

# Cultuur en strategie: de Verenigde Staten en het Iraakse fiasco

PAUL AARTS, GEP EISENLOEFFEL & PAUL VAN HOOFT\*

*Het winnen van de oorlog tegen het regime van Saddam Hoessein van Irak was niet het probleem. De problemen begonnen met de vrede. Zo werden de Amerikanen niet gezien als de bevrijders, maar als de bezetters en stapelden zij fout op fout. Fouten die voor een deel zijn terug te voeren op de specifieke nationale culturele waarden van de Amerikanen. Universalisme, het denken in goed versus kwaad, is van deze culturele waarden de meest dominante. Dit universalisme vindt zijn beslag in de ontstaansgeschiedenis van de Verenigde Staten en in de verdere concrete historische ontwikkelingen. De nationale culturele waarden lopen ook als rode draad door de Amerikaanse buitenlandse politiek en het beleid van president George W. Bush vormt hierop geen uitzondering. Niet zo verwonderlijk is het ten slotte om te zien hoezeer de Amerikanen bij hun strategie steunen op besluitvormingsmodellen waarin de Amerikaanse cultuurdimensies zijn te herkennen. Hoe nu verder? Natuurlijk zijn de Amerikanen bereid op onderdelen hun operationele beleid aan te passen en doen ze dat ook. Fundamentele wijzigingen zijn echter niet te verwachten. Het universalisme lijkt daarvoor te diep geworteld in de Amerikaanse cultuur.*

---

## Inleiding

In 1967 publiceerde Graham T. Allison zijn *Essence of Decision*.<sup>1</sup> In dit baanbrekende werk analyseert hij aan de hand van drie besluitvormingsmodellen de strategische besluitvorming rondom de Cubaanse raketcrisis van oktober 1962. Nu, ruim veertig jaar later, biedt de oorlog in Irak een unieke gelegenheid om op basis van wederom verschillende verklaringsmodellen naar het strategisch besluitvormingsproces rondom een kwestie van wereldbelang te kijken.

De strategie van de Amerikanen in Irak – en in het Midden-Oosten in het algemeen – kan overigens niet worden begrepen zonder te kijken naar de culturele waarden en normen die achter de gevolgde strategie schuilgaan. Sterker nog: de visie en de doelstellingen van de Amerikaanse expeditie in het Midden-Oosten worden grotendeels verklaard uit specifiek Amerikaanse culturele kenmerken.

Eerst onderscheiden wij vier belangrijke fundamenten van de Amerikaanse cultuur: het protestantse puritanisme, het verlich-

\* Drs. P. Aarts doceert Internationale Betrekkingen bij de afdeling Politicologie, Universiteit van Amsterdam; drs. G. Eisenloeffel doceert Intercultureel Management aan de Faculteit der Letteren, Universiteit Leiden; P. van Hooft is politicoloog en bereidt een proefschrift voor over het onderwerp van dit artikel.

tingsdenken, de invloed van de *frontier* en het smeltkroeskarakter van de Amerikaanse samenleving. Vervolgens proberen we aan te tonen hoe door de hegemoniale positie van de Verenigde Staten deze Amerikaanse culturele elementen structureel in buitenlands beleid zijn omgezet. We zien dat er in de visie op buitenlands beleid een grote continuïteit te ontdekken valt, ongeacht de politieke kleur van de regering.

Daarna tonen we aan dat de ontwikkelingen op het gebied van strategische besluitvormingsprocessen na Allison vooral in de managementliteratuur zijn terug te vinden – én zijn doorgesijpeld in de hoogste echelons van het *foreign policy establishment*. Om dit te illustreren zetten we het beleid van de Amerikaanse regering af tegen een tweetal deels haaks op elkaar staande uitgangspunten: enerzijds de *design* en de *planning school* en anderzijds de *learning school*.<sup>2</sup>

De Amerikanen zien zich uiteraard gedwongen rekening te houden met lokale Iraakse omstandigheden en knarsetandend passen ze hun beleid soms aan, maar van een fundamentele strategische koerswijziging is tot nog toe geen sprake en zal ook in de nabije toekomst geen sprake zijn.

## Cultuur

In algemene termen wordt cultuur, zoals wij daaraan refereren, omschreven met waarden en gebrui-

ken die door een groep zijn eigen gemaakt, worden gedeeld en worden overgedragen. Wij hanteren de definitie die afkomstig is van Susan Schneider en Jean-Louis Barsoux. Zij zien cultuur als een blauwdruk voor het oplossen van problemen met de externe omgeving en het oplossen van problemen van interne integratie.<sup>3</sup> Het was Karl Weick die als eerste wees op de frappante overeenkomst tussen strategie en cultuur door te stellen dat “het is alsof er in een organisatie een gemeenschappelijke verzameling zaken is die sommigen van ons cultuur noemen en die anderen strategie noemen.”<sup>4</sup>

Het meest karakteristieke kenmerk van de Amerikaanse nationale cultuur is haar neiging tot universalisme.<sup>5</sup> Dit kenmerk valt vooral op als we de verschillen met de Europeanen op een aantal gebieden aanstippen.

### *Protestants puritanisme*

De neiging tot universalisme in de Amerikaanse kerncultuur kan ten eerste gedeeltelijk in verband worden gebracht met het specifieke karakter van het protestantisme, van vooral de eerste kolonisten, dat gedurende de afgelopen vierhonderd jaar een fundamentele invloed heeft uitgeoefend op de Amerikaanse cultuur. Het Amerikaanse religieuze conservatisme is vergeleken met de Europeanen een van de meest in het oog springende verschillen. In de Verenigde Staten geeft ruim zestig procent van de bevolking aan dat religie

zeer belangrijk is in hun dagelijkse leven, terwijl dat in Europa tussen de tien à twintig procent ligt. Zelfs in Italië en Polen geeft nauwelijks meer dan een derde aan dat religie een zeer belangrijk rol speelt.<sup>6</sup> Het protestantse aspect van Amerikaans denken impliceert in het algemeen een geloof in de fundamentele tegenstelling tussen goed en kwaad, recht en krom.

Volgens Trompenaars wortelt het Amerikaanse individualisme eveneens in de puriteinse ethiek, omdat daarin wordt verondersteld dat er een directe, persoonlijke relatie tussen een mens en God is.<sup>7</sup> Deze individuele relatie met God steekt af tegen de meer communautaire beleving van religie die eigen is aan bijvoorbeeld katholicisme. Bij de Amerikaanse genootschappen, de Anglicanen en de Lutheranen, die de kerken hebben gevestigd, is de geest van het 'vurige vrijheidsdenken' het meest karakteristiek voor de Amerikaanse vorm van het protestantisme.<sup>8</sup> Hampden-Turner en Trompenaars wijzen er echter op dat ook hier de invloed van protestantisme meespeelt. De goede gelovige behoort zijn tijd te besteden aan hard werken en sober leven. Uit dit denken ontwikkelde zich het begrip van efficiëntie, specialisme en focus.<sup>9</sup> In de optiek van het Amerikaanse protestantisme is het individu verantwoordelijk voor zijn of haar succes of falen, en dat geloof leidde tot het evangelie van het succes en het idee van de *selfmade man*. Dit is opnieuw een duidelijk contrast met

de Europeanen.<sup>10</sup>

Individualisme en leiderschap gaat bij de Amerikanen goed samen. Een leider is in eerste instantie iemand die richting geeft aan zijn eigen leven. Controle hebben over je eigen leven, de mate waarin je eigenwaarde hebt en geloof hebt in verwezenlijking van eigen individuele daden staat ook in de Amerikaanse psychologie hoog in aanzien.

