

RAMADI, IRAK



■ AMERIKAANSE POSITIES



Inhoud

	Voorwoord van Peter van Uhm	ii
	Voorwoord van de auteurs	13
	Inleiding	19
	Proloog	27
Deel I	De oorlog in jezelf winnen	43
1	Extreem eigenaarschap	45
2	Geen slechte teams, alleen slechte leiders	69
3	Geloof	93
4	Zet je ego opzij	115
Deel II	De Wetten van de Strijd	135
5	Cover and move	137
6	Eenvoudig	157
7	Prioriteren en uitvoeren	177
8	Gedecentraliseerd gezag	195
Deel III	Het consolideren van de overwinning	219
9	Plan	221
10	Het managen van meerderen en ondergeschikten	247
11	Resoluut zijn in onzekere omstandigheden	271
12	Discipline is vrijheid – de dichotomie van het leiderschap	289
	Nawoord	307
	Appendix	311
	Register	335

Voorwoord van Peter van Uhm

Wat: Schrijf een boek over leiderschap.

Waarom: Geef anderen de kans om hun manier van leidinggeven te verbeteren door de kennis over en ervaring met leiderschap die we op het gevechtsveld hebben opgedaan te delen.

Op deze eenvoudige en duidelijke manier omschrijven militairen de doelen die zij willen bereiken met een missie: wat is de intentie en waarom? In de militaire wereld, ook in Nederland, wordt dit de *Commander's Intent* genoemd. Het zou zomaar de *intent* van Jocko Willink en Leif Babin kunnen zijn geweest toen zij de missie op zich namen om dit boek te maken.

Ook al komen de auteurs van dit boek uit de militaire wereld, ze schreven het juist voor leiders in de niet-militaire wereld. Zelf staan ze aan de top van de militaire ladder als officieren van de Amerikaanse Navy SEALs. Beiden zijn *battle hardened*. Zij weten hoe het is om onder extreme omstandigheden leiding te geven. Zij weten dat in de uitoefening van hun beroep hun besluiten in het uiterste geval over leven en dood gaan; leven en dood van je tegenstanders, maar ook van je eigen mensen. Daar zit in essentie het verschil met de niet-militaire wereld, waar het meestal niet om leven en dood gaat. Maar de overeenkomst is dat het over mensen gaat. Mensen brengen dingen tot stand en mensen hebben daarvoor leiding nodig.

De schrijvers stellen terecht dat leidinggeven simpel is, maar niet eenvoudig. Leidinggeven is op simpele regels gebaseerd, maar om deze simpele regels onder voortdurend wijzigende omstandigheden goed toe te passen, is niet eenvoudig. Daarom maken zij vanuit beeldend beschreven persoonlijke ervaringen op het gevechtsveld de vertaalslag naar hoe je dit kunt doen in de civie-

le maatschappij. Ook hier kunnen ze uit persoonlijke ervaring putten om de toepasbaarheid te verduidelijken met voorbeelden uit hun werk bij bedrijven, omdat zij enkele jaren geleden de militaire dienst verlieten voor de civiele wereld.

Door de basisregels uit te lichten komen de auteurs tot de kern van leidinggeven. Ze tonen aan dat een leider 24 uur per dag, 7 dagen in de week verantwoordelijk is voor alles wat de organisatie en haar mensen doen en laten. Impliciet gaan zij ervan uit dat het handelen van de leider gebaseerd is op een goed moreel kompas. Een leider is er voor zijn of haar mensen en niet andersom. De leider dient zijn organisatie. Het ego kan en mag hier niet in de weg staan. Succes is het succes van het team. Mislukking is de verantwoordelijkheid van de leider. De leider evalueert, leert ervan en verbetert zichzelf en het team. Wil je een effectief leider zijn, dan past alleen extreem eigenaarschap. Of, simpel gezegd: als leider ben je er en kun je niet wegduiken voor jouw verantwoordelijkheid.

Velen zullen zich herkennen in de uitspraak dat leidinggeven niet eenvoudig is. Dit boek geeft u een handreiking voor die momenten dat u moeilijke keuzes moet maken. Dan kunt u terugvallen op de basisregels uit dit boek, want wat mij betreft hebben Jocko en Leif hun missie volbracht: *mission accomplished!* En goed ook. Nu u nog.

Peter van Uhm, voormalig Commandant der Strijdkrachten

Voorwoord van de auteurs

De vele buitengewone leiders met wie wij in onze militaire carrière gediend hebben, hadden één eigenschap gemeen die hen groot maakte: absoluut eigenaarschap – extreem eigenaarschap – niet alleen wat betreft de zaken waarvoor zij verantwoordelijk waren, maar ten aanzien van alles wat van invloed was op hun missie. Ze gaven niemand de schuld. Ze zochten geen uitvluchten. In plaats van te klagen over problemen of tegenslagen, kwamen zij met oplossingen. Ze zorgden voor de middelen, relaties en materialen die nodig waren om de klus te klaren. Hun eigen ego werd ondergeschikt gemaakt aan de missie en aan hun troepen. Deze leiders gaven werkelijk *leiding*.

