



GREEN ON

DE LEUKSTE
EN MEEST PRODUCTIEVE
MANIER VAN WERKEN

OP BASIS VAN PRINCIPES
VAN DE SPECIAL FORCES

JORIS JANSSEN & DAAN DOHMEN SAMEN MET
SPECIAL FORCES-OPERATORS RICHARD BERGMANS,
THOMAS & FRANK



Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Ap van Rijsoort, Scribent.nl

Ontwerp omslag: Tamar Verkaik, Scribent.nl

Illustraties omslag: Dennis Koolwijk & Anne Padeloup

Foto's binnenwerk: Korps Commandotroepen

Ontwerp binnenwerk en DTP: Ap van Rijsoort, Scribent.nl

Druk en afwerking: Tipo Print

Eerste druk, september 2021

Tweede druk, november 2021

ISBN 978 94 92528 83 4

NUR 800

Copyright © 2021 Joris Janssen, Daan Dohmen, Richard Bergmans,
Frank van Drenthe, Thomas de Jong

www.S2uitgevers.nl

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

INHOUD

INLEIDING – EEN NIEUWE MISSIE	11
1 SAMENWERKEN	27
Green On 1 – Werk met rollen	33
Green On 2 – Beslis als Minimum Viable Group	43
Green On 3 – Stop met vergaderen	50
2 FLOW	59
Green On 4 – Laat je niet afleiden	64
Green On 5 – Creëer urgentie	73
Green On 6 – Zorg voor het thuisfront	83
3 EENVOUD	91
Green On 7 – Versimpel je strategie	97
Green On 8 – Stimuleer nee zeggen	106
Green On 9 – Werk voorspelbaar	115
4 VERTROUWEN	123
Green On 10 – Selecteer op kernwaarden	132
Green On 11 – Vier je fouten	143
Green On 12 – Voer moeilijke gesprekken	149

5 AANPASSINGSVERMOGEN	157
Green On 13 - Word mentaal weerbaar	163
Green On 14 - Maak het kleiner	174
Green On 15 - Doe Gemba-walks	183
6 NUNC AUT NUNQUAM	191
Green On 16 - Zet een stap	197
GREEN ON-CHECKLIST	201
DANKWOORD	207
LITERATUURLIJST	211
OVER DE AUTEURS	213
DE BEDRIJVEN	216
BEGRIPPENLIJST	218



INLEIDING

EEN NIEUWE MISSIE

AFGHANISTAN

29 MAART 2020, 14.11 UUR

‘Ruz Bacher,’ zegt Richard met een vriendelijke lach in de paar woorden Dari die hij in het vliegtuig heeft geleerd. Hij is net aangekomen in Mazar-i-Sharif. Samen met de Duitse special forces doet hij mee aan de missie Resolute Support. Terwijl hij de ruimte binnenloopt, gaan zijn vingers door de bruine vacht van zijn gespierde herdershond. De viervoeter wijkt niet van zijn zijde, zeker niet hier in Afghanistan. De afgelopen jaren heeft Richard zich opgewerkt als K9 dog handler. Cliff, de hond die zo getraind is dat hij als volwaardig teamlid mee kan op missies, is daarbij geen dag van zijn zijde geweest.

Twee weken geleden stond Richard nog in het oefengebouw met de mannen van de KSK, de Duitse tegenhanger van de Nederlandse special

forces. Nu staat hij hier met Cliff. HK-416 voor zijn lichaam, flashbangs op zijn riem en zijn Glock-17 in de heupholster. Cliff is in staat als verkenner een gebouw in te gaan. Terwijl rook- en flashbang-granaten voor afleiding zorgen, kan hij onverstoord ruimtes controleren op explosieven en eventuele verborgen vijanden. Richard heeft er alles aan gedaan om Cliff op te leiden tot een van de beste dual purpose-honden ter wereld. In feite heeft de hond hetzelfde karakter als Richard: rustig, de omgeving in zich opnemend, met focus. En enorm explosief als het moet. Het moment is aangebroken om te bewijzen dat dit werkt.

