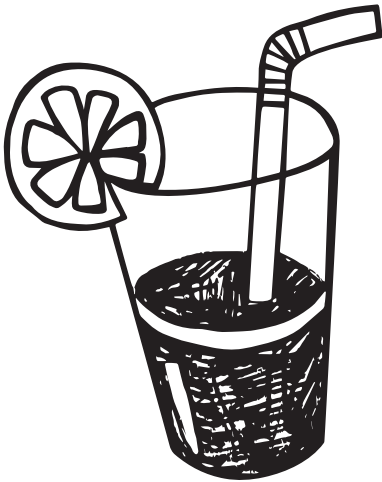
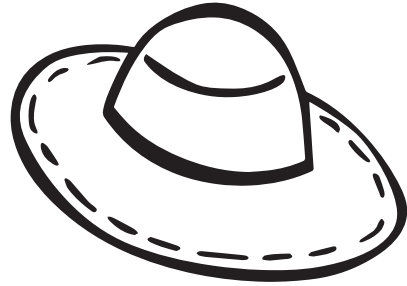


Vind je

ENGAGEMENT



Vakantie. Het moment om heerlijk in een hangmat te liggen soezen, lekker op een terras te zitten, een duik te nemen in zee of zwembad, mooie historische plekken te bezoeken of een wandeling door de ruige natuur te maken. Voor veel mensen is het ook een moment om zich eens achter hun oren te krabben en na te denken over hoe hun leven eruitziet. Misschien loopt alles best lekker, maar dringt zich toch de vraag op hoe je (nog) meer je steentje kunt bijdragen aan een betere wereld, nu we ons als mensheid geconfronteerd zien met complexe maatschappelijke vraagstukken.

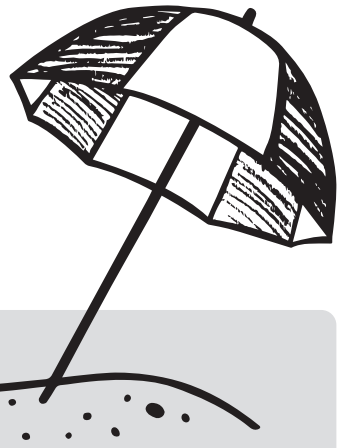
Het goede nieuws is – zegt veranderekundige An Kramer in haar boek *Ben jij al activist?* – dat die complexe maatschappelijke vraagstukken niet alleen ons engagement nodig hebben, maar het ook aanwakkeren.

Engagement is iets anders dan motivatie. Motivatie is gewoner, slapper, braver. We kunnen onze motivatie ver-

liezen, maar engagement blijft. Het is dieper verankerd en heeft meer noodzaak, juist omdat het niet op de korte, maar op de lange termijn gericht is.

Engagement is ook iets anders dan passie. Passie begint meestal in jezelf, met een gevoeld verlangen – zoals bij een reis die je graag zou willen maken, of het verlangen naar een partner. Je passie volgen kan verbonden zijn met engagement, maar dat hoeft niet per se.

Engagement daarentegen gaat over het verlangen bij te dragen aan grote maatschappelijke vraagstukken. Je vindt je engagement doordat je door iets – een sociale onrechtvaardigheid, een probleem – geraakt bent en het gevoel krijgt dat je er iets aan moet doen. Of juist doordat je een positief voorbeeld ziet: organisaties, initiatieven of mensen die nieuwe manieren vinden om de complexe vraagstukken van deze tijd aan te pakken. Zij laten zien dat er wél een oplossing is. Dus laat je engagement zien; dat zal anderen inspireren.



OEFENING

Zit je lekker onder die parasol? Denk eens na over het volgende.

Wil je een bijdrage leveren aan het creëren van een betere wereld, maar weet je niet waar te beginnen? Ontdek dan eerst waar jouw engagement ligt. Welke onderwerpen in de krant raken je? Als je op internet surft, waar blijft je aandacht dan hangen? Waar raak je vaak met anderen over in gesprek? Zit er een rode draad in? De antwoorden op deze vragen vertellen je van welke maatschappelijke vraagstukken jouw hart sneller gaat kloppen en in welke richting jouw engagement gaat. En ga er eens een gesprek over aan met je reisgenoten, misschien ontdek je wel een gedeeld engagement waar je samen na de vakantie mee verder wilt!

