

## **DE MOED OM TE LEIDEN**

Sander Aarts bij Boekerij:

*Niet te breken*

*Missie mindset*

*De moed om te leiden*

Sander Aarts

# DE MOED OM TE LEIDEN

De zeven Special Forces van de leider van nu



ISBN 978-90-225-9878-8  
ISBN 978-94-023-2116-6 (e-book)  
ISBN 978-90-528-6650-5 (audio)  
NUR 770

Omslagontwerp: DPS Design & Prepress Studio, Amsterdam  
Omslagbeeld en auteursfoto: © Frank Ruiters  
Zetwerk: Elgraphic

© 2024 Sander Aarts en Meulenhoff Boekeryj bv, Amsterdam

Deze uitgave kwam tot stand dankzij bemiddeling van  
Sebes & Bisseling Literary Agency te Amsterdam.

Alle namen die in dit boek voorkomen zijn gefingeerd.

Songteksten uit 'The Art of Letting Go' van Fia op pagina 54, 58 en 170:  
© 2016 Forsström Produktion distributed by Dalapop

Songteksten uit 'Ho'oponopono' van The Emmitt Sisters op pagina 121:  
© 2018 The Emmitt Sisters

Het gedicht van Thich Nhat Hanh op pagina 208 komt uit  
*Call Me By My True Names: The Collected Poems of  
Thich Nhat Hanh* (Parallax Press, 1996)

De uitgever heeft ernaar gestreefd alle rechten van derden te regelen  
volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen  
zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen contact opnemen  
met Meulenhoff Boekeryj bv, Amsterdam.

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel  
van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*Voor Nikki, Tom en Tess*



# Inhoud

---

## **INLEIDING 9**

### **1 ZELFKENNIS 19**

Transformatie. *Laat je niet beperken door wie je denkt te zijn* 21

Nederigheid. *Vergeet nooit je basis* 35

Zelfbewustzijn. *De omgang met jezelf* 49

### **2 MOED 61**

Keuze. *Face your fears* 63

Initiatief. *Durf te pionieren* 78

Toewijding. *Vertrouw het proces* 90

### **3 KRACHT 99**

Discipline. *Van forceren naar flow* 101

Weerbaarheid. *Je grootste uitdaging als bron van kracht* 115

Uithoudingsvermogen. *Het geheim van de lange adem* 130

## **4 HELDERHEID 143**

- Perspectief. *Beweeg en verruim je blik* 145  
Focus. *De aandacht naar binnen* 155  
Observeren. *Wees de getuige, niet de rechter* 164

## **5 INTEGRITEIT 173**

- Openheid. *Durf geraakt te worden* 175  
Betrouwbaarheid. *Veiligheid als basis* 184  
Verbinden. *De kracht van eenheid* 192

## **6 COHERENTIE 209**

- Energie. *Laat het stromen* 211  
Balans. *Het spel van meer en minder* 226  
Flow. *Beweeg mee met het leven* 239

## **7 LIEFDE 249**

- Vergeving. *Bevrijd jezelf en de ander* 251  
Overgave. *Loslaten om ruimte te maken* 260  
Contact. *Leiden vanuit liefde* 271

## **DANKWOORD 287**



# Inleiding

---

## Middellandse Zee, 2012

Mijn onderarmen waren verzuurd van de loodzware klim aan boord van het schip. Twaalf meter, met zo'n dertig kilo aan uitrusting. De reling van het schip was volgehangen met prikkeldraad, alsof ze wisten dat we via het water zouden komen. Gelukkig waren we daarop voorbereid, zoals we op bijna alles waren voorbereid. Behendig knipte onze eerste klimmer het prikkeldraad door met zijn tang en maakte de weg vrij voor de rest van het team. Om de beurt maakten we ons gereed voor de *entry*.

