden eerder in het kabinet had verkondigd dat Groot-Brittannië niet alleen verder zou kunnen gaan als Frankrijk vrede met Duitsland zou sluiten, een telegram op dat Churchill naar Roosevelt moest sturen, maar dat uiteindelijk nooit verstuurd is. Het telegram behelsde een smeekbede aan Roosevelt om in te grijpen als Hitler na de val van Frankrijk aan Groot-Brittannië onacceptabele voorwaarden zou stellen die 'desastreus uitpakten voor de Britse onafhankelijkheid', zoals de overgave van de vloot of de luchtmacht. Mocht zo iets afschuwelijks gebeuren, dan moest Roosevelt duidelijk maken dat dit op 'weerstand van de VS zou stuiten' en dat de Verenigde Staten Groot-Brittannië volledig zouden steunen. Waarschijnlijk sprak de inherent zwakke, pessimistische toon Churchill niet aan; hij was er juist op gebrand geen tekenen van wanhoop te laten zien. Er was hoe dan ook weinig hoop op, maar het nooit verzonden telegram laat wel zien hoe in ieder geval één vooraanstaand lid van de Britse regering erover dacht.

Na het bezoek van Paul Reynaud aan Londen, op 26 mei, werd eindelijk een Engels-Frans verzoek aan Roosevelt gericht. Men vond het te verkiezen boven een directe benadering van Mussolini; dit zou als een teken van zwakte kunnen worden opgevat. Nog diezelfde dag liet Roosevelt Mussolini weten dat hij bereid was als bemiddelaar op te treden. Hij zei dat hij de 'Italiaanse aspiraties betreffende de zone rond de Middellandse Zee' aan de geallieerden gevoeglijk zou overbrengen en dat hij garant zou staan voor de deelname van Italië aan vredesonderhandelingen na de oorlog, op voet van gelijkheid met de oorlogvoerende partijen. De prijs ervoor was Mussolini's toezegging om niet aan de oorlog deel te nemen. Het verzoek werd de volgende dag al zonder plichtplegingen afgewezen.

Intussen was er echter de mogelijkheid van een meer rechtstreekse, directe opening naar de Italianen ontstaan die de geallieerden zelf hadden gecreëerd. Deze mogelijkheid vormde drie dagen lang het centrale thema in de discussie over de vraag: **doorvechten dan wel tot een vergelijk komen.**

Op 20 mei, tijdens een gesprek van Lord Phillimore, die bekend stond om zijn fascistische sympathieën, had de Italiaanse ambassadeur in Londen, graaf Giuseppe Bastianini, enthousiasme getoond over het vooruitzicht over een Britse toenadering tot Duitsland, via de bemiddeling van Italië. Phillimore gaf deze boodschap prompt door aan Buitenlandse Zaken. Hitler zou zelfs nu nog naar Mussolini luisteren. Kort daarna werd Sir Robert Vansittart uitgenodigd voor een ontmoeting met de persattaché van de Italiaanse ambassade, Gabriele Paresci, die liet doorschemeren dat een toenadering tot Italië niet zou worden afgewezen. Halifax gaf dit op 25 mei door aan het oorlogskabinet, waarbij hij vermeldde dat hij, na de minister-president te hebben geraadpleegd, 'de vrije hand had gekregen om met deze zaak verder te gaan'. Intussen was Vansittart uitgenodigd voor een tweede ontmoeting met Paresci. Halifax stelde voorzichtig de te volgen strategie voor: dat 'we nu, net als altijd, bereid waren de discussie aan te gaan met de Italiaanse regering, met het oog op het oplossen van de moeilijkheden en misverstanden die de weg van vriendschap tussen onze twee volken hebben geblokkeerd'. Churchill had geen bezwaar, zolang de ontmoeting maar niet openbaar werd gemaakt.

Het was op een zaterdag, een zeer ongebruikelijke dag voor diplomatieke ontmoetingen, maar Halifax wilde geen tijd verliezen met het oog op de kritieke oorlogssituatie. Die situatie verslechterde snel. Het nieuws dat doorsijpelde, was ijzingwekkend. Het laatste restje hoop op een mogelijke Britse tegenaanval om samen met de Fransen de Duitse opmars te stuiten, werd later die dag opgegeven. De wanhopige terugtocht naar Duinkerken was begonnen. De Duitse strijdkrachten bevonden zich op slechts 15 kilometer van de haven. De vooruitzichten voor het Britse leger waren somber. 'Alles in complete verwarring', noteerde Cadogan vanuit het kloppend hart van Binnenlandse Zaken, 'geen

communicatie en niemand weet wat er gebeurt, behalve dat het er inktzwart uitziet. Boulogne ingenomen, Calais zwaar onder vuur. Duinkerken nog min of meer open en dat is de enige vluchtroute voor ons BEF als we ze nog uit de nesten kunnen redden. Intussen hebben ze bijna niets meer te eten en praktisch geen munitie [.....] Elke dag die verstrijkt vermindert onze kansen’.

Laat in de middag ontmoette hij Bastianini. Hoewel de gebruikelijke diplomatieke regels van omzichtig manoeuvreren in acht werden genomen, ging het gesprek al snel verder dan het eenduidige doel Italië buiten de oorlog te houden. Bastianini trok de zaak in breder perspectief toe hij zei dat het ‘altijd al *signore* Mussolini’s mening was geweest dat het regelen van de problemen tussen Italië en elk ander land een onderdeel zou moeten zijn van een algemene Europese regeling’. Halifax antwoordde dat voor de opbouw van een vreedzaam Europa ‘kwesties die voor Italië reden voor bezorgdheid waren’ – een eufemisme voor Italië’s buitensporige territoriale ambities in het Middellandse Zeegebied en Noord-Afrika – ‘zeer zeker een onderwerp van discussie moesten zijn bij een algemeen Europees akkoord’. Bastianini informeerde of de Britse regering een gedachtewisseling overwoog over ‘algemene vraagstukken’ waarbij ‘andere landen’ betrokken zouden worden, naast Italië en Groot-Brittannië. Halifax ontweek een antwoord door te zeggen dat een dergelijk breed overleg moeilijk voor te stellen was zolang de oorlog doorging. Maar Bastianini weerlegde dat door te zeggen dat als een dergelijk overleg eenmaal op gang gekomen was, ‘oorlogvoeren zinloos werd’. Mussolini vond het belangrijk, vervolgde de ambassadeur, ‘om tot een Europese regeling te komen, die niet louter een wapenstilstand inhield, maar de Europese vrede voor minstens een eeuw zou garanderen’. Halifax verklaarde dat ‘Zijne Majesteits regering hetzelfde doel voor ogen had en ze zouden zeker bereid zijn elk geloofwaardig voorstel in overweging te nemen dat de belofte inhield van de vorming van een veilig en vreedzaam Europa’. Halifax was het met Bastianini’s voorstel eens om Mussolini mee te delen ‘dat de Britse regering de mogelijkheid niet uitsloot te overleggen over de meer uitgebreide problemen van Europa als de gelegenheid zich voordeed’.

De volgende dag, zondag 26 mei, stond Halifax op het punt om naar de kerk te gaan, toen hij het bericht ontving dat Churchill het oorlogskabinet in vergadering bijeen had geroepen – de eerste van drie besprekingen op die dag – om 9 uur ’s morgens, voorafgaand aan het bezoek van Paul Reynaud, de Franse premier. Tijdens de vergadering deed de minister van Buitenlandse Zaken verslag van zijn ontmoeting met de Italiaanse ambassadeur. Hij leidde zijn toelichting in door te verklaren: ‘De belangrijkste kwestie was het feit onder ogen zien dat het nu niet zozeer zaak was Duitsland een volledige nederlaag toe te brengen, maar de onafhankelijkheid van ons eigen *empire* te waarborgen en indien mogelijk die van Frankrijk’. Niemand maakte bezwaar tegen die suggestie die in de huidige uitzichtloze omstandigheden zeer realistisch klonk; het ging nu om overleven, niet om overwinnen. Wat Halifax zei, impliceerde dat op een gegeven moment, misschien eerder dan verwacht en mét of – wat steeds waarschijnlijker werd – zónder Frankrijk, Groot-Brittannië de oorlog middels onderhandelingen moest proberen te beëindigen. Bastianini ‘had duidelijk de mogelijkheden gepeild voor onze instemming met een conferentie’, en had aangegeven dat het Mussolini’s wens was de vrede in Europa te waarborgen. Halifax had daarop geantwoord dat het Britse oogmerk ook vrede en veiligheid was, ‘en dat we vanzelfsprekend bereid moesten zijn elk voorstel in overweging te nemen dat hiertoe zou kunnen leiden, mits onze vrijheid en onafhankelijkheid verzekerd waren’. Churchill liet dit niet zonder commentaar voorbij gaan. Zijn repliek was dat vrede en veiligheid ook zouden kunnen worden bereikt als Duitsland heel Europa overheerste. Maar het Britse streven was ; onze volledige vrijheid en onafhankelijkheid te garanderen’ en hij was tegen ‘elke vorm van onderhandelingen die tot een aantasting van onze rechten en macht zouden leiden’. Daarmee wilde hij echter de mogelijkheid van onderhandelingen niet volledig uitsluiten.

