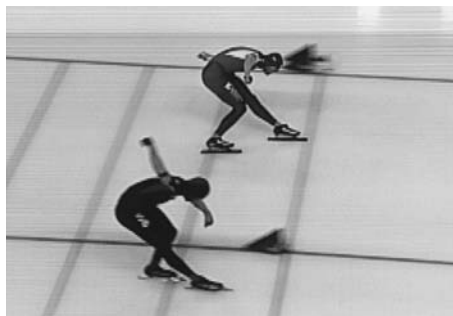


INLEIDING

De Amerikaanse schaatser Shani Davis was de grote favoriet. Hij won dat seizoen bijna alles op de 1000 meter, alleen onze landgenoot Simon Kuipers kwam af en toe in de buurt. November 2007, het was de laatste rit en ik had me op deze tweestrijd verheugd. Na ruim twee ronden zag ik hoe het onverwacht Kuipers was die met een kleine voorsprong de laatste bocht uitkwam. Vlak naast elkaar schaatsten ze op de finish af, de twee commentatoren werden enthousiaster en enthousiaster. Op het moment dat ze de finish passeerden, verwoordde de ene commentator wat ik ook dacht te hebben gezien: Kuipers won! Het verschil was minimaal, maar hij was de snelste!

De andere commentator keek tegelijkertijd naar de tijden onder in beeld en riep: 'Nee! Davis won! Met twee honderdsten van een seconde! Ik ben benieuwd naar de herhaling...' Uiterst kritisch volgden we met z'n drieën de vertraagde beelden van de laatste 100 meter. Vlak voor de finish werden ze stopgezet. Beeld voor beeld werd de herhaling doorgespoeld tot de schaatsers over de finishlijn kwamen. Ons eerste gevoel werd bevestigd! Kuipers had wel degelijk gewonnen! Wat was er aan de hand?

Dat werd al snel duidelijk. Zeker toen de officiële finishfoto werd getoond, want daaronder stond een tijdbalk weergegeven waarop precies te zien was wat het tijdwaarnemingssysteem had geregistreerd. De voorste schaats van Kuipers was door het systeem gemist! Daardoor werd de voorste schaats van Davis vergeleken met de achterste schaats van Kuipers.



ANP Foto/Vincent Jannink

De hoofdscheidsrechter van die dag was de Canadees Clement. Hij is de centrale figuur in deze gebeurtenis. Ook hij had direct de beschikking over de finishfoto en ook hij kon zien dat

het systeem een fout had gemaakt. Hij herstelde de fout direct door de tijd van Kuipers te corrigeren naar de tijd die onder zijn voorste schaats stond en tekende het wedstrijdformulier: Kuipers was de winnaar. De commentatoren en ik waren gerustgesteld en Kuipers werd op het podium gehuldigd. Gerechtigheid.

Maar wat wij niet wisten, was dat op datzelfde moment diezelfde hoofdscheidsrechter samen met een aantal juryleden het voorval aan het bespreken was. Vijf uur lang bestudeerden ze alle procedures, bekeken de beelden en de fotofinish en vroegen ze zich af of nu wel of niet het goede besluit was genomen. Bijna alsof ze wilden bewijzen dat er met de foto en de beelden geknoeid was tijdens de livereportage.

Aan het eind van de dag verscheen Clement op de persconferentie. Met de foto van de finish in de ene hand en de procedures in de andere deelde hij mee dat na lang beraad besloten was de medaille aan Davis te geven. In het procedurehandboek stond dat het tijdwaarnemingssysteem leidend was bij het besluit over de winnende tijd.

Kuipers diende direct bezwaar in bij de International Skating Union (ISU). Anderhalve maand hadden de mensen van de ISU nodig om een besluit te nemen. Maar de uitkomst was positief! De medaille moest nu toch weer terug naar Kuipers. Opvallend genoeg was ook nu de argumentatie niet dat zeer duidelijk op de beelden te zien was dat Kuipers had gewonnen, maar ‘dat de hoofdscheidsrechter procedureel gezien niet terug had mogen komen op de handtekening die hij in eerste instantie onder het wedstrijdformulier had gezet’.