Terwijl mijn buddy Ben de omgeving scande op dreiging, kon ik me voorbereiden om het schip binnen te gaan. Uit de waterdichte tas haalde ik mijn nachtzichtkijker en plaatste die op mijn helm. Ik probeerde mijn ademhaling onder controle te krijgen zodat ik rustig en beheerst contact kon maken met het hoofdkwartier. Iedereen luis-terde mee en *calm is contagious*. Ik gaf het codewoord door zodat het hoofdkwartier wist dat we succesvol aan boord waren gekomen. Altijd een heikel punt in dit soort operaties. Al snel was mijn hele team gereed voor de *entry*. Heerlijk als alles zo soepel verloopt.

We verplaatsten ons naar de deur, die met een zacht gepiep open-ging. Gelukkig, geen *tripwires* (struikeldraden), geen bewakers en niemand die ons hoorde. De koude zeelucht maakte plaats voor de warmte van binnen. Ik schoof mijn nachtzichtkijker iets verder van mijn ogen zodat die niet zou beslaan. De infraroodlaserstralen van

de richtmiddelen op onze wapens schenen van links naar rechts door de gang.

We leefden nu in de groene wereld van de nachtzichtkijker. Geruisloos zweefden we als zwarte schimmen over de vloer. We waren getraind om iedere stap zo zacht en zo bewust mogelijk te plaatsen. Een stuk glas dat kapot werd getrapt kon ons verraden en de opdracht in gevaar brengen. We scanden de omgeving met onze lasers op struikeldraden van geïmproviseerde explosieven, dode hoeken en mogelijke dreigingen. We waren nog niet onderkend door de vijand, maar de hel kon elk moment losbarsten. Dan gingen we over in een versnelde procedure en zouden we ons een weg vechten naar het zwaartepunt: de ruimte waar de gegijzelde bemanning zat.

In volledige *silent modus* gingen we verder. Onze *point man*, de voorste man, cirkelde zijn infraroodlaser op de deur aan de rechterkant van de gang. Check, dat was het zwaartepunt. Zo stil mogelijk stelden we ons op voor de deur. De helft van mijn team ging naar een andere deur om de ruimte vanuit daar te betreden. Ik voelde mijn hartslag in mijn keel bonken. We zaten nu op enkele meters van de terroristen, nog ongezien. Maar één moment van onoplettendheid, als iemand bijvoorbeeld met zijn uitrusting tegen de stalen wand aankwam, en je had een groot probleem.

Over de radio hoorde ik twee klikjes, het teken dat het andere gedeelte van mijn team in positie was voor de deur. Ik gaf nog een laatste knik naar mijn *point man* die aangaf gereed te zijn voor de instap. Ik ademde in en gaf het teken om de *flash bang* te gooien, de flietsgranaat, om de aandacht te trekken van de terroristen. Zo konden wij vanaf een andere kant de ruimte betreden en hen overrompelen. Ik hoorde een deur open gaan en de *flash bang* de ruimte inrollen. Een luide knal volgde en we stormden binnen. Enkele momenten later lagen er vijf geboeide terroristen op de grond en

hadden we de ruimte veiliggesteld. Onze *medic* was met de gewonde bezig en ik gaf onze commandant een *sitrep* (*situation report*): *All clear*.

Tijdens de debriefing voelde ik trots. Er waren natuurlijk altijd punten ter verbetering, maar holy shit, wat was deze oefening vlekkeloos verlopen. Jarenlang trainen werpt zijn vruchten af.

*The more you sweat in peace, the less you bleed in war* is een bekend gezegde bij Defensie. Maar hoewel onze trainingen extreem realistisch waren, kwam het nooit in de buurt van de echte brute realiteit van oorlog. Daar ben je nooit helemaal klaar voor. De geur van bloed en van de dood. De extreme stress die je ervaart als je voor het eerst wordt beschoten of als je zelf op mensen moet schieten.

