

De commando als model voor de ontwikkeling van mensen en teams

De opleidingsprogramma's voor de elitetroepen van de Amerikaanse strijdkrachten vormen een model voor de strategische inzet van menselijk kapitaal en het opbouwen van doeltreffende teams.

A. Sobel (Andrew Sobel Advisors) adviseert bedrijven wereldwijd over het managen van activiteiten op het gebied van dienstverlening.¹

In de herfst van 2001 arriveerde een kleine groep Amerikaanse commando's ('special operations forces') in Afghanistan. Naam: Task Force Dagger (Taakgroep Dolk). Opdracht: samen met de Noordelijke Alliantie de strijd aanbinden met de Taliban en de terroristische opleidingskampen opruimen die zij op hun grondgebied toestonden. In luttele maanden wisten nog geen tweehonderd commando's van de Amerikaanse Landmacht, Marine en Luchtmacht zo'n honderdduizend manschappen van de Taliban en Al-Qaida uit hun posities te verdrijven. Dit ongelooflijke succes was te danken aan de veelzijdige capaciteiten van de Amerikaanse commando's. Zij weten samen te werken met lokale strijders (iedere commando bij de Landmacht moet bijvoorbeeld een tweede taal leren), door de linies van de tegenstander te breken, en met kleine, mobiele eenheden grote vuurkracht te ontplooiën. Veel Amerikanen herinneren zich de inmiddels klassieke foto die tijdens die operaties is gemaakt: een Amerikaanse commando te paard, teugels in de ene hand, satelliettelefoon in de andere. Een man met lang haar en een baard, in traditionele Afgaanse kleding. Het is het beeld van de moderne, hightechsoldaat die zich evenzeer op zijn gemak voelt in Kevlar als in leer, en die nu eens een vijandelijke post aanvalt en dan weer dorpelingen helpt met hun watervoorziening. Sinds de aanval van Al-Qaida op New York en Washington op 11 september 2001 staan de Amerikaanse commando's als nooit tevoren in het brandpunt van de belangstelling. Veel mensen vinden hen buitengewoon inspirerend en zelfs geheimzinnig: die hoogopgeleide teams van mannen (net als alle Amerikaanse gevechtstroepen zijn

het uitsluitend mannen) die hun missie tegen iedere prijs willen volbrengen. In het bedrijfsleven wordt ook wel eens gezegd dat een doel 'koste wat het kost' moet worden bereikt. Commandoteams doen dat soort dingen echt.

Wat is hun geheim? Wat is er zo bijzonder aan 'special operations forces'? Kunnen professionals in het bedrijfsleven nog iets meer van hen leren dan de voor de hand liggende lessen dat focus en discipline belangrijk zijn? Ja. Want de effectiviteit van de Amerikaanse commando's wordt bereikt met een doordacht en breed systeem: werving en selectie, opleiding, infrastructurele ondersteuning, organisatiecultuur.

Kan een particuliere organisatie dezelfde methoden op dezelfde consistente en geïntegreerde manier toepassen? Opnieuw ja. Daarbij moeten echter wel de grote verschillen tussen de particuliere en de militaire organisatie worden onderkend. Bij het leger tekent de 'medewerker' voor een lange periode; bij de 'special operations forces' vaak voor vier of zes jaar. Tussentijds opstappen naar elders voor een betere baan is er niet bij. De militair is wettelijk verplicht de bevelen van de meerderen op te volgen. En wie bij het leger gaat, spreekt expliciet of impliciet de bereidheid uit, zijn leven te geven voor het vaderland.

Die verschillen leg ik even terzijde. Ik wil nu vooral onderzoeken wat we kunnen leren van de fundamentele bouwstenen van dat systeem van de Amerikaanse commandotroepen, dat tot zulke topprestaties in staat is. We zullen zien dat veel methoden en benaderingen van de 'special operations forces' ook door bedrijven kunnen worden toegepast. Sterker nog, dat gebeurt al.

