

*‘Als je als leider
direct richting geeft,
geef je ruimte aan
volgzaamheid, terwijl
je juist andere
perspectieven en
tegenspraak nodig
hebt’*



Dick van Ginkel is partner bij Consort en sinds 1979 werkzaam als organisatieadviseur voor maatschappelijke organisaties en in openbaar bestuur: strategie, samenwerking, topstructuur, governance, opvolgingsvraagstukken en recruitment aan de top. Coach en sparringpartner voor bestuurders en toezichthouders. Ervaring als commissaris (voorzitter RvC/RvT) in wonen, zorg en welzijn; begeleiding (zelf)evaluaties, diverse artikelen op het gebied van governance.

Spanningen en conflicten in organisaties: lessen van de Nederlandse Douane

Dick van Ginkel

51

Dit themanummer van HMR staat helemaal in het teken van spanningen en conflicten in organisaties, met als rode draad het zoeken naar hoe spanningen en conflicten niet alleen negatief hoeven te zijn maar ook juist aanknopingspunten kunnen vormen voor verandering en verbetering. Maar om dat te bereiken moet je er wel vanuit meerdere perspectieven naar willen kijken en spanningen en conflicten op de juiste manier benaderen. 'Ga eens praten met de directeur-generaal van de Douane Nanette van Schelven' was de tip van Shirine Moerkerken, de gastredacteur van dit themanummer, en die kans heb ik mogen verzilveren. Nanette van Schelven, deelt in dit gesprek haar inzichten over het omgaan met conflicten en spanningen binnen deze unieke organisatie.

Voor vele Nederlanders zal de kennis over de Douane ophouden bij de teksten 'nothing to declare' en 'goods to declare' op een van onze luchthavens of havens. Maar slechts weinigen weten dat er ruim 6000 mensen werkzaam zijn bij de Douane, de oudste Rijksdienst van Nederland.

De Douane is sinds 2020 een zelfstandig directoraat-generaal binnen het ministerie van Financiën. In dat jaar besloot de minister van Financiën om de onderdelen Douane en Toeslagen een zelfstandige positie te geven als directoraten-generaal, naast het directoraat-generaal van de Belastingdienst, waar zij tot dan toe onderdeel van uitmaakten. Deze ontvlechting was mede een gevolg van de toeslagenaffaire en bedoeld om de Belastingdienst kleiner, minder complex en beter bestuurbaar te maken. Nanette van Schelven is vanaf de vorming van het nieuwe directoraat de directeur-generaal.

De Douane is zoals gezegd de oudste Rijksdienst met een rijke geschiedenis die teruggaat tot de Tachtigjarige Oorlog. Oorspronkelijk opgericht om tol te heffen voor de financiering van de oorlog, is de Douane tegenwoordig verantwoordelijk voor een breed scala aan taken intern wel met A, B en C aangeduid: afdracht, bescherming en concurrentiebevoordering. Naast het innen van Douanerechten en accijnzen, is de Douane ook belast met het waarborgen van veiligheid en het faciliteren van een aantrekkelijke handelsomgeving.

Nanette van Schelven beschrijft de Douane als een 'draaischijf' in de in-

ternationale handel, maar ook als een organisatie die worstelt met toenemende complexiteit. 'We zijn meer dan een dienstverlener; we moeten toezicht houden en handhaven. Daarin zit spanning, want hoe doe je dat zonder de logistiek te verstoren?'

Ze vertelt dat de douane de laatste jaren niet alleen intern een grote verandering heeft doorgemaakt, maar heeft ook te maken met de snel veranderende wereld. 'In het geopolitieke veld speelt er nogal wat in de wereld. Brexit, de oorlog in Oekraïne en de sancties tegen Rusland hebben directe impact op onze processen. De oorlog in Oekraïne vraagt om extra controles op strategische goederen. Dat brengt enorme druk met zich mee.'

Ook is er volgens haar een explosieve groei van de wereldhandel en Nederland heeft daarin een belangrijke positie. 'Door e-commerce is het aantal aangiftes exponentieel gestegen, van 200 miljoen naar 1,5 miljard per jaar. Deze toename vraagt om technologische innovatie, maar de regelgeving loopt achter. We willen van transactiegericht naar data-gedreven werken, maar dat vereist een fundamentele aanpassing van Europese regels.'

En ten slotte is er ook de groeiende aandacht voor criminaliteitsbestrijding. 'De Douane speelt een sleutelrol in de aanpak van drugssmokkel. We zijn vaak de eerste die cocaïne in de haven tegenkomt. Dit brengt niet alleen operationele, maar ook veiligheidsrisico's met zich mee voor onze medewerkers.'