#### *Verlichtingsdenken*

De tweede pijler in het fundament van de Amerikaanse cultuur kan worden gedefinieerd als een strikte toewijding aan de waarden van de Verlichting. De ideologie waarover we spreken in het geval van Amerika is gebaseerd op het verlichtingsdenken van de achttiende eeuw, waarin een sterke nadruk lag op de rationalisatie van de natuur en het onderwerpen daarvan, op de onderverdeling van de werkelijkheid in hapklare brokken, in natuurkundige waarnemingen, in standaardgewichten, in tijdseenheden en zo verder. Dit was het afscheid van de organische samenleving van de Middeleeuwen met hiërarchisch geordende wederzijdse sociale verplichtingen en een transformatie naar een samenleving verdeeld in atomische individuen, verbonden door legale regels. Hier hoorde natuurlijk ook een strikte en duidelijk verdeling van bezit bij, zoals uiteengezet in een Lockeans eigendomsrecht.<sup>11</sup> Eigendom was niet voor niets een van de eerste grondrechten van de

nieuwe Amerikaanse staat.

Dat de Europese cultuur zich in de twintigste eeuw van dit absolutistische verlichtingsdenken naar een meer relativistische visie op de werkelijkheid heeft ontwikkeld, is vooral toe te schrijven aan de historische ervaringen met oorlog en economische crisis over de afgelopen eeuw. Zo betoogt David Calleo dat het door de historische ervaring duidelijk werd aan de Europeanen hoe onderling afhankelijk zij van elkaar waren. De Europeanen hebben dan ook afstand genomen van het idee van absolute soevereiniteit waarop de Verenigde Staten zich vaak beroepen. Het bestaan van de Europese Unie zelf is de manifestatie van dat idee. Ook de welvaartsstaten van de Europeanen – waarin is afgestapt van de eerdere visie op de economie met een strikte verdeling tussen de markt, de staat en het individu – kunnen worden gezien als een reactie op de geschiedenis.<sup>12</sup>

Op het Amerikaanse continent waren geen bedreigingen van andere staten, en – na onderwerping van de oorspronkelijke bevolking – lag er een heel continent open waar de Amerikaanse individualist zijn gang kon gaan.

#### *Frontier*

Een derde fundament van de specifieke kenmerken van de Amerikaanse cultuur kan worden gevonden in de belofte van een steeds verder naar het Westen opschuivende *frontier*. Deze situatie leverde psychologisch de ongekende

mogelijkheid om steeds opnieuw te beginnen en om nieuwe dingen te ondernemen als de druk van de bevolkingsgroei te groot werd of als eerdere zaken waren mislukt. De negentiende-eeuwse historicus Frederick Jackson Turner noemde dit de functie van de *frontier* als “safety valve”.<sup>13</sup> In zijn beroemde speech ‘The Significance of the Frontier in American History’ romantiseerde hij de ruimte van de *frontier*. Turner baseerde veel van zijn ideeën, net zoals onder anderen Benjamin Franklin voor hem dat deed, op het concept dat zelfstandige agrarische pioniers de basis vormde voor democratie: “Democracy is born of free land.”<sup>14</sup>

Deze nadruk op vrij land lag in de verschillende historische facetten van het ontstaan van Amerika, zoals de eerdere afhankelijke rol die Amerika innam ten opzichte van het Britse rijk. Dit uitgangspunt, waarin gemeenschappen van onafhankelijke agrariërs de basis vormden van een succesvolle democratie, laat de zeer individualistische Amerikaanse visie op democratie zien. Een visie die vol zit met ideeën over het verband tussen die onafhankelijkheid en de morele kracht noodzakelijk voor een democratie.

Snelheid en doelgericht handelen zijn vaak typerend voor de Amerikanen en worden positief benaderd. Ook deze eigenschappen kunnen in verband worden gebracht met hun unieke situatie. Lewis wijst op een praktische verklaring voor de doelgerichtheid

van de Amerikaanse cultuur: "The pace of American life is different from that of other countries. In the eighteenth and nineteenth centuries vast tract of open, unclaimed land to the west beckoned with some urgency to poorer settlers and new arrivals. For decades it was first come first served."<sup>15</sup> De schaarste van tijd is ook een belangrijk kenmerk van de Amerikaanse cultuur. Lewis beschrijft het Amerikaanse tijdsbegrip als lineair en als 'time is money'. De tijd vliegt letterlijk voorbij en gedane zaken nemen geen keer.<sup>16</sup> Tijd voor reflectie is er nauwelijks.

De *frontier* wordt ook gekenmerkt door de afwezigheid van strakke sociale hiërarchie. In zo'n sociale constellatie is iemand wat hij bereikt en staat masculiniteit als middel om jezelf en je naasten te verdedigen hoog in het vaandel.<sup>17</sup> De Amerikaanse samenleving is, mede door het in de grondwet vastgelegde recht op zelfverdediging, een van de gewelddadigste van de wereld.

Een uitvloeisel van hoge individualiteit en enorme nadruk op presteren was dat de sociale status in het hele Amerikaanse verleden afhankelijk was van werken en geld verdienen met werk.<sup>18</sup> Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen lot. De eenzame held is daarvan het bewijs. Overmacht en pech zijn smoesjes. De winnaar wordt beschouwd als degene die het spel in zijn greep heeft.<sup>19</sup> Opnieuw levert een vergelijking met Europa hier een interessant gegeven op. Een

ruime meerderheid van Amerikaanse jongeren gaf aan dat het gebruik van geweld acceptabel is om een belangrijk doel te bereiken, waar een minderheid van de Europese leeftijdsgenoten dit aangaf.<sup>20</sup>

#### *Smeltkroescultuur*

De *low context*-smeltkroes of immigrantensamenleving is de grote paradox van de Amerikaanse cultuur en haar vierde belangrijke voedingsbron. Mensen van verschillende afkomst vormden één samenleving van *e pluribus unum* ('uit velen één'), zoals het Amerikaanse motto luidt. Er wordt wel gezegd dat 'wat de Amerikanen bindt is dat zij Amerikanen zijn.' Dat gevoel moet ook voortdurend worden herbevestigd en juist omdat de oudere Europese sociale constructies niet meer van kracht waren, was het nog meer noodzakelijk dat er duidelijke codes waren. In deze smeltkroes zijn veel regels en contractueel vastgelegde afspraken nodig om een geheel te maken.<sup>21</sup> Daarbij oefende het optimistische geloof dat succes slechts afhankelijk was van de eigen inzet een grote aantrekkingskracht uit op potentiële immigranten.