1. Sobel publiceerde drie boeken, waaronder recentelijk All for One: 10 Strategies for Building Trusted Client Partnerships (Wiley, 2009), en schreef ruim honderd artikelen en hoofdstukken voor boeken. Zie www.andrewsobel.com.

De onweerstaanbare aantrekkingskracht van de elite

Met 'special operations forces' (afgekort SOF) worden allerlei specialistische manschappen bij de vier onderdelen van de Amerikaanse strijdkrachten bedoeld. De lessen die ik in dit artikel beschrijf, zijn vooral gebaseerd op een studie van de drie belangrijkste groepen van de SOF: de 'groene baretten' van de Landmacht, de SEAL's van de Marine en de eenheid Special Tactics van de Luchtmacht. Hoe beroemd ze ook zijn, het gaat bij deze fameuze troepen om een tamelijk beperkt aantal manschappen: ongeveer vijftienduizend op in totaal twee

miljoen actieve militairen en reservisten.

Moet een bedrijf een belangrijke verkooppresentatie ook 170 keer oefenen? Nee – maar één keer kan toch wel?

De commando's van respectievelijk de Amerikaanse Landmacht, Marine en Luchtmacht voeren sterk vergelijkbare missies uit.

In hun opleidingen worden echter wat andere accenten gelegd en ze hebben ook ieder een ietwat andere focus. De commando's van de Landmacht worden bijvoorbeeld vaak ingezet om lokale soldaten te trainen. De SEAL's van de Marine worden eerder ingezet voor directe gevechtshandelingen. En bij de Luchtmachtcommando's gaat het bijvoorbeeld om de Pararescuemen, een specialistische groep van paramedici die gewonden opsporen en redden, en troepen die vanaf de grond luchtaanvallen helpen sturen.

De 'special operations forces' weten het beste ongetrainde talent in het leger naar zich toe te trekken. Hun status als elitetroepen werkt als een magneet op jongemannen die zich willen bewijzen en tot de besten willen behoren. De rekruten voor de 'special operations forces' zijn gemiddeld beter opgeleid dan die voor de gewone strijdkrachten. Sommige rekruten hebben zelfs een academische vervolgopleiding afgerond aan een van de topuniversiteiten. Er zijn er ook die managementervaring hebben opgedaan in het bedrijfsleven. Door het exclusieve imago van de commando's melden velen zich voor de opleiding aan. Velen van hen worden echter niet eens toegelaten tot de eerste selectieronde.

Op het gebied van werving en selectie zijn de SOF-eenheden te vergelijken met de meest aantrekkelijke werkgevers: zij weten de allerbesten aan te trekken. Het selectieve karakter van de organisatie heeft daarnaast nog een voordeel. Uit tal van onderzoeken blijkt dat de loyaliteit en betrokkenheid van groepsleden ten opzichte van de groep toene-

men naarmate het moeilijker is om tot die groep door te dringen. Dit aspect motiveert bijvoorbeeld ook de bankiers bij een elitebank als Goldman Sachs: het vooruitzicht om daar venoot ('partner') te worden, met alle status, beloning en invloed van dien, motiveert degenen die tot de instelling worden toegelaten om lange dagen te maken en een buitengewone loyaliteit jegens de organisatie aan de dag te leggen.

Onverbiddelijke training

De opleiding die de Amerikaanse commando's krijgen, is de sleutel tot hun succes in het veld. Hun training is diepgaand, realistisch en repetitief en wordt geleid door de meest ervaren commando's zelf – niet door trainers die alleen de theorie kennen. Dit type opleiding geeft ware betekenis aan het te veel gebruikte begrip 'total immersion' ('volledige onderdompeling'). De leerling doorloopt verschillende opleidingsfasen. In het programma zitten ook speciale modules, zoals parachutespringen met een vrije val van grote hoogte. Verder is er de vervolgtraining in de commando-eenheden. Al met al kost het minstens twee of drie jaar om iemand op te leiden tot een volwaardig commando. Vijf belangrijke aspecten verklaren waarom de Amerikaanse opleiding tot commando zo effectief is – en ook waarom de eenmalige, klassikale training die veel particuliere bedrijven hun medewerkers geven zo weinig oplevert.