Bastianini had om een volgende ontmoeting verzocht waarin hij mogelijk verdere voorstellen kon doen. Iedereen was het echter met Attlees voorstel eens dat verdere beraadslagingen moesten wachten tot na de aankomst die dag van de Franse premier Paul Reynaud en het verslag van de stafchefs over de Britse kansen om stand te houden als de Fransen bezweken.

In dat verslag, 'Britse strategie voor een bepaalde eventualiteit', gedateerd 25 mei (hoewel pas op 27 mei in detail door het oorlogskabinet besproken), werd heel nuchter gekeken naar de Britse situatie die zou ontstaan na de verwachte Franse capitulatie. Uitgaande van het verlies van het grootste deel van het Britse expeditieleger en de volledige uitrusting daarvan, en de toetreding van Italië in de oorlog tegen Groot-Brittannië, maar ook van financiële en economische steun van Amerika, (en mogelijk deelname aan de oorlog), was de conclusie in het rapport dat de superioriteit in de lucht de crux vormde van de Britse hoop om, zonder actieve bondgenoten, in de komende maanden stand te houden bij een mogelijke invasie. Het rapport gaf daarom aanleiding voor voorzichtig optimisme, zelfs met een dergelijke tegenslag in het vooruitzicht.

Reynaud lunchte die dag alleen met Churchill. In zijn verslag aan het oorlogskabinet oer hun gesprek maakte Churchill melding van de neutralisatie van Gibraltar en het Suezkanaal, de demilitarisering van Malta en het inkrimpen van de marinevloot in de Middellandse Zee als mogelijke eisen van Italië. Churchill zei dat hij tegen Reynaud had gezegd, 'dat we niet bereid waren onvoorwaardelijk toe te geven. Dat we nog liever vechtend ten onder gaan dan geknecht te worden door Duitsland. Maar dat we er in ieder geval vertrouwen in hebben dat we een goede kans maken de Duitse *Ansturm* te overleven.' Het oorlogskabinet concentreerde zich vervolgens op de vraag of Italië op een of andere manier benaderd moest worden. Halifax was ervoor. Hij meende dat een door Duitsland gedomineerd Europa het laatste was wat Mussolini wilde en dat hij ten volle bereid was *Herr Hitler* over te halen om een redelijker standpunt in te nemen'. Churchill 'betwijfelde zeer of een toenadering tot Italië iets zou opleveren', maar liet de kwestie aan het oorlogskabinet voor verdere overweging.

Na de tweede vergadering van het oorlogskabinet die dag, om 14.00 uur, ging Halifax terug naar Reynaud om de besprekingen voort te zetten. Later voegden Churchill, Chamberlain en Attlee zich bij hen en de gesprekken duurden tot Reynaud rond 16.30 uur moest vertrekken. Reynaud zei tegen de Britse ministers dat hij hoopte dat er 'een of andere formule' te vinden zou zijn om 'de Italiaanse trots te strelen, mochten de geallieerden overwinnen, op voorwaarde dat Italië niet aan de oorlog meedeed'. Hij vertelde hun over de suggestie die de Franse ambassadeur in Rome, André François-Poncet, een paar dagen eerder had gedaan, dat als de geallieerden enige hoop wilden koesteren, zij bereid moesten zijn om van Britse zijde te onderhandelen de status van Gibraltar, Malta en Suez en, van Franse zijde, over Djibouti en Tunesië. Reynaud dacht dat Halifax zeer onder de indruk was van zijn argumenten. De Britse minister, herinnerde hij zich later, 'verklaarde zich bereid aan Mussolini voor te stellen dat, als Italië zou instemmen om samen met Frankrijk en Groot-Brittannië een vrede te bewerkstelligen die de onafhankelijkheid van deze twee landen zou waarborgen en gebaseerd was op een rechtvaardige en duurzame regeling van alle Europese problemen, de geallieerden bereid zouden zijn de Italiaanse territoriale eisen in het Middellandse Zeegebied te bespreken, en in het bijzonder de eisen die te maken hadden met de zeeopeningen'. Maar Reynaud had wel opgemerkt dat Churchill 'in principe gekant was tegen enige vorm van concessie aan Mussolini', zo ook Chamberlain ('met enig voorbehoud') en Attlee.

Terwijl de discussies met Reynaud plaatsvonden, was de stemming onder hen die zich bewust waren van de dramatische gebeurtenissen aan de andere kant van Het Kanaal, buitengewoon mistroostig. Neville Chamberlain noemde de 26^e mei in zijn dagboek 'de zwartste van alle zwarte dagen'. De Belgische strijdkrachten, die de hele dag zware aanvallen te verduren hadden gehad, stonden op het punt te bezwijken. Koning Leopold van België bereidde zich voor op een capitulatie. Cadogan vernam dat ook de Fransen er 'zeer slecht aan toe waren' en volgens Churchills legerwoordvoerder in Parijs, generaal-majoor Sir Edward Spear, 'spraken ze over capitulatie'. De Franse opperbevelhebber, generaal

Maxime Weygand, had verklaard dat 'hij nog maar 50 divisies had tegen 150 Duitse. Hij zou tot het laatste moment doorvechten als hij daartoe bevel kreeg, maar het zou geen zin hebben. Parijs zal binnen een paar dagen vallen'. Chamberlain overdreef niet toen hij schreef over 'een vreselijke situatie voor Frankrijk en voor onszelf, de vreselijkste in onze hele geschiedenis.'

Ook anderen, buiten de insiders in regeringskring, begon het te dagen. De angst voor een Duitse invasie groeide. Een parlamentslid vertelde zijn vrouw dat ze moest proberen zelfmoordtabletten aan te schaffen zodat 'we in het uiterste geval altijd nog die twee pilletjes hebben'.

Volgens het dagboekverslag van Chamberlain over de ontmoeting met Reynaud hoopte de Franse premier door een beroep te doen op Mussolini en hem territoriale concessies te doen, de Italiaanse deelname aan de oorlog af te kopen en tien divisies vrij te kunnen maken die vervolgens tegen Duitsland konden worden ingezet. De Britse ministers wezen erop dat het niet waarschijnlijk was dat dit een groot verschil zou maken voor hun militaire positie. Reynaud voerde echter aan dat het in Mussolini's eigen belang was om de Italiaanse onafhankelijkheid te waarborgen, mochten Frankrijk en Groot-Brittannië instorten, en dat hij daarom misschien positief stond tegenover een voorstel voor een Europees akkoord. Chamberlain vermoedde dat Mussolini mogelijk inderdaad een conferentie van vier grootmachten op het oog had, maar pas als Parijs gevallen was. Churchill maakte duidelijk dat hij op geen enkele manier een beroep op de Italiaanse dictator wilde doen. 'De MP [minister-president] voelde er niets voor om Musso te benaderen. Het was niet aannemelijk dat Hitler zou instemmen met voor ons acceptabele voorwaarden, maar als we ons uit deze puinhoop konden redden door Malta en Gibraltar en een paar Afrikaanse koloniën op te geven, dan zou hij die kans grijpen. Maar de enige echt afdoende manier was: Hitler overtuigen dat hij ons niet kan verslaan. We zouden misschien beter af zijn zónder de Fransen als ze ons vastleggen voor deelname aan een conferentie waarbij onze zaak al op voorhand verloren is'. Halifax was het daar niet mee eens en voerde aan 'dat het geen kwaad kon om Musso uit te proberen en te kijken wat er van kwam. Als de voorwaarden onaanvaardbaar waren, konden we ze altijd nog afwijzen'. Chamberlain steunde Halifax, maar had het idee dat Attlee, hoewel hij weinig zei, het standpunt van de minister-president deelde. Er was duidelijk verschil van mening in het oorlogskabinet. De ideeën waren nog niet uitgekristalliseerd. Hoewel Chamberlain steun betuigde aan Halifax' voorstel, neigde hij toch naar Churchills visie dat 'het voor ons het beste is om door te vechten, in de hoop dat onze luchtmacht voldoende slagkracht behoudt om de Duitsers op afstand te houden tot andere strijdkrachten gemobiliseerd kunnen worden [,]mogelijk in de USA. En Churchill, waar zijn voorkeur ook naar uitging, sloot in dit stadium helemaal niets uit. Hij zei tegen Reynaud toen deze op het punt stond te vertrekken: 'We zullen proberen een formule te vinden waarmee Mussolini benaderd kan worden, maar we hebben tijd nodig om na te denken'.

