

Nein sagen können



SKIPPER UND SKIPPERINNEN MÜSSEN ZU IHREN ENTSCHEIDUNGEN STEHEN



Zwei tragische Ereignisse haben kürzlich die öffentliche Diskussion in der Westschweiz geprägt. Gemeinsam ist ihnen, dass sie Folge eines Wetterphänomens waren, das nicht richtig eingeschätzt worden war.

Der erste Unfall kostete einer kleinen Gruppe von Skifahrern, die für die Patrouille des Glaciers trainierten, das Leben. Der zweite Unfall hätte beinahe zum Verlust der

Simplon geführt, einem symbolträchtigen Schiff der Belle-Epoque-Flotte auf dem Genfersee.

Ohne den laufenden Untersuchungen vorgreifen zu wollen, hätten beide Unfälle wahrscheinlich vermieden werden können. Dies, wenn man im ersten Fall darauf verzichtet hätte, unter den angekündigten Bedingungen einen als gefährlich geltenden Berg anzupeilen und wenn

CRUISING: Rubrik Safety First

Liebe CCS-Mitglieder! Die Rubrik Safety First ist eine Plattform, auf der ein aktiver Austausch zum Thema Sicherheit auf unseren Yachten erwünscht ist. Haben Sie eine Situation erlebt, die Sie gerne thematisieren möchten oder wünschen Sie einen bestimmten Artikel zum Thema Sicherheit? Schicken Sie Ihren Vorschlag per Mail an: safetyfirst@cruisingclub.ch

man es im zweiten Fall unterlassen hätte, bei einem Schiff Tests mit den Motoren anzusetzen, wenn starke Windböen angesagt waren.

Die Skifahrer waren trainierte Personen, welche die Gegend kannten. Die Verantwortlichen der CGN und das Schiffspersonal sind Profis, die wissen, wie gefährlich der Genfersee bei extremen Wetterbedingungen werden kann. Was waren also die Gründe, die sie zu ihrer fatalen Entscheidung veranlasst haben? Und: Welche Lehren können wir als Segler oder Skipper aus diesen Unfällen ziehen?

Denn: Auch während eines Törns müssen wir uns ab und zu aufgrund von ungünstigen Wetterbedingungen oder technischen Problemen entscheiden, im Hafen zu bleiben, manchmal auch gegen den Willen der Crew. In diesen Fällen ist es absolut notwendig, NEIN zu sagen und ein vorher festgelegtes Programm in Frage zu stellen. Die Entscheidung kann manchmal schwer zu treffen sein, da wir zwischen Pro und Contra hin- und hergerissen sind. Manchmal treffen wir auch eine schlechte Entscheidung, die wir danach bereuen und die unter dem Druck persönlicher oder externer Faktoren (Crew?) gefallen ist. Wenn dies zutrifft: Welches sind die Gründe, die unsere Entscheidung beeinflusst haben?

Die Gefahren, die auf einem Schiff auftreten können, sind bekannt. Dies ermöglicht die Entwicklung von Strategien zu deren Erkennung und Vermeidung, die in den Segelkursen vermittelt werden. Die Fähigkeit, mit gefährlichen Situationen umzugehen, wird umso besser, je regelmässiger die Crew trainiert. Das SAFETY BOOKLET des CCS ist ein gutes Arbeitsmittel, mit dem man auf See den Umgang mit typischen Notfällen üben kann.

STRUKTURIERTE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Der Prozess der Entscheidungsfindung folgt grundlegenden Prinzipien, die praktisch in jedem Tätigkeitsbereich zu finden sind; sie gelten daher auch beim Führen unserer Schiffe.

Wenn eine Gefahr droht und deren potenzielle Auswirkungen richtig eingeschätzt wurden, müssen ein Aktionsplan und gegebenenfalls Alternativen entwickelt werden. Dieses Vorgehen wird umso effektiver sein, je besser es mit dem Skipper 2 und der Crew besprochen wird. Im Idealfall wird die Diskussion dazu führen, dass die Vor- und Nachteile der verschiedenen Optionen in Ruhe abgewogen werden. Anschliessend muss die Skipperin oder der Skipper eine rationale Entscheidung treffen. Nach der Umsetzung wird die getroffene Entscheidung sorgfältig überwacht, und eventuelle Korrekturen werden rechtzeitig vorgenommen. So viel zur Theorie.