1. Selectie

Het opleidingsprogramma is bedoeld om uiteindelijk alleen de meest vastbesloten en geschikte mensen over te houden. Neem bijvoorbeeld de cursus Phase I van de SEAL's van de Marine, die acht weken duurt. Van iedere honderd gedreven, intelligente en ervaren mannen die eraan beginnen, komen er slechts twintig à vijfentwintig door deze eerste opleidingsfase. Bij de andere onderdelen van de krijgsmacht is de selectie voor commando vergelijkbaar streng. De deelnemer die in een test 59 in plaats van zestig push-ups doet, krijgt misschien nog een tweede kans. Maar als hij het dan ook niet haalt, gaat hij terug naar een gewoon onderdeel. Daar schuilt een cruciaal element in: bij de Marine wordt zo iemand niet gebrandmerkt of ontslagen, maar op andere terreinen ingezet en geprezen. De Marine probeert hem een goed gevoel te geven over het feit dat hij geprobeerd heeft een SEAL te worden. In een onderneming, daarentegen, is er vaak geen 'plan B' voor mensen die moeten afhaken in een programma of die geen promotie maken. Daar

is de kans groot dat iemand na een teleurstelling of demotie ontslag neemt.

Bij de commando-opleidingen vallen veel trainees al in de eerste ronde af. Maar de selectie gaat ook in de volgende opleidingsronden door. Voortdurend wordt het kaf van het koren gescheiden. Kolonel Wesley Rehorn, een veteraan van de groene baretten (landmachtcommando's), leidt het Special Operations Command van de gezamenlijke Amerikaanse strijdkrachten. 'Wij dulden in ons systeem geen fouten, zelfs al loop je al twintig jaar mee. Een fout bij een actie kan ik misschien nog door de vingers zien, maar een nalatigheid zelden.'

2. Bewuste oefening

Een tweede kenmerk van de opleiding is dat deze is gebaseerd op het concept van bewuste oefening ('deliberate practice'). Hierbij worden de specifieke prestatie-elementen geïsoleerd waarmee iemand in een bepaalde taak kan excelleren. Deze specifieke elementen worden keer op keer geoefend. Tussendoor wordt steeds objectieve feedback gegeven. Er is veel onderzoek waaruit blijkt dat intensieve, bewuste oefening – en niet aangeboren talent – het geheim is voor een uitzonderlijke prestatie. Een wapenspecialist bij de commando's van de landmacht, bijvoorbeeld, leert in een intensieve opleiding van 65 dagen omgaan met vijftig verschillende wapensystemen.

In 1970 voerden de commando's van de landmacht een gedurfde aanval uit op het Vietnamese krijgsgevangenenkamp Son Tay bij Hanoi. Om zich voor te bereiden op de missie, oefenden de manschappen de actie in een nagebouwde kopie van het kamp in Florida: maar liefst 170 keer, van begin tot eind. De echte operatie verliep vlekkeloos; de Amerikaanse krijgsgevangenen bleken echter al voor de aanval te zijn overgeplaatst. Maar het nieuws van de aanval verspreidde zich door de krijgsgevangenenkampen in heel Noord-Vietnam. Veel Amerikaanse militairen die gevangen waren genomen door de Noord-Vietnamezen zeiden later dat dit bericht hun de wil had gegeven om hun gevangenschap te overleven.

