

Ervaren schippers over zeemanschap

‘DE WIJSHEID ZIT NIET IN ÉÉN PERSOON’

De last die als schipper op je schouders ligt, is volgens zeezeiler Roy Heiner hoog. “Dat heb ik zelf tijdens het oceanracen ervaren.” Hij neemt daarom liever samen met anderen de besluiten aan boord. “Je komt tot betere beslissingen als je luistert naar de wijsheid van de groep.”

Tekst FLOORTJE GUNST Foto's FLOORTJE GUNST en PRIVÉARCHIEF ROY HEINER

Vieroudig olympiër en zeezeiler Roy Heiner valt maar meteen met de deur in huis. “Het concept schipper is achterhaald.” Dat is een les die hij heeft geleerd door zijn deelname aan de Volvo Ocean Race en het werk dat hij deed voor Oracle BMW Racing in de America's Cup. “De zeilwereld is erg traditioneel. Heb je vier strepen op je schouder, dan ben je de schipper en neem je alle beslissingen. Je creëert op die manier een hiërarchische structuur aan boord waarbij iedereen alleen zijn eigen taak uitvoert.” Ouderwets, vindt Heiner. En bovendien niet de sleutel tot goed zeemanschap, integendeel.

“Ik heb meegemaakt tijdens de America's Cup dat de beste schipper ter wereld in een moeilijke situatie een besluit moest nemen, terwijl hij slecht in zijn vel zat en zo moe was dat hij niet meer helder kon denken. Toch zijn op zo'n moment alle ogen op hem gericht. Hij is immers de schipper. Maar het kan niet zo zijn dat alle wijsheid in één persoon zit. Je bent dan als team zo goed als het besluit van die ene persoon.’ Heiner pakt het liever anders aan. “Waarom zou je de verantwoordelijkheid die je als schipper hebt, niet met anderen delen? Dat vergt wel een ander type leiderschap. Je staat als schipper niet langer op de apenrots waar in veel gevallen het ego in de weg staat.” Met zijn opleidingsinstituut en bedrijf Team Heiner brengt de zeezeiler dit over op jonge zeiltalenten en zakenmensen.

Wijsheid van de groep

Zelf vormt Heiner tijdens een zeilrace het liefst een team van drie personen dat de besluiten aan boord neemt en dat weer onderdeel is van het grotere team. “We bespreken met elkaar de opties en anticiperen op moeilijke situaties in een race. Ik heb ervaren dat je tot veel betere besluiten komt als je luistert naar de wijsheid van de groep. Je deelt bovendien de last met elkaar.” Licht het gevaar van besluiteloosheid niet op de loer? “Nee, je maakt van te voren duidelijke afspraken bijvoorbeeld over hoe je in bepaalde

Je kunt veel beter presteren als je de last met anderen deelt

situaties handelt.” Belangrijk is volgens Heiner wel dat alle teamleden zich kwetsbaar durven opstellen. “Als er tijdens een race een complexe strategische keuze moet worden gemaakt en een van de teamleden voelt zich daartoe niet in staat, bijvoorbeeld omdat hij te moe is op dat moment, dan moet hij durven zeggen: ik accepteer dat jullie het besluit nemen.” Die instelling is volgens Heiner essentieel. “Als schipper is de last die op je schouders ligt, erg hoog. Dat heb ik zelf ervaren, bijvoorbeeld tijdens het varen van de Volvo Ocean Race. Je kunt veel beter presteren als je de last met anderen deelt. Je staat dan meer open voor wat er om je heen gebeurt.” Heiner, opgegroeid in Zuid-Afrika, krijgt van zijn lichaam een duidelijk signaal als hij onder (te) hoge druk staat. Hij gaat dan stotteren. “Als kind was ik linkshandig en ik moest op school rechtshandig leren schrijven. Toen ben ik gaan stotteren. Daar heb ik nu veel minder last van. Maar als ik waanzinnig onder druk kom te staan, begint het weer. Dat is heel lastig, want ik kan letterlijk niet overdragen wat ik wil.



Schipper van Assa Abloy.



ROY HEINER IN HET KORT

1960	Geboren op 22 november in Zuid-Afrika
1978-1982	Studeert weg- en waterbouwkunde
1986	Verhuist naar Nederland
1996	Wint bronzen medaille in de Finn-klasse tijdens de Olympische Spelen
1996	Richt opleidingsinstituut en zeilbedrijf Team Heiner in Lelystad op
1997-1998	Neemt deel aan de Whitbread Round the World Race met Brunel Sunergy
2001-2002	Neemt deel aan de Volvo Ocean Race met Assa Abloy; wordt na de eerste etappe vervangen
2005-2006	Is Technical sailing director van Team ABN AMRO in de Volvo Ocean Race; ABN AMRO I wint de race

Heiner woont samen en heeft drie kinderen. Zijn zoon Nicholas is ook zeiler, werd wereldkampioen in de Laser-klasse en heeft zich gekwalificeerd voor de komende Olympische Spelen in de Finn-klasse.



