

De vertrouwenspersoon: betrokkenheid of distantie?

Gelukkig is er steeds meer aandacht voor het belang en de rol van de vertrouwenspersoon. Het vertrouwenswerk is in de afgelopen jaren sterk geprofessionaliseerd. Dat was ook nodig want het werk van de vertrouwenspersoon is ingewikkeld, delicaat en omgeven met dilemma's. Op een van die dilemma's ga ik hieronder in. Dien je als vertrouwenspersoon vooral betrokkenheid te tonen, of juist professionele afstand (distantie) te bewaren? Ik pretendeer overigens niet om hier een doorwrochte analyse aan u voor te leggen. In tegendeel, het gaat juist om een verkenning en enkele suggesties. Ik nodig u uit om daarop te reageren zodat dit vraagstuk verder uitgediept kan worden. Tenminste als dit ook nodig is. Want ik kan wel denken dat dit een lastig vraagstuk is, maar ervaart u dit ook zo? Deze Blog is eerder verschenen als column in de nieuwsbrief van de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen.

Dilemma

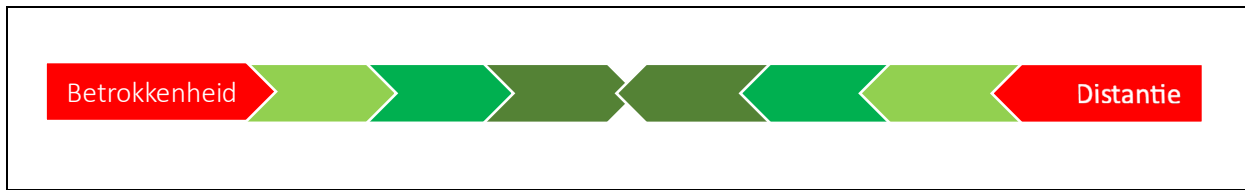
Het is ook nog maar de vraag in hoeverre dit vraagstuk als een dilemma moet worden gepresenteerd. Het woord dilemma betekent letterlijk 'tweestelling'. Iemand die voor een dilemma staat, moet kiezen uit twee *even* (on)aantrekkelijke veronderstellingen, mogelijkheden, of alternatieven. De keuze voor het ene alternatief impliceert dat het andere niet wordt gekozen en verloren gaat. Het beeld dat vaak wordt gebruikt bij een dilemma is dat van een aanvallende stier, waarbij je moet kiezen door welke hoorn je wil worden gespietst. Het maken van een keuze tussen betrokkenheid of distantie is echter niet reëel voor een vertrouwenspersoon, omdat beide condities even belangrijk zijn om zijn/haar werk goed uit te kunnen voeren. Daarnaast zijn zowel te veel betrokkenheid als te veel distantie even onwenselijk. Bovendien is het belangrijk om in te zien dat beide condities aan elkaar gerelateerd zijn; meer van het een impliceert minder van het ander. Waar het om gaat is het vinden van de juiste positie tussen de twee horens in.

Conditie

Zowel het tonen van betrokkenheid als het houden van afstand zijn belangrijke condities voor de vertrouwenspersoon om zijn/haar werk goed te kunnen doen. Een vertrouwenspersoon moet een vertrouwensrelatie weten op te bouwen met degenen die ondersteuning zoeken. Het tonen van betrokkenheid (empathie, aandacht, begrip, etc.) leidt ertoe dat hulpzoekenden zich veilig, begrepen, gesteund en daardoor vrij voelen om hun zorgen en problemen te delen. Tegelijkertijd is ook het bewaren van voldoende afstand (professionele distantie) van belang. Het draagt bij aan de objectieve beoordeling van de voorgelegde kwestie, zorgt ervoor dat de relatie binnen de professionele kaders blijft en beschermt het emotionele welzijn van de vertrouwenspersoon zelf.

Negatieve uitersten

Betrokkenheid en distantie werken als communicerende vaten; meer van het een betekent automatisch minder van het ander. Ze kunnen gezien worden als de twee uiteinden van een continuüm, die in hun extremen onwenselijk en improductief zijn. Te veel betrokkenheid kan bijvoorbeeld leiden tot het ontstaan van een te persoonlijke-, of afhankelijkheidsrelatie en kan het objectieve beoordelingsvermogen van de vertrouwenspersoon vertroebelen. Vertrouwenspersonen die te betrokken zijn, zich de emoties en problemen van anderen te zeer aantrekken, zijn bovendien vatbaar voor emotionele uitputting en burn-out. Het andere uiterste van het continuüm, te veel distantie, dient eveneens vermeden te worden. Hulpzoekenden die te maken hebben met een te afstandelijke vertrouwenspersoon voelen zich eerder niet gehoord en begrepen, minder op hun gemak en stellen zich niet snel open. Dit vermindert de kwaliteit van de dienstverlening en is daarmee niet in het belang van de hulpzoekende. Medewerkers zijn bovendien minder geneigd om een vertrouwenspersoon te consulteren die als afstandelijk en koel bekend staat, of breken het contact vroegtijdig af als deze zich niet voldoende empathisch opstelt.