Moet een bedrijf een belangrijke verkooppresentatie aan een cliënt nu ook 170 keer gaan oefenen? Nee – maar één keer kan toch zeker wel? Dat zou al meer zijn dan wat de meeste managers nu doen. Wat met een goede voorbereiding kan worden bereikt, liet detailhandelsketen Walmart zien in 2005, toen orkaan Katrina over de Amerikaanse kust langs de Golf van Mexico raasde. De federale overheid (lees: de U.S. Federal Emergency

Management Agency) bleek volstrekt niet voorbereid op de ramp. Walmart sprong in de bres en distribueerde op tal van plekken in de staat Louisiana hulpgoederen. De afdeling noodhulpmanagement en de centrale voor noodsituaties van Walmart hadden herhaaldelijk geoefend wat zij moesten doen bij zo'n ramp, en er waren allerlei procedures en protocollen voor ingevoerd.

3. Realisme

In de opleiding tot commando is iedere oefening extreem realistisch, tot in de kleinste details. Hospikken behandelen 'gewonde' soldaten bij wie met behulp van een pomp het 'bloed' uit de 'slagaderen' spuit. Die gewonden zijn zo levensecht geschminkt dat Hollywood er een voorbeeld aan kan nemen. Voor een gesimuleerde missie worden mannen misschien twee of drie nachten aan één stuk wakker gehouden en blootgesteld aan levens-echte explosies en geweervuur. In de slotoefening voor de groene baret worden ruim duizend man twee volle weken ingezet.

Bij sommige ondernemingen simuleren managers bedrijfssituaties op de computer. Of werken zij uitgebreide casestudyscenario's door, waarbij zij bijvoorbeeld drie dagen lang aan het hoofd staan van een denkbeeldige onderneming. In het bedrijfsleven zijn zulke intensieve trainingen echter eerder uitzondering dan regel.

4. Voortdurende feedback

Een belangrijk kenmerk van de opleiding tot commando is een voortdurende en meedogenloze feedback op geleverde prestaties. Bijna iedere oefening – van knopen leggen tot de adem inhouden onder water en een gecamoufleerde schuilplaats aanleggen – wordt gescoord door ervaren instructeurs. Na de meeste acties volgt een 'after action review' waarin zonder omwegen wordt geanalyseerd wat er goed ging en wat de volgende keer beter moet. De instructeurs scoren de mannen in hun opleidingseenheden op grond van hun resultaten. Ook wordt alle teamleden vaak gevraagd om de anderen in hun eenheid te scoren. Als trainee kun je bikkelhard geconfronteerd worden met de uitkomst: 'Waarom denk jij dat jij van jouw team de aller-slechtste score hebt gekregen?'

5. Fysieke en psychische stress

Een onderdeel van de meeste SOF-opleidingsprogramma's is de zogeheten 'Hell Week' (een 'week in de hel'), of een variatie daarop. De Navy SEAL's in opleiding zijn dan bijvoorbeeld honderd

uur in touw en krijgen in die periode slechts vijf uur slaap. Dergelijke oefeningen doen ze niet voor niets. Er worden reële gevechtssituaties mee geoefend. De trainees bouwen er vertrouwen en gewenning mee op. En de exercitie geeft hun een referentie waardoor zij een volgende uitdaging weer beter aan kunnen. Ook doen ze op deze manier een indrukwekkende (zij het pijnlijke) gemeenschappelijke ervaring op, die een onuitwisbaar onderdeel vormt van de commandocultuur.

Bij sommige ondernemingen maken medewerkers aan het begin van hun loopbaan iets vergelijkbaars mee. Het is een uiterst effectieve methode. Een voorbeeld is het centrum voor leiderschapontwikkeling

Na de meeste oefeningen wordt in een 'after action review' geanalyseerd wat de volgende keer beter moet

van General Electric in Crotonville. Deze legendarische 'broeikas' van intense leerervaringen zorgt mede voor de gemeenschappelijke cultuur die de mensen bij GE met elkaar delen. Japanse bedrijven hebben van oudsher een opleidings- en indoctrinatieprogramma van enkele maanden voor nieuwkomers. Natuurlijk is de druk voor de deelnemers bij dergelijke bedrijfsintroducties veel minder groot dan voor de commando's in een 'Hell Week'. Maar toch: zij moeten in dergelijke oefeningen wel avonden en/of weekenden doorwerken om samen met collega's een collectief probleem op te lossen.