Nederland kent twee Special Forces-eenheden: het Korps Commando Troepen (KCT, landmacht) en de Maritime Special Operations Forces (MARSO, marine) waar ik zelf heb gediend. Beide eenheden worden ingezet om de meest complexe operaties uit te voeren. Special Forces-operators springen midden in de nacht uit vliegtuigen om wekenlang achter vijandelijke linies te opereren. Ze duiken uit onderzeeboten en plaatsen sabotageladingen op schepen. Ze rennen tegen de kogelregen van zwaarbewapende terroristen in om volstrekt onbekenden het leven te redden.

In het heetst van de strijd werd ik als teamleider getest. Tijdens vuurgevechten en onder de extreemste omstandigheden onder water had ik de leiding. Ik was verantwoordelijk voor het slagen van de missie en droeg de last om mijn mannen heelhuids terug te krijgen. Maar als leider van een zwaar getraind Special Forces-team voelde ik me vooral *on top of my game* in het werkveld van speciale operaties. Ik heb mijn team uit een hinderlaag geleid, de moeilijkste duikopdrachten en bevrijdingsacties succesvol uitgevoerd en mijn team tientallen keren vanaf grote hoogte met een parachute op het lan-

dingspunt gebracht. Het is de ultieme kick om te weten dat jij een team mag leiden dat de grootste uitdagingen overwint.

Maar mijn allergrootste uitdagingen kwamen pas na mijn vertrek bij Defensie. Zo'n intensieve carrière bij de Special Forces heeft een prijs. Alles wat ik daar had geleerd, werkte tegen me. Hard werken, altijd aan staan, altijd maar doorzetten en extreem resultaatgericht werken. Het leidde tot slapeloosheid, relatieproblemen en ruzies met mijn kinderen. De afgelopen jaren leerde ik dat ik een tijdlang onbewust werd geleid door mijn verleden.

Een diep trauma kwam boven en bracht me tot mijn donkerste kern. Er volgde een ontwrichtende periode waarin ik dwars door mijn pijn, angst en verdriet heen ging. In de diepste krochten van mezelf vond ik de moed en de kracht om die oude pijn te transformeren in iets moois. In liefde. Vanuit daar kon ik mezelf en anderen werkelijk gaan leiden. Deze ontwikkeling liet me voelen dat echt leiderschap vanuit het hart komt.

## **Nieuwe leiders nodig**

Ons beeld van leiderschap is incompleet en gedateerd. De tijd van opgeblazen CEO's en alwetende managers is voorbij. Van grote ego's en weinig zelfkennis. Van harde leiders die alleen maar sturen op efficiëntie en resultaat. En leiderschap is wat mij betreft ook iets anders dan een groep mensen naar een gezamenlijk doel leiden. Want wat vaak wordt gezien als een gezamenlijk doel, bij Defensie of in andere organisaties, zal nooit helemaal voor iedereen hetzelfde positieve effect hebben. Een succesvolle militaire operatie kan leiden tot PTSS. Die knal hoge bedrijfsresultaten leveren sommige collega's stress en spanning op. Breng je je mensen dan wel naar de juiste plek?

We hebben nieuwe leiders nodig. Moedige leiders die niet alleen hun team door de storm kunnen gidsen, maar die zich ook kwets-

baar kunnen opstellen. Die hun eigen angsten en patronen onder ogen durven komen en de moed hebben om te voelen wat er gevoeld moet worden. Want leiderschap is naar mijn idee vooral een intern proces; het gaat er allereerst om hoe jij jezelf leidt.

Leidinggeven begint vanbinnen. Zitten daar blokkades, angsten, issues en belemmerende overtuigingen? Dan kan het niet anders dan dat die doorsijpelen in je manier van leidinggeven. Je *wordt* dan geleid, door je verleden en je onbewuste patronen, en je trekt je omgeving daarin mee. Als je niet beseft waardoor je zelf wordt geleid, waar leid je anderen dan naartoe?

Iedere militair strateeg weet dat je in een oorlog eerst de harten van de lokale bevolking moet veroveren. *Winning the hearts and minds* noemen we dat – en dat doe je niet door dingen te forceren. Moedig leiderschap begint met de verovering van jouw eigen heart en mind. Dat is je basecamp: de veilige basis waar je alles vindt wat je nodig hebt. Alle antwoorden, kracht, rust en inspiratie.