Het smeltkroes karakter van de Amerikaanse samenleving heeft een belangrijke invloed gehad op de ontwikkeling van de organisatiekunde in de Verenigde Staten. Zo is bijvoorbeeld het concept van *scientific management*, van Winslow Taylor, vooral gebaseerd op het gegeven dat aan het begin van de vorige eeuw in grote fabrieken

groepen immigranten werkten die elkaar letterlijk niet konden verstaan en daardoor afgebakende, specifieke onderdelen van het productieproces kregen toegewezen.<sup>22</sup> Louis Hartz betoogde dat Amerika een 'fragment-samenleving' is. Hiermee bedoelde hij dat de Verenigde Staten 'de geografische dislocatie' waren van een momentopname van de Europese historische ontwikkeling. Terwijl van de meeste andere natiestaten de identiteit en de cultuur is gebaseerd op een verzameling van veelal vermeend gedeelde historische ervaringen, gebeurtenissen of een vermeende etniciteit, was dit voor Amerika niet zo eenduidig. Amerika als 'fragment' deelt dan weliswaar het verleden van de voorouders, maar heeft vanzelfsprekend niet dezelfde context om op hetzelfde pad verder te gaan.<sup>23</sup> In het geval van de Verenigde Staten, zo betoogde Hartz, vormde het Europese verlichtingsdenken van de achttiende eeuw de basis van de Amerikaanse nationale identiteit. Het Amerikaanse nationale 'gevoel' is daarom in belangrijke mate opgebouwd rond de ideologie die heerste tijdens de periode van zijn schepping, het moment van fragmentatie.

Het smeltkroeskaracter van de Amerikaanse maatschappij is ook terug te vinden in de structuur van het binnenlandse politieke systeem, dat vaak ten prooi valt aan particuliere deelbelangen. Willen maatregelen doorgang vinden dan moeten de verdeelde Amerikaanse

samenleving en het verdeelde Amerikaanse Congres duidelijk overtuigd zijn van een nationale bedreiging. In praktijk leidt dit vaak tot "overselling the threat and overselling the solution". De verschillende binnenlandse machtsblokken kunnen zodoende worden verenigd achter het beleid van de regering.<sup>24</sup> Tijdens de Koude Oorlog was dit patroon duidelijk zichtbaar. De *mainstream* van het Amerikaanse politieke spectrum zag de noodzaak van een stabiel Europa voor het opbouwen van een internationale markt. Voor een stabiel Europa was echter een langdurige Amerikaanse aanwezigheid in Europa noodzakelijk. Om deze aanwezigheid te verantwoorden werd de reële dreiging van het communisme gesimplificeerd en voorgesteld als monolithisch. Deze simplificatie kwam onder andere tot uiting in de dominotheorie. De escalatie van de daarin gebruikte retoriek droeg ertoe bij dat het geloof ontstond dat elke stap terug - toen dat nog vrij risicoloos was - door de wereld zou worden gezien als een onvergeeflijk vertoon van zwakte. De logica van deze denkwijze verplichtte verschillende Amerikaanse regeringen tot een langdurig verblijf in Vietnam, een verblijf dat voortduurde totdat de werkelijkheid van de situatie niet meer viel te ontkennen. Toch was Vietnam naar verhouding maar een vrij kleine mislukking in de succesvolle Amerikaanse eeuw.

### Universalisme in buitenlandse politiek

In tegenstelling tot Europa bestond de twintigste eeuw voor de Amerikanen bijna louter uit successen. De Amerikanen kwamen sterker te voorschijn uit de Eerste Wereldoorlog én uit de Tweede Wereldoorlog. Voor de Amerikanen is er nooit een aanleiding geweest om hun traditionele denkbeelden te wijzigen. Zelfs het Amerikaanse falen in Vietnam werd snel vergeten na het einde van de Koude Oorlog en de ineenstorting van de Sovjet-vijand.

Zien we cultuur als blauwdruk voor overleving toegepast op een specifieke situatie, dan zien we ook dat er praktisch geen beperkingen in het internationale systeem bestaan voor de Verenigde Staten. De Amerikaanse cultuur kan vrijwel onaangepast worden overgezet naar een internationale situatie.

De Verenigde Staten hebben al bijna een eeuw de grootste individuele economie ter wereld, evenals veruit het sterkste militaire apparaat. *'Might makes right'* en het legt geen beperkingen op aan een universalistische wereldvisie. Macht voedt de illusie dat er iets anders en superieurs is aan een land, aan een cultuur, dat uniek is en niet bij een andere of eerdere cultuur kan worden gevonden. Elke machtige cultuur heeft zichzelf een beschavingsmissie toegeschreven, gerechtvaardigd door een 'mandaat van de hemel'. De ideologische

noodzaak en inhoud van de macht zijn echter pas naderhand een toevoeging aan het gegeven van macht.

Dit beeld van 'exceptionalisme' wordt vooral de laatste jaren door Europese critici toegeschreven aan Bush en zijn ideologische achterban. Dit lijkt onterecht. Het is precies dat geloof in Amerikaans exceptionalisme dat als een rode draad door het beleid van alle Amerikaanse regeringen in de tweede helft van de twintigste eeuw heenloopt. Allemaal droegen zij dezelfde visie uit, een visie waarin de Verenigde Staten de spil zijn van het internationale systeem, de hegemoon zonder wie het internationale systeem instort.

Er zijn natuurlijk wel verschillen in nadruk te ontdekken binnen die ene visie. De *mainstream* Democraten en Republikeinen benadrukken de leidersfunctie van de Verenigde Staten bij het instandhouden van het internationale vrijemarkt-regime en zijn bovendien eerder bereid tot multilateralisme om dit doel te bereiken. De rechtervleugel van de Republikeinse Partij benadrukt op haar beurt de noodzaak van assertief en desnoods unilateraal militair overwicht. Het uitvoeren van beide uitgangspunten vormt de basis van Amerikaans buitenlands beleid, 'protecting American ideas and interests'. Juist door die combinatie van twee verschillende uitgangspunten ontstaat vaak een paradoxaal beleid.

### Van '11 september' en de 'War on terror' naar Irak

De karakteristieke elementen van de Amerikaanse cultuur die wij hierboven schetsten zijn terug te vinden in bijna iedere reactie op '9/11'. Sommige reacties, zoals de enorme toename in de verkoop van de Amerikaanse vlag en van kleren in de traditionele Amerikaanse kleuren blauw, wit en rood, druipen van overduidelijke patriotische symboliek. Andere zijn herkenbaar omdat ze teruggrijpen op de typerende Amerikaanse culturele dimensies. Zo komt het universalistische idee van goed versus kwaad duidelijk tot uiting in bijna iedere reactie na de aanslag. Niet alleen de populaire media putten zich uit in kwalificaties als "those zealot terrorists against our best and brightest", ook in officiële uitspraken werd ongenueanceerd het goede tegenover het kwade gezet ("they hate our freedom").<sup>25</sup> Dit culmineerde uiteindelijk in de 'Axis of Evil' en de aan Natan Sjanski ontleende tegenstelling van "free countries versus fear countries".<sup>26</sup> Dit universalisme werd nog versterkt door de rotsvaste overtuiging dat de Amerikanen 'God on their side' hadden.