Onvoorwaardelijke teaminzet

In bedrijven wordt voortdurend gehamerd op het belang van 'teamwerk'. Bij de commando's is teamwerk ook echt een onlosmakelijk onderdeel van de cultuur. De instructeurs zien dat uiterst zwart-wit: als het team het goed doet, heeft het hele team gepresteerd; als ook maar één teamlid een fout maakt, heeft het hele team het gedaan. In de opleidingsprogramma's voor de commando's zijn veel activiteiten uitdrukkelijk opgezet met de bedoeling om teamwerk te bevorderen. De mannen moeten bijvoorbeeld samen een boomstam versjouwen. Of een team van vier man moet onder water bij toerbeurten een slok lucht nemen uit één enkele snorkel. Sjouwen met een boomstam houdt in dat een team van tien of twaalf man iedere dag enkele uren met een boomstam van bijna een halve ton moet rondlopen – ook naar en van maaltijden. Dit lijkt niets meer dan een straf, maar het is in wezen een bijzonder krachtige teambuildingactiviteit. Een commando die recentelijk zijn opleiding voltooide, beschreef het als volgt: 'Als je niet allemaal perfect in de pas loopt, gaat die boomstam zijwaarts zwaaien

en verlies je de controle erover. Je moet er als team greep op zien te krijgen of je bent het haasje.'

Voor commando's is teamwerk uiteindelijk een kwestie van leven of dood. De SOF-cultuur is doordrenkt van motto's als 'laat nooit iemand achter', 'nooit opgeven' en 'opdat anderen leven'. In de particuliere sector staat er nooit zoveel op het spel. Het probleem is daar vooral dat de leiding weliswaar zegt naar een cultuur van teamwerk te streven, maar zich niet de investeringen en veranderingen getroost die ervoor nodig zijn om zo'n cultuur ook daadwerkelijk te ontwikkelen.

In de VS vallen de meeste SOF-onderdelen direct onder het *U.S. Military Special Operations Command* in Tampa, in de staat Florida. Aan het hoofd staat een viersterrengeneraal. In het veld rapporteren SOF-teams soms aan een lokale bevelhebber van een conventioneel legeronderdeel. Binnen de grenzen van hun missie mogen zij echter vergaand onafhankelijk en flexibel te werk gaan. Daardoor kunnen zij snel beslissen en zich aanpassen aan de gegeven situatie in het veld, zonder dat anderen zich ermee bemoeien of dat zij met anderen moeten overleggen.

Veel ondernemingen laten graag in hun jaarverslag opnemen hoeveel ruimte voor eigen initiatief zij hun mensen wel niet geven. In de praktijk staan de vele regels en het strikte toezicht in de organisatie daar vaak haaks op. Er zijn echter bedrijven die het wel weten waarmaken. Voorbeelden zijn Nordstrom en Four Seasons, waar medewerkers alles mogen doen wat zij nodig achten om een klant tevreden te stellen of een fout te herstellen – zonder vooraf toestemming te moeten vragen aan een leidinggevende. Bij de commando's tellen actievermogen en gevechtservaring zwaarder dan rang. Om dat te onderstrepen, doorlopen officieren en gewone manschappen de kwalificatieprogramma's voor de special operations forces samen – en niet apart, zoals in de opleidingen bij de andere onderdelen van de krijgsmacht. Commando's zijn niet druk met salueren en 'sir' zeggen. Zij respecteren elkaar vooral omdat ze elkaars capaciteiten onderkennen, niet omdat iemand een bepaalde rang heeft. De meeste commando's zijn als het ware 'generalisten met diepgang'. Zij hebben meestal een bepaald specialisme – zoals wapens, communicatie of medische zorg. Iedereen in een team van zes of twaalf man weet echter wel iets van de expertise van de ander. Ook heeft iedere specialist tot taak om zijn teamleden voortdurend te trainen. De samenwerking wordt bevorderd door de gemeenschappelijke taal en operationele methoden die de SOF hanteren.