Soorten spanningen en conflicten bij de Douane

Een veelzijdige, complexe organisatie als de Douane, in de snel veranderende wereld wordt met verschillende spanningen geconfronteerd, en Nanette van Schelven geeft daarvan de een schets.

‘De douane kent een mix van medewerkers die soms al 40 jaar in dienst zijn en nieuwkomers die gewend zijn aan andere werkstijlen. De gemiddelde leeftijd was lang boven de 55. Ieder jaar vaart aan het einde van het jaar in Rotterdam de ‘Douane-Jubilarissen-boot’ waar de medewerkers die 25, 30 of soms 40 jaar in dienst zijn met hun partner uitgenodigd zijn om dat jubileum te vieren, en die boot was jarenlang vol. We hebben mensen die vanwege hun specifieke kennis over de hele wereld bekend zijn, bijvoorbeeld onze mammoetjager die vanuit zijn hobby alles weet van mammoeten en de smokkel daarvan kan voorkomen. Hij is inmiddels met pensioen maar hij was iemand die het ene moment aan het woord was bij National Geographic, en die je volgende ochtend ook weer tegen kon komen bij de controle van je koffer op Schiphol.’

Met Brexit en de uitbreiding kwam een instroom van jonge medewerkers op gang. ‘En een belangrijke uitdaging voor

de Douane is het omgaan met de generatieverschillen. De oudere generatie heeft een diepgewortelde kennis en werkwijze, terwijl jongere medewerkers juist nieuwe perspectieven meebrengen. Het is de kunst om bewust een open dialoog tussen deze groepen te bevorderen. Ik zeg daarom altijd tegen nieuwe medewerkers: Stel de blonde vraag. Waarom doen we dit zo? Want dat daagt ons uit.’

De spanning wordt bovendien versterkt door de sterke familiecultuur. ‘Loyaliteit en traditie zijn kernwaarden, maar deze cultuur kan weerstand bieden tegen verandering. Nieuwe medewerkers raken soms gefrustreerd door het tempo waarin veranderingen plaatsvinden, terwijl ervaren krachten zich bedreigd voelen door frisse ideeën. De familiecultuur draagt bij aan loyaliteit en saamenhorigheid, maar het kan ook conflicten maskeren en tegenspraak ontmoedigen. In een familie los je conflicten vaak stiller op. In de organisatie kan dat leiden tot frustraties of het vertrek van medewerkers.’

Binnen de Douane moet vaak gebalanceerd worden tussen toezicht houden en dienstverlening. ‘Dit is een spanningsveld dat voelbaar is op de werkvloer, waar medewerkers aan de ene kant proberen om de regels strikt te handhaven zonder de handelsstromen te verstoren, terwijl de transitie naar een datagedreven en flexibele organisatie spanningen met zich mee brengt, vooral bij medewerkers die gewend zijn aan traditionele werkmethoden. En als laatste is de Douane, net als andere grote organisaties, ook een afspiegeling van de samenleving en ontkomt ze niet aan de effecten van maatschappelijke polarisaties.

‘Conflicten zijn niet je vijand, maar je bondgenoot in een dynamische en complexe wereld’

De toon van het debat in de samenleving kan doorwerken in de interne cultuur. Dit benadrukt voor ons de noodzaak om ruimte te bieden voor dialoog en begrip.'

Conflicten: kansen of obstakels

Een belangrijke les die leidinggevendenden moeten trekken als het gaat om omgaan met conflicten en spanningen is voor Nanette van Schelven dat organisaties moeten leren om te *conflict eren*; conflicten benutten in plaats van ze te vermijden. 'Conflicteren is iets dat je moet leren,' stelt zij. 'Conflicten ontstaan vaak doordat iemand sterk gelooft in één perspectief, terwijl een ander een tegenovergesteld standpunt inneemt. Door die spanningen op tafel te leggen, ontstaan vaak nieuwe oplossingen die beter zijn dan de oorspronkelijke ideeën.'

Dit werd bijvoorbeeld duidelijk bij de digitale transformatie die de Douane doormaakt. 'Traditioneel zijn onze processen gericht op het controleren van losse goederen, maar de snelheid van ontwikkelingen in de wereldhandel maakt dat we van transactioneel naar datagestuurd moeten gaan werken. Dit roept weerstand op binnen de organisatie, omdat het een drastische verschuiving in werkwijze vereist en om nieuwe competenties en andere manieren van samenwerken vraagt. Waarom moeten we dit anders doen, en alleen het stellen van die vraag kan soms al snel als kritiek worden opgevat en wrijving geven. Maar juist in die frictie ligt de ruimte voor innovatie.'