Samen met de Duitse operators krijgt Richard informatie over de missie. Het doel is duidelijk: capture or kill. Het team moet een high-risk arrest uitvoeren: het oppakken van een kopstuk van de Taliban dat zich verborgen houdt. Er is intel dat in het gebied vijandige explosievenexperts aanwezig zijn, dus Richard en Cliff zijn aangehaakt om samen met een Duitse collega tijdens de actie te speuren naar eventuele explosieven en het gebied veilig te stellen. Ook is hij Squirter Control: als vijandige strijders plotseling het gebied verlaten, moet Richard hier met de hond direct op reageren.

‘Succes kerel, laat je niet pakken door die Duitsers!’ roepen zijn maten hem toe als hij naar de heliplaats loopt. Het geluid van de rotoren van de twee Cougar-helikopters zwelt aan als ze de landing inzetten. Als iedereen ingestapt is, stijgen ze simultaan op voor de vlucht van 45 minuten naar het doelgebied. Een Apache-helikopter met nachtkijker, Hellfire-raketten en boordkanon escorteert ze.

‘Five minutes, Rich. We are going to land in five minutes.’

'Roger, I'm ready!'

Richard kijkt naar Cliff en ziet hoe de hond rustig met zijn tong uit de bek naast hem staat. Richard bereidt zich voor om na de landing direct positie in te nemen. Zijn ogen scannen de groene akker als de helikopter de landing inzet.

BAM. Met een doffe knal komen ze op de grond. Richard springt met Cliff uit de heli, zijn HK-416 in de aanslag. Binnen twee seconden heeft het team de 360 gradenpositie ingenomen. Cliff ruikt actie. Hij weet dat hij na een landing met parachute of met een heli altijd mag bijten of speuren. Hij kijkt alert om zich heen. Klaar voor zijn taak.

In colonne lopen ze naar de compound die opdoemt aan de rand van de akker waarop ze geland zijn. Het is doodstil. Alle operators zijn in opperste concentratie. Oren en ogen gespitst, alert op elke beweging. Richard ruikt de typische Afghaanse geur van grassen als de wind langs zijn gezicht strijkt. Hij kijkt van links naar rechts, vlak over de korte loop van zijn wapen. De nachtkijker zoemt in zijn oor. Cliff volgt en heeft de oren gespitst.

Dan ineens: TAKTAKTAKTAK. Het onmiskenbare geluid van een kalasjnikov.

Richard versnelt in een oogwenk. Waar komen die schoten vandaan? Hij ziet hoe zijn maten net als hij de omgeving scannen. Niemand ziet waar het vuur vandaan komt. Zonder overleg, want iedereen weet precies wat hij moet doen, rent Richard met Cliff naar een dekking. Over de comms hoort hij hoe de communicatiespecialist assistentie vraagt van de Apachebemanning. Met hun geavanceerde waarnemingsmiddelen kunnen zij uit de lucht mogelijk zien waar activiteit is.

'Go forward, advance!' hoort Richard van een van de Duitse collega's.

Hij hoeft niet te controleren wat de anderen doen. Hij weet dat ze handelen zoals ze getraind zijn. En hij weet dat iedereen blindelings op elkaar vertrouwt en vanuit de eigen rol zonder overleg doet wat nodig is.

Aangekomen bij de compound stelt het team zich bij de deur op.

'Three, two, one. GREEN ON!'

Met een enorme knal ontploft de flashbang. Een fractie van een seconde later stormt Cliff naar binnen. Na nog geen drie seconden is de ruimte gecleared. Cliff zit in de hoek van de kamer: het teken dat er explosieven zijn. Zijn Duitse collega is al onderweg. Richard houdt door zijn kijker de omgeving in de gaten en geeft dekking.

'Your dog did a good job, please check the other rooms.'

