

Wat de zorg kan leren van... de Special Forces!

1 februari 2022



De Special Forces - In Nederland het [Korps Commandotroepen](#) (KCT) - is de eenheid van de Koninklijke Landmacht die zorg draagt voor speciale operaties. Dat zijn vooral operaties in een gebied dat niet onder controle is van eigen eenheden. Het gaat om operaties met een strategisch of operationeel belang. De hoofdtaken van het KCT zijn:

- **Special Reconnaissance:** speciale verkenningen, om informatie te krijgen over een vijandig of semi-vijandig gebied, dreiging of aanvalsresultaten.
- **Direct Action:** offensieve acties, zoals hinderlagen, sabotage en aanwijzen van doelen.
- **Military Assistance:** militaire ondersteuning, om bondgenoten of groeperingen te trainen en adviseren.

Daarnaast voeren de commando's activiteiten uit op het gebied van contraterroerisme en bevrijdingsacties.

Ik sprak met Richard Bergmans en Frank, co-auteurs van het boek en beiden met 15 jaar ervaring bij het KCT, over welke principes we in de zorg goed zouden kunnen toepassen. Ik bespreek er graag drie.

Stop met vergaderen

Het eerste principe is: stop met vergaderen. Je kunt je voorstellen dat er tijdens een operatie weinig tijd is om bij elkaar te gaan zitten als er een besluit genomen moet worden of om te bepalen wie er vandaag welke taak gaat uitvoeren. Daar is simpelweg geen tijd voor.

Hoe zorgen ze er bij het KCT voor dat dat altijd duidelijk is en dat er niet vergaderd hoeft te worden? Een van de manieren is het vaststellen van een minimum viable group. Hoeveel mensen zijn er minimaal nodig om een bepaalde beslissing te nemen? Dat kan een persoon zijn of meer, maar nooit meer dan noodzakelijk. Zo kunnen een sniper en een spotter gezamenlijk beslissingen nemen over het afvuren van een schot.

Daarnaast worden in de voorbereidingen zoveel mogelijk what-if-scenario's besproken. Zodat voor zoveel mogelijk onverwachte gebeurtenissen een oplossing is die niet meer overlegd hoeft te worden. Ten slotte wordt door de commandant altijd aangegeven wat het gewenste resultaat is: the commanders end state. Zo weet iedereen wat het einddoel is en zullen alle handelingen en beslissingen als er wat onverwachts gebeurt daarmee in lijn zijn.

Gemba Walks

Een tweede waardevol principe is het belang van Gemba-walks. Gemba komt uit het Japans en betekent letterlijk: de daadwerkelijke plek. Je kunt nooit een goede commandant zijn als je zelf nog nooit mee bent geweest op een operatie. De hoogste commandant heeft ook zelf met een wapen in zijn handen gestaan en heeft dezelfde opleiding doorlopen. Hierdoor weet hij wat er speelt, kan hij beslissingen goed volgen en waardevol bijdragen voor, tijdens en na een missie. Het Gemba-principe [is bekend](#) uit de LEAN-filosofie.

Nu of nooit

De laatste les was mijn persoonlijke missie in een nieuw jasje. Ik schreef [al vaker](#) over Just do it, maar wat een eye opener dat de lijfspreuk van het KCT is: *Nunc aut nunquam*. Dat is Latijn en betekent 'nu of nooit'. Heel toepasselijk, want zij worden immers pas ingeschakeld als de overige eenheden van defensie hebben besloten dat ze de missie niet uit (kunnen) voeren.

En de zorg dan?

Deze principes zijn wat mij betreft ook zeer toepasbaar voor de zorg. Om dat te illustreren citeer ik graag een voorbeeld dat in het boek wordt aangehaald. Het is een model uit het handboek van de CIA over hoe je zo effectief mogelijk een geïnfiltreerde organisatie dwarsboomt:

- Zorg dat er zoveel en zo lang mogelijk gepraat wordt.
- Organiseer alle beslissingen in commissies van tenminste vijf personen.
- Stel genomen besluiten continu ter discussie.
- Onderhandel lang over de verwoording van besluiten.
- Vraag je continu af of de huidige beslissers zo'n besluit wel mogen nemen.

Dat klinkt heel herkenbaar... Het onderstreept ook hoe veel sneller je kunt gaan zonder al dat vergaderen. Zorg dus dat je een duidelijke taakverdeling hebt en dat je beslissingen neemt met

een zo klein mogelijk aantal mensen.

Voorbespreken what-ifs

Het voorbespreken van alle what-ifs is ook belangrijk, maar is in de zorg veel overzichtelijker. De processen zijn namelijk veel minder verschillend dan dat voor missies van het KCT zijn. Als je dat een keer goed doorspreekt, kun je daar de volgende keren veel voordeel van hebben.

Ik schreef al eerder dat het van tevoren doorgronden ([close readen](#)) van de essentie van een proces enorm kan helpen in onverwachte situaties. In het verlengde hiervan ligt de commanders end state. Het uiteindelijke doel waar je naar streeft.

Asynchroon werken in zorg

Wat tot slot ook kan bijdragen aan het verminderen van overleg is asynchroon werken. Ik heb dat zelf ervaren bij [DiSofa Online Therapie](#), waar wij met medewerkers in verschillende tijdzones werken. Je hoeft daar als je een vraag hebt niet bij elkaar te komen of elkaar in het werk te storen. Stel een concrete vraag in de groepsapp en er is altijd wel een collega die het antwoord geeft op het moment dat dat voor diegene uitkomt.

Wat betreft de Gemba-walks schreef ik eerder al over zorgverleners die van de ene verbazing in de andere vallen als ze [zelf patiënt worden](#). Zorg dat je weet wat er speelt op de werkvloer door daar rond te lopen. Het maakt je onderdeel van het team en bent daardoor gemakkelijker benaderbaar. En je ziet het bovendien zelf als het niet goed gaat met iemand. En daarnaast krijg je door met patiënten te praten ervaringen, vragen en klachten uit de eerste hand waarmee je je voordeel kunt doen om de zorg te verbeteren.

Ik zou zeggen: Nunc aut nunquam. En anders kun je natuurlijk altijd nog bij de AIVD solliciteren ☐

Ik wil graag Richard Bergmans en Frank bedanken voor het leuke gesprek en kan het boek [Green On](#) alleen maar aanraden, omdat er nog veel meer principes in worden behandeld die erg leerzaam zijn voor de zorg.

Lees hier de blog van Joris Arts [over Defensie](#) op LinkedIn.
Kijk hier voor meer informatie over het boek [Green On](#).