Na Reynauds vertrek vond er een zogenaamde korte 'informele vergadering van de ministers van het oorlogskabinet' plaats, waarbij de kabinetssecretaris niet aanwezig was. Dit was waarschijnlijk om het vijfde lid van het oorlogskabinet, Arthur Greenwood, die niet aanwezig was geweest bij de beraadslagingen met Reynaud, uitvoerig in te lichten over wat had plaatsgevonden. Vervolgens kwam het oorlogskabinet weer formeel bijeen. Het was, noteerde Halifax 'een onsaamhangende vergadering'. De minister-president was 'nogal prikkelbaar, secretarissen liepen af en aan met berichten, en de algehele sfeer leek erg op Waterloo Station: erg lastig om tot iets zinnigs te komen'. De discussie, hoewel niet altijd even toegespitst, draaide nog steeds om de vraag of Mussolini wel of niet benaderd moest worden. De verschillen, zoals die ook in aanwezigheid van Reynaud waren gebleken, werden het duidelijkst verwoord door Churchill en Halifax. Churchill benadrukte dat Groot-Brittannië nog steeds de middelen had om weerstand te bieden, in tegenstelling tot de Fransen. Hij wees er ook op dat Duitsland aan Frankrijk waarschijnlijk een redelijke regeling zou voorstellen, terwijl 'er geen eind zou komen aan de eisen die Duitsland ons zou stellen als het de kans kreeg'. Hij wilde per se vermijden dat hij 'in een zwakke positie gedwongen zou worden' door naar *signore* Mussolini te gaan en hem *Herr* Hitler te laten vragen of deze asjeblijft aardig voor ons wil zijn'. Halifax hechtte, zei hij, 'meer dan de minister-

president 'waarde aan de wenselijkheid Frankrijk toe te staan de mogelijkheden van een Europees evenwicht te verkennen' – een ietwat optimistische gedachte in deze omstandigheden. De minister van Buitenlandse Zaken wees erop dat er geen sprake zou zijn van 'voorwaarden die de Britse onafhankelijkheid in gevaar zouden kunnen brengen'. Maar hij benadrukte nogmaals het idee dat Mussolini, bevreesd voor het vooruitzicht van een Duitse hegemonie in Europa, mogelijk bereid zou zijn het machtsevenwicht nader te bezien. 'In ieder geval,' zei hij, 'kon het geen kwaad om deze aanpak uit te proberen'. Greenwood had geen bezwaren tegen de door Halifax voorgestelde aanpak, maar het leek hem dat Mussolini weinig armslag had om onafhankelijk van Hitler te handelen en hij meende dat eisen die de Britse veiligheid zouden aantasten, snel aan de orde zouden komen. Ook Chamberlain wilde de Italiaanse eisen wel met Mussolini bespreken, maar alleen als de Italiaanse leider 'bereid was samen met ons aanvaardbare voorwaarden op te stellen', maar wees daarbij ook op Reynauds standpunt dat er een specifiek aanbod moest worden gevraagd, geen algemeenheden. Churchill wilde geen beslissing nemen voordat duidelijk was hoeveel manschappen vanuit Frankrijk gerepatriëerd konden worden.

Daarna las Halifax het communiqué aan de Verenigde Staten voor dat ze met Frankrijk overeen waren gekomen en waarin om Roosevelt's bemiddeling werd gevraagd, en ook zijn verslag van het onderhoud dat hij de dag ervoor met Bastianini had gehad. Over het eerstgenoemde was met het eens, maar Churchill verwoordde nogmaals zijn bezwaren tegen een directe Britse benadering van Mussolini. Wat Halifax had voorgesteld, stelde hij 'impliceerde dat als wij maar bereid zouden zijn Duitsland zijn koloniën terug te geven en bepaalde concessies te doen in het Middellandse Zeegebied, het voor ons mogelijk zou zijn uit de huidige problemen te komen'. Naar zijn mening was dat echter totaal geen optie, want 'de gestelde voorwaarden zouden ons zeker verhinderen onze herbewapening te voltooien'. Halifax voerde aan dat als dat zo was, de voorwaarden zouden worden afgewezen. Churchill herhaalde zijn eerder standpunt dat Hitler, die op dit moment blijkbaar de dienst uitmaakte, duidelijk gemaakt moest worden dat hij Groot-Brittannië niet kon overwinnen. Tegelijkertijd, zo vermelden de notulen, 'maakte hij geen bezwaar tegen een of andere toenadering tot *signore* Mussolini'. Ondanks zijn herhaaldelijk geuite verzet tegen een dergelijke stap sloot Churchill de mogelijkheid om een opening naar de Italiaanse leider te maken niet uit. Dat hield op zijn minst in dat hij zich op dat moment nog niet zeker genoeg voelde om zijn collega's, in het bijzonder Halifax, terzijde te schuiven en zijn eigen voorkeur door te drukken.

Toen maakte Greenwood een veelzeggend punt. Hij ging er, net als de anderen, van uit dat Mussolini Malta, Gibraltar en Suez zou opeisen. (Chamberlain dacht dat hij misschien ook nog Somaliland, Kenia of Uganda zou willen.) Greenwood voegde eraan toe dat hij er zeker van was dat de onderhandelingen zouden mislukken; 'maar het zou *Herr* Hitler ter ore komen en dat zou slecht voor ons prestige kunnen zijn'. Halifax voerde aan dat dit een goede reden was om tijdens de toenadering geen details te noemen, maar 'dat we, als we tot het bespreken van de voorwaarden voor een algemeen akkoord zouden zijn gekomen en merkten dat we voorwaarden konden bedingen die niet tot het einde van onze onafhankelijkheid zouden leiden, we wel gek zouden zijn als we die niet zouden accepteren'. Greenwood wees erop dat tegen de tijd dat de besprekingen zouden beginnen, Parijs waarschijnlijk al gevallen was en hij vroeg zich daarom af of er wel een reële kans was dat onderhandelingen zin zouden hebben. Op dat punt werd de vergadering beëindigd, zonder dat er een beslissing was genomen, en naar de volgende dag verdaagd. Sir Archibald Sinclair, de minister van Luchtvaart en partijleider van de Liberalen, die ondanks politieke meningsverschillen goed bevriend was met Churchill sinds hij als diens onderbevelhebber dienst had gedaan tijdens de Eerste Wereldoorlog en Churchill gesteund had in zijn veroordeling van het akkoord van München, werd uitgenodigd om de vergadering bij te wonen. Halifax werd gevraagd het concept van een mogelijke boodschap aan Italië, samen met het verslag van zijn gesprek met Bastianini de avond ervoor, rond te laten gaan ter discussie.

Het concept 'Voorstel toenadering tot *signore* Mussolini', dat Halifax had voorbereid en op 26 mei liet rondgaan in het oorlogskabinet, was een samenvatting van het voorstel dat Reynaud eerder die dag had

gedaan. Het belichtte Mussolini's probleem in het geval dat de Duitsers de heerschappij over Europa zouden krijgen; dat Groot-Brittannië en Frankrijk tot het eind zouden doorvechten om hun onafhankelijkheid te behouden; dat als Mussolini zou meewerken 'om tot een regeling voor alle Europese kwesties te komen die de onafhankelijkheid en veiligheid van de geallieerden waarborgt', zij ernaar zouden streven aan zijn belangen tegemoet te komen; en dat als hij onder geheimhouding van zijn precieze wensen kenbaar zou maken 'betreffende de oplossing van bepaalde Mediterrane problemen', zij zouden proberen daaraan te voldoen. Hoewel het ogenschijnlijk Reynauds voorstellen waren, stemden ze in de praktijk zeer nauw overeen – zowel wat betreft het idee van Italiaanse bemiddeling alsook qua formulering – met wat Halifax steeds had gezegd, ook tegen de Italiaanse ambassadeur, vóór het bezoek van de Franse premier. Met andere woorden, de voorstellen, en in het bijzonder het derde voorstel waarin de mogelijkheid van een algemene Europese regeling open werd gehouden, kwamen op zijn minst voor een deel eerder uit de koker van Halifax dan van Reynaud.

De eerste van de twee vergaderingen van het oorlogskabinet de volgende dag, 27 mei, ging voornamelijk over de belabberde militaire situatie. De Duitse luchtmacht bestookte de stranden bij Duinkerken. Rond de kusten van Zuid-Engeland werden in allerlei geïmproviseerde flottielletjes van kleine schepen, trawlers, sleepboten en motorbootjes – alles wat maar enigszins dienst kon doen – gevormd en deze zetten koers naar Duinkerken om hun steentje bij te dragen bij de redding van het gestrande leger. Maar de mogelijkheid van een grootscheepse evacuatie van de troepen uit de haven leek nog heel ver weg. Vier Britse divisies die in de buurt van Lille van de rest van de troepen waren afgesneden, leken Duinkerken niet eens te kunnen bereiken. Het was duidelijk dat België op het punt stond te capituleren. Later die dag kwam inderdaad het nieuws binnen dat Koning Leopold om het staken van de vijandelijkheden had gevraagd. Er heerste een akelig gedefimeerde stemming in Whitehall. 'Zie nergens een lichtpuntje,' pende Cadogan snel neer na de kabinetsvergadering. 'Positie van het BEF behoorlijk slecht en ik zie slechts voor een klein deel ervan hoop op redding.' Churchills privésecretaris, John Colville, had wat opgevangen van de heftige debatten in het kabinet, misschien door loslippigheid van de minister-president. Hij bemerkte de grote angst die nu heerste voor de Franse ineenstorting en noteerde: 'Het kabinet is koortsachtig aan het overwegen of we in staat zijn in dergelijke omstandigheden de oorlog alleen voort te zetten, en Halifax vertoont tekenen van defeatisme. Hij zegt dat het niet langer ons streven kan zijn Duitsland te verpletteren, maar eerder onze eigen integriteit en onafhankelijkheid te behouden.'

De volgende vergadering, laat in de middag, draaide om de voorgestelde toenadering tot Mussolini. Volgens een aantekening in Halifax' dagboek was er een 'langdurige en nogal verwarde discussie over de toenaderingspoging tot Italië, maar toch vooral over het algemene beleid als het echt helemaal verkeerd afloopt in Frankrijk'.