Al vroeg liefde voor bootjes.



Brons op de Olympische Spelen van 1996.



'Ik ben extreem gedreven.'

ROB BOWNE

Ik moet dan proberen om de druk te verminderen en te focussen op wat er moet gebeuren op dat moment.”

Realistisch zijn

In 1997-1998 stapte Heiner in Fremantle aan boord bij Brunel Sunergy tijdens de Whitbread Around the World Race. Hij wisselde schipper Hans Bouscholte af. “Ik ben begonnen met kijken: wat willen we met elkaar bereiken? Sommige teamleden kwamen net kijken, anderen waren zeer ervaren. We hadden niet de snelste boot. Je moet realistisch zijn. We hebben toen gezegd: we hoeven niet te winnen, maar we willen elke etappe beter varen dan de vorige. We wilden verbetering zien.” Bij goed zeemanschap hoort volgens Heiner dat je met elkaar een doel nastreeft en denkt in termen van anderen in plaats van aan je eigen belangen. “Als het goed is, sta je in dienst van het team, of je nu de schipper bent of de voordekker. Toen ik er in Fremantle bij kwam, stond er geen team. Iedereen vervulde zijn taak en dat was het.” Heiner zorgde ervoor, door gesprekken en oefeningen aan de wal, dat een teamgeest ontstond. “Het gaat erom dat iedereen snapt en voelt dat je niet aan boord bent om aan het eind van de maand je salaris te ontvangen, maar om met elkaar iets te bereiken. Dat betekent ook dat je af en toe moet afzien voor een ander.” Twee dagen vóór het rondenvan Kaap Hoorn moest Heiner met Brunel Sunergy de strategie bedenken voor het rondenvan de Falklandeilanden. “De navigator en ik stonden voor een waanzinnig moeilijk besluit, terwijl ik hondsmoe was en niet in staat meer tot helder denken. We hebben toen tegen het team gezegd: we gaan een halve dag slapen om straks tot een goed besluit te kunnen komen.” Nadat Heiner een paar uur had geslapen, sprak hij alles met de navigator door en besprak de strategie vervolgens met het team. Ze besloten aan de oostkant langs de Falklandeilanden te varen. “We kozen voor

een omweg met meer wind. Daardoor zijn we om de andere boten heen gevaren en als tweede gefinisht. Iedereen heeft daar een belangrijke rol in gespeeld. Het team heeft extra moeten afzien, zodat de navigator en ik konden uitrusten.” Belangrijk is volgens Heiner dat iedereen binnen het team goed op elkaar let. “Je wilt een cultuur creëren aan boord waarin mensen goed naar elkaar kijken en zien als iemand niet goed in zijn vel zit. Daarmee moet je rekening houden bij elke manoeuvre die je maakt.” Tijdens de etappe van Auckland naar São Sebastião tijdens de Volvo Ocean Race wilde Heiner met Brunel Sunergy een gijp maken. Het was midden in de nacht, er stond 35 knopen wind en de wind was 30 graden gedraaid. Er lag bovendien een front op de loer. “Ik ben snel nagegaan of iedereen in staat was om op dat moment te grijpen. Als er iets mis gaat, kunnen de consequenties groot zijn. De voordekker gaf aan zich niet zeker van zichzelf te voelen. We hadden meerdere mensen die eenzelfde positie konden innemen. Dus is een teamgenoot naar voren gegaan.” Halverwege de gijp gaf de (eigenlijke) voordekker, die op het achterdek was gebleven, aan dat er iets fout ging. “Een van de jongens had een runner om zijn been. We zijn terug gegijpt, de trimmer heeft zich losgemaakt en hebben op een volgende golf opnieuw de gijp gemaakt. De crew heeft dat waanzinnig goed opgelost. Het liet zien dat iedereen op een positie stond die op dat moment geschikt voor hem was.” Van nature is Heiner iemand die oog heeft voor de gevoelens en drijfveren van anderen. “Ik kijk altijd naar hoe mensen het maximale uit zichzelf kunnen halen. Ik vraag waarom ze iets op een bepaalde manier doen. Dat kan soms tegen me werken. Mensen kunnen het gevoel krijgen dat ik het altijd beter weet. Ik moet er op letten dat ik anderen niet overwerk. Zelf ga ik altijd door. Mijn hoofd staat nooit stil. Ik ben nu eenmaal extreem gedreven.”