Cliff heeft ammoniumnitraat gevonden. Dit wordt gebruikt in de akkerbouw, maar je kunt er ook zeer krachtige bommen mee maken. In een volgende kamer treffen ze een boer aan. Hij wordt gefouilleerd, maar ze vinden niets verdachts. Met de wapens in de aanslag verplaatsen ze zich langzaam maar georganiseerd naar de tweede compound. Daar gebeurt hetzelfde. Systematisch worden alle ruimtes doorzocht. De nachtzichtmiddelen maken dat ze in het donker elke beweging kunnen zien. Maar hoe goed je apparatuur ook is, het succes wordt uiteindelijk bepaald door de samenwerking van het team.

Bij de laatste compound zit een groep mannen. Ze zien de groene silhouetten duidelijk in hun nachtkijker opdoemen.

'Watch out for ambush,' hoorde Richard kort ervoor over de lcom. Dat hadden die vier Afghaanse mannen moeten weten, denkt hij als ze binnen enkele seconden de groep overmeesterd hebben. De Afghanen weten niet

wat hen overkomt en verzetten zich niet. Een paar minuten later zitten ze geboeid in de helikopter. Twintig minuten nadat ze geland zijn, is het team weer onderweg naar de basis.

'Mission accomplished!'

De missie van Richard en zijn ploeggenoten is exemplarisch voor het werk van de special forces. In het holst van de nacht komen ze op de gevaarlijkste en meest afgelegen plaatsen in de wereld, vaak zonder dat iemand het ooit te weten komt. De mannen vormen een zeer hecht team. Iedereen kent zijn rol. En ieder van de teamleden vertrouwt blindelings op de anderen. Waar in films de commando's vaak als opgepompte rambo's worden afgeschilderd, blijkt de werkelijkheid veel genuanceerder. Maar als hun succes niet puur door spieren en training komt, wat is het dan dat deze mannen tot hun bijna bovenmenselijke prestaties in staat stelt?

Het antwoord op die vraag komt voor ons – Joris en Daan – onverwacht, als we bezig zijn in de strijd tegen corona. Terwijl Richard met zijn team in Afghanistan geheime operaties uitvoert, breekt in Nederland de paniek voor het coronavirus uit. Om die reden heeft Richard meer dan gebruikelijk contact met het thuisfront. Het is onduidelijk wat er allemaal gaat gebeuren, en veel mensen zijn bang. In de hete, stoffige woestijn ruim 5.000 kilometer verderop, voelt Nederland ineens heel dichtbij.

Dan bereikt Richard het nieuws dat een bedrijf dat luistert naar de naam Luscii samen met het Amsterdamse OLVG en vijftien andere ziekenhuizen met een speciale app burgers helpt bij hun angst voor

het coronavirus. Deze Thuismeten-app voor corona is in slechts vijf dagen in elkaar gezet en biedt nu al hulp aan tienduizenden mensen die in alle paniek zoeken naar een antwoord of ze COVID-19 hebben en wat ze moeten doen.

Als Richard dit hoort, voelt hij trots. Dit is ook wat zij zouden doen. Niet bij de pakken neerzitten, maar actie ondernemen, ook al is de vijand onzichtbaar. Dan realiseert hij het zich ineens. Is Luscii niet van die ondernemer die hij een jaar eerder toevallig ontmoette bij een kennis? Hij laat het bericht aan zijn collega's lezen. Vanuit hun kamp sturen ze een berichtje om het team bij Luscii en het OLVG succes te wensen: 'Zet hem op! *Go get the monster!*'

De berichten van de elitetroepen in de woestijn zijn voor ons bij Luscii een mooie bevestiging. Het blijkt achteraf het begin van een unieke verbinding tussen twee werelden: de wereld van de special forces en onze wereld van het bedrijfsleven. Die verbinding zal antwoord geven op de vraag hoe teams die op een unieke manier samenwerken tot bijzondere dingen in staat zijn. Dat zit hem niet in schietvaardigheden, spieren of goede programmeervaardigheden. Het antwoord blijkt te liggen in een radicaal andere manier van organiseren en werken.