Als typisch Amerikaans kan ook de roep om snelle vergelding worden genoemd. De tijd nemen om genuanceerd te denken werd daarbij niet op prijs gesteld. Integendeel. Een groep intellectuelen die zich 'schuldig' had gemaakt aan de wens om eerst een rustig over

de zaak na te denken kwam op een zwarte lijst.<sup>27</sup>

In sommige gevallen is het specifieke karakter van de Amerikaanse cultuur echter subtieler aanwezig en lastiger te interpreteren. Neem de veel aangehaalde reactie van president Bush van vlak na de aanslag. Nadat hij door een medewerker was ingefluisterd, reageerde de president in eerste instantie niet, om na 45 minuten een korte verklaring van precies één minuut af te leggen. In zijn controversiële documentaire *Fahrenheit 9/11* drijft Michael Moore de spot met Bush die hij omschrijft als een buikspreekpop die niet zelf kan nadenken maar eerst door zijn medewerkers moet worden verteld wat hij moet zeggen. Nu zal Bush vast om advies hebben gevraagd over wat hij precies als eerste verklaring op de aanslag moet zeggen, maar linguïst Sandra Silberstein toont aan de hand van het taalgebruik en de *body language* van Bush aan dat de president precies de woorden en de juiste toon raakt die door de Amerikanen van hun leider wordt verwacht: hij geeft aan dat hij alles onder controle heeft, actie onderneemt, geen twijfel kent, niet zal wijken en de schuldigen zal treffen.<sup>28</sup>

Subtiel is ook om te zien hoe de Amerikaanse *low context*-cultuur 'zichzelf moet herdefiniëren' na een aanslag zoals die van 9/11. Zo verschijnt vrijwel direct na de dag van de aanslag met grote regelmaat een spotje op de TV waarin keer op keer Amerikanen van ver-



schillend geslacht, leeftijd en afkomst het zinnetje "I am an American" uitspreken.<sup>29</sup>

*'Facts and figures'*

In de oorlogsretoriek zien we eveneens hoe de culturele dimensies zich vertalen naar buitenlands beleid. Om te beginnen was de aandacht volledig gefocust op één specifieke bedreiging met één specifieke oplossing. De veronderstelde aanwezigheid van massavernietigingswapens was voldoende basis voor de regering-Bush om de oorlog tegen Irak te legitimeren. Het risico dat terroristen toegang zouden kunnen verkrijgen tot deze wapens mocht niet worden genomen. De Verenigde Staten hadden na '11 september' maar één oplossing voor alle conflicten met een oorsprong in het Midden-Oosten, namelijk democratisering van deze regio van buitenaf. De 'As van het Kwaad'-frase werd niet voor niets gebruikt. Zo werd de 'War on terror' verbonden met de Tweede Wereldoorlog, de moreel minder complexe 'goede oorlog', en was 'terrorisme' – na fascisme en communisme – de nieuwste incarnatie van totalitaire ideologie om te verslaan.

De Amerikanen negeerden de verschillen tussen de fanatiek ideologische overtuigingen van al-Qaeda en de politiek pragmatische Saddam; de wederzijdse vijanden veranderden in een monolithische entiteit. De massavernietigingswapens werden het speerpunt van beleid. Cultureel gezien is deze fo-

cus op één onderwerp geheel in lijn met de behoefte van Amerikanen om zich op een ding tegelijkertijd te richten. Vervolgens werd dit idee op typisch Amerikaanse wijze aan de man gebracht, niet zozeer door argumenten en het via persoonlijke contacten overtuigen van anderen, maar door het volledig richten op een overdonderende presentatie van 'indisputable facts and figures'. Het was een klassiek voorbeeld van 'overselling the threat and the solution'. Door deze *single issue*-aanpak verloren de Amerikanen niet alleen iedere nuance uit het oog, de manier waarop ze het 'product' probeerden te verkopen strookte totaal niet met de manier waarop de andere betrokkenen ermee omgingen.<sup>30</sup>

De Amerikaanse regering ging in haar rechtlijnig denken voorbij aan de verschillende interpretatiemogelijkheden van de op 8 november 2002 in de Veiligheidsraad aangenomen resolutie 1441. Volgens de Amerikanen sprak deze resolutie voor zichzelf en ze deden bijna geen moeite om Duitsland, Frankrijk of Rusland over te halen voor de resolutie te stemmen. Washington liet het zelfs na om druk uit te oefenen op Mexico en Chili – twee andere leden van de Veiligheidsraad. Los van alle machtspolitieke aspecten waren de Fransen en de Duitsers absoluut niet onder de indruk van de Amerikaanse aanpak. Zo staat de universalistische benadering ver af van de Franse wereldbeschouwing, die meer door particularistische overwegingen is

geïnspireerd. Algemene principes zijn niet het uitgangspunt, maar pragmatische oplossingen gebaseerd op specifieke belangen – en zo moest volgens de Fransen de resolutie ook worden geïnterpreteerd. De weerstand tegenover de Amerikaanse aanpak kan ook goed vanuit Duitse cultuurpatronen worden begrepen. Volgens Hofstede scoren Duitsers extreem hoog op wat hij ‘onzekerheidsreductie’ noemt.<sup>31</sup> Duitsers laten niets aan het toeval over. Het is in dit verband niet verwonderlijk dat volgens de Duitsers de resolutie Blix en zijn team meer tijd gunde om tot onweerlegbare bewijzen te komen waar het ging om de vermeende aanwezigheid van massavernietigingswapens.

Ook de presentatie van minister van Buitenlandse Zaken Colin Powell op 5 februari 2003, waarin hij de VN-Veiligheidsraad wilde vragen ‘de manier waarop Irak zich niets aantrekt van de wereld’ te bespreken, was puur gericht op het presenteren van onweerlegbare feiten. Behalve de verkeerde inschatting over de hardheid van het bewijsmateriaal, gingen de Amerikanen er ook vanuit dat ze de Verenigde Naties mee zouden kunnen krijgen zonder intensieve lobby.

#### *Doelgericht versus relatiegericht*

De uiterst voorspoedig verlopen oorlog gaf de Amerikanen het idee dat alles volgens plan verliep. Dit was een ernstige misrekening en de volgende serie inschattingsfouten kwam toen de Amerikanen

probeerden het Irakese politieke systeem op te bouwen. De ideeën van *nation building* en democratisering zien over het hoofd dat de natiestaat en parlementaire democratie Westerse uitvindingen zijn, toegepast op de Westerse samenlevingen. De Amerikanen gingen ervan uit dat dezelfde legalistische kaders van het Amerikaanse systeem voldoende fundament zouden bieden voor de Iraakse democratie. Het uitgangspunt is dat zolang (of zodra) er maar wordt gestemd, er sprake is van ‘democratie’.

In het geval van Irak begrepen de Amerikanen niet dat de Arabische samenleving veel meer collectivistisch is georiënteerd dan de Westerse. Patronage wordt als vanzelfsprekend gezien, zonder de negatieve Westerse associatie van nepotisme. De Amerikanen dachten dat de Irakese ballingen – vaak al decennia niet meer op Irakese bodem geweest – zouden worden geaccepteerd. Hierbij drong het belang van de door stamoudsten gedomineerde traditionele verbanden niet tot hen door. Daarbij hadden de Amerikanen weinig tot geen oog voor de culturele verschillen tussen soennitische en sjitische moslims binnen de islam noch zagen zij hoe zeer deze verschillen belangrijke culturele scheidslijnen vormen binnen de staat Irak.

De problemen werden verergerd door de Amerikanen die ter plaatse met de leiding waren belast. De Amerikaanse cultuur legt sterk de nadruk op de eigen prestatie van het individu in contrast met het

idee van toewijzing, door Trompe-naars getypeerd als “achievement versus ascription”.<sup>32</sup> Diegenen die sterke prestaties leveren, de *high achievers*, worden beloond met succes op school, werk, enz. Deze *high achievers* – gekenmerkt door een in Amerika in hoog aanzien staande doelgerichte en individualistische aard – worden dus ook als eersten geselecteerd voor hoge posten in het buitenland. Carrière-diplomaat Paul Bremer III heeft een profiel dat voldoet aan al deze kenmerken.