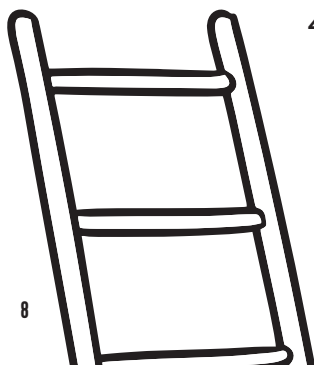
DENK *in* MOGELIJKHEDEN

Ben je toe aan de volgende stap in je carrière? Dit is het moment om eens goed na te denken over je mogelijkheden. En dan niet alleen de mogelijkheden die voor de hand liggen... Met deze oefening laten Helen Tupper en Sarah Ellis je in hun boek *The Squiggly Career* zien hoe je om kunt gaan met deze lastige overweging.

STAP 1: BEKIJK JE OPTIES

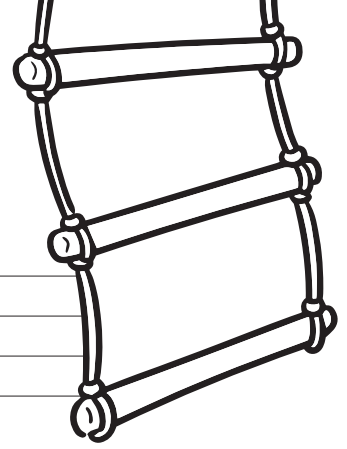
Er zijn vier verschillende soorten mogelijkheden om te overwegen:

1. **De voor de hand liggende mogelijkheid.** Wat is de logische, meest natuurlijke stap vanuit je huidige werksituatie?
2. **De meest ambitieuze mogelijkheid.** Dit is iets dat je al langer in je achterhoofd hebt, maar waar een 'maar' aan vastzit. 'Ik wil de baan van mijn leidinggevende wel, maar daar heb ik niet de juiste ervaring voor', of: 'Ik zou wel bij een kleine startup willen gaan werken, maar ik ken niemand die dat met succes heeft gedaan'. Stel je voor dat 'maar' niet bestaat; welke mogelijkheden zou je dan willen verkennen?
3. **De mogelijkheid van je dromen.** Als je alles mocht kiezen, wat voor werk zou je dan doen? Hier mag je je fantasie de vrije loop laten, want de enige voorwaarde is dat je wel iets van werk moet kiezen. Misschien lijkt het op wat je nu al doet, maar misschien droom je ook wel van iets heel anders: een bestaan als chef-kok, tuinier, rechter, acteur...
4. **Je pivot-mogelijkheid.** Hierbij denk je na over rollen waarin je je bestaande vaardigheden, sterke punten en ervaringen op een heel nieuwe manier kunt inzetten. Waar zou je een positieve bijdrage kunnen leveren? Denk aan werken in een ander type organisatie of een andere sector, gaan freelancen, consultant worden of overstappen naar een heel andere industrie.



Schrijf voor elke mogelijkheid één idee op:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____



STAP 2: MAAK ZE CONCREET

Nu bedenkt je voor iedere mogelijkheid welke acties je zou kunnen uitvoeren om die verder te onderzoeken. Daarvoor stel je twee vragen:

1. Wat moet ik te weten komen?
2. Wie kan me helpen?

Mogelijkheid 1: _____

Wat moet ik te weten komen? _____

Wie kan me helpen? _____

Mogelijkheid 2: _____

Wat moet ik te weten komen? _____

Wie kan me helpen? _____

Mogelijkheid 3: _____

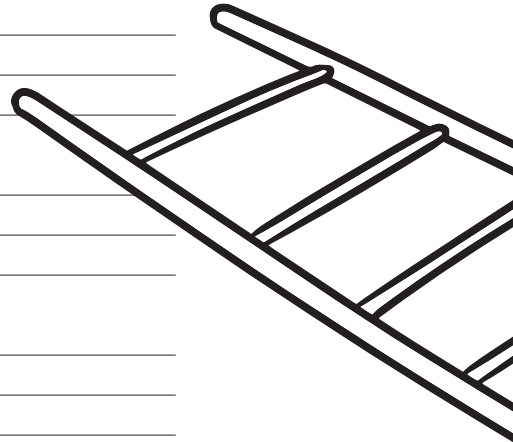
Wat moet ik te weten komen? _____

Wie kan me helpen? _____

Mogelijkheid 4: _____

Wat moet ik te weten komen? _____

Wie kan me helpen? _____

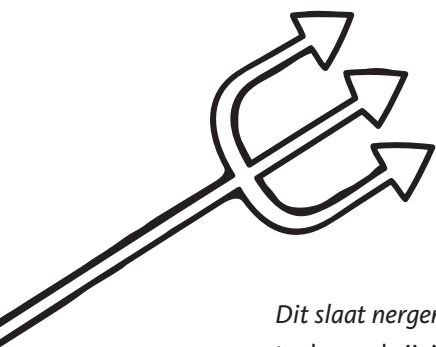


STAP 3: KOM IN ACTIE

Als je dit gedaan hebt, weet je hoe je je mogelijkheden verder kunt onderzoeken. Daarbij zal de ene mogelijkheid je meer aanspreken dan de andere, en in de loop van de tijd kunnen er ook mogelijkheden afvallen of bij komen. Waar het om gaat is dat je je bewust wordt van je eigen wensen en gevoelens en dat je mogelijkheden niet zonder meer afschrijft. Na verloop van tijd zul je merken dat je steeds sneller nieuwe kansen ontdekt – en ernaar handelt.

Een

ONMOGELIJKE MISSIE?



Dit slaat nergens op, helemaal nergens op, dacht ik terwijl ik de taakomschrijving van het opperbevel doorlas. Wij moesten missies uitvoeren 'samen met en met behulp van Iraakse veiligheidstroepen'. Anders dan bij mijn eerste detachering in Irak, waarbij de SEALs bijna alleen met ons eigen SEAL-team en andere speciale eenheden van de vs of de NAVO samenwerkten, had mijn SEAL-eenheid nu opdracht gekregen om samen te werken met reguliere strijdkrachten. En niet zomaar reguliere strijdkrachten – maar Iraakse reguliere strijdkrachten. De SEALs van Task Unit Bruiser leken op een professioneel sportteam, dat buitengewoon goed getraind was om topprestaties te leveren. Wij kenden elkaar zo goed dat we elkaars gedachten en acties konden voorzien. Op patrouille in het donker konden we elkaar herkennen aan onze silhouetten. Dat was het resultaat van jaren trainen, niet alleen bij BUD/s, de SEAL basistraining waarvoor wij allemaal geslaagd waren, maar ook in de jarenlange opleiding die de hele speciale eenheid gezamenlijk had doorlopen. Die voorbereiding bestond uit trainen en oefenen als een team: in de woestijn, in de stad en op zee met auto's, boten, vliegtuigen, helikopters en te voet. Wij hadden met ons enorme wapenarsenaal

duizenden patronen verschoten, tot we dat ook onder flinke druk heel nauwkeurig konden doen. Wij hadden honderden uren getraind, telkens weer, de ene exercitie na de andere, tot we niet als een groep individuen opereerden, maar als een team – een gesynchroniseerde machine, die precies en efficiënt manoeuvres uitvoerde in de chaos en de verwarring van een slagveld.