Maar dan moet je dus wel het lef hebben om de reis naar binnen te maken en je eigen binnenwereld te verkennen en op te schonen. Geef mij, dat is spannender en moeilijker dan welke stoere speciale operatie dan ook. Het wordt donker, verwarrend, lastig en pijnlijk, en er is geen *quick fix* voor. Dit is de moedige en moeilijke weg, want het gaat altijd om de lastige stukken die we bij ons dragen. Oude, onverwerkte emoties en trauma's. Maar, in de woorden van de Amerikaanse schrijver Joseph Campbell, *The cave you fear to enter holds the treasure you seek*. In je hart vind je je grootste kracht, de bron van je leiderschap. Daar vind je liefde.

Ik kom uit een wereld van kneiterharde *high performance*, maar inmiddels is mijn leiderschap completer geworden. Na mijn vertrek bij Defensie ben ik gaan ondernemen. Met Unbreakable Academy hel-

pen we teams en individuen weerbaarder te worden. En ik kan je zeggen: de afgelopen jaren heb ik meer angsten onder ogen gezien dan de 21 jaar daarvoor. En terwijl ik dit boek schreef, kreeg ik zelf nog eens de ultieme test; mijn weerbaarheid en leiderschap werden meer dan ooit op de proef gesteld.

Onderweg ontdekte ik dat leiderschap naast fysieke en mentale ook emotionele en spirituele kanten heeft. Misschien zijn mijn woorden soms wat ver van je bed, of zelfs zweverig, maar *bear with me*: ze gaan je veel moois opleveren. En ook voor de mensen om je heen. Want door zelf vanuit je hart te leven en te leiden geef je het goede voorbeeld en wijs je de weg.

## **De zeven Special Forces van de leider van nu**

Met dit boek wil ik je inspireren om echt te gaan leiden, en je laten inzien dat je voldoende uitgerust bent om jezelf te gaan leiden. Júíst in moeilijke omstandigheden; die lastige periodes smeden je als mens en als leider. Want leiderschap draait niet om de succesverhalen, maar om de lessen die je leert als het leven je uitdaagt. Als de poep de ventilator raakt of als je er zelf een zootje van maakt.

De zeven Special Forces van de leider van nu bieden je de handvatten om naar binnen te keren en de duisternis te betreden.

De eerste Special Force is zelfkennis, dat is je basis. Hoe beter jij jezelf begrijpt, des te meer begrip je hebt voor de ander. Daarvoor is het nodig dat je je blik niet naar buiten maar naar binnen richt. Is dat moeilijk? Zeker! We hebben onszelf aangeleerd om vooral naar buiten te kijken, helemaal als het moeilijk en pijnlijk wordt. Maar geloof mij: binnen ligt het goud.

Als leider kom je uit je dekking en kies je groei boven comfort. *Lead by example*. Daarom is moed de tweede Special Force. Moed heb je nodig om je angsten te verkennen, want pas dan kun je je er-

van bevrijden. Ook vraagt het lef om initiatief te nemen, te pionieren en volgens jouw waarden te leven.

Ga je weerstand ervaren? Gegarandeerd. De derde Special Force is daarom kracht, want leiden is volhouden. Leiderschap vraagt langdurige inzet en belastbaarheid. Gebruik je discipline niet om jezelf te forceren, maar om de stilte op te zoeken en steeds weer terug te gaan naar de flow. Zo bereik je je externe doelen ook met minder moeite. Ik ontdekte dat je grootste uitdaging je grootste bron van kracht kan zijn. Maar dan moet je wel ruimte maken voor emoties en (oude) pijn. *Feel it to heal it*. Het leven is een marathon, en hoe meer uithoudingsvermogen je hebt, fysiek, mentaal en emotioneel, hoe beter je het leven kunt dragen.