Deze persoonlijkheden botsen zeer met de Arabische cultuur, die eerder relatiegericht dan doelgericht is. Doordat Bremer en de zijnen snelle resultaten wilden en niet het belang ervan zagen zich te mengen in de Irakese samenleving, konden ze niet de relaties opbouwen die noodzakelijk waren. Uiteindelijk slaagden ze mede daardoor niet in hun politieke doeleinden.

#### *‘Collateral damage’*

De laatste serie inschattingsfouten vond plaats toen de Amerikaanse troepen de meest directe contacten met de Irakese bevolking hadden. Een van de grote contrasten tussen Arabische en Westerse cultuur is die van fysieke ruimte, *life space*, een verschil beschreven door Edward T. Hall.<sup>33</sup> Het idee van persoonlijke afstand in een publieke ruimte is de Arabieren vreemd, en fysiek contact wordt niet gezien als een aantasting van het individu. Dit wordt gekoppeld aan de neiging van het Arabisch als taal om

expressief en retorisch te zijn.<sup>34</sup> Voor een niet-voorbereide Amerikaanse soldaat wordt een Irakese menigte al snel opdringerig en intimiderend, met alle gevolgen van dien. Het eigen huis is echter wél uitgesproken privé en binnendringen in de huiselijke sfeer wordt als zeer grof ervaren. Hierbij moet worden opgemerkt dat het huis meestal het domein is van de vrouw. Bij huiszoekingen gebruiken de Amerikaanse troepen honden – die zeer laag in aanzien staan. Zij fouilleerden vrouwen, vaak nog met de verfoeide linkerhand (hetgeen overigens niet verwonderlijk is want ze moeten het wapen vasthouden in de rechter). Het lijken kleine details, maar deze maken in de ogen van de Iraki’s het grote verschil tussen een bevrijder en een bezetter.

Het laatste en meest duistere aspect is de neiging om het welzijn van andere etnische groepen als minder belangrijk te zien. Het leven en sterven van de ‘ander’ kan dan worden gecategoriseerd als *‘collateral damage’*. Schattingen van het aantal burgerdoden lopen uiteen van enkele tienduizenden tot meer dan honderdduizend. Het voeren van een *‘winning hearts and minds’*-campagne door de Amerikanen lijkt in het licht van lijden op zo’n schaal in het beste geval te getuigen van een enorme naïviteit en in het slechtste geval van grove onverschilligheid.

Alle stappen die naar de huidige situatie in Irak hebben geleid, zijn een illustratie van de Amerikaanse

neiging tot cultureel universalisme. Bezien vanuit hun eigen superieure machtspositie, liep voor de Amerikanen alles van het begin tot het einde in één rechte lijn. Na '11 september' besloten de Amerikanen dat er één probleem was, namelijk moslimextremisme, waarvoor één oplossing was, namelijk democratisering van het Midden-Oosten van buitenaf, te beginnen in Afghanistan en daarna in Irak. De weg tussen die twee punten bestond uit een serie rationeel op te lossen problemen. Dat er nogal wat culturele nuances waren, speelde geen rol. De ene stap volgde op de andere, niet geheel onverwacht gevolgd door de ene tegenslag na de andere.

### **Cultuur en strategisch management**

De hierboven beschreven elementen van de Amerikaanse cultuur zijn ook terug te vinden in het strategische besluitvormingsproces. In *Plan of Attack* geeft Bob Woodward aan hoe generaal Tommy Franks, de operationeel bevelhebber voor de oorlog in Irak, keer op keer met uitgebreide *powerpoint*-presentaties op de proppen komt om president Bush te informeren over de voortgang van de voorbereiding op de oorlog met Irak. Bij een van die gelegenheden laat Franks een confrontatiematrix zien waarin op de horizontale as negen 'machts'- of juist 'kwetsbare segmenten' van het Iraakse regime werden afgezet

tegen zeven 'operatielijnen' van het Amerikaanse leger. Zo ontstonden 63 velden waarvoor voor ieder veld een haalbaarheidsonderzoek moest worden gedaan en uiteindelijk voor ieder veld actie moest worden genomen.<sup>35</sup> Bush was zeer onder de indruk van de presentatie en herkende deze manier van denken en presenteren van zijn tijd aan de Harvard Business School, waar hij in 1975 een MBA-opleiding volgde. De president koketteert met managementbenaderingen als stijl van en inhoud geven aan leiderschap.

#### *Design School*

Bush herkende in de manier van presenteren van Franks de uitgangspunten van de twee meest dominante scholen in de Amerikaanse traditie van strategisch denken. De eerste school is die van de *design school*. De ideeën van deze benadering zijn vooral terug te vinden aan de Harvard Business School in Alfred Chandlers boek *Strategy and Structure* uit 1962 en in het standaardwerk *Business Policy, Text and Cases* uit 1965 van Kenneth Andrews.

Uitgangspunten van de *design school* zijn dat de werkelijkheid eenduidig is, in hapklare brokken valt te verdelen en kan worden begrepen door middel van analyse. Verder stelt deze benadering dat strategie niet al te ingewikkeld moet zijn, maar moet stoelen op een heldere visie, liefst een *grand design*, en vooral op sterk leiderschap. Niet verwonderlijk heeft de

leider een belangrijke taak. Eveneens worden aan hem belangrijke eigenschappen toegedicht: de leider is de visionair, hij zet de lijnen uit en zijn ideeën, eenmaal geformuleerd in plannen, moeten *full blown* worden uitgevoerd. Bij de beschrijving van de strategie van Bush bestond bij het begin van zijn presidentschap nogal wat onenigheid over de vraag of de president over een duidelijke visie beschikte. Op z'n zachts gezegd zijn de meningen daarover verdeeld.<sup>36</sup>

Visie berust op diepere, vaak ethische uitgangspunten. Het is opvallend hoe vaak president Bush zich op ethische en morele waarden beroept.<sup>37</sup> Gericht op het binnenlandse beleid komt de visie van Bush neer op wat hij *compassionate conservatism* noemt.<sup>38</sup> De visie van Bush ten aanzien van het buitenlandse beleid evolueert meer en meer naar het belijden van een *grand design* waarin Amerika als missie heeft de universalistische democratische principes waarop het eigen land is gegrondvest over de wereld te verspreiden.

#### *Planning school*

Franks confrontatiematrix doet ook denken aan de tweede strategieschool die in de jaren zestig furore maakte. Dat is de *planning school* en deze kan worden gezien als het complexere broertje van de *design school*. De meest vooraanstaande auteur van deze school is Igor Ansoff met zijn boek *Corporate Strategy* uit 1965. Volgens Ansoff en zijn volgelingen moet de visie

voor de te volgen strategie nog altijd door de baas worden goedgekeurd en is hij ook degene die uiteindelijk de beslissingen neemt. Maar anders dan bij de *design school* hecht Ansoff veel betekenis aan het volledig uitwerken van strategie. Voor dat uitwerken en ook voor de uitvoering zijn staf-functionarissen verantwoordelijk. Een van de belangrijkste *tools* van de planningschool is de ook door Franks gepresenteerde SWOT-analyse, die staat voor het confronteren van *Strong* en *Weak* met *Opportunities* en *Threats*. Net als de *design school* gelooft de *planning school* heilig in de mogelijkheid om het plan ten uitvoer te brengen. Een goed plan hoeft ook niet te worden aangepast. Aanpassing kan maar al te makkelijk leiden tot zwalken en dat is een teken van slecht leiderschap. Alle neuzen dezelfde kant op en het '*stick to your plan*' is heilig.