Als SEALs zorgden wij ervoor dat we in topconditie waren, zodat we zware missies konden uitvoeren en opgewassen waren tegen de extreme lichamelijke belasting van de strijd. Wij trokken en drukten ons honderden malen op, renden vele kilometers, tilden zware gewichten en zwommen grote afstanden in de open oceaan – dat allemaal om ons voor te bereiden op de strijd. Van iedereen werd verwacht dat hij zo goed in conditie bleef dat hij zijn mannetje kon staan en het nooit liet afweten tijdens een operatie. Wij moesten een gewonde kameraad in een zware gevechtssuitrusting over ruig terrein kunnen dragen om hem in veiligheid te brengen. Het was een belangrijk onderdeel van onze bedrijfscultuur dat we elkaar voortdurend uitdaagden tot fysieke krachtmetingen. We hadden een van de beste uitrustingen ter wereld: versleutelde radio's, nachtkijkers, infrarode lasers, lichten en markers, kogelvrije vesten en helmen van kevlar. Mensen die wisten hoe ze dit spul moesten gebruiken, hadden een enorme tactische voorsprong op de vijand.

En nu kreeg ik te horen dat Task Unit Bruiser – mijn vrienden, mijn wapenbroeders, die goed getrainde en gemotiveerde mannen – samen moesten vechten met gewone soldaten uit het Iraakse leger, zo'n beetje de *slechtste* troepen ter wereld. De meeste Iraakse soldaten waren arm, ongeschoold, ongetraind, ondervoed en ongemotiveerd. Vanwege de ongunstige economische omstandigheden in Irak gingen de meesten in het leger om het geld. Als het er hard aan toeging, deserteerden ze dikwijls (zoals wij later zouden zien).

Het moest de soldaten nagegeven worden dat ze allemaal hun leven hadden geriskeerd door in het Iraakse leger te dienen. Dikwijls werd hun gezin het doelwit van terroristen en werd hun leven bedreigd terwijl de soldaat ergens in een verre Iraakse stad werd ingezet. En natuurlijk was er onder hen ook een aantal betere soldaten. Maar competente Iraakse soldaten waren zeldzame uitzonderingen, en niet de regel. Verreweg de meeste soldaten in het Iraakse leger waren als militairen ver onder het niveau dat van enig leger verwacht mocht worden, en zeker ver onder het niveau dat nodig was om de zich uitbreidende opstand in Irak de kop in te drukken.

Destijds in 2003 had het Voorlopig Gezag van de Coalitie onder leiding van de VS het Iraakse leger van Saddam Hoessein volledig ontbonden. Dat moest vervolgens van de grond af weer worden opgebouwd. De training van het nieuwe Iraakse leger was ongeorganiseerd, ad hoc en sporadisch, als er überhaupt geoefend werd. Sommige Iraakse soldaten hadden bijna geen training. De officieren kochten hun rang, dikwijls

met steekpenningen. Het voornaamste doel van jonge dienstplichtige Iraakse soldaten was overleven, niet overwinnen. Fysiek waren ze zwak. De meesten konden niet eens een paar push-ups of jumping jacks doen. Tactisch gezien waren ze gevaarlijk en onbetrouwbaar. Regelmatig traden zij fundamentele veiligheidsregels met voeten. Erger was dat de loyaliteit van sommige Iraakse soldaten ten aanzien van de coalitie en de nieuwe regering van Irak twijfelachtig was. Sommige soennitische soldaten waren nog steeds loyaal aan Saddam. Maar de meeste Iraakse soldaten waren sji'ieten, en velen onder hen zagen Muqtada al-Sadr, de felle geestelijke die vijandig tegenover Amerikanen stond en nauwe banden met Iran had, als een nationale held. Om de zoveel tijd waren er berichten over Iraakse soldaten die zich met hun wapens tegen het Amerikaanse legers of de adviseurs van het Korps Mariniers keerden. Hoe kon je met die wetenschap vertrouwen opbouwen?

Toen onze SEALs in Task Unit Bruiser hoorden dat ze alleen met Iraakse soldaten militaire acties mochten uitvoeren, waren ze witheet en volstrekt tegen het idee. Wij wisten dat het gevaar van de vijand in Ramadi al bijzonder groot was. Het was niet nodig om het risico voor onze eenheid nog groter te maken. Maar dat was precies wat ons werd opgedragen.

