

# Overeenkomsten, verschillen en zes lessen

Een zeezeiler kijkt naar bemanning en boot, buigt voor het natuurgeweld en stelt zijn plannen bij. Hans Veen, zeezeiler uit passie, spreekt uit ervaring. Tijdens de IP Lezing 2003 schetste hij de overeenkomsten en verschillen tussen zeezeilen en het managen van een organisatie in zwaar weer.

**L**AAT IK BEGINNEN MET een treurige mededeling: koersvast laveren in zwaar weer bestaat niet. U kunt koersvast zijn. U kunt laveren, in nauw vaarwater of tussen de klippen door. En u kunt in zwaar weer terecht komen. De combinatie is echter een garantie voor averij. Niks laveren dus en niks koersvast. Of u moet 6 Beaufort al zwaar weer vinden. Dan bent u een watje en bent u géén manager. U bent dus voor het lapje genomen met de titel van deze IP Lezing. Het gebruik van scheepvaarttermen als het gaat over management is een bekend verschijnsel. Het omgekeerde gebeurt ook. Er is tegenwoordig ook zoiets als bootmanagement.

Laten we de romantiek van zeilen op zee even voor wat het is. Eilanden, de open zee, baaien, kusten, havens, de dolfijnen, de eenzaamheid, de stilte en het natuurgeweld: daar gaan we het niet over hebben. Ook niet over wedstrijdzeilen. Wel over boot, bemanning, organisatie, reisvoorbereiding, vaarplan, navigatie, het vaargebied en het weer. Daar zitten de overeenkomsten met management. Vergelijk het met de organisatie, personeel, bestuurlijke informatie, planning en control en de maatschappelijke omgeving. Dan blijken de theorie en praktijk van het zeezeilen wel degelijk een leerzame metafoor te zijn voor managen. Verschillen zijn er ook.

‘Zeilen is een combinatie van denken en doen. Samenwerking is onontbeerlijk, resultaten worden direct duidelijk en er moeten gaandeweg veel strategische en tactische beslissingen worden genomen. In het bedrijfsleven is het niet anders,’ aldus Roy Heiner, een beroemd Nederlandse wedstrijdzeiler. Tijdens de managementtrainingen die Heiner geeft, gebruikt hij het zeilen als metafoor voor een managementfilosofie.

Het motto van de professionele zeezeilschool ‘De zeezeilers van Marken’ is: ‘Als je weet dat zeezeilen een struggle for life kan zijn, ga je beter voorbereid de zee op.’

Een paar overeenkomsten tussen zeilen en managen:

- Zonder goed vaarplan bent u stuurloos aan het rotzooien
- Als u niet weet waar u bent, weet u niet waar u naartoe gaat
- De kwaliteit en aard van uw boot bepalen voor veertig

procent wat u aan vaartochten aankunt

- De kwaliteit en aard van uw bemanning bepalen de andere zestig procent
- Taakverdeling en wachtschema’s moeten in orde zijn
- Als u uw omgeving, vaargebied en weersvoorspellingen niet kent, loopt u groot risico op averij of stranden
- Vaar niet blind op één hulpmiddel, zoals GPS (satellietnavigatie)
- Voor tegenvallers en gewijzigde omstandigheden moet u altijd een plan B en C beschikbaar hebben
- De schipper of kapitein is altijd eindverantwoordelijk
- Teamsamenwerking is voorwaarde
- Goede zeilers zijn steeds vaker vrouw, want mentaal taai
- U zit opgescheept met bemanning die niet altijd uw private keus is
- U zit voornamelijk op uw kont niets te doen of rust, afgewisseld met heftige momenten van inspanning
- U kunt ziek worden van de beweging, stress en onzekerheid
- Veel ervaring is een must
- Bereid zijn persoonlijke grenzen te verleggen en steeds weer te leren
- Frequent en snel gefundeerde beslissingen nemen
- ‘Ships and man rot in port’, dat wil zeggen: als u niets onderneemt, gaan uw boot en bemanning achteruit.

Er zijn ook verschillen:

- Bij zwaar weer vaart u gewoon niet uit
- U verlaat bij zwaar weer en calamiteiten de boot pas als het echt niet anders kan
- Zeezeilen is gecalculeerd spelen met uw leven
- De mentale belasting kan onder zware omstandigheden op zee al snel extreme vormen aannemen: onderkoeling, angst, verlies van dag- en nachtritme, hallucineren
- U bevindt zich permanent in subhygiënische omstandigheden die de kwaliteit hebben van een plaggenhut en arbo bestaat niet
- Het thuisfront is weg en u heeft geen privacy
- Bij nood wil de reddingsdienst weten waar u zich bevindt. Een adviesbureau dat u uit de nood helpt, heeft juist graag dat u niet meer weet waar u bent.
- Het kost u geld en u verdient niets. Wilt u weten hoe zee-

zeilen op uw jacht aanvoelt: drink een liter zout water, ga in uw regenpak onder de koude douche staan en verscheur langzaam briefjes van 100 euro.