De vierde Special Force is helderheid; als leider wil je zuiver zien. Zonder helderheid geen duidelijke visie en juiste keuzes. Besef dat je door je eigen, gekleurde bril kijkt en dat je je blik kunt verruimen en je lens kunt filteren. Het oordeel verdwijnt als je vanuit helderheid observeert.

Integriteit is de vijfde Special Force. Wees echt en oprecht, en streef naar heelheid; je onzekerheden, onhandige keuzes, angsten en donkere kanten horen bij jou. Integreer je gehele systeem: een echte leider gebruikt niet alleen zijn hoofd, maar ook de intelligentie van het lichaam. Daarmee herstel je de verbinding met jezelf en met de ander. Je bent betrouwbaar en scheidt een veilige omgeving waardoor anderen ook open kunnen zijn.

De zesde Special Force is coherentie. Als leider wil je een kloppend geheel zijn, letterlijk: je wilt de energie laten stromen. Aan jou de taak om de balans te blijven zoeken in jezelf en in je team, en om te onderzoeken waar voor jou de bron ligt, zodat je gebruik kunt maken van de stroming.

Liefde, tot slot, is de zevende Special Force. Wat jou ook is aangedaan of wat jij een ander ook hebt aangedaan: een echte leider is in

staat zichzelf of een ander te vergeven. Alleen dan kun je verder. Werkelijk leiden vraagt volledige overgave aan het leven met alle pijn die daarbij komt kijken. Als moedige leider ben je in staat om los te laten wat je niet (meer) dient. Zo maak je ruimte voor oprecht contact met jezelf en met de mensen om je heen. Dan blijft er maar één ding over: liefde. Laat je leiden door liefde. *Let love rule.*

### **What we do in life echoes in eternity**

Denk niet dat leiderschap is voorbehouden aan mensen uit het bedrijfsleven met hoge functies, Special Forces of generaals. Op ons eigen niveau zijn we allemaal leiders, al zit je nog op school of heb je geen leidinggevende functie; je leidt allang. En nu kun je ervoor kiezen om dat ook bewust te gaan doen, vanuit zelfkennis, moed, kracht, helderheid, integriteit, coherentie en liefde.

Leiderschap vanuit het hart is niet besmet met jouw angsten, patronen en onverwerkte emoties – het is zuiver. En het is te leren. Leiderschap is geen aangeboren talent, maar vooral een keuze. De keuze om de regie over je leven te pakken door in de eerste plaats jezelf te gaan leiden. Als je je daar honderd procent verantwoordelijk voor voelt, dan ga je vanzelf de mensen om je heen leiden.

De oorspronkelijke bewoners van Amerika dachten bij de belangrijkste beslissingen na over het effect ervan op de volgende zeven generaties. Leiderschap is ook op die manier te benaderen. Zelf voel ik sterk de verantwoordelijkheid voor de generaties die na mij komen. Ik wil integer leidinggeven aan mezelf en anderen, niet alleen om een voorbeeld te geven, maar ook om hen niet te belasten met mijn blokkades en patronen.

Een echte leider creëert geen volgers, maar zorgt voor de nieuwe generatie leiders. Of dat nu de mensen in je team zijn of je kinderen, als leider heb je de nobele taak om het leven voor te leven en je erva-



ringen door te geven. Niet vanuit ego of een autoriteitspositie; we hebben allemaal onze lessen te leren.

Dit nieuwe perspectief op leiderschap overstijgt generaties, maar daarvoor moet je eerst jezelf overstijgen. Klinkt dat als een zware opgave? Je hebt dit boek niet voor niets in handen. Het komt goed.

Als de leerling gereed is, komt de meester – ken je dat gezegde? Blijf vooral de leerling en laat het leven de meester zijn. Aan leiderschap zit geen einde; je blijft leren, elke dag, ieder moment. En met elke oprechte keuze, vanuit je hart, verander je je eigen leven én dat van de mensen om je heen. Dat gun ik jou en de generaties die na ons komen van harte.