Das wahre Leben lehrt uns, dass diese Idealvorstellung leider nicht immer der Realität entspricht. Wie die beiden erwähnten gefährlichen Ereignisse zeigen, werden wir immer wieder Zeugen von Unfällen, bei denen die erste Frage lautet: «Wie konnten sie nur?»

Es ist somit klar, dass die Logik nicht immer gewinnt und dass andere Faktoren, wie z. B. Druck von aussen oder kognitive Verzerrungen, die Entscheidungsfindung bei einer bekannten und identifizierten Gefahr beeinträchtigen können.

Äussere Belastungen, die vom Boot (Zustand, Leistung), der Umwelt (Wetter, Wasserfläche), der Crew (Fähigkeiten, Solidarität, körperliche Verfassung) und CCS-Sachzwängen (Etappen, Entfernung und Zeitlimit) ausgehen, kommen einzeln zum Ausdruck oder können sich summieren, was die Situation umso komplizierter macht.

Der innere Druck ist mit dem Skipper verbunden. Er wird von seiner nautischen Erfahrung (Rolle der «Lernphase»), seinem psychologischen Profil und den kognitiven Verzerrungen, die er hat, bestimmt. Letztere sind durch die Tendenz gekennzeichnet, systematisch in einer bestimmten Weise zu denken, die das Urteilsvermögen beeinflussen und eine optimale Entscheidungsfindung stören kann.

Die Liste der kognitiven Verzerrungen ist endlos. Nachfolgend sind einige aufgelistet, die ein beträchtliches Potenzial darstellen, das reibungslose Funktionieren eines Skippers zu beeinträchtigen.

- Überschätzung, d. h. die Tendenz, das eigene Wissen oder die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen, und das Gegenteil davon, die Risiko-Aversion, die dazu führen kann, dass Entscheidungen, die für den Verlauf des Törns potenziell vorteilhaft sind, unterlassen werden.
- Übergeneralisierung, bei der eine einzelne Erfahrung auf alle ähnlichen Situationen übertragen wird.
- Willkürliche Inferenz, die darin besteht, dass ohne ausreichende Beweise voreilige Schlüsse gezogen werden.
- Die selektive Abstraktion führt dazu, sich auf ein Detail zu konzentrieren, anstatt ein Problem als Ganzes zu betrachten.
- Die Tendenz zur Verleugnung und die Angst, sich den zu lösenden Problemen zu stellen.

STANDHALTEN GEGEN JEDE ART VON DRUCK

Stellen wir uns die Geschichte eines unerfahrenen Skippers vor, der vor der Entscheidung steht, ob er auslaufen oder im Hafen bleiben soll, nachdem eine sehr schlechte Wettervorhersage gemacht wurde und ihm nur noch wenige Tage bis zum Ende seines Törns bleiben. Er neigt zur Selbstüberschätzung. Die kluge Entscheidung wäre gewesen, im Hafen zu bleiben. Aber der Skipper steht unter dem doppelten Druck des vorgegebenen Zeitplans (CCS-Komponente) und einiger starker Köpfe in der Crew, die behaupten, dass man ohne Risiko losfahren könne. Ohne die möglichen Optionen weiter zu prüfen, beschliesst er, die Leinen loszumachen, und

sagt sich, dass es mit etwas Glück gut gehen wird... Beim Verlassen des Hafens ist das Wetter schlechter als angekündigt und nur mit Mühe kann das Grosssegel im unangenehmen Schwell gesetzt werden. Das Boot wird von einem unaufmerksamen Crewmitglied gesteuert, dem eine Patenthalse passiert, was wiederum den Bruch des Lümmelbeschlags zur Folge hat. Wie die Geschichte weitergeht, kann man sich gut vorstellen...

Diese erfundene Geschichte entspricht einem typischen Szenario, in dem eine Reihe von Fehlern zu einem Unfall führen. Unerfahrenheit und Übermut gepaart mit doppeltem Zeit- und Crewdruck haben den Skipper dazu verleitet, eine falsche Entscheidung zu treffen, die durch einen Unfall verkompliziert wurde. Er konnte nicht NEIN sagen und gab der natürlichen Tendenz nach, die «bequemste» Entscheidung zu treffen, die ein Minimum an Hinterfragung erfordert.