Dat een organisatie als de ISU op zo’n procedurele wijze reageerde, vond ik triest en lachwekkend. Maar dat was niet wat me het meest raakte. Mijn gedachten gingen veel meer uit naar Clement, die voor het oog van de hele wereld uitlegde waarom de schaatser die het laatst over de streep kwam gewonnen had van de schaatser die het eerst over de streep kwam.

Ik bedacht dat iemand die op dit niveau hoofdscheidsrechter is, als kind al veel met sport bezig zal zijn geweest en zelf vast ook graag sneller was dan anderen. Hij zal het gevoel van de overwinning of juist van het verlies goed kennen. Daarna moet hij ongetwijfeld ook als scheidsrechter al een lange weg gegaan zijn om op dit niveau te komen als hoofdscheidsrechter. Hij zal een enorm gevoel voor rechtvaardigheid hebben, en voor winnen en verliezen.

Wat was er met deze man gebeurd, met deze jongen van toen, dat hij met droge ogen en de foto in zijn hand voor het oog van de hele wereld kon verklaren dat de achterste schaatser het duel had gewonnen? Wat zei dat over zijn manier van redeneren? Welke logica heeft daar aan de vergadertafel de werkelijkheid van de foto kunnen overrulen? Wat zegt dat over deze tijd? Wat zegt dat over de

mensen aan wie hij verantwoording af moet leggen en die hem beoordelen op zijn prestaties? Denkt hij werkelijk dat hij het goede doet?

Later bleek zelfs dat Clement had beweerd dat Kuipers zijn schaats had opgetild en dat dáárom het systeem had gefaald. Echter, niet alleen had iedereen op de beelden kunnen zien dat daarvan geen sprake was omdat hij zijn been al ruim voor de finish neerzette, er bleek ook nergens in de procedures te staan dat je je been niet zou mogen optillen! De man verzon dus zelfs argumenten om de werkelijkheid op de foto te ontkennen en het systeem overeind te houden...

Weeffout in onze manier van organiseren

Als dit voorval op zichzelf had gestaan was er weinig aan de hand geweest. Maar voor mij stond het symbool voor een weeffout in onze logica om zaken goed te regelen. En voor wat dat met bestuurders en professionals doet. Was het de bureaucratische houding van een man waar het mij om ging? Of was het de gebrekkige procedure die gecorrigeerd moest worden door de ISU? Uiteindelijk had het systeem goed gefunctioneerd. Waarom raakte dit voorval mij dan zo?

Mijn medelijden met de scheidsrechter was waarschijnlijk niet terecht, want de man heeft ongetwijfeld een mooi leven. Maar ik zag een eenzame man die met al die lichten en camera's op hem gericht zijn ziel verkocht voor een plek in het systeem. Voor het behoud van zijn status als hoofdscheidsrechter. En via hem voelde ik mee met de verpleegkundige, de docent, de politieagent, de helpdeskmedewerker en alle professionals die, net als hij, verstrikt raken tussen dat-waar-het-omgaat aan de ene kant en de regels en het systeem aan de andere kant. En via Simon Kuipers voelde ik mee met de patiënt, de leerling, de burger en de klant. Met hoe zij geconfronteerd worden met de logheid en desinteresse van het beheerssysteem en de professionals die daardoor verleid worden. En die met de foto in de hand tegen de klant, cliënt of patiënt zeggen dat het systeem de werkelijkheid toch anders ziet.

Kortom, ik zag in dit alles een roep om bevrijding van te veel beheersbaarheid. Een manier van denken en organiseren die diep in ons zit, maar die steeds zichtbaarder leidt tot inefficiënte bedrijfsvoering en simpelweg slechte dienstverlening – waarbij mensen tot winnaar worden uitgeroepen die dat niet zouden moeten zijn. Bovendien leidt deze manier van denken tot organisaties en een samenleving die steeds meer in een kramp schieten. Het is alsof we een handvol zand hebben en er langzaam een vuist van maken. Hoe meer kracht we zetten, hoe meer zand er door onze vingers glipt. Maar niets doen is ook geen optie, want dan neemt de wind het zand beetje bij beetje mee.

Op zoek naar een nieuwe manier van organiseren

In een ontmoeting met Marc Rouppe van der Voort (innovatiemanager in het St. Elisabethziekenhuis in Tilburg) hoorde ik voor het eerst de term 'mythe van be-