In de jaren dat wij niet meer in actieve dienst zijn, hebben wij met veel professionals in het bedrijfsleven gewerkt, van hogere leidinggevenden tot operationeel managers, in allerlei bedrijfstakken: financiën, de bouw, de industrie, technologie, energie, detailhandel, farmaceutische bedrijven, gezondheidszorg, en ook het leger, de politie, de brandweer en noodhulpdiensten. Bij de meeste succesvolle dames en heren in de burgermaatschappij zagen wij datzelfde extreme eigenaarschap. En ook de topteams waarmee wij samenwerkten, spreidden deze mentaliteit tentoon binnen hun organisatie.

Sinds de publicatie van *Extreem eigenaarschap* hebben wij van lezers in de Verenigde Staten en over de hele wereld gehoord wat voor positieve invloed dit op hun leven heeft gehad. Ze vertelden ons hoe hun leven is veranderd en hoe ze door de principes uit het boek toe te passen beter zijn geworden: productievere werknemers, betere echtgenoten of meer betrokken ouders. Als mensen eenmaal ophouden met zoeken naar uitvluchten en anderen de

schuld geven, als ze zelf de verantwoordelijkheid (eigenaarschap) nemen voor alles in hun leven, móéten ze wel in actie komen om hun problemen op te lossen. Ze worden betere leiders, betere volgers, betrouwbaarder en actiever bijdragende teamleden, en ook doortastender in het volbrengen van hun missie. Maar ze worden ook nederig – in staat om te voorkomen dat hun ego relaties kapotmaakt en een negatief effect heeft op de missie en het team.

Wij hebben talloze verhalen gehoord over hoe het toepassen van deze leiderschapsprincipes uit het krijgswezen lezers heeft geholpen dat te bereiken wat anderen, of zelfs zichzelf, eerder onmogelijk achtten. *Extreem eigenaarschap* heeft mensen over de hele wereld geholpen om een succesvolle onderneming of non-profitorganisatie te beginnen, een grote promotie te maken, een betere baan te krijgen met meer verantwoordelijkheden en meer groeimogelijkheden, veel beter te presteren dan verwacht, erkenning te krijgen als een bijzonder lid van een team, of hun doelen te bereiken, wat die ook mochten zijn.

Dagelijks horen wij nieuwe verhalen – van andere mensen, andere bedrijven, andere sectoren. De bijzonderheden en de personages variëren. De zaken pakken altijd net iets anders uit. Maar de gevolgen zijn uiteindelijk dezelfde. Een veelvoorkomende reactie is: ‘Ik kan gewoon niet geloven hoe goed dit werkt.’

De principes zijn simpel, maar niet makkelijk. Het is moeilijk om de verantwoordelijkheid te nemen voor fouten en fiasco’s. Maar dat is wel de sleutel tot leren, tot het oplossen van problemen en, uiteindelijk, tot de overwinning. Degenen die erin slagen deze principes in de praktijk te brengen doen het veel beter dan de rest van de wereld.

Sinds de publicatie van *Extreem eigenaarschap* zijn de fundamentele principes van leiderschap in het krijgswezen die wij op het slagveld in Irak leerden, gedeeld met alsook begrepen en toegepast door honderdduizenden lezers over de hele wereld. Via Echelon Front, ons adviesbureau voor leiderschap, hebben wij met nog duizenden anderen samengewerkt en via sociale media

een enorm publiek bereikt. Wij hebben ook het geluk gehad dat we elke dag van velen onder hen feedback kregen. Hun reacties waren ongelooflijk.

Lezers vertelden ons dat het boek ‘hun leven had veranderd’. Ze noemden het ‘het beste boek over leiderschap dat ik ooit heb gelezen’ en zeiden dat het ‘precies was wat ik moest horen’. Ze verklaren hoe ze er nog meer van hebben geleerd toen ze het boek voor de tweede, derde of vierde keer lazen. Voor ons als auteurs is er geen groter compliment dan de vele door ons gesigioneerde exemplaren van *Extreem eigenaarschap* met allerlei kleurige tabs tussen beduimelde pagina’s vol onderstreepte en gemarkeerde passages en krabbeltjes in de kantlijn. Daaruit bleek hoe vaak het boek was gebruikt als naslagwerk voor betrokken leidinggeven- den die worstelden met zakelijke uitdagingen en levensproble- men. Zulke eerbewijzen en observaties inspireren ons om nog meer ons best te doen.

Maar het geeft nog meer voldoening om over de RESULTATEN te horen.