Halifax opende met de mededeling dat de Franse ambassadeur in Londen, Charles Corbin, hem die ochtend op verzoek van Reynaud een bezoek had gebracht om aan te dringen op 'geografische nauwkeurigheid' als onderdeel van de toenadering. Halifax had op de bezwaren gewezen die zijn collega's hadden tegen alles wat verder ging dan een algemene toenadering. De minister haalde ook de mening aan van de Britse ambassadeur in Rome, Sir Percy Loraine, namelijk dat 'we niets kunnen doen dat in dit stadium enige waarde zou hebben, waar het *signore* Mussolini betreft'. Chamberlain vond ook 'dat de voorgestelde Franse benadering van *signore* Mussolini geen enkel praktisch nut zou hebben', maar was bereid ermee door te gaan om te voorkomen dat Frankrijk zou beweren dat Groot-Brittannië onwillig was geweest de onderhandelingen met Italië ook maar een kans te geven. Churchills sarcastische samenvatting van dit argument was 'dat toenadering niets zou opleveren, maar dat het de moeite waard was om de relaties met een falende bondgenoot aangenaam te maken'. Sinclair was ook van mening dat een toenadering tot Italië niets zou opleveren. Elk teken van zwakte zou voor de Duitsers en Italianen een aanmoediging zijn en zou het moreel ondermijnen, zowel thuis als in de *dominions*. 'De suggestie dat we bereid zouden zijn stukken Brits territorium te versjacheren,' verklaarde

Sinclair, 'zou een jammerlijk effect hebben en zou het voor ons erg moeilijk maken om de wanhopige strijd voort te zetten die ons nog te wachten staat.' Hij dacht dat het beter was om te wachten op het resultaat van de beoogde bemiddelingspoging van Roosevelt.

Attlee en Greenwood waren ook tegen een Engels-Franse toenadering. Attlee verklaarde dat 'de voorgestelde benadering er onvermijdelijk toe zou leiden dat we *signore* Mussolini gaan vragen een goed woordje voor ons te doen bij het opstellen van vredesvoorwaarden'. Het opvolgen van de Franse suggestie van 'geografische nauwkeurigheid' zou Mussolini domweg aansporen om nog meer te eisen; en als Groot-Brittannië dan weigerde, zou het lijken of we onze bondgenoten in de steek lieten. Greenwood meende dat die benadering 'ons in een negatief daglicht plaatste', en als zou uitlekken 'dat we om een akkoord hadden verzocht ten koste van Brits territorium, zouden de gevolgen vreselijk zijn'. Hij concludeerde dat 'we een regelrechte ramp tegemoet gingen als we hiermee door zouden gaan'.

Churchill zat op een soortgelijke lijn. Hij kreeg het 'steeds benauwder', zei hij, 'van de nutteloosheid van de voorgestelde toenadering tot *signore* Mussolini, die deze zeker met minachting zou bezien'. De Britse slagkracht zou door een dergelijke toenadering teniet worden gedaan. Zelfs het omzeilen van 'geografische nauwkeurigheid' zou niet helpen; het zou duidelijk zijn welke gebieden werden bedoeld. De beste hulp die we Reynaud kunnen bieden, stelde Churchill, was 'hem te laten merken dat wij, wat er ook met Frankrijk gebeurde, de strijd tot het bittere eind zullen doorzetten'.

Churchill werd steeds feller in zijn krachtige verzet tegen Halifax' voorstel:

Op dat moment was ons prestige in Europa flink gezakt. De enige manier om weer in aanzien te stijgen, was de wereld laten zien dat Duitsland ons niet had verslagen. Als we over twee of drie maanden konden laten zien dat we nog steeds niet verslagen waren, zouden we ons prestige terugwinnen. Laten we daarom voorkomen dat we mee worden gesleurd op het glibberige Franse pad. Dat hele gedoe was erop gericht ons zo sterk bij de onderhandelingen te betrekken dat er geen weg meer terug was. We waren al te ver gegaan in onze toenadering tot Italië, maar laten we ons door *monsieur* Reynaud niet in een verwarrende situatie verzeild raken.

Zijn conclusie was: 'De voorgestelde toenadering was niet alleen nutteloos, maar zou ons in een dodelijk gevaar brengen.'

Chamberlain kwam verzoenend tussenbeide. Hoewel hij het ermee eens was dat de voorgestelde toenadering niet echt zin had, dacht hij 'dat we er eigenlijk nog even mee door moesten gaan, om de Fransen in een goede stemming te houden'. Hij wilde proberen tijd te winnen tot het resultaat van Roosevelt's aanpak bekend was. Dit kon op enige instemming rekenen. Maar Churchill kon zich niets anders voorstellen dan door te vechten, als voorbeeld voor anderen. 'In het allerergste geval', stelde hij, 'zou het voor dit land geen schande zijn om vechtend voor die andere landen die door nazitirannie onder de voet zijn gelopen ten onder te gaan.'

Halifax was tot op dat moment stil geweest. Maar hij onderkende de signalen van zijn groter wordende isolement in het oorlogskabinet en Churchills scherpe toon noopte hem nu tussenbeide te komen. 'Hij was zich bewust,' zei de minister, 'van bepaalde diepgaande meningsverschillen.' Halifax dacht dat het waardevol zou zijn om de Franse regering te laten verklaren dat ze voor hun onafhankelijkheid tot het eind zouden vechten. Bovendien kon hij geen overeenkomst zien tussen zijn voorstel en de suggestie 'dat we smeekten om een akkoord en een lijn volgden die ons in het onheil zou storten.' Hij wees er terecht op dat Churchill sinds de vorige dag van mening was veranderd; deze had toen nog aangegeven dat hij dankbaar zou zijn als hij onder bepaalde voorwaarden uit de huidige moeilijkheden kon komen, zolang die voorwaarden maar geen invloed hadden op de onafhankelijkheid van het land, zelfs als dat het afstaan van bepaalde gebieden zou betekenen. 'Nu', zei Halifax, 'lijkt de minister-president te suggereren dat we onder geen enkele voorwaarde een andere koers zouden moeten overwegen dan tot het bittere einde doorvechten.' Hij was het ermee eens dat aanvaardbare

voorwaarden niet erg waarschijnlijk waren, maar als het mogelijk zou blijken een regeling te treffen die de wezenlijke Britse belangen niet zouden schaden, kon hij Churchills visie niet accepteren en zou hij 'het terecht vinden een aanbod te accepteren dat ons land voor een ramp zou behoeden'.

Churchill was afwijzend. Het was onwaarschijnlijk dat dat aan de orde zou komen. 'Als Herr Hitler bereid zou zijn tot vrede op voorwaarde van herstel van de Duitse koloniën en een opperheerschappij in Centraal-Europa, zou dat misschien kunnen,' verklaarde Churchill in een theoretische toeschietelijkheid die op zichzelf al opvallend was. 'Maar het was nogal onwaarschijnlijk,' ging hij verder, 'dat hij een dergelijk aanbod zou doen.' Niet uit het veld geslagen opperde Halifax ook een hypothetisch scenario. Zou de minister-president bereid zijn met Hitler, 'die de oorlog zo snel mogelijk wilde beëindigen vanwege het besef van eigen binnenlandse problemen', een akkoord te bespreken als hij dat aan Frankrijk en Groot-Brittannië zou voorstellen? Het oude misplaatste optimisme over de veronderstelde binnenlandse problemen van Hitler – die een ernstige, dreigende economische crisis zouden betreffen – stak in deze vraag ook weer de kop op. Churchill antwoordde dat hij niet zou meedoen als Frankrijk om een vergelijk vroeg; maar hij zou het in overweging nemen als hij te horen kreeg wat de voorwaarden waren. Chamberlain probeerde nogmaals de verhitte discussie tussen de minister van Buitenlandse Zaken en de minister-president te sussen. Het dispuut werd afgesloten met de afspraak dat Churchills antwoord aan Reynaud in de geest zou zijn van Chamberlains eerdere voorstel – geen totale afwijzing, maar ook geen toezeggingen, in afwachting van het resultaat van Roosevelt's toenaderingspoging.

De discussie was veel verhitser geweest dan in de officiële notulen wordt gesuggereerd. Halifax noteerde in zijn dagboek dat hij 'vond dat Winston afschuwelijke onzin uitkraamde, net als Greenwood, en nadat ik dat een tijdje had aangehoord, heb ik ze precies gezegd wat ik van ze dacht en eraan toegevoegd dat als ze er werkelijk zo over dachten, als het er echt op aankwam, onze wegen zich zouden scheiden'. Voor de altijd kalme, bedaarde Halifax waren dit behoorlijk krachtige termen waarmee hij tevens dreigde ontslag te nemen. Hij herhaalde dit dreigement tegen Churchill onder vier ogen na de vergadering, maar tegen die tijd was de minister-president 'toeschietelijker' geworden, schreef Halifax; hij 'was een en al verontschuldiging en vriendelijkheid'. Het was, naast inhoudelijke onenigheid, ook een botsing van karakters geweest. Churchills emotionele temperament was de tegenpool van Halifax' instinctieve koele rationaliteit. In de woorden van Halifax: 'Ik word er gewoon wanhopig van als hij zichzelf tot die geëmotioneerde passie opwerkt, terwijl hij zijn hersens tot logisch denken zou moeten aanzetten.' Halifax was het met Churchill en de rest van het oorlogskabinet eens dat een toenadering tot Mussolini zo goed als zeker vruchteloos zou zijn, maar hij was nog niet bereid de poging te laten varen. En wat hij ook moeilijk had kunnen verteren, was Churchills kennelijke overtuiging dat ze beter vechtend ten onder konden gaan – zelfs als dat de vernietiging van Groot-Brittannië zou betekenen – dan te overwegen via onderhandelingen tot een regeling te komen die het land misschien van de ondergang zou kunnen redden.