Veel leesplezier,  
Sander



**SPECIAL FORCE**

**#1**

**ZELFKENNIS**



# Transformatie

## Laat je niet beperken door wie je denkt te zijn

---

### **Op een geheime oefenlocatie ergens in Duitsland, 1999**

Het maanlicht scheen op de sneeuw en zorgde voor een extreem lichte nacht. Het leek wel dag. Al urenlang ploeterden we met ons team van zes aspirant-commando's door het Duitse bos. Alles wat we nodig hadden zat in onze rugzak. Scheppen om onze observatiepost in te graven, pikhouwelen om door de bevroren grond te hakken, munitie, rantsoenen, batterijen, radio's en gespecialiseerde waarnemingsapparatuur. Al met al droeg iedereen zo'n veertig kilo. De opdracht: een vijandelijke commandopost lokaliseren en zeker vijf dagen onder waarneming houden.

Het globale gebied waarin ons doelwit zich bevond, was ons verteld. Daar moesten we eerst maar eens zien te komen. Want we wisten dat er een *hunter force* naar ons op zoek was: een team van speciaal getrainde militairen met speurhonden. Ze werden ingezet om ons onder druk te zetten en om ons extra te stimuleren zo heimelijk mogelijk te werken. Deden we dat niet, dan zouden we de gevolgen voelen. In het echt zou dat ons zeer waarschijnlijk ons leven kosten.

Nu waren de gevolgen minder drastisch als we werden opgepakt; dan werden we 'slechts' kilometers terug verplaatst en veel te lang in totaal ongemakkelijke lichamelijke houdingen gedwongen. De gevreesde 'stressposities', bijvoorbeeld zittend met je benen recht vooruit zodat je wel rechtop moet zitten. Of urenlang met je armen omhoog. Voor de hunter force was er geen grotere trofee dan een commando in

opleiding. De kans dat we daarna nog op tijd – voor het licht werd – onze observatiepost zouden bereiken, werd dan aanzienlijk verkleind. En dat was voor ons geen optie.

Door de sneeuw werden we gedwongen om constant nieuwe dwaalsporen te maken om de hunter force op het verkeerde been te zetten. Maar dat betekende ook extra kilometers voor onze vermoeide voeten. En we waren ons al twee nachten aan het verplaatsen voor andere opdrachten tijdens deze operationele week in de commandopleiding. In de verte konden we de honden al horen blaffen. Ik voelde me opgejaagd wild.

Als voorste man had ik de leiding over de navigatie. Ik bepaalde de route. Ondanks de kou koos ik ervoor om een rivier te volgen, stroomopwaarts. Zo waren onze sporen niet meer zichtbaar voor de hunter force en bovendien konden de honden ons geurspoor niet oppakken. De rivier was ondiep, dus ik stapte in het water en begon te lopen. Die keuze werd me niet in dank afgenomen door de rest van het team. Natte schoenen als je zeker nog een week buiten in het bos moet slapen onder winterse condities is niet ideaal. Sterker nog, het risico op bevriezingsverschijnselen is behoorlijk groot.

We moesten ‘tactisch’ werken, dus zonder gebruik van licht en geluid, maar de verplaatsing begon zijn tol te eisen. De vermoeidheid, het onherbergzame terrein, de duisternis en onze loodzware rugzakken zorgden ervoor dat het steeds minder heimelijk werd. Er werd gekreund en gesteund en regelmatig maakte iemand een misstap, om na een flinke vloek weer overeind te krabbelen.

Na een paar uur afzien in het water werd het geklaag achter me steeds luider. Ik raakte geïrriteerd. Niemand wilde vooroplopen, maar ze hadden wel een mening over de route die ik als voorste man koos. Ondertussen voelde ik aan alles dat ik de juiste beslissing had genomen en dat ik dit moest volhouden. Het was de moeilijkste weg: door het water, in de kou en met de weerstand van de groep. Maar de

makkelijkste keuze betekende een grotere kans op ontdekking. Voor het slagen van de missie was deze moeilijkste route het beste.