Zelfs mijn eerste reactie was *Mooi niet!* Het was het risico gewoon niet waard. Waarom zouden wij de strijd aangaan als we niet ieder mogelijk voordeel hadden, laat staan met een duidelijk, over onszelf afgeroepen, nadeel? Volgens mij sloeg deze missie nergens op. Volgens mij was het niet slim. Volgens mij had hij geen kans van slagen. Een vuurgevecht naast Iraakse soldaten met zo'n gebrekkige training en een dubieuze loyaliteit leek belachelijk, misschien zelfs suïcidaal. Maar als commandant van Task Unit Bruiser wist ik dat mijn optreden en mijn instelling zwaar telden bij mijn troepen. Dit waren mijn orders, en om leiding te geven moest ik erin geloven. En dus hield ik mijn twijfels voor me terwijl ik deze simpele vraag stelde: *Waarom?*

Waarom zou de Amerikaanse legerleiding in Irak en thuis in Amerika – van Bagdad tot het Pentagon tot het Witte Huis – Navy SEALs, andere speciale eenheden en eenheden van het Amerikaanse leger en het Korps Mariniers met zo'n riskante missie belasten? Ik had gezien hoe moeilijk gevechten konden zijn als ik de beste mensen naast me had. Waarom zou je het moeilijker maken?

Ik wist dat ik mijn standpunt bij moest stellen, dat ik geestelijk even afstand moest nemen van de gevechten aan de andere kant van het prikkeldraad om op een strategisch niveau over deze kwestie na te denken, alsof ik een van die generaals in Bagdad of in het Pentagon was. Zeker, zij bevonden zich ver van het front, maar ze hadden absoluut hetzelfde doel als wij: winnen.

Dat riep een andere vraag op: wat was winnen? Het was zeker niet winnen in de

traditionele militaire betekenis van het woord. De vijand waartegen wij strede zou zich niet overgeven. Er zou geen vredesverdrag worden ondertekend. Hier betekende winnen alleen dat Irak een relatief veilig en stabiel land zou worden.

En dus vroeg ik mezelf af: *Hoe kunnen we de Iraakse soldaten voorbereiden om de veiligheid in hun eigen land te handhaven?* Ze moesten toch ergens beginnen. Als er niet genoeg tijd was om Iraakse soldaten buiten het slagveld in de veilige omgeving van een basis te trainen, zouden ze het in de praktijk moeten leren, door middel van OJT (*on the job training*). Als de Irakezen nooit bekwaam genoeg werden om hun land tegen terroristische rebellen te verdedigen, wie moest het dan verdedigen? Het antwoord was maar al te duidelijk: wij, het Amerikaanse leger. We zouden hier nog generaties lang vastzitten om hun land voor hen te beveiligen.

Er gaapte een enorme kloof tussen de capaciteiten van de slecht getrainde, slecht uitgeruste en ongemotiveerde Iraakse soldaten en die van de vastberaden, goed uitgeruste en bijzonder effectieve rebellen tegen wie zij het moesten opnemen. Nagenoeg elke keer dat een Amerikaanse buitenpost in Ramadi aan Iraakse soldaten werd overgedragen, vielen er rebellen aan die hen onder de voet liepen, waarbij tientallen Iraakse troepen omkwamen en soms ook de Amerikaanse leger- en marineadviseurs die hun waren toegewezen. De Iraakse soldaten waren geen partij voor de rebellen. Ze zouden generaties lang getraind moeten worden om ze op het niveau te krijgen dat ze zo'n agressieve vijand zouden kunnen overwinnen. En dan nog zouden zulke slappe soldaten waarschijnlijk nooit een serieuze tegenstander kunnen bevechten en verslaan. Voor diegenen onder ons in de frontlinie van dit conflict was het duidelijk dat er veel hoge Amerikaanse legerofficieren waren die, ver van het directe contact met Iraakse soldaten, niet begrepen hoe incompetent het Iraakse leger feitelijk was. De troepen waren domweg erbarmelijk slecht en zouden nooit *uitstekende* soldaten worden, hoeveel training ze ook kregen, maar misschien konden we ze *goed genoeg* maken. Toen begreep ik het en geloofde ik erin.

