

# KAPITEIN EN BESTUURDER TE LAND EN TER ZEE

AFLEVERING  
**36**

**FRED BUSKER**  
LEEFTIJD: 77 jaar  
AANTAL DIENSTJAREN: 34  
LAATSTE FUNCTIE:  
Algemeen-directeur Shell Tankers B.V.

Wie voor een dubbelle geloven is kan wel degelijk een kwartje worden. Ridder in de Orde van de Nederlandse leeuw Fred Busker is daarvan het levende bewijs. Het gezin Busker woonde en werkte op de rivier, op een binnenvaartschip waarmee brandstoffen van de Rotterdamse haven naar het Duitse binnenland werden gevaren. Rivierland schapen vormden het decor van Buskers jeugdherinneringen en van de liefde tussen zijn Nederlandse vader en zijn Duitse moeder. Busker: "Ik ben geboren in Mannheim, waar de Rijn en de Neckar samenvloeden. Mijn officiële voor-naam is dan ook niet Fred, maar Manfred."

**AL VROEG TOONDE** het jonge bemanninglid interesse voor de techniek aan boord. Busker: "Ik zat overal met mijn neus bovenop. Ik speelde met losse 'stukjes van de stoompijpen en vader liet me zien hoe de pompen werkten en hoe ik bouten en moeren over kruis kon aanzetten. Het stond voor mij vast dat ik later ook zelf ging varen. Toen werd het oorlog en dat betekende opleg omdat er geen lading was. Toen in 1944 de scholen dichtgingen kreeg ik bijles in het huis van de bovenmeester. Vader had een platte tank in mijn schooltas geschilderd, daar paste twee liter petroleum in en dat smokkelde ik naar de bovenmeester, bij wijze van schoolgeld. Na de oorlog werd er weer gevaren en ging ik in de kost bij de plaatselijke slager. Ik had het goed in het gastgezin, maar die schoolplicht heb ik als een beperking van mijn vrijheid ervaren. Dat veranderde na de HBS, toen ik op de Zeevaarschool Rotterdam werd toegelaten - daar was ik een van de ijerigste leerlingen."

**FRED** zit op zijn praastoeel aan de keukentafel van zijn smaakvol ingerichte huis in Krimpen aan den IJssel, te midden van tastbare herinneringen aan een maritiem verleden: een anker, een scheepabel, een schildekruis met schepen. Het zijn stuk voor stuk tekenen van respect, aan Busker geschonken als dank voor zijn trouwe diensten als kapitein en bestuurder van Shell Tankers, Smit Internationale en de Vereniging Nederlandse Scheepbouw Industrie. Pas sinds enkele jaren doet Busker het wat rustiger aan. Een lange lijst met erefuncties (licht stichtingen en een zestal commissariaten) getuigt van zijn maatschappelijke inzet na zijn pensionering. Onlangs heeft Busker ook de laatste voorzittersfuncties overgedragen. Bedachtzaam geeft hij antwoord op de vraag waarom je een goede kapitein en leider herkennt: "Als leidinggevende ben je volledig afhankelijk van de inzet en betrokkenheid van je medewerkers. Mensen luisteren pas naar je als ze merken dat je de feiten op een rij en een hart voor de zaak hebt. Wil je dat je mensen harder werken? Geef dan zelf het goede voorbeeld. Stel je lokaal op naar je medewerkers, ga nooit naast je schoenen lopen, hou de grote lijnen in de gaten en blijf alert, want soms kunnen details belangrijk zijn. Een van de grote voordelen om bij Shell te mogen werken is dat iedereen zeer hoog gekwalificeerd is, dus als je voor een goede werkster zocht en je mensen het nodige vertrouwen geeft, dan loopt alles gesmeerd."

**DAT KAPITEIN BUSKER** door zijn medewerkers werd gewaardeerd bleef ook bij Shell International niet onopgemerkt. In 1977 werd Busker gevraagd voor de functie van Chief Marine Superintendent van Shell International Marine. In die functie reisde Busker de wereld rond. Zijn bijdragen aan een verbetering van de organisatie vormden de opstap naar het algemeen directeurschap van Shell Tankers, dat hij in 1984 aanvaardde. Met zijn transparante en eerlijke leiderschapsstijl wist Busker zijn medewerkers ter land en ter zee aan zich te binden en te motiveren om actief mee te denken over mogelijke verbeteringen. Groot was dan ook zijn verantwoordelijkheid toen in 1986 vanuit Londen het besluit werd verkondigd dat zeevarende personeelsleden voortaan als vrije zelfstandigen zouden worden ingeschaald. Busker: "Londen vond dat er 'not enough pain' was bij de afsluitingen die we deden, maar waarom zou een medewerker op kantoor wel recht op pensioen hebben en iemand die een schip van tweehonderd miljoen dollar commandeert niet? Met steun van de Nederlandse directieleden kon het recht op pensioen voor de Nederlandse zeevarenden uiteindelijk worden behouden."

**KORT DAARNA** werd Busker gevraagd voor het voorzitterschap van de hoofddirectie van Smit Internationale. Busker: "Ze zochten iemand met bestuurlijke kwaliteiten die maritiem geïntereerd was. Het was kiezen of delen: bij Shell blijven en vanuit Londen het beleid verdedigen waar ik zo fel tegen gekant was, of na een 33-jarige dienstverband alsnog afscheid nemen. Ik heb nooit spijt gehad van mijn keuze, maar toen ik Shell eenmaal had verlaten realiseerde ik me eens te meer wat een geweldige bedrijf dit toch is."

**RG**