Door de selectie- en opleidingsmethoden bestaan de special operations forces uit slimme, onafhankelijke en sterk gemotiveerde mensen. Maar zij kunnen ook uiterst gespannen zijn, en belust op avontuur. Hoe voorkomt men dat ze geen ongeleide projectielen worden, of hun bevoegdheid overtreden? Het antwoord: doordat ze worden geleid door zeer ervaren onderofficieren, die tientallen zo niet honderden uren aan missies achter de rug hebben. Hun woord is wet.

In dit opzicht is er een scherp contrast tussen de SOF en het particuliere bedrijfsleven. In het bedrijfsleven worden de medewerkers met de meeste praktijkervaring uit die praktijk gehaald en bevorderd naar managementposities. Een geweldige verkoopster wordt dan bijvoorbeeld hoofd verkoop voor een rayon. Een uitstekende kwaliteitsexpert wordt misschien opgenomen in de directie om de portefeuille operations te voeren. Dit gebeurt onder andere omdat managers het verwachten. In een onderneming wordt ontwikkeling afgemeten aan titels, kantoorruimte en zeggenschap over anderen. In de strijdkrachten wordt met een tweevoudige bevelsstructuur gewerkt: de onderofficieren (sergeanten) en de officieren (alle rangen vanaf die van luitenant). Deze structuur zorgt ervoor dat mensen met een grote praktijkervaring ook actief blijven in de praktijk, waar het allemaal gebeurt – en waar zij ook willen werken.

Lessen voor het bedrijfsleven

Zoals gezegd kan het bedrijfsleven bepaalde aspecten van het SOF-systeem voor topprestaties niet overnemen. Daarvoor zijn de verschillen tussen een militaire en een burgeromgeving nu eenmaal te groot. Welke topmanager wil in zijn of haar onderneming echter niet ook zo'n sterk gemotiveerd, flexibel en kundig team van mensen kunnen inzetten? Ik heb in het voorgaande enkele belangrijke lessen behandeld, die het bedrijfsleven kan trekken uit de aanpak van de commando's. Samenvattend betekenen deze lessen dat een topmanager de volgende doelen zou moeten nastreven:

1. Maak de onderneming tot een magneet in de arbeidsmarkt

Een van de geheimen van de commando-onderdelen van de Amerikaanse strijdkrachten is dat zij veel kandidaten weten te trekken. Hoeveel ondernemingen hebben een soortgelijke aantrekkingskracht in de arbeidsmarkt? Met enige inzet kunnen zowel grote als kleine ondernemingen zich als werkgever volgens mij ontwikkelen tot een uiterst

gewild 'merk'. Google, Apple, Procter & Gamble en sommige andere ondernemingen is dat al gelukt. Hetzelfde geldt voor een kleinere organisatie als Teach for America, dat – gemeten naar haar omvang – een onevenredig groot aantal hoog gekwalificeerde pre- en post-graduate studenten weet aan te trekken.

2. Schoei de opleiding op een nieuwe leerstijl

Het Amerikaanse bedrijfsleven geeft jaarlijks ruim honderd miljard dollar uit aan opleidingen. Meestal gaat het daarbij om eenmalige klassikale instructie doorspekt met Powerpointpresentaties. Inmiddels is echter genoegzaam aangetoond dat beter presteren vereist dat vaardigheden en gedrag worden aangeleerd door middel van een aanhoudend programma van interventies, volgens het concept van 'bewust oefenen' dat ook in de opleiding tot commando wordt toegepast. Opleidingen in het bedrijfsleven moeten realistischer en doorlopend worden.