Die Tätigkeit als Skipper bringt eine enorme Befriedigung. Sie stellt jedoch auch gewisse Anforderungen. Eine rationale Analysefähigkeit, die jeder Art von Druck standhält, ist die Voraussetzung für eine sichere und ruhige Fahrt. Eine gute Kenntnis der eigenen Person und der eigenen Denkmuster ist ein wertvoller Vorteil.

Stellen wir uns die Frage: Sind wir zu kühn, so dass wir leichtsinnig werden? Sind wir so zaghaft, dass wir uns eine günstige Option entgehen lassen? Sind wir unfähig, ein Programm in Frage zu stellen, an dem wir tagelang gearbeitet haben? Neigen wir dazu, uns vor einer Entscheidung zu drücken, wenn es darum geht, Stellung zu beziehen und vielleicht NEIN zu sagen?

Die Entscheidungsfindung folgt einem logischen Prozess, den wir bereits kurz angesprochen haben. Jeder Skipper sollte ihn im Hinterkopf haben – bei diesem Prozess gibt es einige Dinge, die besonders helfen, die richtige Wahl zu treffen:

- Eine perfekte Identifizierung des Problems und seine Einbettung in den allgemeinen Kontext des Törns.
- Eine klare Definition des zu erreichenden Ziels, auch wenn kurzfristig ein weniger ehrgeiziges Ziel in Betracht gezogen wird.
- Alle Konsequenzen der verschiedenen Optionen identifizieren, indem man klarstellt, welches Risiko akzeptabel ist und welches nicht.
- Systematisch die Meinung anderer einholen und zu intellektueller Bescheidenheit fähig sein (die Meinung des anderen kann besser sein als die eigene!).
- Eine Geisteshaltung pflegen, die dem Dialog und dem Austausch von Ideen förderlich ist.
- Sich auf das Glück zu verlassen, ist immer die schlechteste Entscheidung... Auch wenn gute Skipper diejenigen sind, die oft etwas mehr Glück haben als andere!

Die beiden zu Beginn erwähnten Unfälle erinnern uns daran, dass wir alle dem Risiko ausgesetzt sind, einen katastrophalen Fehler zu begehen. Viel Erfahrung und eine lange nautische Karriere sind keine absolute Garantie gegen ein Versagen unserer Sicherheitsbarrieren, insbesondere wenn Druck durch äussere Faktoren oder persönliche kognitive Voreingenommenheit, die oft nicht bekannt ist, ausgeübt wird. Die Fähigkeit, im richtigen Moment NEIN zu sagen, verlangt von uns ständige Wachsamkeit und Beobachtungsgabe.

*Jean Gabathuler,
Vice Commodore*



Quizfrage

Wie sollen die Crewmitglieder für ein Anlegemanöver im Hafen eingeteilt werden?

Sie finden die Antwort auf Seite 38.

Quiz

Comment répartir les équipiers pour une manœuvre d'accostage dans un port?

Vous trouverez la réponse à la page 38.

Savoir dire NON

LES SKIPPERS DOIVENT ASSUMER LEURS DÉCISIONS



Deux événements tragiques ont récemment marqué l'opinion publique en Suisse romande. Ils ont ceci en commun qu'ils sont la conséquence d'un phénomène météo qui n'avait pas été apprécié à sa juste valeur.

Le premier accident a coûté la vie à un petit groupe de skieurs qui s'entraînaient pour la Patrouille des Glaciers. Le second a failli conduire à la perte du «Simplon», bateau emblématique de la flotte des unités Belle Époque sur le Léman.

Sans vouloir préjuger du résultat des enquêtes en cours, il est probable que ces deux accidents auraient pu être évités si, dans le premier cas, on avait renoncé à s'engager dans une montagne réputée dangereuse dans les conditions

annoncées et, dans le second cas, à soumettre un navire à des tests de machine sur un plan d'eau pouvant devenir un véritable enfer en cas de fort coup de vent.

Les skieurs étaient des personnes entraînées et connaissaient la région. Les responsables de la CGN et le personnel navigant étaient des professionnels sachant à quel point le Léman peut devenir dangereux en cas de météo extrême. Quelles sont donc les raisons qui les ont poussés à prendre leur fatale décision?