#### *Learning school*

Handelen op basis van voortschrijdend inzicht en beleid aanpassen aan andere waarden en normen is niet de sterkste kant van de Verenigde Staten. Het maakt nu eenmaal geen deel uit van het Amerikaanse cultuurgoed. De Amerikanen beseffen echter zeer goed dat de 'vijand' er afwijkende waardepatronen op nahoudt. Ze zijn dan ook wel degelijk bereid daar consequenties aan te verbinden. Sterker nog: na de Tweede Wereldoorlog kwam in navolging van Ruth Benedicts *Chrysanthemum and the*

*Sword*, over Japan, bijna een hele generatie antropologen te werken voor denktanks van defensie.

*The Arab Mind*, van Raphael Patai, is een ander voorbeeld en direct van 'nut' in Irak. In deze studie, uit 1973, wordt onder andere beschreven dat Arabische mannen veel gevoeliger zijn voor seksueel getinte mishandeling dan voor direct fysieke martelingen. Het cynisme van deze 'interculturele bewustwording' werd manifest in de Abu Ghraib-gevangenis in Bagdad. Seymour Hersh vindt er in *Chain of Command* in elk geval geen doekjes om: "Denkt u nu werkelijk dat een stel boerenkinkels uit Virginia de martelpraktijken in de Abu Ghraib-gevangenis z'elf hebben bedacht?"<sup>39</sup>

Hoezeer de Amerikanen bij hun strategische besluitvorming vastzitten in hun eigen culturele waarden valt goed in te zien als we kijken naar strategie vanuit de uitgangspunten van de *learning school*. In de managementliteratuur is de *learning school* opgekomen als reactie op de eerder beschreven *design* en *planning school*. Het is daarbij vooral Henry Mintzberg geweest die het debat is aangegaan met de belangrijkste vertegenwoordigers van deze twee scholen.<sup>40</sup>

De kritiek van de *learning school* is zeker toepasbaar op de oorlog in Irak. In eerste instantie stelt deze benadering dat de uitgangspunten van de *design school* en de *planning school* in de praktijk helemaal niet opgaan. Zo maakte de politicoloog

Charles Lindblom al in 1959 furore met zijn artikel waarin hij strategie omschreef als "The Science of 'Muddling Through'". Strategie voltrekt zich volgens Lindblom vaak helemaal niet volgens lineaire en sequentiële planning en dat geldt zeker in oorlogssituaties. In iedere oorlog geldt, zoals de Duitse opperbevelhebber Von Moltke al stelde, dat "zodra de eerste kogels vliegen de strategische plannen het eerste slachtoffer zijn".

Het succes van de makkelijke overwinning kan niet verhullen dat achteraf ten onrechte veel werd toegeschreven aan goede planning. Bij nader inzien berustte de snelle overwinning meer op toeval dan op adequate informatie en de daarop gebaseerde planning. Zo was bijvoorbeeld Saddams leger veel slechter dan hij zelf proclameerde en ook de dreiging dat hij massavernietigingswapens zou inzetten, was op niets gebaseerd.<sup>41</sup> Bovendien bleken de van te voren bedachte scenario's, zoals de verwachte 'Slag om Bagdad', de totale vernietiging van de olievelden en de verwachte volksopstand tegen het Baath-regime, niet van toepassing. De militaire overwinning was ook niet het probleem. De problemen kwamen pas achteraf en waren niet voorzien, zoals de reactie van de bevolking op het gedrag van de Amerikaanse soldaten, of op ondoordachte wijze zelf uitgelokt, zoals het enorme gebrek aan openbare orde na de ontmanteling van de Iraakse politie en het leger. Maar niet alleen vanuit het de-

scriptieve, ook vanuit het prescriptieve perspectief heeft de *learning school* aanmerkingen op de uitgangspunten van de *design* en de *planning school*. Immers: strategie moet juist ook gebruik maken van voortschrijdend inzicht en aan flexibiliteit en lerend vermogen moet veel meer aandacht worden besteed. Bovendien moet strategieformulering veel meer ruimte laten aan initiatieven vanuit de basis dan aan de traditionele van bovenaf opgelegde planning van de twee andere scholen. De *learning school* schrijft dan ook voor dat de basis meer invloed moet krijgen zodat er meer draagvlak kan ontstaan.

Ook voor deze kritiek van de *learning school* zijn voorbeelden te over. Problemen werden namelijk niet alleen veroorzaakt door inschattingsfouten, maar ook door het star vasthouden aan eenmaal uitgestippelde plannen.<sup>52</sup> Zo hield minister van Defensie Rumsfeld tegen beter weten in vast aan het van te voren bepaalde aantal soldaten dat in Irak zou worden ingezet.

Zoals we hebben gezien lieten de Amerikanen zich ook van hun cultureel slechtste kant zien als het gaat om het stelselmatig negeren van initiatieven van lokale Iraakse leiders. Successen die voortkwamen uit deze hoek, zoals de indamming van de sjiitische radicale leider Muqtada al-Sadr door de eigen sjiitische gemeenschap, of het relatieve succes van de verkiezingen, werden op het conto van de eigen *top down*-planning geschre-

ven. Zo hebben culturele factoren de invoering van een betere strategie menig maal in de weg gestaan.

### De lessen van Irak

Is er sprake van een verandering in Amerikaans beleid na ruim twee jaar aanwezigheid in Irak? Op sommige punten zijn zeker aanpassingen doorgevoerd. Allereerst heeft men in een relatief vroeg stadium ingezien dat Irak niet als één land met één volk of vijand kan worden gezien, maar terdege rekening moet worden gehouden met vooral de sjiieten. Ook begreep men na enige tijd dat de Iraakse sjiieten uit een ander hout zijn gesneden dan veel van hun geloofsbroeders in Iran. Die inschatting heeft er toe geleid dat de Amerikanen al in april 2003, overigens onder zware druk van de sjiitische grootayatollah Ali Sistani, hun eigen zevenstappenplan om Irak om te vormen tot een democratisch land naar westers model hebben aangepast. Sistani eiste directe verkiezingen en die zijn er gekomen.

Vervolgens hebben de Amerikaanse troepen zich tijdens de verkiezingen bewust afzijdig gehouden en hebben ze daarna aangekondigd om deze lijn door te trekken. Een minder prominent aanwezig bezettingsleger dat gezag en verantwoordelijkheid overdraagt aan de eigen Iraakse troepen is nu het devies in de *'winning hearts and mind campaign'*. In de aangepaste

plannen van de Amerikanen krijgen Europa en mogelijk zelfs de Verenigde Naties een belangrijker rol toebedeeld bij het opleiden van deze Iraakse troepen. Een cynischer uitleg kan natuurlijk zijn dat door een verminderde aanwezigheid van Amerikaanse soldaten in het straatbeeld het aantal Amerikaanse doden ook wordt beperkt. Verder valt niet te ontkennen dat president Bush zelf op verschillende gebieden een leerproces heeft doorgemaakt. Daalder en Lindsay maken bijvoorbeeld melding van de topontmoeting van Bush met Arabische leiders in Sharm al-Sheikh en citeren daarbij Arabische topambtenaren die verbaasd waren over de feitenkennis en het zelfverzekerde optreden van Bush.<sup>43</sup>

Verder lijkt het erop dat Bush en zijn medestanders ervan overtuigd zijn geraakt dat de Amerikanen niet zonder de steun van de Europese Unie het Irak-avontuur tot een goed einde kunnen brengen. Dit staat in schril contrast tot de overtuigd unilaterale toon die begin 2003 werd gebruikt. Toen Rumsfeld werd geconfronteerd met de vermeende ommezwaai in het beleid van de Verenigde Staten en hoezeer dat in strijd was met zijn eerdere opmerking over het 'oude' Europa, reageerde hij met een kwinkslag. "Dat had de oude Rumsfeld gezegd", claimde hij, de suggestie wekkend dat de nieuwe Rumsfeld er andere ideeën op nahoudt.