• Bij zwaar weer op zee eet u juist minder. Bij stress op het werk laadt u zich vol met chocolade, koffie en drank.

## Zeewaardigheid

Dan zwaar weer. Zwaar weer is meer dan harde wind en dus hoge golven. Dus: 9, 10, 11 of zelfs 12 Beaufort en golven van 5 tot 10 meter of meer. En ook: een oorverdovend lawaai van beukende golven en gierende wind. Communiceren wordt moeilijk. Zwaar weer betekent dat het vaarplan verengd wordt tot doorstaan en overleven. Gewoon uitzitten, niet in paniek raken en vooral niet proberen een haven binnen te lopen. Wel is het voortdurend beschikken over weersverwachtingen en weerkaarten cruciaal.

Onder heftige omstandigheden blijkt de waarde van een goede bemanning. In dezelfde boot en onder dezelfde omstandigheden zit de ene bemanning bevend, kotsend en apathisch in de kuip, verlaat vroegtijdig de boot in een vlot, waarin het nog erger is, en roept de reddingsdiensten te hulp. De andere doet rustig en gedisciplineerd het werk, wisselt elkaar af volgens wachtschema, buigt af en toe discreet over de reling om de vissen te voeren, blijft navigatie verzorgen en zit het slechte weer uit. Soms drijft na een zware storm een jacht gewoon op zee rond, terwijl de bemanning met vlot en al is verzopen of is opgepikt door de helikopter. De boot kan zeewaardiger zijn dan de bemanning. Zeewaardigheid wordt grotendeels bepaald door de bemanning.

Zwaar weer vereist een sterke, zeewaardige boot van voldoende afmetingen, bestand tegen overkomende zware zeeën, voldoende stabiel en voorzien van een sterke tuigage, lieren, zeilen en voldoende veiligheidsmiddelen. Een enkele sportieveling is goed voorbereid in een zeilbootje van 7 meter, of zelfs een open catamaran van 6 meter, de oceaan overgestoken. Velen zijn bij dergelijke avonturen verdwenen, verdronken of leden schipbreuk. Een goede boot, die u door en door kent, is voor normale zeilers een goede randvoorwaarde voor een succesvolle oversteek.

## Zes lessen

Samengevat:

Les 1: Weet waar u aan begint, bepaal het vaardoel, neem gecalculerde risico's.

Les 2: Weet waar uw eigen grens als schipper ligt. Ga net iets verder, maar wees eerlijk over uw eigen mogelijkheden.

Als u bij zwaar weer eenmaal op open zee bent, kunt u niet meer terug.

Les 3: Als u nooit uitvaart, leert u niets en wordt u steeds onbekwamer en slordiger. Uw bemanning gaat aan de drank en naar de hoeren.

Les 4: Goede en ervaren bemanning en teamsamenwerking zijn doorslaggevend bij zwaar weer. De kwaliteit van uw bemanning en de organisatie daarvan is bij zwaar weer uw levensverzekering.

Les 5: U moet de boot goed kennen. De boot moet tiptop in orde zijn en zeewaardig qua ontwerp en uitrusting.

Les 6: Zorg altijd dat u weet waar u bent en reken vooruit, maak prognoses, haal weerberichten binnen, stel plannen bij. U wordt dan niet overvallen door veranderende omstandigheden. Als u onverhoopt externe hulp nodig heeft, begint u niets zonder kennis van uw positie en uw voortgang.



Deze zes lessen zijn eenvoudig als metafoor toe te passen op 'management in zwaar weer'. Ga planmatig en calculerend te werk, weet wat u en uw team aankunnen. Wees niet te voorzichtig. Als u alle risico's wilt vermijden, komt u niet van de plaats en dat leidt tot leegloperij. Recruteer goed personeel, train ze, zorg voor een goede werkorganisatie en peil steeds hoever uw organisatie is met de uitvoering van de plannen, zodat u tijdig kunt bijsturen. Ken de trends in de omgeving en anticipeer. Op basis hiervan kunt u bij echte nood tijdig en effectief externe hulp inschakelen.

## Incentives

Dat bemanning van doorslaggevende betekenis is, bewees captain James Cook in de achttiende eeuw. Hij werd door de Engelse marine op pad gestuurd om in de zuidelijke oceaan te zoeken naar nieuwe eilanden en onbekend Antarctica. Ijsbergen, loeiende stormen, onbekende wateren, ijsafzetting, averij en barre omstandigheden kon hij beter aan dan concurrenten. In tegenstelling tot de praktijk van toen zorgde hij voor een goed gevoede, gedisciplineerde, geroutineerde en gemotiveerde vaste bemanning.

Daarbij bestond overigens in de hoofden van de bemanning telkens het wervende vooruitzicht van de terugtocht via tropische eilanden, met een rijke voedselvoorziening en gewillige inlandse vrouwen. Dit is thans in de vorm van een incentive, althans in onze sector, niet navolgbaar. Dat hebben we allang vervangen door een leasebak, een fietsplan, de bedrijfskantine en een pc-privé.

*Hans Veen is directeur van de Openbare Bibliotheek Eindhoven.*