3. Ontwikkel een 'allen voor één'-cultuur

In een bedrijf betekent 'teamwerk' te vaak dat mensen elkaar helpen zo lang het hun goed uitkomt en niet echt moeite kost. In het onderzoek dat ik heb gedaan voor mijn boek *All for One: 10 Strategies for Building Trusted Client Partnerships* (Wiley, 2009) heb ik drie specifieke factoren benoemd, waarmee een echte cultuur van team-

werk kan worden ontwikkeld. Allereerst moet de leider de waarden en het gedrag, die hij in de organisatie wil zien omwille van de nagestreefde samenwerking, expliciet uitdragen en onophoudelijk communiceren. Ten tweede moet teamwerk ondersteund en versterkt worden door de systemen en processen van de organisatie; denk aan evaluatie, beloning en informatiebeheer. Ten derde zullen in een internationaal werkende organisatie Web 2.0-applicaties en samenwerkingstechnologie moeten worden toegepast om grensoverschrijdend teamwerk mogelijk te maken. Dit alles dient gedragen te worden door een collectief besef dat men aan een gemeenschappelijk doel werkt. Een ondernemer of topmanager zal niet altijd kunnen refereren aan een even verheven doel als het belang van het vaderland. Hij of zij kan echter wel duidelijker en helderder uitleggen welke doelen de onderneming nog meer nastreeft behalve een rendement

Mensen met grote praktijkervaring worden niet de praktijk uit bevorderd maar blijven in het veld en willen dat ook

voor de aandeelhouder – want dat laatste motiveert medewerkers zelden of nooit.

Ten slotte: de commando die zich zelfzuchtig opstelt, vliegt eruit. In het bedrijfsleven, echter, worden egoïstische medewerkers soms nog vrij lang getolereerd, zolang zij maar geld verdienen voor de onderneming. Het is net zo belangrijk om fout gedrag te straffen als goed gedrag te belonen. Uit onderzoek blijkt dat het samenwerkingsgehalte in een organisatie toeneemt wanneer een topmanager een profiteur in het openbaar de les leest. Ondernemers en managers moeten op dit punt veel strikter worden.

4. Vorm eigen teams van 'commando's'

In iedere onderneming zijn er ongetwijfeld mogelijkheden om vaker een klein en daadkrachtig team in te zetten voor een specifieke en hoogwaardige taak. De 'Alpha'-eenheden die de Landmacht inzet, bestaan uit slechts twaalf man. De SEAL-teams van de Marine maar uit zes. We zagen dat het steeds gaat om mensen met een grote operationele ervaring. In een regulier legeronderdeel zouden zij aan het hoofd staan van grote aantallen mannelijke en vrouwelijke militairen. Zij mogen snel beslissen en allerlei tactieken gebruiken om hun missie

tot een goed einde te brengen. Hun teams opereren vaak jaren achtereen in dezelfde samenstelling. Sommige technische, industriële en technologisch hoogwaardige ondernemingen passen een vergelijkbaar teamconcept toe in hun programma's voor de productontwikkeling. Apple deed dit bijvoorbeeld voor de iPod. Er is echter geen reden waarom dit zelfde concept niet ook zou kunnen worden toegepast voor algemene managementvraagstukken, zoals strategie, relaties met klanten, marketing en personeel.

Uiteindelijk zijn de Amerikaanse commando's een voorbeeld van de strategische ontwikkeling van menselijk kapitaal. De onderneming die werkelijk wil leren van de commando-aanpak zal langduriger in mensen moeten gaan investeren dan nu doorgaans gebeurt. Het systeem van de 'special operations forces' zorgt voor topprestaties omdat de militaire bevelhebbers en de burgers aan wie zij rapporteren er jarenlang in hebben geïnvesteerd. De Amerikaanse commando's zouden nergens zijn als zij werden aangestuurd met de halfslachtigheid, onduidelijke maatregelen en het gebrek aan persoonlijke verantwoording die het kenmerk zijn van zo ontzettend veel initiatieven in het bedrijfsleven.

Reprinted with permission from **strategy+business**, published by Booz & Company, www.strategy-business.com. The original article, by Andrew Sobel, entitled "What's So Special about Special Ops?", appeared in **strategy+business**, Issue 57, Winter 2009, pp. 32-37. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.