DE ONDERNEMERS

Onze reis als ondernemers om dingen anders te organiseren, begon in 2015. Dat was het moment dat wij, Joris en Daan, samen gingen werken aan het ontwikkelen van digitale zorgapplicaties. Joris had na zijn promotieonderzoek ervaring opgedaan bij grote bedrijven en

start-ups. Ook was hij gastonderzoeker aan Stanford University in de VS en had verschillende patenten op zijn naam staan. Daan was een van de meest succesvolle zorgondernemers van Nederland en had een toonaangevende onderneming gebouwd, FocusCura. Dit bedrijf behoorde acht jaar op rij tot de snelst groeiende bedrijven van Nederland en ontwikkelde slimme hulpmiddelen die meer dan 130.000 ouderen hielpen om zelfstandig te blijven. Ondanks ons succes voelden we beiden steeds meer de behoefte om het anders te gaan doen.

We merkten in ons werk dat de bestaande manier van organiseren tegen zijn grenzen aanliep. Er is een nieuwe generatie medewerkers die meer verwacht van een organisatie dan winstbejag en een geoliede machine. Men wil impact, meedenken, groeien, zingeving en bovenal een authentieke en transparante werkcultuur. Daarom besloten we samen met twee anderen een nieuw bedrijf te creëren dat op een heel andere manier georganiseerd zou worden: Luscii. In onze filosofie zouden niet langer hiërarchie, politiek en eindeloze meetings aan de orde van de dag zijn. In plaats daarvan wordt het fundament van de manier van werken gevormd door persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers, door vertrouwen in elkaar en door eigen verantwoordelijkheid en autonomie.

Ook al was het in het begin zeker niet makkelijk om af te stappen van alle traditionele conventies die in het bedrijfsleven, bij investeerders en bij toezichthoudende instanties als accountants gebruikelijk zijn, toch hebben we doorgezet. Met vallen en opstaan ontwikkelden we een manier van werken die ervoor zorgt dat we als

team op een effectievere, efficiëntere en bovenal veel plezierige manier werken. We introduceerden een holacratische* manier van organiseren. Daarin heeft ons hele team, net als bij de special forces, heel veel vrijheden. En door onszelf steeds een beetje slimmer te organiseren, kwamen we erachter dat we hetzelfde en zelfs meer konden bereiken in minder tijd. Geïnspireerd door de special forces – die als zij niet op missie zijn ook een vierdaagse werkweek hebben – besloten wij begin 2021 alle medewerkers hiervan mee te laten profiteren door het invoeren van een vierdaagse werkweek, met een vijfdaags salaris.

Maar wérkt dat dan wel in een bedrijf? horen we je denken. Nou en of. Toen begin 2020 de coronapandemie uitbrak, stond ons team meteen op scherp. De Thuismeten-app voor corona werd door honderdduizenden mensen gebruikt om medische ondersteuning op afstand te krijgen tijdens de eerste maanden dat de coronapaniek toesloeg. In de tweede golf volgde de app COVID-19 Thuis, waarmee artsen patiënten eerder uit het ziekenhuis konden ontslaan. En gelijktijdig schaalden we ons product op tot meer dan twintig miljoen registraties in zeven landen, in zowel Europa als Afrika. Met onze software kunnen prematuur geboren baby's eerder met hun ouders naar huis, hoeven kankerpatiënten niet langer onnodig

* In een holacratische organisatie is de autoriteit gedecentraliseerd, nemen de medewerkers zo veel mogelijk beslissingen autonoom en organiseren de teams zichzelf.

naar het ziekenhuis en kunnen we hartaanvallen voorkomen door mensen dagelijks te monitoren, onafhankelijk van plaats of tijd.