De (beoogde) aanstellingen van

achtereenvolgens Paul Wolfowitz bij de Wereldbank, Alberto Gonzalez als minister van Justitie en John Bolton bij de Verenigde Naties lozen straffen dit beeld echter weer. Alle drie staan zij bekend om hun ideologisch controversiële en unilaterale opvattingen, hetgeen niet bevorderlijk lijkt voor het vinden van hernieuwd vertrouwen in Amerikaans beleid bij de Europeanen.

De conclusie lijkt geoorloofd dat elke twee stappen voorwaarts door minstens één stap terug wordt gevolgd. Het dieperliggende probleem is dat bovengenoemde ontwikkelingen slechts (gedeeltelijke) tactische aanpassingen betreffen – aan de strategische uitgangspunten is nauwelijks iets veranderd. Het strategische doel van het Amerikaanse optreden in Irak is volledig terug te voeren tot de 'War on terror' die begonnen is na 11 september 2001. Het doel van deze oorlog was en is om de voedingsbodem voor terroristen weg te nemen en de democratisering van het Midden-Oosten was het middel daartoe.

Als we in dat licht kijken naar de 'Cederrevolutie' in Libanon, de mogelijk vrijere presidentsverkiezingen in Egypte ('de sfinx heeft met z'n ogen geknipperd'), de redelijk succesvol verlopen verkiezingen in Irak, de verkiezing van Mahmoud Abbas als opvolger van Arafat als president van de Palestijnse Autoriteit, en de lokale verkiezingen in Saoedi-Arabië, dan lijkt de Amerikaanse strategie zijn



vruchten af te werpen. Los van de vraag of deze 'democratische overwinningen' überhaupt op het conto van Bush kunnen worden geschreven dan wel vooral het resultaat zijn van interne dynamiek, moeten we constateren dat Washington tot op de dag van vandaag een uitermate ambigu buitenlands beleid voert. Enerzijds preekt men democratie maar anderzijds blijven autoritaire regimes royale steun ontvangen. Grootschalige hulp, vooral van militaire aard, wordt de afgelopen jaren niet alleen verstrekt aan een fors aantal dictaturen in het Midden-Oosten, maar ook aan een aantal Centraal-Aziatische republieken en in de Kaukasus – alles in het belang van de 'War on terror'. Dit is de aloude paradox van Amerikaans beleid, de moeizame combinatie van ideeën en belangen. In

plaats van afscheid te nemen van de Koude-Oorlogspolitiek zien we een opvallende continuïteit. De verklaring daarvoor is even simpel als onthutsend: een volledige ontwikkeling richting democratie in het Midden-Oosten zou namelijk even goed een nieuw veiligheidsrisico met zich kunnen brengen. Een werkelijk democratisch Irak bijvoorbeeld hoeft immers niet te betekenen dat zo'n regime per se pro-Amerikaans, pro-Israëliësch, anti-Iraans of anti-Hezbollah zal zijn. Het tegenovergestelde is zelfs waarschijnlijker. Let daarbij ook op de opinieonderzoeken van het Pew Research Center. Deze laten keer op keer zien dat de haat jegens de Verenigde Staten alleen maar is toegenomen, ondanks (of juist doordat) de steun voor democratisering onder de bevolking van het Midden-Oosten onverminderd groot is.

## Noten

1. Allison, G.T. (1971), *Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston: Little, Brown and Company.
2. Bij de benaming en beschrijving van deze scholen maken we gebruik van de kwalificaties zoals Henry Mintzberg die maakt. Zie: Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel (1998), *Strategy Safari*, London: Financial Times/Prentice Hall
3. Schneider, S & J.L. Barsoux (1997), *Managing across Cultures*, London: Prentice Hall.
4. *Ibid*, p. 107
5. Trompenaars ziet universalisme versus particularisme als een van de be-

langrijkste culturele dilemma's. In algemene termen staat universalisme voor 'what is good and right can be defined and always applied'. Particularisme geeft juist aan dat de waarheid niet bestaat maar steeds aan de hand van verschillende situaties moet worden geïnterpreteerd. Universalisme staat daarbij voor een cultuur waarbij het vastleggen van regels en afspraken centraal staat, terwijl particularisme staat voor afspraken die vaak mondeling, vertrouwend op een relatie worden gemaakt. Zie: Trompenaars, F. & Ch. Hampden-Turner (1997), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cul-*

- tural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey Publishing., p. 8.
6. Rifkin, J. (2004), *The European Dream: How Europe's Vision of the Future Is Quietly Eclipsing the American Dream*, New York: Tarcher/Penguin, p. 20.
  7. Hampden-Turner, Ch & F. Trompenaars (1993), *Zeven gezichten van het kapitalisme. Cultuurverschillen in de vs, Japan, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Zweden en Nederland*, Amsterdam/Antwerpen: Business Bibliotheek.
  8. Zie voor een uitgebreide beschrijving van de invloed van het protestantisme van de eerste kolonisten op het Amerikaanse culturele credo: Huntington, S.P. (2004), *Wie zijn wij?, over de Amerikaanse identiteit*, Amsterdam: Ambo/Anthos.
  9. Rifkin (2004), p. 112. Deze manier van denken staat haaks op een meer holistische manier van denken, waarbij het uitgangspunt is dat een onderwerp nooit als *single issue* kan worden behandeld, maar juist vanuit haar context moet worden begrepen.
  10. Rifkin (2004), p. 41. Een meerderheid van de bevolking in alle Europese landen – op het Verenigd Koninkrijk, Tsjechië en Slowakije na – gelooft dat succes wordt bepaald door krachten waarop het individu geen invloed heeft.
  11. Rifkin (2004), pp. 100-112.
  12. Zie hiervoor o.a. Calleo, D.P. (2002), *Rethinking Europe's Future*, New Jersey: Princeton University Press.
  13. Nash Smith, H. (1950), *Virgin Land: The American West as Symbol and Myth*, Cambridge/London: Harvard University Press, p. 252
  14. *Ibid.*, p. 253
  15. Lewis, B.T. (2000), *When Cultures Collide. Managing Successfully across Cultures*, London: Nicholas Brealey, p. 165.
  16. *Ibid.* pp. 53-54. Het belang van tijd en hoe daarmee wordt omgegaan, wordt in de literatuur als een belangrijke culturele dimensie gezien.
  17. Hofstede ziet Masculiniteit (geplaatst tegen over Feminiteit) als een van de vijf fundamentele dimensies van cultuur. Masculiniteit wordt door hem gedefinieerd als "masculinity pertains to societies in which social gender roles are clearly distinct (i.e. men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the qualities of life)." Zie: Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival: Software of the Mind*, London: HarperCollins Publishers, pp. 82-83.
  18. Tot op de dag van vandaag blijven Amerikanen vooral werkende mensen. Ze maken meer uren en nemen kortere vakanties dan mensen in andere geïndustrialiseerde democratieën.
  19. Niettemin kun je een rasindivualist zijn, zoals de Nederlanders, en toch denken dat externe omstandigheden, zoals het klimaat of de geografische gesteldheid, aanzienlijke greep op je hebben. Trompenaars introduceert hiervoor de tegenstelling internalisme en externalisme, waarbij internalisme staat voor altijd van jezelf uitgaan en het gevoel hebben dat je controle hebt over de situatie, terwijl externalisme staat voor het idee dat aanpassing aan externe omstandigheden noodzakelijk is.
  20. Zie: Rifkin (2004).
  21. Het begrip 'low context' is geïntroduceerd door Edward T. Hall. Hij verstaat hieronder een cultuur waarbij contacten, afspraken en regels vaak contractueel zijn vastgelegd en keer op keer moeten worden bestendigd. Zie: Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, New York: Anchor Books.
  22. Een interessante koppeling van de principes van Taylor aan de Amerikaanse cultuur wordt gegeven door Hofstede (1994), pp. 147-148.
  23. Hartz, L. (1964), *The Founding of New Societies*, New York: Harcourt, Brace & World, Inc., pp. 35-40. Huntington komt tot een zelfde conclusie. De