D'ores et déjà, ces accidents sont riches d'enseignements et nous interpellent; en tant que navigateurs ou skippers, quelles leçons pouvons-nous en tirer?

En cours de croisière, il nous est arrivé de décider, parfois à l'encontre de l'équipage, de rester à quai en raison de conditions météo défavorables ou par suite d'un ennui technique. Il a fallu dire NON et remettre en question un programme préétabli. La décision était parfois difficile à prendre, partagés que nous étions entre le pour ou le contre. Parfois, nous avons regretté un mauvais choix pris sous la pression de facteurs personnels ou extérieurs (équipage?). Si tel était le cas, quelles étaient les raisons qui ont influencé notre choix?

Les dangers pouvant survenir sur un bateau sont bien connus; cela permet d'élaborer des stratégies de détection et de prévention qui sont enseignées dans les cours de navigation. L'aptitude à faire face à ces situations sera d'autant meilleure que l'équipage se sera régulièrement exercé à les maîtriser. Le SAFETY BOOKLET du CCS est un outil de travail robuste permettant de s'entraîner en mer à la gestion d'urgences typiques.

UNE PRISE DE DÉCISION STRUCTURÉE

Le processus de prise de décision répond à des principes fondamentaux que l'on retrouve pratiquement dans tous les domaines d'activité; ils s'appliquent donc aussi lors de la conduite de nos bateaux. En présence d'un danger identifié, dont l'impact potentiel a été correctement évalué, il s'agira d'élaborer un plan d'action et, si nécessaire, des solutions de rechange. Cette démarche sera d'autant plus efficace qu'elle sera discutée avec le second et l'équipage. Idéalement, la délibération permettra de peser sereinement les avantages et inconvénients des diverses options. Il appartiendra ensuite au skipper de prendre une décision rationnelle. Une fois mis à exécution, le choix opéré fera l'objet d'un suivi attentif, et les éventuelles corrections seront effectuées en temps opportun.

La vraie vie nous enseigne que cette vision idéale n'est malheureusement pas toujours la réalité. À l'instar des deux événements mentionnés au début de cet article, nous serons toujours les témoins d'accidents pour lesquels la première question venant à l'esprit est «comment ont-ils pu?»

Force est d'admettre que la logique n'est pas toujours gagnante et que d'autres facteurs, parmi lesquels des pressions extérieures ou des biais cognitifs, parviennent

à perturber une prise de décision en présence d'un danger pourtant connu et identifié.

Les pressions externes émanent du bateau (état, performances), de l'environnement (météo, plan d'eau), de l'équipage (compétences, solidarité, état physique), de la composante CCS (contraintes d'étape: distance et temps impartis). Ces éléments s'expriment individuellement ou peuvent s'additionner, compliquant d'autant plus la situation.

Les pressions internes sont associées au skipper. Elles sont déterminées par son expérience nautique (rôle de la «learning phase»), par son profil psychologique et les biais cognitifs qui l'habitent. Ces derniers sont caractérisés par une tendance à penser systématiquement d'une manière particulière, qui peut influencer la capacité de jugement et perturber une prise de décision optimale.

La liste des biais cognitifs est sans fin. En voici quelques-uns qui représentent une capacité de nuisance considérable pour le bon fonctionnement d'un skipper.

- L'excès de confiance, tendance à surestimer ses connaissances ou ses capacités et, son opposé, l'aversion au risque, qui peut faire renoncer à des décisions potentiellement bénéfiques pour la marche de la croisière.
- La surgénéralisation, qui consiste à appliquer une expérience isolée à toutes les situations similaires.
- L'inférence arbitraire, qui consiste à tirer des conclusions hâtives sans preuves suffisantes.
- L'abstraction sélective, qui consiste à se concentrer sur un détail au détriment d'une vision globale d'un problème.
- La tendance au déni et la crainte à faire face aux problèmes à résoudre.