Deze enorme impact was nooit mogelijk geweest als we als bedrijf op een traditionele manier hadden gewerkt. Onze compleet andere manier van organiseren (zonder managers) zorgt dat ons jonge maar gedreven team tot heel bijzondere dingen in staat blijkt – terwijl het werkplezier steevast met een 4,6 wordt beoordeeld op een schaal van 1 tot 5. Mede hierdoor hebben talenten uit meer dan achttien landen zich inmiddels aan Lusci verbonden. Zonder meetings. Zonder directie. Zonder goedkeuring. Zonder werktijden. Maar wel met volle passie en betrokkenheid van het hele team, zonder dat iemand erom hoefde te vragen.

DE SPECIAL FORCES OPERATORS

Wij kwamen elkaar voor het eerst tegen in een ietwat stoffig kantoor in Driebergen, maar Frank, Richard en Thomas leerden elkaar kennen tijdens een jungletraining van het Korps Commandotroepen (KCT) in Frans-Guyana. Als de elitetroepen van de Koninklijke Landmacht is het hun taak om speciale operaties uit te voeren. Hiervoor is het Korps wereldwijd, 365 dagen per jaar, 24/7 inzetbaar, meestal in het diepste geheim. De *operators* – zoals de commando's ook worden genoemd – werken in de moeilijkste en zwaarste omstandigheden, altijd op de toppen van het menselijk kunnen. Alleen de beste mensen worden tot de opleiding toegelaten en aan een rigoureuus trainingsprogramma onderworpen. Natuurlijk moet je fysiek fit zijn, maar ook mentale, communicatieve en leiderschapsvaardigheden zijn essentieel. Ben je integer? Hoe ga je om met stress? Hoe

organiseer je jezelf zo effectief mogelijk? Hoe verdeel je je aandacht? En hoe vertrouw je je team? Thema's waar operators perfect in zijn getraind én ervaring in hebben opgedaan.

Frank, Richard en Thomas draaiden met ieder hun eigen specialiteiten in de afgelopen vijftien jaar vele speciale operaties: geheime missies in alle uithoeken van de wereld, uitgevoerd in kleine teams van specialisten. Frank was explosievenexpert en later specialist in civiele heimelijke operaties, een cruciaal element voor het plannen en uitvoeren van geheime missies. Richard was in het diepste geheim betrokken bij tientallen operaties, waaronder HAHO-parachutesprongen ver achter vijandelijke linies en als helisniper bij antipiraterij-operaties. Thomas is als contraterreursniper en als *multipurpose combat dog handler* getraind in het uitschakelen van *high-profile targets*. Alle drie hebben ze jarenlange ervaring. En zoals gebruikelijk bij de special forces, worden ze regelmatig ingezet als instructeur. Ze trainen nieuwe collega's en adviseren speciale eenheden in binnen- en buitenland.

Het waren die ervaringen die ervoor zorgden dat Frank, Richard en Thomas in 2020 hun eigen onderneming begonnen: *Threefront*. Met dit bedrijf geven zij team- en bedrijfstrainingen waarin ze met hun kennis en opgetelde dertig jaar ervaring anderen inspireren, onderwijzen, trainen en coachen om het uiterste uit zichzelf en uit elkaar te halen.

DIT BOEK

Onze missie om dingen anders te doen in ons eigen bedrijf en de passie van Frank, Richard en Thomas om kennis te delen om anderen te inspireren het beste uit zichzelf en hun team te halen, bracht ons in de herfst van 2020 bij elkaar. Op een zonnige dag zaten wij op een veilige 1,5 meter afstand van elkaar voor het eerst samen. In de contacten die volgden, ontdekten we steeds meer dat er veel raakvlakken zijn in hoe we ons werk op een heel bijzondere manier organiseren. Daar wilden we graag van elkaar over leren. Want in een gezamenlijke zoektocht zouden we mogelijk meer synergie kunnen vinden tussen de manier van werken van de special forces en Luscii.