Wij krijgen berichten van militaire leiders die de principes aan het front toepassen tegen vijanden van ons land. Die leiders ‘managen hun meerderen’ om toestemming te krijgen voor het uitvoeren van cruciale missies op het slagveld of om cruciale mid- delen in te zetten. Topmanagers van enorme, wereldwijde on- dernemingen beschrijven hoe zij extreem eigenaarschap in hun organisatie hebben ingevoerd en zagen hoe hun medewerkers op alle echelons hun verantwoordelijkheid namen. Wij hebben gehoord dat hulpdiensten de lessen van *Extreem eigenaarschap* in hun officiële trainingsprogramma’s gebruiken om hun mensen in stressvolle en gevaarlijke situaties aan te sturen. Al die verhalen hebben bevestigd wat wij bij de SEAL-teams hebben geleerd: op het slagveld is leiderschap het allerbelangrijkste en de principes van goed leiderschap blijven hetzelfde, ongeacht de missie, de omgeving of de persoonlijkheid van de betrokkenen. Leiden is leidend.

Wij hebben gewerkt met een afdeling van een bouwbedrijf die geconfronteerd werd met het schrikbeeld dat zij zouden moeten sluiten vanwege aanhoudende veiligheidsproblemen. Maar toen de werknemers eenmaal extreem eigenaarschap in de praktijk brachten, consolideerde de afdeling niet alleen het recht om haar werk te blijven doen, maar verwierf zij ook een toppositie op het gebied van veiligheid binnen de onderneming. Wij hebben bedrijven geholpen om hun productieproces te stroomlijnen, deadlines te stellen bij de levering van producten en grote projecten op tijd en binnen de begroting af te ronden. Wij hebben jonge, capabele, enthousiaste leidinggevendenden begeleid die worstelden in antagonistische relaties met hun chefs om een mentaliteit te cultiveren waarbij geen uitvluchten worden gezocht en niet de schuld aan anderen wordt gegeven. Door hun verantwoordelijkheid te nemen, hun ego in toom te houden en de schuld voor een moeizame relatie op zich te nemen, herstelden ze relaties en herwonnen ze het vertrouwen van hun leiders. Het gevolg was dat zij meer erkenning kregen dan hun collega's en overal in hun bedrijfstak werden geprezen om hun bijzondere prestatie. Ook leidinggevendenden in de medische wereld vertelden ons hoe hun team veel beter ging presteren en er in de operatiekamer levens werden gered doordat zij het 'waarom' aan hun team uitlegden en instructies op een 'eenvoudige, heldere en bondige manier' communiceerden.

Wij hebben gezien hoe brandweercommandanten bij de training van hun bataljon *Extreem eigenaarschap* als handboek gebruiken en hun mensen leren om *Cover and move* (Geef dekking en blijf in beweging) toe te passen om als team beter te functioneren. Hierdoor kunnen zij hun gemeenschap beter dienen, terwijl de brandweelieden die gevaar lopen beter beschermd zijn. Wij hebben gezien hoe politieagenten die promotie maakten en een leidinggevende positie met meer gezag en verantwoordelijkheid kregen, hun succes direct toeschreven aan de principes van *Extreem eigenaarschap*.

Een aantal onderwijzers, pedagogen en coaches vertelde ons

dat ze baat hebben gehad bij de concepten in dit boek, dat ze meer impact hadden en het leven van hun leerlingen en sporters konden verbeteren. Predikanten en zendingsgenootschappen hebben doorgegeven hoe hun teams effectiever werden en meer invloed hadden op het leven van behoeftigen dankzij *Extreem eigenaarschap*.

Er waren zelfs echtgenoten die ons vertelden hoe *Extreem eigenaarschap* hun huwelijk heeft gered. Toen ze eenmaal ophielden met verwijten maken en hun man of vrouw de schuld te geven, konden ze hun blik naar binnen richten en kijken waarvoor ze zelf verantwoordelijkheid konden nemen om de situatie te verbeteren. Daardoor werd hun relatie hersteld en versterkt.

Het betekent heel veel voor ons om zo'n verregaand effect te hebben. Wij hebben dit boek geschreven om anderen – leiders en aankomend leiders – werkelijk te helpen om beter te worden: om een succesvoller en bevredigender leven te leiden, betrokkener en effectiever te worden, om een positievere invloed te hebben op iedereen in hun omgeving.

Anderen helpen om een beter leven te leiden is voor ons ook een manier om de erfenis te eren van degenen met wie wij geëerd hebben en die in de strijd hun leven hebben gegeven. Aan hen hebben wij alles te danken.

Wij geloven in deze principes omdat wij de bijzondere resultaten ervan hebben gezien, niet alleen op het slagveld, maar ook in de zakenwereld en het gewone leven. Wij hopen dat de boodschap zich wijd en zijd blijft verspreiden en dat elke leider, elke volgeling, iedereen door de instelling van *Extreem eigenaarschap* nog effectiever zal kunnen worden en zijn of haar uiteindelijke doel zal kunnen bereiken: *leiden en succes hebben*.

GA ERVOOR!

Jocko Willink en Leif Babin
juli 2017