Nu moest ik ervoor zorgen dat mijn troepen het ook begrepen en erin geloofden. Ik belegde een vergadering en bracht al het SEAL-personeel van Task Unit Bruiser bijeen in de briefingruimte.

'Oké jongens,' zei ik. 'Jullie hebben de geruchten gehoord. Bij elke operatie die wij uitvoeren zullen er Iraakse soldaten meegaan.' Ze mompelden schuttingwoorden en zuchtten luid. Ik herhaalde: 'Bij iedere missie die wij uitvoeren zullen wij samen met *jundhi's* vechten.' De zaal barstte weer los, ditmaal met luidere onvrede en vloeken. Onze SEALs, de fronttroepen die onze missies uitvoerden, waren het er duidelijk over eens: 'Dit is lulkoek.'

Ik onderbrak het niet zo subtiele protest: 'Ik begrijp het. Het slagveld hier in Ramadi is

gevaarlijk. Het is moeilijk. Waarom zouden ze het nog moeilijker maken door ons te dwingen om samen met Iraakse soldaten te vechten?' *Zo is dat*, knikte een groot deel van de zaal.

'Nou, laat ik jullie wat vragen,' vervolgde ik. 'Als het Iraakse leger uiteindelijk niet de veiligheid in haar eigen land kan handhaven, wie gaat dat dan doen?'

Het werd stil. Ik benadrukte mijn punt door de vraag te herhalen:

'Nogmaals, als het Iraakse leger de veiligheid in dit land niet kan handhaven, wie gaat dat dan doen?' Ik had hun aandacht, en ze wisten wat het antwoord was. Maar om ervoor te zorgen dat iedereen goed het strategische belang begreep van de reden waarom ons dit werd opgedragen, maakte ik het heel duidelijk: 'Als de Iraakse soldaten dat niet kunnen, is er maar één groep die het wel kan – wij. Als wij die jongens niet wegwijs maken, zitten wij volgend jaar nog vast aan die missie, en het jaar daarna, en het jaar daarna. Het Amerikaanse leger zal hier nog generaties lang vastzitten. Dan zullen onze zoons en de zoons van onze zoons Irak veilig moeten maken.'

Hoewel er nog steeds weerstand was tegen het idee om samen te werken met Iraakse soldaten, zag ik dat ze deze missie vanuit een strategisch perspectief begonnen te zien.

Ik vervolgde: 'Net als jullie begrijp ik dat de Iraakse troepen, hoezeer we ze ook trainen, nooit in de buurt zullen komen van het niveau dat wij onszelf stellen. Maar wij zullen ze helpen om beter te worden. En er is nog iets wat we kunnen doen om ze te helpen. Wij zullen de strijd aangaan met de vijand in de straten van Ramadi en hem verslaan om de rebellen militair te verzwakken en het geweldsniveau te verlagen. Wanneer de vijand verslagen is, kan het Iraakse leger zelf de veiligheidstaken overnemen.'

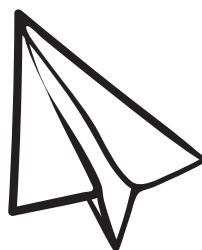
Ik zag een aantal hoofden instemmend knikken.

'Maar,' zei ik, 'om dat te doen moeten we voor iedere missie – iedere operatie – goedkeuring krijgen. En als we dat willen, moeten we bij iedere operatie Iraakse soldaten meenemen. Is er iemand die dit niet begrijpt?'

De zaal zweeg. Iedereen begreep het. Ze hoefden geen vreugdedans te maken bij de gedachte dat ze samen met Iraakse soldaten op een gevaarlijk slagveld moesten vechten. Maar ze moesten wel begrijpen waarom ze dat deden om in de missie te kunnen geloven.