Joris was hier in het begin erg sceptisch over. Het leger staat bekend om de ogenschijnlijke duidelijke hiërarchische structuur, de machocultuur en weinig eigen beslissingsbevoegdheid. Hoe kan dat nou lijken op de zelforganisatie, vrijheid en verantwoordelijkheid die we in ons bedrijf nastreven? Maar al snel in het gesprek tussen de ondernemers en de drie sterke, moedige en zeer getrainde SF-operators bleek die opvatting een kortzichtig vooroordeel te zijn. Want ondanks het feit dat we uit een volkomen verschillende omgeving en cultuur kwamen, vlogen al snel gemeenschappelijke termen over tafel, zoals vertrouwen, rolgebaseerd samenwerken, authenticiteit, aanpassingsvermogen en focus. Er ontstond een levendig gesprek. De beslissing om de zoektocht verder voort te zetten, was dan ook snel gemaakt.

En voor je ligt dit boek als resultaat: *Green On*, een echo van de kreet die de special forces gebruiken bij aanvang van een missie. In dit boek

vertellen wij onze verhalen. De inspirerende verhalen van de special forces op missie, soms iets veranderd wat tijd en plaats betreft vanwege de vertrouwelijkheid en om mensen niet in gevaar te brengen – maar de verhalen zijn waargebeurd en volledig gebaseerd op ervaringen uit eerste hand. Wij voegen onze verhalen uit het bedrijfsleven daaraan toe. Welke lessen we leerden, wat werkte en wat niet, welke fouten we maakten. En hoe het soms ontzettend misging.

Je leest onze verhalen vanuit het perspectief van twee persona's. Ondanks het feit dat het ervaringen zijn van ons alle vijf, houden we het simpel. Daarom zijn de inzichten van Daan en Joris gebundeld en refereren we ernaar als ik of wij. De verhalen van Richard, Thomas en Frank worden verteld vanuit het perspectief van een ervaren operator met de naam Richard. We behandelen daarbij vijf principes: samenwerken, flow, eenvoud, vertrouwen en aanpassingsvermogen. Voor ons zijn deze principes een tweede natuur geworden. Ze zorgen voor de energie die teams in staat stelt om bovenmenselijke prestaties te leveren. In oorlogsgebied en op de werkvloer. In kleine bedrijven en grote. Als je deze principes beheerst, ontstaat een onverslaanbare cultuur.

Het is onze droom dat dit boek inspireert en ideeën geeft voor jou en je organisatie. Móét je dan een vierdaagse werkweek ambiëren? Of moet je veranderen in een commando? Natuurlijk niet. Maar wij delen graag hoe wij kwamen tot meer werkplezier waarbij we samen met onze collega's het beste halen uit ons dagelijks werk. We hopen dat dit jou kan inspireren of op ideeën brengt om ook anders te gaan werken. Daarom vind je naast onze lessen en ervaringen ook zestien concrete **Green On's** over hoe je zelf aan de slag kunt in jouw team of bedrijf.

EN WERKT HET?

Dat onze aanpak goed werkt voor een kleinere organisatie als Luscii, wisten we al. Maar werkt het ook voor een grote corporate? Tijdens het schrijven van dit boek hebben we veel van de **Green On**-methode in de praktijk kunnen uittesten in zo'n grote corporate. Want terwijl we met het idee voor dit boek speelden, werden we gebeld door Marike. Als Business Unit Director in een grote internationale corporate was zij verantwoordelijk voor de lancering van diverse producten. Haar man had echter alvleesklierkanker en het was duidelijk dat die niet meer te behandelen was. Het slechte nieuws hakte erin. Hij was begin veertig en Marike ging met haar jonge gezin een intensief traject in om zijn leven nog zo lang mogelijk te rekken. Ze wilde zo veel mogelijk tijd met haar gezin doorbrengen, maar ook voelde ze de verantwoordelijkheid voor haar baan en haar team.