Die avond werd het oorlogskabinet om 22.00 uur voor de derde keer bijeengeroepen. Churchill opende met het slechte nieuws dat België op het punt stond te capituleren. De gevolgen daarvan waren buitengewoon ernstig; niet alleen voor de mogelijkheden van het Franse leger om de strijd voort te zetten, maar ook voor de hoop op evacuatie van het Britse expeditieleger. 'Natuurlijk hadden we niet verwacht dat de Belgen het eindeloos vol konden houden,' noteerde Chamberlain in zijn dagboek, 'maar deze plotselinge ineenstorting legt onze flank open en maakt het onwaarschijnlijk dat we een substantieel deel van het BEF weg kunnen krijgen. Ik moet bekennen dat ik al niet veel hoop had op hun redding, maar er was nog een kans en die is nu zo goed als verdwenen.'

Intussen was het ook duidelijk geworden dat Mussolini Roosevelt's poging tot bemiddeling hooghartig van de hand had gewezen. Mussolini had zelfs geweigerd de Amerikaanse ambassadeur in Rome te ontvangen, die de boodschap van de president persoonlijk had willen overbrengen. Er was ook geen antwoord in het vooruitzicht gesteld. De minachting waarmee de toenadering werd behandeld, kon niet duidelijker worden uitgedrukt. Roosevelt's boodschap was aan Mussolini overgebracht door de Italiaans

minister van Buitenlandse Zaken, graaf Galeazzo Ciano, die de ambassadeur onmiddellijk meedeelde dat deze zou worden afgewezen. 'Roosevelt zit er helemaal naast,' zei Ciano. 'Er is wat meer voor nodig om Mussolini tegen te houden. Eigenlijk is het niet zo dat hij dit of dat wil verkrijgen; hij wil oorlog en zelfs als hij op een vreedzame manier het dubbele zou kunnen krijgen van wat hij opeist, dan nog zou hij weigeren.'

Toen het oorlogskabinet het debat over een mogelijke toenadering tot Mussolini de volgende dag, 28 mei, 's middags voortzette, wisten de Britse ministers dus al van de afwijzing van Roosevelt's bemiddelingspoging en werden ze geconfronteerd met het sombere nieuws van de Belgische capitulatie die vroeg in de ochtend had plaatsgevonden. De Britse troepen die zich richting Duinkerken terugtrokken, hadden nu geen bescherming meer, zoals Chamberlain al had verwacht. Er werd nu een wanhopige strijd gevoerd om de Duitsers op afstand te houden en de terugtocht mogelijk te maken. 'De vooruitzichten voor het BEF zijn somberder dan ooit,' noteerde Cadogan. 'Wat een verschrikkelijke dag!' De hele dag 'hing het erom of het Britse leger zou ontsnappen', zoals Churchill zich later herinnerde. Voor een groot deel van de Franse troepen die ook Duinkerken probeerden te bereiken, was het te laat. Ze werden afgesneden, ten westen van Lille ingesloten en gedwongen zich over te geven.

De leden van het oorlogskabinet moesten nu een verzoek van Parijs in overweging nemen voor een nieuwe Engels-Franse toenadering tot Mussolini. Tijdens een nogal paniekerige nachtelijke zitting, volgend op de Belgische capitulatie, was de Franse ministerraad op voorspraak van Daladier overeengekomen om concrete, unilaterale voorstellen aan Mussolini te doen in een laatste poging om Italië buiten de oorlog te houden. Vervolgens twijfelde de Franse regering weer aan een eenzijdig voorstel en stelde de toenadering uit tot Londen was geconsulteerd. Dit was het voorstel waar het Britse oorlogskabinet nu meer werd geconfronteerd en dat, zoals Chamberlain het beschreef, tot een 'tamelijk scherpe gedachtenwisseling' leidde.

De alternatieven zoals die de vorige dag scherp onder woorden waren gebracht door Churchill en Halifax bleven centraal staan. Halifax vertelde dat het nu duidelijk was dat hij geen vooruitgang had geboekt tijdens zijn ontmoeting met Bastianini drie dagen eerder 'en dat de situatie hopeloos was'. Sir Robert Vansittart, op wiens initiatief de ontmoeting plaats had gevonden, had vervolgens echter ontdekt dat de Italiaanse ambassade had gehoopt op 'een duidelijk teken dat we bemiddeling op prijs zouden stellen'. Churchill wierp onmiddellijk tegen dat 'de Fransen ons probeerden mee te slepen op het glibberige pad', waarbij Mussolini zou moeten optreden als intermediair tussen Groot-Brittannië en Hitler; 'hij was vastbesloten niet in zo'n positie verzeild te raken.' Hij voegde eraan toe dat de situatie natuurlijk heel anders zou zijn als Duitsland zonder succes een poging zou hebben gewaagd Groot-Brittannië binnen te vallen.

Chamberlain begon meer de koers van Churchill te volgen, hoewel hij in tegenstelling tot de minister-president de voortzetting van de oorlog niet als een weg naar de uiteindelijke overwinning zag, maar eerder als een basis om een beter vredescompromis te verkrijgen. Persoonlijk vond hij het Franse voorstel 'op zichzelf bespottelijk en zeker inopportuun' en zijn collega's in het kabinet wees hij erop dat territoriale concessies aan Italië, zoals Malta en Gibraltar, alleen onderdeel konden zijn van een algemene overeenkomst met Duitsland. Concessies aan Italië zonder dat de Duitsers de strijd staakten, dienden geen Britse belangen. Greenwood en Sinclair deelden Chamberlain's twijfel of bemiddeling door Mussolini een aanvaardbaar akkoord zou kunnen opleveren. Halifax was het daar niet mee oneens en noteerde inderdaad in zijn dagboek een opmerking over 'de nutteloosheid van verdere toenaderingen tot de Italiaanse dictator. Maar zelfs al was het 'een zeer onwaarschijnlijke hypothese', hij herhaalde zijn voorstel van de vorige dag aan het oorlogskabinet: als Mussolini 'bereid was de rol van bemiddelaar te spelen en hij een akkoord kon overleggen dat geen nadelige invloed op onze onafhankelijkheid zou hebben, dan vond hij dat we bereid moesten zijn diens voorwaarden in overweging te nemen'. Hij deed verder de suggestie dat Groot-Brittannië 'mogelijk betere voorwaarden kon bedingen vóór Frankrijk uit

de oorlog zou stappen en onze vliegtuigfabrieken gebombardeerd zouden worden, dan over een maand of drie'.

Op dat kritieke moment las Churchill een conceptantwoord aan Reynaud voor waarin hij zijn eigen opvattingen onder woorden bracht. Het was voor hem duidelijk dat Reynaud Mussolini's bemiddeling wilde gebruiken 'om ons aan de conferentietafel met Herr Hitler te krijgen'. Maar zodra Groot-Brittannië met de onderhandelingen begon 'zouden we zien dat het ons aangeboden akkoord onze onafhankelijkheid in integriteit zou aantasten'. Als we op dat moment de conferentietafel verlaten, zouden we ontdekken dat alle kracht en vastbeslotenheid waarover we tot nu toe beschikken, verdwenen zou zijn.' Chamberlain die het steeds meer met de minister-president eens was, stemde in met Churchills ontwerp tekst, maar stelde voor de formuleringen hier en daar aan te passen om het voor de Fransen aanvaardbaarder te maken. De kern van zijn voorstel was niettemin in lijn met wat Churchill had voorgesteld: dat Groot-Brittannië meende stand te kunnen houden en als dat het geval was, beter voorwaarden kon bedingen dan nu, wanneer het land betrokken zou worden in onderhandelingen met Mussolini vanuit een zwakke positie.

Nu hij het tij in het oorlogskabinet duidelijk mee kreeg, kwam Churchill nadrukkelijk terug op de essentie van zijn betoog. 'Indien *signore* Mussolini,' zei hij, 'als bemiddelaar zou optreden, zou hij ons het vel over de oren halen. Ik kan me met geen mogelijkheid voorstellen dat Herr Hitler zo dwaas zou zijn ons door te laten gaan met onze herbewapening. In feite zouden wij door zijn voorwaarden volledig aan zijn genade zijn overgeleverd. Waarschijnlijk kunnen we een beter akkoord afdwingen als we doorgaan met vechten, zelfs als we verslagen worden, in ieder geval niet slechter dan nu'.