Uit: *Extreem eigenaarschap* van Jocko Willink en Leif Babin
(verschijnt in september 2020)

ZONDER BLAADJES



Ben jij ook zo'n fan van spreken in het openbaar? Luisteren naar je eigen trillende stem, terwijl je met zweethanden in je aantekeningen rommelt, je ogen gericht op je schoenen om de borende blikken van je publiek maar niet te hoeven zien. Maar zo hoeft het niet te zijn. Besef dat je je aantekeningen niet nodig hebt. Wat je ook moet doen – de jaarcijfers presenteren, je plan pitchen bij investeerders, jezelf voorstellen bij de workshop planten stekken –, je kunt wat je te zeggen hebt vrijwel altijd samenvatten op een half A4'tje. En als het op een halve bladzijde past, kun je het ook uit je hoofd leren. Dat kost misschien iets meer voorbereiding, maar het levert je ontzettend veel op:

- Je bent zelfverzekerder. Je weet immers wat je moet vertellen, want je hebt die punten uit je hoofd geleerd. Maak je geen zorgen over de tekst daartussen; die vul je heus wel op. Als je met een vriend kletst heb je ook geen script nodig. Zolang je weet waar je het over moet hebben, komen de woorden vanzelf. Op deze manier praat je bovendien natuurlijker dan wanneer je iets opleest. Spreektaal is nu eenmaal anders dan geschreven taal.
- Zonder aantekeningen heb je je handen vrij. Daarmee kun je je verhaal kracht bijzetten. Je publiek wordt niet afgeleid door knisperende vellen papier, die stevast op de verkeerde volgorde liggen, met alle oponthoud van dien.
- En last but not least: je kunt je aandacht nu focussen op je publiek. Kijk afwisselend verschillende mensen aan en richt je echt tot hen. Mensen luisteren beter als ze direct worden aangesproken. Je vertelt je verhaal toch niet voor niets?

Geef jezelf **EVEN PAUZE**

Een van de bekende valkuilen van thuiswerken is dat je vergeet om af en toe even te ontspannen. Deze woordzoeker is daarvoor een uitstekend hulpmiddel. Als je alle woorden hebt weggestreept, blijft er een uitspraak van Simon Sinek over die je motiveert om weer vol goede moed de volgende videocall in te gaan. (De oplossing staat op blz. 16o.)

afleiding - afwas - binnen - bureaustoel - chatten - collega - concentratie - digitaal - eenzaam - ergonomisch - flexibel - focus - gezin - groepsapp - headset - inloggen - joggingbroek - kamerplant - koffie - lamp - laptop - lunchpauze - ongezellig - ontspannen - pantoffels - planning - powernap - printer - productief - routine - rust - skype - smartphone - snack - solo - stretchen - teams - thuishkantoor - videoconferencing - wifi - yoga - zoom

T	G	N	I	C	N	E	R	E	F	N	O	C	O	E	D	I	V
S	E	E	P	M	A	L	O	V	O	F	L	E	X	I	B	E	L
O	M	S	I	R	L	M	O	O	Z	D	I	G	I	T	A	A	L
S	S	A	D	F	A	U	T	G	N	I	D	I	E	L	F	A	C
U	A	C	E	A	F	O	N	T	S	P	A	N	N	E	N	O	C
S	E	W	Z	T	E	O	A	C	K	S	K	Y	P	E	N	S	L
T	K	N	F	P	F	H	K	H	H	C	E	B	T	C	F	E	Y
R	E	E	R	A	J	E	S	E	T	P	A	T	E	O	O	O	A
E	R	G	O	N	O	M	I	S	C	H	A	N	C	T	G	T	S
T	L	R	U	R	T	I	U	T	R	H	T	U	S	A	I	N	M
C	I	O	T	E	B	R	H	E	C	R	S	U	Z	N	L	A	A
H	N	E	I	W	J	G	T	A	A	U	A	O	E	E	L	L	R
E	L	P	N	O	N	N	N	T	G	E	D	N	L	A	E	P	T
N	O	S	E	P	I	I	I	I	R	E	N	O	P	O	Z	R	P
I	G	A	D	R	H	E	Z	U	G	I	L	T	R	U	E	E	H
F	G	P	P	L	P	N	B	E	B	G	O	L	O	P	G	M	O
I	E	P	L	A	N	N	I	N	G	P	O	D	O	I	N	A	N
W	N	S	L	E	F	F	O	T	N	A	P	J	G	C	O	K	E