Natuurlijk twijfelden we geen seconde en we besloten mee te denken hoe ze haar werk in de grote corporate zo kon organiseren dat ze met haar team zo succesvol mogelijk was, terwijl ze tegelijkertijd ruimte creëerde om bij haar gezin te zijn. Samen liepen we de verschillende stappen door hoe zij haar team als special forces-eenheid kon organiseren. We begonnen met hoe ze voor alle teamleden heldere rollen kon definiëren. Hoe ze hun het vertrouwen en de autonomie kon geven om zelf besluiten te nemen. Hoe de vele tijd besteed aan meetings gereduceerd kon worden. En hoe ze de strategie eenvoudig kon maken.

Marike pakte het geweldig op. De aanpak bleek ook in de grote corporate-omgeving te werken. Ondanks haar situatie werd haar unit in 2020 een van de *best performing units* van Europa. En haar

teamleden waren uiterst tevreden. Haar man heeft dit boek helaas niet meer mee kunnen maken, maar we dragen het onder andere aan hem op. Want **Green On** is iets wat verder gaat dan je werk. Het kan juist óók privé van grote toegevoegde waarde zijn.

Hopelijk ook voor jou.



1

SAMENWERKEN

VOOR DE OOSTKUST VAN AFRIKA

12 MEI 2012, 07.42 UUR

Wát een weer, denkt Richard terwijl hij de zweetdruppels van zijn gezicht veegt. Het is bloedheet. Met zeven andere operators is hij nu twee maanden onderweg op het fregat de HRM Rotterdam. Ze varen voor de kust van de Hoorn van Afrika en hebben als taak westerse schepen te beschermen tegen aanvallen van piraten. De acht teamleden hebben ieder een specifieke rol. Richard is met zijn sniperbuddy verantwoordelijk voor langeafstandsondersteuning vanaf het schip of vanuit een laagvliegende Cougar-helikopter. Om dit te trainen, hebben ze de afgelopen tijd meer dan honderd vliegreuren gemaakt. Dankzij deze voorbereiding zijn ze als een van de eerste Nederlandse operators expert geworden in het uitschakelen van specifieke doelen met een sniperwapen vanuit een helikopter. Richard vertelt hier vol trots over.

Over de intercom van het schip galmt een bericht: 'Snipers KCT verzamelen in de briefingruimte van de helicrew.'

Richard laat direct alles vallen. Samen met zijn buddy rent hij naar de briefingruimte aan de andere kant van het schip.

De loadmaster is al bezig zijn spullen gereed te maken. 'Snel alles pakken en gereedmaken voor flightbriefing!' roept deze.

Richard gaat naar binnen. Er is niet veel tijd voor de take-off; een uitgebreid plan maken is er vandaag niet bij. Zijn hart klopt in zijn keel. Door het rennen, maar ook door de spanning. In de donkere ruimte staan de vluchtleider en de inlichtingenman. In slechts enkele minuten geven ze een presentatie over de aankomende missie. Op 25 kilometer afstand varen gewapende piraten op weg naar een belangrijk koopvaardijship. Ze willen het schip kapen om losgeld te eisen. De missie is simpel: houd de piraten tegen.

Het team van Richard stelt de aanpak vast. Ze zullen vandaag met een Cougar-helikopter in actie komen. In films ziet dat er misschien simpel uit, maar in de praktijk is het niet zo makkelijk. De Cougar vliegt met ruim 100 km/u en werkelijk alles in de helikopter trilt. De piraten hebben automatische wapens bij zich, zodat de heli op minimaal 600 meter afstand moet blijven om zelf niet onder vuur te komen. De snipers besluiten daarom de zware Barrett M82 te gebruiken. Dit wapen is veel zwaarder, maar kan tot op meer dan 2.500 meter nauwkeurig schieten en heeft betere munitie. Om het gewicht te compenseren, laten ze de loop van de Barrett rusten op een touw dat wordt opgehangen in de deuropening van de heli. Deze combinatie van de loop die veel wind vangt, de trillende helikopter en het snelvarende doel, maakt een gericht schot echter zeer moeilijk.