RÉSISTER À TOUTE FORME DE PRESSION

Imaginons l'histoire d'un skipper peu expérimenté, affecté d'un excès de confiance, devant choisir entre appareiller ou rester à quai après l'annonce d'une météo très défavorable alors qu'il lui reste peu de jours pour arriver au terme de sa croisière. La décision sage consisterait à rester à quai. Mais le skipper est sous la double pression du temps (composante CCS) et de quelques

CRUISING: Rubrique Safety First

Chers membres, la rubrique Safety First est une plateforme d'échange vous permettant de contribuer à l'amélioration de la sécurité sur les bateaux du CCS par le témoignage d'une expérience vécue ou par toute autre forme de contribution ayant trait à la culture de la sécurité dans le Club. Veuillez faire parvenir vos commentaires et propositions d'article à safetyfirst@cruisingclub.ch

fortes têtes dans l'équipage qui prétendent que l'on peut partir sans risque. Sans plus étudier les options possibles, il décide de larguer les amarres et se dit qu'avec un peu de chance, ça ira... À la sortie du port, la météo est pire que ce qui était annoncé et c'est avec peine que la GV est hissée dans la houle. Barré par un équipier inattentif, le bateau empanne violemment, provoquant une rupture du vit-de-mulet. Je vous laisse imaginer la suite de l'histoire...

Cette fiction correspond à un scénario typique où une succession de défaillances aboutissent à un accident. L'inexpérience et un excès de confiance, associés à une double pression du temps et de l'équipage, ont poussé le skipper à opérer un mauvais choix, qui s'est compliqué d'un accident. Il n'a pas su dire NON et a cédé à la tendance naturelle qui est de choisir la décision la plus «confortable» nécessitant un minimum de remise en question.

La fonction de skipper est certes très gratifiante et procure d'énormes satisfactions. Elle comporte néanmoins ses exigences. Une capacité d'analyse rationnelle, résistant à toute forme de pression, est la condition pour mener une croisière sûre et sereine. Une bonne connaissance de soi-même et de ses biais de réflexion est un atout précieux.

Posons-nous la question: sommes-nous trop audacieux au point de devenir téméraires? Sommes-nous trop timorés au point de laisser passer une option favorable? Sommes-nous incapables de remettre en question un programme que nous avons passé des journées à mettre sur pied? Aurions-nous tendance à nous dérober alors qu'il s'agirait de prendre position et, peut-être, de dire NON?

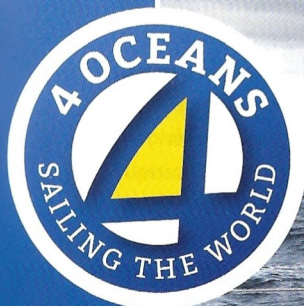
La prise de décision obéit à un processus logique que nous avons brièvement évoqué auparavant. Tout skipper

devrait l'avoir à l'esprit; dans cette démarche, certains éléments contribuent tout particulièrement à faire le bon choix:

- Une parfaite identification du problème et son intégration dans le contexte général de la croisière.
- Une définition claire de l'objectif à atteindre, quitte à envisager un but moins ambitieux dans l'immédiat.
- Identifier toutes les conséquences des diverses options en précisant quel est le risque acceptable et celui qui ne l'est pas.
- Prendre systématiquement l'avis des autres et être capable d'humilité intellectuelle (l'avis de l'autre peut être meilleur que le sien!)
- Entretenir un état d'esprit propice au dialogue et à l'échange d'idées.
- Compter sur la chance est toujours la pire décision... (même si les bons skippers sont ceux qui ont souvent un peu plus de chance que les autres!)

Les deux accidents mentionnés en début d'article rappellent que nous sommes tous exposés au risque de commettre une erreur désastreuse. Une bonne expérience et une longue carrière nautique ne sont pas une garantie absolue contre une défaillance de nos barrières sécuritaires, notamment lorsque s'exercent des pressions dues à des facteurs externes ou à des biais cognitifs personnels souvent méconnus. Savoir dire NON au bon moment exige de nous une vigilance et un sens de l'observation en constant éveil.

*Jean Gabathuler,
vice commodore*



YACHTCHARTER ~ HOCHSEETÖRNS ~ AUSBILDUNG

Ihr Spezialist für
Yachtcharter und Hochseetörns weltweit

4-Oceans GmbH ~ Ryf 66 ~ 3280 Murten ~ Schweiz ~ Tel.: +41 (0)31 / 302 24 24 ~ info@4-oceans.ch ~ www.4-oceans.ch