Conflicten functioneel maken

De leiderschapsstijl van Nanette van Schelven riep tijdens haar start soms

weerstand op. 'Ik weet van mezelf dat ik soms vrij direct kan zijn. Ik heb gaandeweg geleerd om niet te snel te willen sturen, maar eerst mijn eigen gedachten te expliciteren en collega's de ruimte te geven om te reageren. Als je als leider direct richting geeft, geef je ruimte aan volgzzaamheid, terwijl je, denk aan het managementteam, juist andere perspectieven en tegenspraak nodig hebt. Dit betekent dat ruimte creëren voor afwijkende meningen, ook als deze ongemak veroorzaken, voorop moet staan, en je op deze manier met elkaar leert het *conflict te eren* en leert *conflicteren*.'

Volgens haar is het nodig om je als leidinggevende te verdiepen in de waarden en geschiedenis van de organisatie. 'Ik moest leren hoe ik bij de Douane scherp te kan brengen zonder mensen te verwonden. Waarderend leiderschap hielp mij om verandering te koppelen aan wat er al goed is in de organisatie. Wat is het DNA van de Douane en hoe verbind je veranderingen aan wat al goed is zonder het DNA te beschadigen? En dat vergt het opbouwen van vertrouwen. Je kunt alleen succesvol leidinggeven als er een basis van vertrouwen is, zowel binnen je team als in de bredere organisatie. Zonder vertrouwen wordt elke vorm van kritiek gezien als een aanval, in plaats van een kans om te verbeteren.'

Ze vergelijkt haar rol met die van een surfer: 'Je hebt de branding niet in de hand, maar je kiest wél op welke golf je instapt. Door open te communiceren en ruimte te creëren voor tegenspraak, kun je conflicten functioneel maken.'

Veiligheid en weerbaarheid versterken

Een veilige werkomgeving is naar haar idee belangrijk om met elkaar het goede gesprek te voeren en scherp te zijn zonder elkaar te verwonden. ‘Daarom hebben we, met de kennis en ervaring die ik eerder in mijn rol bij de IND heb opgedaan, voor de douane geïnvesteerd in programma’s die conflicten bespreekbaar maken en de organisatie weerbaarder maken. Het theaterproject *Grenzeloos*¹ is hiervan een voorbeeld.’ *Grenzeloos* is een theatervoorstelling van TheaterMakers Radio Kootwijk die het openhartige verhaal vertelt van Cathalijn, een douanier die streeft naar een wezenlijke bijdrage aan een veilige samenleving. De voorstelling belicht de uitdagingen en dilemma’s waarmee douaniers dagelijks worden geconfronteerd, zoals integriteit, samenwerking en de balans tussen persoonlijke en professionele verantwoordelijkheden.

Sinds de première in 2022 is *Grenzeloos* opgevoerd voor alle medewerkers van de Douane, met als doel een open gesprek te stimuleren over de weerbaarste wereld waarin de Douane opereert en de integriteitskwesties die daarbij komen kijken. ‘Deze voorstelling diende als spiegel voor de medewerkers en bracht generaties en perspectieven samen. Het theaterstuk liet zien hoe samenwerken conflicten kan overstijgen. Mensen herkenden zichzelf in de scènes en het hielp hen om vanuit empathie naar collega’s te kijken.’

Het verhaal van Nanette van Schelven laat zien dat conflicten en spanningen bij elke organisatie die streeft naar groei en innovatie voorkomen. Door conflicten te

omarmen en ze constructief te maken, kan een organisatie sterker en veerkrachtiger worden.

Haar ervaring is goed toepasbaar te maken voor leiders in andere organisaties aan de hand van de volgende vijf adviezen van Nanette van Schelven:

1. Zie conflicten als kansen

‘Conflicten zijn niet het einde van de samenwerking, maar het begin van iets nieuws. Durf tegenstellingen bespreekbaar te maken.’

2. Creëer veiligheid voor tegenspraak

‘Mensen spreken zich alleen uit als ze voelen dat hun mening gewaardeerd wordt. Bouw daarom een cultuur van vertrouwen.’

3. Verbind verandering met traditie

‘Respecteer het verleden van je organisatie, maar gebruik het ook als springplank naar de toekomst. Dit helpt om mensen mee te krijgen.’

4. Stimuleer nieuwsgierigheid

‘Moedig medewerkers aan om vragen te stellen en nieuwe perspectieven te delen, zelfs als dit in eerste instantie ongemakkelijk voelt.’

5. Werk aan jezelf als leider

‘Als leider moet je reflecteren op je eigen patronen en gedrag. Alleen door jezelf kwetsbaar op te stellen, kun je anderen meenemen in verandering.’

Noten

1 <https://tmrk.nl/voorstellingen/grenzeloos/>