Gulden middenweg

De kunst is om de juiste balans – de ‘gulden middenweg’ – te vinden tussen de twee condities, die beide even waardevol en in hun extremen even schadelijk zijn. Het vinden van de juiste balans is een ingewikkelde en delicate kwestie voor vertrouwenspersonen en zal per persoon en situatie verschillen. Zo kan de ene hulpzoekende behoefte hebben aan een zakelijke aanpak, terwijl de andere juist behoefte heeft aan een meer persoonlijke en empathische aanpak. Daarnaast maakt het waarschijnlijk uit of de hulpzoekende getuige is van een integriteitsschending die zich ergens in de organisatie heeft voorgedaan, of zelf slachtoffer is van bijvoorbeeld ongewenst gedrag. Dit laatste heeft doorgaans een veel grotere persoonlijke impact en zal meer betrokkenheid en empathie vergen. Ook de omvang van de kwestie kan een rol spelen. Gaat het bijvoorbeeld om een kleine diefstal door een medewerker van een andere afdeling, of om grootschalige fraude door de eigen directeur? De organisatiecultuur kan eveneens van invloed zijn. Is het ethische besef binnen de organisatie goed ontwikkeld, is er sprake van een veilige meldcultuur, worden melders serieus genomen, worden meldingen opgevolgd, is het de ervaring is dat melders niet in de kou komen te staan maar juist gewaardeerd worden? Indien deze vragen bevestigend kunnen worden beantwoord dan zal het voor de vertrouwenspersoon waarschijnlijk gemakkelijker zijn om voldoende afstand te bewaren. Naarmate de organisatiecultuur op deze punten zwakker is ontwikkeld, nemen de risico's en aarzelingen voor de melder toe en zal de melder waarschijnlijk behoefte hebben aan intensievere ‘counseling’ en sterkere betrokkenheid. Kortom er zijn meerdere factoren die van invloed kunnen zijn op het bepalen van de juiste balans tussen betrokkenheid en distantie.

i4integrity

Suggesties

Wat kunnen we hiervan leren? Wat betekent dit in de praktijk? Wat kan de vertrouwenspersoon helpen bij het vinden, of herstellen, van de juiste balans tussen betrokkenheid en distantie? Ik doe een aantal suggesties en nodig u uit om deze verder aan te vullen, of te amenderen:

- Wees je bewust van het belang van betrokkenheid en distantie en van de gevaren van zowel te veel als te weinig betrokkenheid en distantie.
- Maak duidelijk wat je als vertrouwenspersoon kunt doen, inventariseer vooraf de verwachtingen van de hulpzoekende op het gebied van betrokkenheid en distantie, benoem eventueel het spanningsveld en manage indien nodig de verwachtingen.
- Bepaal per situatie en persoon wat de juiste balans is.
- Toon empathie en begrip, laat zien dat je luistert en begrijpt, zonder jezelf volledig emotioneel te engageren en te identificeren met de persoon of het probleem in kwestie.
- Luister goed, benoem en erken de gevoelens die meespelen, maar focus op feiten, hanteer professionele criteria en geef eerlijk en objectief advies.
- Weet als vertrouwenspersoon wanneer je nee moet zeggen. Ken je grenzen, herken wanneer je te betrokken raakt en scheidt werk- en privéleven.
- Neem de tijd om je eigen gevoelens te evalueren na lastige gesprekken. **Gebruik** intervisie bijeenkomsten met collega vertrouwenspersonen om inzicht te krijgen in je eigen functioneren en bij het vinden van de juiste balans.

Reacties op deze Blog zijn welkom en kunnen worden gestuurd naar info@alainhoekstra.nl

Ook indien u meer wilt weten over integriteit of integriteitsmanagement en hoe ik u kan ondersteunen bij het professionaliseren van het integriteitsbeleid van uw organisatie kunt u contact opnemen. Met mijn 25 jaar ervaring, ben ik een *all-rounder* op dit op dit vakgebied. De kruisbestuiving van beleidsmatige, praktisch-uitvoerende en wetenschappelijke kennis is kenmerkend voor mijn achtergrond en aanpak.