Dat was een sterk argument. Halifax kwam wat zwakjes tussenbeide, zeggend 'dat hij nog steeds niet begreep wat de minister-president zo verkeerd vond aan het Franse voorstel om de mogelijkheid van bemiddeling uit te proberen'. Chamberlain zag op zijn beurt niet in wat ze te verliezen hadden als ze openlijk verklaarden dat Groot-Brittannië tot het bittere eind zou doorvechten om zijn onafhankelijkheid te behouden, maar 'bereid zou zijn redelijke voorwaarden in overweging te nemen als die werden aangeboden'. Hij wees er echter op 'dat het alternatief van doorvechten niettemin een behoorlijke gok met zich meebracht'. Churchill verklaarde, meer vanuit zijn gevoel dan op basis van argumenten, 'dat landen die vechtend ten onder waren gegaan, weer waren opgestaan, maar dat het met landen die zich lijdzaam hadden overgegeven, afgelopen was', en zei verder 'dat onze kansen op een redelijk vredesakkoord op dit moment ongeveer duizend tegen één waren'. Chamberlain, nu weer wat voorzichtiger en ietwat ambivalent, was het eens met het uitgangspunt in Halifax' bewering over het verkrijgen van voorwaarden, maar voegde eraan toe dat het zo onwaarschijnlijk was dat er een redelijk aanbod zou komen, dat Groot-Brittannië het voorstel van Reynaud om Mussolini te benaderen beter niet kon opvolgen. Hij was er echter erg op gebrand het Franse plan niet onmiddellijk af te wijzen, omdat hij niet wilde dat Frankrijk de strijd zou opgeven. Bovendien meende hij dat er een kans bestond dat de omstandigheden, zelfs al op korte termijn, zouden veranderen, waardoor het Britse standpunt misschien ook weer zou wijzigen. Na meer dan twee uur beraadslagen werd de vergadering om 18.15 uur voor drie kwartier geschorst.

Dat was een belangrijke onderbreking. Churchill maakte van de gelegenheid gebruik om de ministers die niet in het oorlogskabinet zaten toe te spreken. In zijn memoires verwijst hij naar deze ontmoeting. Sinds de vorming van zijn regering had hij de collega's die niet in het oorlogskabinet zaten nauwelijks gezien en hij meende dat dit een goed moment was om hun verslag te doen van de loop van de gebeurtenissen en de stand van zaken. Of hij daarnaast deze vergadering bijeen had geroepen om bredere steun te krijgen voor de compromisloze opstelling waar het de kwestie van de toenadering tot Mussolini betrof, is niet duidelijk. Maar dat is wel wat hij uiteindelijk kreeg. Na de moeizame discussies in het oorlogskabinet kon hij nu ongehinderd en in zijn bloemrijke, retorische stijl zijn eigen overtuigingen naar voren brengen en dat voor een publiek dat in ieder geval gedeeltelijk al geneigd was zijn mening te accepteren.

Zo'n vijftientwintig ministers van uiteenlopende politieke kleur – zeker niet allemaal oude bekenden of fervente aanhangers van de minister-president – verzamelden zich rond de tafel in Churchills kamer in het Lagerhuis. Ook al beschikten ze niet over gedetailleerde informatie, ze waren zich terdege bewust van de ramp die zich aan de andere kant van Het Kanaal voltrok. Ze voelden wat er op het spel stond. De spanning was te snijden en Churchill liet de kans niet voorbijgaan om deze gespannen sfeer uit te buiten. Één van de aanwezigen, de minister van Economische Oorlogsvoering en vooraanstaand Labourlid, Hugh Dalton, vond Churchill 'indrukwekkend' op die bijeenkomst – 'de juiste man voor dit moment, en de enige die we hebben'. Het was een schitterende, het moreel versterkende rede, ondanks het feit dat Churchill verwachtte niet meer dan 50.000 soldaten uit Duinkerken te kunnen laten terugkeren en meende dat de redding van 100.000 man 'een indrukwekkende prestatie' zou zijn. Dalton herinnerde zich dat Churchill een wezenlijk punt naar voren bracht, een punt dat hij ook in het oorlogskabinet te berde had gebracht: 'Het was zinloos om te denken dat als we nu vrede zouden proberen te sluiten, Duitsland ons beter voorwaarden zou bieden dan als we doorvochten. De Duitsers zouden onze vloot opeisen – dat zou 'ontwapening' worden genoemd – onze marinebases en nog veel meer. We zouden een slavenstaat worden, met een Britse regering die Hitlers marionet zou zijn – "onder leiding van zo'n type als Mosley".'

Aan het einde van zijn toespraak verklaarde Churchill: 'Natuurlijk zullen we, wat er ook gebeurt in Duinkerken, doorvechten.' Hij wist hoe somber het nieuws was dat uit Duinkerken doorsijpelde. Tegen het eind van die dag, 28 mei, waren nog pas 17.000 troepen gered. (Pas in de dagen daarna zou dat aantal aanzwellen tot meer dan 50.000 per dag.) Maar zijn veerkracht sprak zijn aandachtige publiek zeer aan. Hij was verrast door de reacties van deze ervaren parlementariërs uit alle gelederen van het politieke spectrum.

Een groot aantal leek van de tafel op te springen en rende naar mijn stoel; ze riepen met toe en klopten me op de schouders. Had ik in deze kritieke periode maar enigszins gewaagd in het leidinggeven aan dit land, dan zou ik ongetwijfeld uit mijn ambt zijn gezet. Ik was ervan overtuigd dat iedere minister eerder bereid was zeer binnenkort te sterven en al zijn familieleden en bezittingen kwijt te raken dan zich over te geven. Hiermee vertegenwoordigden ze het gevoel in het Lagerhuis en van praktisch het hele volk.

Binnen een uur bracht hij verslag uit aan het oorlogskabinet over deze reactie. Zijn collega's, zei hij, hadden 'zeer grote tevredenheid laten blijken toen hij ze vertelde dat we er totaal niet aan dachten om de strijd op te geven'. Hij kon zich niet herinneren, zei hij, 'dat ik ooit eerder een groep mensen die zulke hoge posities in het politieke leven bekleedden, zich zo krachtig en duidelijk heb horen uitspreken'. Terwijl Halifax en Chamberlain het nieuwe conceptantwoord aan Reynaud aan het voorbereiden waren geweest, was Churchill steun voor zijn standpunt aan het vergaren. Hij had gezegevierd. Halifax bood geen tegenstand meer. Churchill toonde zich tevreden met het conceptantwoord aan Reynaud dat Chamberlain voorlas. Maar toen Halifax de kwestie naar voren bracht van het verzoek van de geallieerden aan Roosevelt dat Reynaud ook had willen doen, was Churchill vastberaden. Hij meende dat een verzoek aan de Verenigde Staten op dit moment 'volstrekt voorbarig' zou zijn. Ook nu volgde zijn politieke redenering zijn psychologisch instinct. 'Een stevige houding tegenover Duitsland' zou bij de Verenigde Staten bewondering en respect afdwingen, 'maar een onderdanige smeekbede zou op dit moment het slechtst mogelijke effect hebben.

Later die avond werd het antwoord aan Reynaud verzonden. De formulering was nogmaals door Chamberlain en Halifax gecorrigeerd en het hele oorlogskabinet had ermee ingestemd. Maar de strekking ervan was de mening van Churchill zelf. Zoals Chamberlain had bepleit, werd in het antwoord een mogelijke toenadering tot Mussolini 'op een bepaald moment' niet geheel uitgesloten, maar nadrukkelijk wel in de huidige situatie. Verbetering van de toestand was alleen te verwachten door het

voortzetten van de strijd, wat 'onmiddellijk onze onderhandelingspositie zou versterken en bewondering en mogelijk ook materiële bijstand van de VS zou opleveren'. Als Groot-Brittannië en Frankrijk stand konden houden, besloot hij, 'zullen we mogelijk het lot van Denemarken en Polen kunnen ontlopen'.

Ondanks de Britse afwijzing van een toenadering tot Mussolini besloot de Franse regering toch zelf een unilateraal aanbod te doen. Dit werd door Rome met onmiskenbare minachting terzijde gelegd. Mussolini was op oorlog uit, niet op vredesonderhandelingen. Frankrijk was bijna op de knieën gebracht – overgeleverd aan Duitsland. Mussolini wilde de gemakkelijkste en goedkoopste weg bewandelen voor zijn aandeel in de glorie en de buit. Op 10 juni verklaarde hij, zoals verwacht, Frankrijk de oorlog. Toen de Franse ambassadeur in Rome, François-Poncet, dit bericht kreeg overhandigd van graaf Ciano, de Italiaanse minister van Buitenlandse Zaken, beschreef hij dit treffend als 'een dolksteek toebrengen aan een reeds gevelde man'. Frankrijk capituleerde een week later.

De Britse regering hield al sinds half mei rekening met de mogelijkheid dat de strijd na een Franse nederlaag alleen voortgezet moest worden, in de hoop stand te kunnen houden to de Verenigde Staten mogelijk zouden besluiten te hulp te komen (waarvoor geen enkele garantie bestond). Maar wat de regering niet had verwacht was 'het wonder van Duinkerken'. Tot ver in mei was rekening gehouden met het verlies van bijna het gehele Britse expeditieleger. Tegen die achtergrond werd de cruciale politieke beslissing genomen waarvan we de besluitvorming op de voet hebben gevolgd. Pas toen deze beslissing daadwerkelijk was genomen, werd het in de daaropvolgende dagen langzaam duidelijk dat de armada van honderden bootjes die heen en weer waren gevaren over Het Kanaal een gevaarlijke, onmogelijke missie hadden volbracht, waarop niemand had durven hopen. Dagenlang hadden ze aan onafgebroken bombardementen blootgestaan, maar desondanks hadden ze praktisch het gehele Britse leger (en vele geallieerde soldaten) die in het noorden van Frankrijk gelegeerd waren, gered van de stranden en uit de haven van Duinkerken – op 4 juni waren dat 224.301 Britse en 111.172 Franse en Belgische troepen. Op die dag kon Churchill het Lagerhuis over 'het wonder van Duinkerken' vertellen in een bezielende redevoering die zijn retorisch hoogtepunt bereikte in zijn beroemde, krachtige en ondubbelzinnige verklaring: 'We zullen vechten op de stranden, we zullen vechten op de landingsplaatsen, we zullen vechten in de velden en in de straten, we zullen vechten in de heuvels; we zullen ons nooit overgeven.... Het hartverwarmende enthousiasme waarmee zijn patriottische toespraak werd ontvangen, in het spoor van een kolossale militaire ramp die door de 'bevrijding van Duinkerken' zelfs in een soort overwinning was omgeslagen, vormde een belangrijk moment in de verhoging van Churchills publieke status en de erkenning van zijn kwaliteiten als onverzettelijk oorlogsleider.