Naast de briefingruimte staat een kast waarin alle uitrustingsstukken

en wapensystemen klaarliggen. Als ze de laatste coördinerende bepalingen en vluchtinformatie ontvangen hebben, pakt Richards buddy het wapen. Hij is vandaag de schutter en Richard neemt de rol van spotter op zich. De spotter houdt het overzicht, geeft richting aan de schutter, en telt af tot het schot. Elke vlucht wisselen ze van rol, zodat ze beiden in alle elementen die nodig zijn voor deze lastige taak bedreven blijven. Voor de mannen maakt het niet uit wie de trekker overhaalt: ze zijn samen verantwoordelijk. Omdat ze de procedure al vele malen samen hebben uitgevoerd, vertrouwen ze elkaar blindelings. Controle is niet nodig. Overleg evenmin. Met hun spullen lopen ze naar de heli die met draaiende rotorbladen op het dek klaarstaat. Net zoals Richard en zijn buddy weten wat hun rol is, weet ook de rest van de crew wat ze van elkaar kunnen verwachten. Binnen 30 minuten na de oproep over de intercom zijn ze gebriefd en klaar om op te stijgen.

Direct nadat de operators de heli in gesprongen zijn, zekeren ze zich aan een lange kabel. Zo kunnen ze in alle vrijheid achter in de helikopter bewegen. Richard hangt het touw op in de deuropening. Zijn buddy houdt de loop van de Barrett omhoog en legt het wapen in het touw. Omdat ze beiden rechtshandig zijn, zullen ze vanuit de rechterdeur de actie uitvoeren. Na enkele seconden zitten ze op de metalen reling van de deuropening, hun voeten bungelen uit de heli. Richard geeft thumbs up aan de loadmaster achter in de Cougar. Ze zijn gereed.

Meteen zwelt het geluid van de rotorbladen aan en komt de helikopter los van het dek. De piloten communiceren kalm over de te nemen vluchtroute, en dat geeft Richard en zijn maat vertrouwen. De Cougar komt op snelheid en al snel zijn de piraten op zee in de verte te zien.

De missie is begonnen.

Tijdens de voorbereidingen van Richards missie is het al duidelijk wat de meerwaarde is van een team dat naadloos samenwerkt. Ieder teamlid weet op elk moment exact wat zijn rol is. In een special forces-operatie, waar snelheid van besluitvorming en uitvoering essentieel is, maakt dit een groot verschil. Als ze nog moeten overleggen wie de schutter en wie de spotter is, gaat kostbare tijd verloren. En dat doet het ook in jouw organisatie. Een belangrijk onderdeel van deze werkwijze zit in een andere manier van organiseren, waarbij je niet werkt met vaste functies en functieprofielen. In plaats daarvan gebruik je kleinere rollen met zeer expliciete verantwoordelijkheden die kunnen wisselen tussen personen. De meeste mensen vervullen daarbij verschillende rollen tegelijk.

Ook bij Luscii is deze rolgebaseerde manier van samenwerken de essentie van onze succesvolle organisatie. Het idee ontstond in 2018. Ik was toen een aantal jaar manager van een afdeling waar twintig experts digitale producten ontwikkelden. Op zich ging dit prima: iedereen had een vaste functie en deed daarbinnen zijn werk. Als manager stuurde ik de groep aan. En als er een probleem was, wist men mij te vinden en hielp ik met het oplossen ervan.

Ondanks het feit dat de resultaten aardig waren, merkte ik dat ik er steeds minder energie van kreeg. Ik was continu van alles aan het oplossen voor iedereen, terwijl ik het idee had dat ze dat ook prima zelf zouden kunnen. Dat zou een hoop tijd schelen en het zou ervoor zorgen dat ik me geen politieagent meer voelde of telkens mensen bij de hand moest nemen. Als dat zou vervallen, zo redeneerde ik, zou ik zelf weer meer kunnen meedraaien in het team en me meer