- Amerikaanse identiteit komt niet voort uit een gemeenschappelijk doorge-  
maakte geschiedenis, maar is geba-  
seerd op het protestantse verlichtings-  
credo van de wezenlijke waardigheid  
van de individuele mens, de funda-  
mentele gelijkheid van alle mensen, en  
bepaalde onvervreembare rechten op  
vrijheid, rechtvaardigheid en eerlijke  
kansen. Huntington, (2004), p. 81.
24. Lowi, Th. (1979) *The End of Liberalism: The Second Republic of the United States*, New York: W.W. Norton and Company; Snyder, J. (1991), *Myths of Empire. Domestic Politics and International Ambition*, Ithaca: Cornell University Press; en Thomson, J.C. (1968), How could Vietnam happen? *Atlantic Monthly*, 221, 4, pp. 47-53.
  25. Zie voor een uitvoerig commentaar op de reactie na '9/11': Silberstein, S. (2002), *War of Words*, London: Routledge.
  26. Sharansky, N. & R. Dermer (2004), *The Case for Democracy. The Power of Freedom to Overcome Tyranny and Terror*, USA: Perseus Book Group
  27. Silberstein (2002), pp.127-130.
  28. Hofstede, G.J, P.B. Petersen & G. Hofstede (2002), *Werken met cultuurverschillen*, Antwerpen/Amsterdam: Business Contact, p. 38. Het verschil tussen neutraal en emotioneel reageren wordt door veel auteurs als een belangrijke culturele dimensie gezien. Trompenaars noemt dit een van zijn zeven culturele dilemma's. Zie: Trompenaars & Hampden-Turner (1997), pp. 8-9. Lewis maakt een onderscheid tussen lineair-actieve, multi-actieve en reactieven culturen. Zie: Lewis, R.D. (2003), *The Cultural Imperative, Global Trends, in the 21<sup>st</sup> Century*, Yarmouth: Intercultural Press, Inc.
  29. Zie voor een beschrijving en analyse van de 'I am an American'-campagne: Silberteijn (2002), p. 116.
  30. Daalder, I. & J. Lindsay (2004), *Amerika ontkentend. De Bush revolutie in de buitenlandse politiek*, Utrecht: Spectrum, p. 216.
  31. Hofstede definieert onzekerheidsreductie als "the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertainty or unknown situation", zie: Hofstede (1994), p. 113.
  32. Trompenaars & Hampden-Turner (1997), p. 9.
  33. Hall, E.T. (1989), *The Hidden Dimension*, New York: Anchor Books, pp. 154-157.
  34. Er is in de literatuur over interculturele communicatie vrij veel geschreven over het specifieke retorische karakter van de Arabische taal en de gevolgen daarvan voor misinterpretaties. Zie o.a.: Verluyten, P.S. (2000), *Intercultural Communication in Business and Organizations. An Introduction*, Leuven: Acco, p. 105.
  35. Woodward, B. (2004), *Het aanvalsplan*, Amsterdam: Balans, pp. 56-58.
  36. Vooral door zijn Europese critici maar ook door zijn eigen binnenlandse politieke tegenstanders werd en wordt Bush maar al te graag afgeschilderd als een leeghoofd. Als hij al een visie heeft dan is dat de visie van een buikspreker die als marionet dient voor belangengroeperingen die hem voor hun karretje hebben weten te spannen. Deze mening wordt onderbouwd door te wijzen op het feit dat Bush nooit een intellectuele uitblinker is geweest en nooit interesse heeft gehad in buitenlandse politiek. 'That vision thing', zoals zijn vader zei, was volgens zijn critici niet aan Bush jr. besteed. Daalder en Lindsay nemen een genuanceerde positie in. Zij stellen dat de president helemaal niet zo'n luie en domme marionet is, zoals sommige van zijn critici beweren. Bush zou niet het domste jongetje van de klas zijn en wel dege-  
lijk over een uitgesproken visie beschikken. Zie: Daalder & Lindsay (2004), p. 33.
  37. Singer, P. (2004), *De president van Goed en Kwaad. De ethiek van George W. Bush*. Rotterdam: Lemniscaat.
  38. Zie voor een beschrijving van 'compassionate conservatism': Olasky, M. (2000), *Compassionate Conservatism*.

- What It Is, What It Does, and How It Can Transform America*, New York: Free Press.
39. Hersh, S. (2004), *Bevel van hogerhand, de weg van 11 september tot het Abu Ghraib-schandaal*, Amsterdam: De Bezige Bij, p. 65.
40. Interessant is om te zien dat beide benaderingen hun oorsprong hebben in de militaire traditie van strategische besluitvorming. De oorsprong van het woord *strategie* van het Griekse *stratos* (leger) en *agein* (leiden) geeft dit al aan. Terwijl echter de *planning school* voortborduurde op de Angelsaksische traditie van het door de legerleiding uitstippelen van plannen en daar dan strikt aan vasthouden, beroept de *learning school* zich meer op de Duitse militaire traditie waarbij de nadruk lag op flexibiliteit en het daarmee gepaard gaande delegeren van verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid naar de basis. Opvallend is daarbij dat in termen van succes de Duitse strategie veel beter scoorde. Door de Duitse nederlaag in de Tweede Wereldoorlog verdween deze benadering echter uit de handboeken en werd het Amerikaanse model superieur geacht. Zie: Ogilvie, R. (2004), *Krijgskunde en ondernemingsstrategie*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact, p. 73.
41. Volgens diplomaten uit het Midden-Oosten liet Sadddam tot het laatst aan toe doorschemeren dat hij wel over massavernietigingswapens beschikte. Het blijft voer voor psychologen waarom hij deze bluf zolang volhield.
42. Hoezeer de Amerikanen waardering hebben voor een leider die vasthoudt aan zijn genomen beslissingen bleek wel toen president Bush door *Time Magazine* werd beloond met de uitverkiezing van 'Man van het Jaar'.
43. Daalder & Lindsay (2004), p. 28, en voor de ontmoeting met Arabische leiders in Sharm al-Sheikh, p. 235.