De Churchill die na de crisis van Duinkerken was opgestaan, stak met kop en schouders boven zijn collega's van het oorlogskabinet uit. Op 6 juni kon hij hun met een autoriteit die geen tegenspraak duldde, meedelen dat 'de Britse regering onder geen enkele omstandigheid deel zou nemen aan enige onderhandelingen over een wapenstilstand of vrede'. Dat had hij niet kunnen doen tijdens die politieke crisis waarin de Britse oorlogsstrategie nog bepaald werd, in de dagen dat de vooruitzichten van de in Duinkerken gestrande troepen nog zeer somber waren.

Bijlage 2

Codeerschema

Om een basis te leggen voor een eventueel vervolg op dit onderzoek is het van belang een instrument te maken waarmee andere teksten op dezelfde wijze kunnen worden geanalyseerd. Een dergelijk instrument wordt ook wel een codeboek of codeerschema genoemd. In het boek 'Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap' geeft Fred Wester hierover de volgende definitie: "In het waarnemingsinstrument moet precies staan aangegeven, hoe men een bepaalde eenheid moet onderscheiden, wanneer van een bepaald kenmerk sprake is, wanneer welke categorie van toepassing is. Vaak betekent dit dat naast een bepaalde omschrijving van deze eenheid, variabele of categorie, ook voorbeelden gegeven worden zoals deze concreet in het materiaal voorkomen en regels gegeven worden om in grensgevallen te kunnen beslissen."

In principe is voor een gedegen codering een consensus nodig van vele getrainde codeurs die allen goed in de stof zitten. Dat is voor dit onderzoek uiteraard niet mogelijk aangezien ik dit onderzoek alleen uitvoer. Ik kan echter wel een basis leggen voor een codering waar anderen, die met dit onderzoeksresultaat verder willen, zich een mening over kunnen vormen en door instemming of aanpassingen de empirische basis ervoor vergroten.

Allereerst moet duidelijk zijn wat er bedoeld wordt met de termen 'alternatieven' en 'attributen', zodat die in het vervolg op dezelfde wijze kunnen worden aangeduid.

De **alternatieven** zijn de opties en mogelijke acties van de **beslissende partij**. Eventuele keuzes van andere partijen komen voor in verschillende scenarioschetsen maar behoren niet tot de alternatieven in het beslisproces. Een **attribuut** wordt aangemerkt als kenmerk van één of meerdere van de alternatieven die meegenomen wordt in de beslissing. Het verschil met een argument is dat een argument niet uitsluitend betrekking heeft op een alternatief maar kan ook op iets anders betrekking hebben, zoals wanneer iemand een argument aandraagt waarom iets belangrijk zou moeten worden gevonden..

Een **attribuutscore** (de waarde van een alternatief op een van de attributen) vindt men terug in de tekst wanneer één van de alternatieven besproken wordt. *Als we dit doen dan.....* en dan volgt een attribuut met de bijbehorende score van het alternatief. Ook woorden als *dat heeft tot gevolg dat....* en *dit zal leiden tot....* luiden vaak de benoeming van scores in. Ook de **kansschatting** volgt daar vaak direct op. Dan komen de woorden naar voren zoals ze genoemd zijn op de Sherman Kent schaal of één van de synoniemen daarvan. (zie de tabel op de volgende pagina)

Om deze termen nog iets duidelijker te maken zal ik nog een kort voorbeeld geven:

*Stel je staat op het punt van huis te vertrekken en je twijfelt of je een paraplu mee zult nemen. Je denkt: "Als ik hem meeneem word ik in ieder geval niet nat en ik vind het erg vervelend om nat te worden. De kans is groot dat het zo gaat regenen." De **alternatieven** zijn in dit geval dus wél of niet meenemen van een paraplu. Een argument om het wel te doen is dat je het erg vervelend vindt om nat te worden. Een **attribuut** in deze overweging is dan de status van je kleren bij aankomst op je bestemming. De **score** bij het niet meenemen van een paraplu kan zijn; nat of droog (of gradaties daarvan). Een **gewicht** van het attribuut is dat je het belangrijk vindt of je droog aan zult komen. De **kansinschatting** die hierbij hoort is de kans dat het zal gaan regenen terwijl jij buiten bent.*

In dit simpele voorbeeld zijn veel aspecten van een beslissingen naar voren gekomen en is ook te zien hoe men dit interpreteert wanneer men dit op een dergelijke wijze tegenkomt in een tekst.

In dit codeboek zal ook een basis moeten worden gelegd voor de juiste indeling van de scores, gewichten en kansen in hun respectievelijke schalen. Zoals ik in dit verslag eerder heb aangegeven zijn attribuutscores zo divers dat die niet op één schaal vast te leggen zijn. Het is wel mogelijk om scores in te delen op hun eigen schaal en ze zo te vergelijken. Neem bijvoorbeeld bij een keuze tussen twee auto's de kwalificaties 'mooi' en 'erg mooi'. Deze twee komen voor op een schaal die loopt van 'erg lelijk' tot 'erg mooi'. Op deze schaal zijn de beide auto's dus te vergelijken. De scores van andere attributen kunnen uiteraard niet aan de hand van deze schaal vergeleken worden. Andere attributen in een dergelijke beslissing zouden kunnen zijn 'aantal pk van de motor', 'prijs van de auto' en 'veiligheid van de auto'. Al deze attributen brengen andere score schalen met zich mee en dit aantal kan dus zeer groot worden en bij iedere beslissing weer anders zijn. De schalen kunnen per actor verschillen. Je kunt dus eerst alle scores die elke afzonderlijke actor gebruikt inventariseren en dan per attribuut ordinaal rangschikken. Dan is te zien of scores per actor toe- of afnemen. Verdere specifieke richtlijnen zijn voor voor scores niet te geven door de grote variëteit. De schalen voor gewicht en kans zijn echter wel vast te leggen en te definiëren in dit codeboek.

Te beginnen met de schaal voor kansen. Allereerst heb ik daarvoor uiteraard de Sherman Kent schaal, die alvast de basis legt voor dit codeerschema. Het bestaat uit een 7 puntschaal die als volgt in te delen is:

1. Zeker
2. Bijna zeker
3. Waarschijnlijk
4. Fifty-fifty
5. Waarschijnlijk niet
6. Zeer onwaarschijnlijk
7. Onmogelijk

De zeven punten uit deze schaal vertegenwoordigen de gradaties van waarschijnlijkheid en hebben allen verschillende synoniemen. Zoals uit de definitie van een codeboek blijkt, dient het codeboek deze synoniemen te bevatten of in ieder geval duidelijk te omschrijven hoe het onderscheid gemaakt dient te worden. Daarom zal ik hier de volledige lijst (voor zover dat mogelijk is) van synoniemen geven voor de woorden van kansschatting:

Categorie	Synoniemen	Kansmarge
1	Zeker Absoluut Dan kan het niet anders dat... Gegarandeerd Beslist Onvermijdelijk/onafwendbaar	100% +/-0%
2	Bijna zeker Vrijwel zeker Zeer/uiteerst/ hoogst waarschijnlijk Zo goed als zeker	93% +/-6%

	Grote kans dat...	
3	Waarschijnlijk Mogelijk We denken/menen dat... We schatten in dat.... Dan zal.... *	75% +/-12%
4	Fifty-Fifty Gelijke kansen Iets meer kans wel dan niet Iets meer kans niet dan wel Niet waarschijnlijk/aannemelijk**	50% +/-10%
5	Waarschijnlijk niet We denken/menen niet dat.... We schatten in dat... niet gebeurt We betwijfelen of... Het is twijfelachtig dat... Dan zal.... niet*	30% +/-10%
6	Zeer/uiterst/ hoogst onwaarschijnlijk Vrijwel onmogelijk Hele kleine kans dat... Zeer twijfelachtig	7% +/-5%
7	Onmogelijk Zeker niet Het kan niet anders dan dat... niet gebeurt Onbestaanbaar Uitgesloten Absoluut/Gegarandeerd/Beslist niet Geen kans	0% +/-0%

De belangrijkste toevoeging die ik heb gemaakt aan het synoniemenoverzicht van Sherman Kent is met een asterisk aangegeven en is de vorm *dan zal...*. Veelal wanneer een beslisser een hypothetisch scenario schetst doet hij dit in deze vorm, zonder verdere toevoeging als waarschijnlijk of iets dergelijks. Het is echter mijn overtuiging dat men veelal categorie 3 bedoelt wanneer men zoiets zegt, en dat iemand bij een sterkere overtuiging van de kans, woorden als zeker en absoluut zal gebruiken. Hetzelfde geldt voor de woorden *dan zal niet* in categorie 5.

