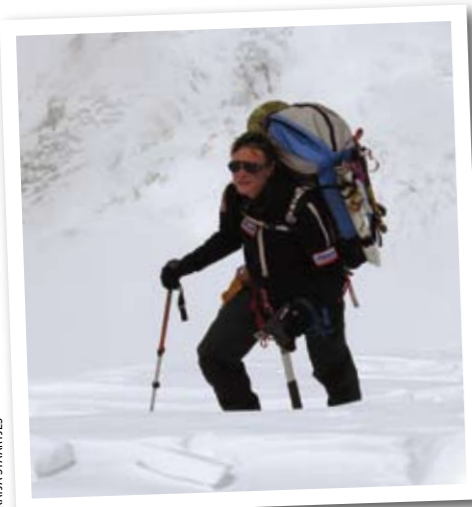


De berg als management-metafoor

Veel sporters geven managers inspiratielezingen. Maar de meesten hebben nog nooit een bedrijf van binnen gezien. Bergbeklimster en interim-manager Katja Staartjes wél.



Katja Staartjes op Dhaulagiri (Nepal, 2006).

Maar een metafoor: een expeditie is een snelkookpan. De omstandigheden zijn extreem en de gemoederen raken snel oververhit. Het doel ligt letterlijk en figuurlijk hoog. Iets wat gemakkelijk tot confrontaties kan leiden. Maar bergen van meer dan 8.000 meter confronteren de klimmer ook genadeloos met zichzelf.

“Als je niet echt wilt,” zegt Katja Staartjes (44), “haal je de top niet. Je moet het trekken om dagenlang hoofdpijn en een bloedneus te hebben door de hoogte, niet te kunnen eten omdat je spijsvertering er de brui aan heeft gegeven, en gefrustreerd op elkaars lip te zitten als het weer je in het basiskamp gevangen houdt. Tegenslagen zijn er voortdurend. Daar moet je mee kunnen dealen. Klammers haken af omdat ze mentaal niet sterk genoeg zijn. Het is precies zoals Sir Edmund Hillary, de eerste klimmer op de Everest zei: ‘It is not the mountain we conquer, but ourselves.’”

Fysieke kracht en een jonghonden-eagerness zijn dus niet genoeg. Presteren in de meeste sporten twintigers het best, bij bergbeklimmers ligt de piek van 30 tot 50. Staartjes: “Zo is het ook in het bedrijfsleven. Om de top te halen, heb je kwaliteiten nodig

die je gedurende je leven ontwikkelt. Die top is dan geen Everest, maar een beursgang of reorganisatie. Je moet kunnen relativeren, risico's inschatten, timen, slagvaardig zijn en onderscheidend vermogen hebben. Zien waar je achterover kunt leunen en waar je bovenop moet zitten. Op een achtduizender gaat het om overleven. Bij een bedrijf om het veilig stellen van arbeidsplaatsen en winst-maximalisatie.”

Nadat ze op de top van een achtduizender heeft gestaan, ervaart Staartjes de eerste tijd terug in Nederland een leegte. Natuurlijk is er de voldoening en het genieten, maar de bergbeklimster moet ook afkicken. Fysiek en mentaal moet ze uitrusten. “Ik kan niet telkens een berg van 8.000 meter beklimmen. Ik moet krachten opdoen, en er gaat tijd overheen om de ervaring te laten bezinken. Ontspannen is van wezenlijk belang. Als je doorlopend blijvend wilt presteren, ook als topmanager, ga je geheid over je grenzen

heen. Als je dan uiteindelijk ontspant, is je lichaam dat ontwend. Misschien is dat wel de reden dat zoveel topmanagers na hun uit-treden hartklachten krijgen.”

Inspiratie uit teamwork

Trots is Staartjes op al haar beklimmingen. Toch denkt ze aan de ene berg met meer voldoening terug dan aan de andere. De expeditie naar de Mount Everest is niet haar favoriete. “Ik heb de top gehaald, maar het proces was niet goed. Het ontbrak aan team-geest”, vertelt ze. “Het proces is net zo belangrijk als de top. Als de samenwerking goed is, krijg je energie van het klimmen en is het een inspirerende ervaring. Denk ik aan de Gasherbrum 1, dan gaat mijn energie stromen.” Staartjes was, samen met haar man Henk Wesselius, in 2004 leider van de eerste succesvolle Nederlandse expeditie naar deze berg in Pakistan. De groep arriveerde vroeg in het klimseizoen en leverde



Henk Wesselius en sherpa's Pem Tenji en Dachhamba zetten een tent op in kamp 3 (7.150 meter) op Dhaulagiri (Nepal, 2006).

KATJA STAARTJES

daardoor een belangrijk aandeel in het zoeken van de route en het bevestigen van de touwen. De weeromstandigheden waren ronduit slecht. Dat de top werd gehaald, kwam door de goede samenwerking binnen het eigen klimteam en met een ander team.