Ik had geen energie meer voor de dialoog of om weloverwogen mijn argumenten te onderbouwen. Met een ruk draaide ik me om en gaf een van de klagers een sneer. ‘Als je het zo fucking goed weet, dan ga je zelf maar vooroplopen.’ Meteen was het stil. ‘Als je wilt dat we straks met z’n allen in de stressposities zitten en tien kilometer terug worden gezet, vind ik het ook prima. Op jouw verantwoordelijkheid. Maar zo niet, dan mag je je klep houden en in stilte lijden. En laat mij m’n werk doen.’

Lichtelijk verbouwereerd door mijn uitbrander waadde de groep verder. Ik stond bekend als een stille kracht, altijd positief, rustig en nooit bijzonder aanwezig in de groep. Blijkbaar heeft het dan veel effect als je wel een keer uit je slof schiet. In stilte buffelden we die nacht verder door het water en net voor de eerste zonnestrallen zaten we, ongezien, onder de grond in onze observatiepost.

Het was voor het eerst dat ik als jonge marinier de leiding op me had genomen. Niet omdat het mijn rol was of omdat iemand dat van mij verwachtte, maar omdat ik aan alles voelde dat het op dat moment nodig was. Als ik toen niet mijn visie had geforceerd, waren we ongetwijfeld ontdekt door de hunter force. Want bijna alle andere teams die wél voor de makkelijke route – over land – hadden gekozen, waren die nacht gepakt.

Met die verplaatsing in dat nachtelijke Duitse bos nam ik een nieuwe stap in mijn ontwikkeling als leider. De rustige en beschouwende Sander bleek ook een ander gezicht te hebben. De situatie vereiste van mij een andere houding dan een vriendelijke en kalme, en ik ontdekte een onvermoede kant van mezelf. Het was doodeng, want terwijl ik de last van de verantwoordelijkheid voelde, had ik een andere rol dan men van mij kende – en dan ik van mezelf kende. De alle-

mansvriend bleek in staat om recht voor zijn raap te zeggen waar het op stond en minder populaire keuzes te maken om ons gezamenlijke doel te behalen.

### **As-Samawah, Irak, 2004**

Dat vermogen om me aan te passen had ik een paar jaar later opnieuw nodig in Irak. Ik was onderdeel van een Field Liaison Team (FLT) dat bestond uit *Mountain Leaders*, kikvorsmannen, antiterreurspecialisten en andere experts. Tijdens de voorbereiding hadden we intensief getraind op offensieve acties om terroristen midden in de nacht van hun bed te lichten. Het werd al snel duidelijk dat dit niet onze enige taak was; het grootste deel van onze tijd in Irak moesten we inlichtingen verzamelen door gesprekken te voeren met stamhoofden, politieke partijen en lokale inwoners.

Ik werd ingezet als *contact handler*, degene die contacten onderhoudt en gesprekken voert om informatie in te winnen. Pas als we de juiste inlichtingen hadden, mochten we actie ondernemen en 's nachts die deuren intrappen. Ons motto was dan ook: *FLT, your best friend or your worst enemy*. Als we informatie van mensen nodig hadden, waren we hun beste vriend. Maar voor wie kwaad in de zin had, waren we de grootste vijand. Na deze missie hadden we niet alleen meer dan zeventig *direct actions* (korte offensieve acties) uitgevoerd, maar had ik mezelf ook getransformeerd in een ervaren contact handler, omdat dit van mij werd gevraagd.

Degene die mij dit vroeg was Andy Kraag, mijn leidinggevende bij het FLT in Irak. Andy is voor mij persoonlijk een inspirerend voorbeeld van een leider die de kunst verstaat zichzelf iedere keer opnieuw uit te vinden, zichzelf te transformeren. Als pelotonscommandant gaf hij leiding aan meerdere antiterreurteams. Kort voor de uitzending was ons bonte gezelschap samengesteld vanuit verschillende specialistische onderdelen van het Korps Mariniers. Daarmee