Daarnaast is er nog het geval van de plaatsing van *niet waarschijnlijk* in categorie 4. Dit lijkt wellicht een beetje vreemd aangezien het niet gelijk lijkt aan *fifty-fifty*. Toch is er wel iets voor te zeggen. Ten eerste is de categorie van *fifty-fifty* er één met een kansmarge tussen de 40% en de 60%, het lijkt dus dat *niet waarschijnlijk* dan in veel gevallen tussen de 40% en de 50% zal vallen. Daarnaast geeft *niet waarschijnlijk* een minder negatieve indruk dan *waarschijnlijk niet*. Sherman Kent heeft dit onderscheid in zijn schaal gemaakt, en daar ligt dus een empirische basis voor. Op basis van deze overwegingen heb ik dit onderscheid overgenomen.

Dan het codeboek voor de gewichten. Zoals ik al eerder heb aangegeven is het maken van een universele schaal erg moeilijk. Aangezien het wel van belang is om duidelijk te maken hoe ik het onderscheid heb gemaakt heb ik toch een soort handleiding voor mijzelf opgesteld om het gewicht te bepalen. Ondanks dat er geen universele schaal is, geeft dit dan toch een manier om de verschillen in gewicht weer te geven, zowel voor de individuele veranderingen als voor de verschillen tussen actoren. Het bepalen van dit gewicht hangt naast de exacte bewoording van de beslissers ook af van de context en de eventuele herhaling van een argument. Het lijkt immers niet onredelijk om aan te nemen dat wanneer een persoon in een discussie telkens terugkomt op een argument, hij dit erg belangrijk vindt, zeker wanneer hij dat doet terwijl de discussie eigenlijk al verder gevorderd is dan dat argument. Het is overigens niet gemakkelijk, maar wel belangrijk om te bepalen of het herhalen van een argument puur een versterkend effect heeft of dat de herhaling om een andere reden plaats vindt, bijvoorbeeld omdat de beslisser het argument in de loop van de discussie belangrijker is gaan vinden. In het eerste geval herhaalt de beslisser het argument omdat hij het een belangrijk argument vindt (het gewicht is groot). In het tweede geval gaat de beslisser het argument eventueel belangrijker vinden (het gewicht wordt groter).

Categorie	Aanduiding
1	Niet van belang/betekenis/waarde Onbelangrijk
2	Van weinig belang/betekenis/waarde Niet erg belangrijk
3	Van belang/betekenis/waarde Zou goed zijn Hecht waarde aan... Belangrijk Het zou fijn zijn als...
4	Van groot belang/betekenis Waardevol Dringend Moet gebeuren Hecht (veel) waarde aan... Het zou erg fijn zijn als...
5	Van zeer groot belang/betekenis Zeer waardevol Zeer dringend Moet absoluut gebeuren Hecht veel waarde aan

Deze indeling is de basis. Wanneer op enig moment het belang van een attribuut wordt uitgesproken, dan kan dat redelijker wijs op deze manier worden ingedeeld. Natuurlijk gebruikt de beslisser niet altijd de termen uit deze tabel. Soms moet uit de context of uit bepaalde acties worden afgeleid hoe belangrijk een beslisser iets vindt. Zoals hierboven al aangegeven is voor het bepalen welk gewicht iemand ergens aan hangt het ook van belang eventuele herhaling van argumenten, de context waarin, en het tijdstip waarop dit gebeurt mee te nemen in de inschatting.

Dit kan ik het best illustreren met een voorbeeld:

Bij het kiezen van een vakantiebestemming, waarbij er keuze is tussen Engeland en Italië, zeg ik tegen mijn reisgenoot, 'ik vind het belangrijk om tijdens mijn vakantie in de zon te kunnen liggen'. Waarop mijn reisgenoot zegt: 'Ik zou het wel fijn vinden als we ergens naartoe gaan waar we de taal goed beheersen.' Wanneer mijn reactie dan zou zijn: 'Ja maar, die zon is toch ook belangrijk!' zou ik kunnen stellen dat, aangezien ik niet inga op het argument van de ander maar direct weer terugkom op mijn eigen argument, ik het blijkbaar belangrijker vind dan categorie 3 en kan de codeur dit ook als zodanig interpreteren. Maar wanneer ik met mijn reisgenoot verder ga praten, discussiëren en afwegen, aan het eind van de discussie er geen duidelijke winnaar is, en ik kom dat weer terug op het belang van die zon om dat de doorslag te laten geven, ligt het anders. Dan is er in eerste instantie geen sprake van een groter belang maar ben ik het wellicht gedurende de discussie belangrijker gaan vinden.

Het onderscheid is dus als volgt te maken: wanneer ik blijf hangen op mijn argument en dit telkens naar voren breng als tegenwerping van het argument van de ander, dan merken we dat aan als een versterking van het belang dat ik er aan hecht. Wanneer er een tijd overheen gaat voor dat ik weer op mijn punt terugkom, en in de tussentijd andere argumenten in overweging heb genomen, is dat een nieuw punt in het beslisproces en wordt dat niet als versterking aangemerkt.

Een herhaling kan dus leiden tot een verhoging van de categorie, en uiteraard bij herhaaldelijk stellen dat iets niet erg belangrijk is kan het ook leiden tot een verlaging van de categorie.

Reflectie

" Toen ik aan dit onderzoek begon was mijn doelstelling te onderzoeken hoe ik, op basis van een beschrijving van een beslisproces, een analyse kon maken van een meningsverandering . Het ging mij er vooral om te ontdekken waar de verandering had plaatsgevonden: in de attribuutscore of in het gewicht.

Allereerst heb ik dit geprobeerd op basis van de casebeschrijvingen van Irving Janis. Na enige tijd werd mij duidelijk dat de benodigde informatie hier niet uit te halen was, omdat Janis' beschrijvingen al te veel waren gericht op zijn onderzoeksdoel, namelijk de beslissingen vanuit een psychologisch perspectief analyseren.

Op advies van een van mijn begeleiders, de heer Heerkens, ben ik toen begonnen met het boek van Ian Kershaw, Keerpunten. Zijn cases leken meer geschikt aangezien Kershaw zich beperkt tot het beschrijven van de cases en daar geen analyse op heeft uitgevoerd. Los daarvan spraken de cases mij ook persoonlijk aan omdat ik de gebeurtenissen rond de Tweede Wereldoorlog interessant vind. Ik ben toen meteen begonnen met de case. Deze bleek vol met informatie maar deze was niet direct bruikbaar. Ik moest dus een manier vinden om de juiste informatie uit de tekst te halen.

Uiteindelijk vond ik in het boek 'different Text analysis procedures for Decision making ' verschillende methodes om informatie te verkrijgen en te structureren. Uit verdere uitwerking van dit geheel kwam een derde component van een beslissing naar voren, de schatting van kansen. In mijn zoektocht naar verdere analysemethoden vond ik de Sherman-Kent schaal die ik kon gebruiken om vorm te geven aan de verschillende woorden van kansschatting. In eerste instantie gebruikte ik dit voor de weergave van scores, aangezien de kans daar sterk mee samenhangt. Later heb ik deze twee componenten toch gescheiden omdat er dan een overzichtelijker en completer beeld van het beslisproces ontstaat.

Van het bovenstaande heb ik geleerd niet te beginnen bij de case, maar eerst een onderzoeksmethode vast te stellen. Daarnaast weet ik nu dat het niet verstandig is om cases te gebruiken waarmee al een analyse is uitgevoerd. Ook heb ik geleerd hoe een literatuurlijst eruit hoort te zien, en kan ik beter zoeken naar relevante literatuur.

Hieruit volgt dat ik bij een volgend onderzoek systematischer te werk zal gaan, cases beter zal selecteren en eerst de methode en een plan van aanpak zal maken voordat ik met de inhoud aan de slag ga."

Literatuur

Allison, G. T., Zelkowitz, P., 1999, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, 2nd. Ed. , Longman

Bendor, J. , & Hammond , T. H. , 1992, "Rethinking Allison's Models", *The American Political Science Review*, vol. 86, no.2, pp. 301-322

Eisenhardt, K. M. , 1989, "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, no.4, pp. 532-550

Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J. , 1992, "Strategic Decision Making" , *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. S2, pp. 17-37

Gallhofer, I.N., e.a., 1986, *Different Text Analysis procedures for the study of decision making*, 1st ed., Sociometric Research Foundation, Amsterdam

Hüttner, H., e.a., 1995, *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*, 1st ed., Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem

Janis, I. L., 1982, *Groupthink: Psychological Studies of Political Decisions and Fiascoes*, 2nd ed. , Houghton Mifflin, Boston

Kent, S. , 1964, "Words of Estimative Probability" , *Studies in Intelligence*, vol. 8, no. 4, pp. 49-65

Kershaw, I., 2007, *Keerpunten*, 1e ed. Unieboek | Het Spectrum, Houten

Maoz, Z., 1981, "Decision to raid Entebbe: Decision Analysis applied to crisis behavior", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 25, no. 4, pp. 677-707

Winston, W. L. , 2004, *Operations Research: Applications and Algorithms*, 4th ed. , Thomson Learning, Indiana.