Staatjes heeft een broertje dood aan mensen die successen ten onrechte naar zich toe trekken of hun rol overdrijven. Ze ziet ze op de berg, ze ziet ze in het bedrijfsleven. “Een bedrijf kun je niet alleen leiden, een berg niet in je eentje beklimmen. Iedere medewerker, ieder expeditielid draagt bij aan het succes. Als leider bepaal je weliswaar de strategie, maar zonder magazijnmedewerkers, secretaresses en salesmensen is er geen bedrijf. Zonder zijn sherpa had Hillary nooit op de Everest gestaan. Ik ook niet. Zonder sherpa's is er niet eens een basiskamp.”

Staatjes houdt zo van bergbeklimmen, omdat er geen ruis is. “Het doel is kristalhelder en de omstandigheden zo extreem dat je tot de essentie terugkomt. Bij min 15, met een flinke chillfactor, is er simpelweg geen tijd uitgebreid te overleggen of lang na te denken. Je móet een keuze maken. Of soms gewoon op je intuïtie afgaan als je voor klimt en de ander niet eens kunt horen of spreken. Bij de voorbereidingen in het basiskamp is er altijd wel iets dat niet meer in of aan de rugzak past. Een kwestie van prioriteiten stellen en scherp kiezen.”

Als interim-manager pleit ze ervoor dat bedrijven duidelijke keuzes maken. “Kies jaarlijks een beperkt aantal doelstellingen.

‘HET PROCES IS NET ZO BELANGRIJK ALS DE TOP’

Liever een paar gerealiseerd dan een dozijn net niet. Met te veel doelen verlies je het overzicht. Het is net als met te veel ballast in je rugzak: je wordt trager, minder slagvaardig. Het levert middelmatigheid op.”

Nieuwe uitdaging

Zelfkennis is volgens Staartjes een voorwaarde om de top te halen. “Je houdt het alleen vol als je in verbinding blijft staan met jezelf en je grenzen goed bewaakt. Alleen doen wat je wilt en wat voor jou haalbaar is. Een goede manager kan tien dingen tegelijk doen en goed delegeren. Of tot de conclusie komen dat hij geen generalist is, maar een volbloed specialist. Ook prima. Door jezelf te kennen en beperkingen op te leggen, bal je je krachten samen. Succes heeft ook met loslaten te maken. Verbeteren kost veel energie en creëert een negatieve sfeer. Slecht weer op de berg of op de beurs zijn vervelend, maar je verandert er niets aan. Kunnen loslaten is daarom net zo belangrijk als doorzettingsvermogen.”

Er is maar één Everest en een bedrijf kan maar één keer naar de beurs. Hoe vind je daarna een nieuwe uitdaging? “Na de Eve-

rest kon ik niet meer hoger, maar er zijn bergen die klimtechnisch gezien wel moeilijker zijn. Een ander ideaal was zelf een expeditie te leiden, met het ondernemerschap dat daarbij komt kijken. In een organisatie kun je denken aan betere service, een andere bedrijfscultuur, minder kosten. Als persoon kun je beter leren onderhandelen of je leidinggevende capaciteiten ontwikkelen.”

Afhankelijk van de problematiek kan een adviesbureau of coach daarbij behulpzaam zijn. Bedrijven doen er volgens Staartjes goed aan deze dienstverleners slechts gedurende korte tijd in te schakelen. “Hun functie moet die van *eye opener* zijn. Bij sleutelmomenten zijn ze waardevol, daarna moet een manager of bedrijf het zelf doen. De specialiteit van uw bedrijf is immers úw en niet hún core business.”

■ YOLANDE VERHEYEN

Studie, werk & bergen

Katja Staartjes studeerde levensmiddelentechnologie aan de Landbouww Universiteit Wageningen. Daarna had ze managementfuncties in de kwaliteitszorg, logistiek en productie bij Campina Melkunie. Bij Universitair Medisch

Centrum Utrecht leidde ze de facilitaire dienst. Tijdens haar studie maakte Staartjes deel uit van de nationale atletiekselectie (800, 1.500 en 3.000 meter). In die jaren ontdekte ze ook haar grote passie: de bergsport. Staartjes

bedwong drie achtduizenders, waaronder de Mount Everest, die zij in 1999 als eerste en enige Nederlandse vrouw beklom. Deze lente leidt ze een Nederlandse expeditie naar Shisha Pangma (8.013 meter) in Tibet.

Meer lezen?

- *Top Inspiratie - Levenslessen van een bergbeklimmer, Katja Staartjes.* Uitgeverij Podium, 2008, € 17,50.
- *Hoog Spel, over de Mount Everest-expeditie, Katja Staartjes* Uitgeverij Podium, 1999, € 15. www.katjastaartjes.nl www.shishapangma.nl