

## Het organiseren van een afdeling door explorers

*Hand-out voor explorers – deel 3*



**Scouting**

## 1.1 Zeg jij het maar!

Dit blok gaat over gesprekstechnieken en voor de groep staan. Als bestuur (en straks als leidinggevende) zijn dit vaardigheden die je nodig hebt.

### 1.1.1 Voor de groep staan

In de module presenteren en uitleggen van activiteiten voor de kwalificatie leidinggevendens bevers-welpen-scouts en die van begeleider explorers – adviseur roverscouts wordt aandacht geschonken aan het daadwerkelijk voor een groep staan.

<https://www.scouting.nl/downloads/spel/explorers-1/1503-speluitleg-en-spel-leiden/file>

Enkele voorbeelden:

- Vragen om informatie: verhelderende vragen stellen om alle informatie boven tafel te krijgen. Dit werkt vooral als je weet dat de explorer die dit onderdeel vertelt het ook echt weet. Als tijdens een presentatie van het zomerkamp niet over de reis wordt verteld, kun je vragen hoe je erheen gaat.
- Informatie geven: door extra informatie te geven, kun je het gesprek op gang houden. Wanneer de afdeling twijfelt over deelname aan een regionale of landelijke activiteit, kun je als oudere explorer of begeleiding putten uit ervaringen uit het verleden en aangeven dat het om die-en-die reden erg leuk is om deel te nemen.
- Zoeken naar meningen: niet iedereen zal uit zichzelf in een vergadering zeggen hoe hij of zij erover denkt. Je zou dan als voorzitter kunnen opperen: “Ik ben wel benieuwd hoe Erica hier over denkt”.
- Samenvatten: aan het eind van een discussie is het aan de voorzitter om het voorgaande samen te vatten. Wanneer je dit als voorzitter even vergeet, kun je de begeleiding vragen om dit even kort doen.
- Aanmoedigen: actief zorgen iedereen zich betrokken voelt bij het proces en actief meedoet door hun mening te geven of ideeën te spuien. Je kunt aan de begeleiding vragen hier mee ook op te letten. De begeleiding staat net iets verder weg, waardoor het gemakkelijker is om de afdeling te observeren en te zien of iedereen aan bod kan komen.
- Structuur aanbrengen: wanneer je net begint als voorzitter is het nog best moeilijk om structuur aan te brengen. Voor de begeleiding is dit gemakkelijker, omdat ze ouder zijn en meer ervaring hebben. Vraag hen om hier ook op te letten en ervoor te zorgen dat iedereen een zo groot mogelijke zelfstandigheid krijgt.
- Formuleren van afspraken: de afdeling eraan herinneren wat de afspraken zijn en ervoor zorgen dat de eigen afspraken niet in strijd zijn met de afspraken in de groep of van Scouting Nederland. Omdat de begeleiding vaak langer meedraait, kan de begeleiding daarbij helpen.
- Onder woorden brengen van een groepsgevoel: niet iedereen is even goed in staat om zijn gedachten, gevoel of de sfeer goed onder woorden te brengen. Ook reacties van anderen en non-verbale houdingen zijn lastig te doorgronden, maar wel heel belangrijk. De begeleiding ziet dat vaak wel. Als de begeleiding ziet dat de meest beweeglijke explorers niet meer stil kunnen blijven zitten, is het bijvoorbeeld handig om aan de voorzitter een pauze te vragen, door te zeggen dat hij naar toilet moet.

De uitdaging bij al deze ingrepen is om ervoor te zorgen dat jij als voorzitter de touwtjes in handen houdt en wordt er voorkomen dat de begeleiding de voorzitter wordt.

## 1.2 Feedback

### 1.2.1 Wat is feedback?

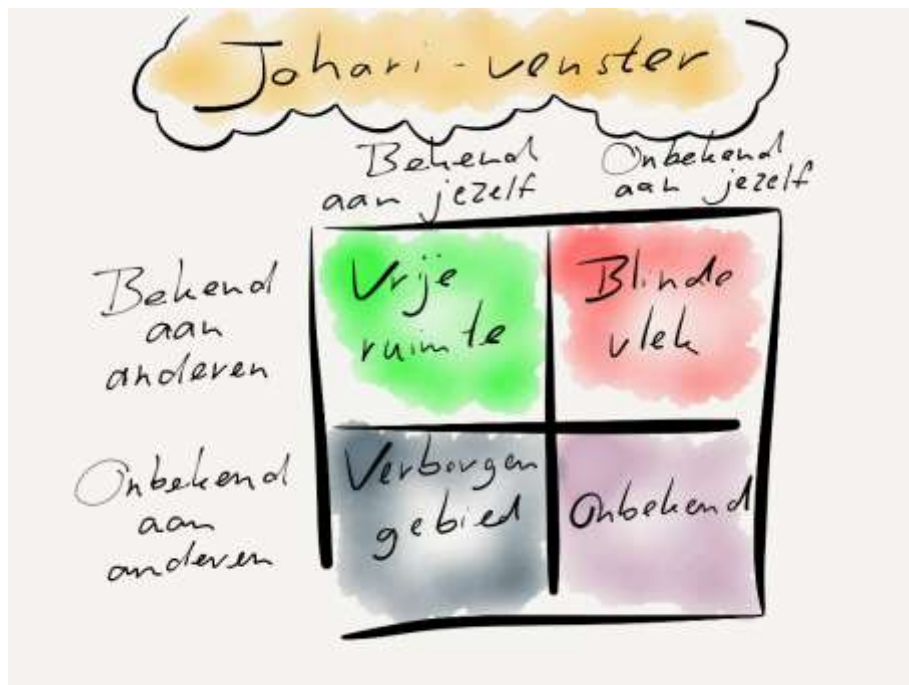
Bij het bespreken en het evalueren van een activiteit of een proces zal er ook gepraat worden over de inzet en aanpak van de personen die daar bij betrokken waren, of die er als deelnemer aan meegedaan hebben. Om daar op een verantwoorde manier mee om te gaan, kan er gebruik worden gemaakt van feedbackregels.

Feedback betekent letterlijk terugkoppeling. Het geven van feedback is een belangrijke vaardigheid voor een explorer of een begeleiding. Door middel van feedback wordt informatie uitgewisseld over elkaars houding en gedrag. Daardoor is diegene die feedback ontvangt in staat zijn handelen kritisch onder de loep te nemen en zo nodig aan te passen.

Feedback wordt nogal eens verward met kritiek. Mensen voelen zich aangevallen of ervaren de feedback als een teken van falen. Dat is jammer. Want wanneer je feedback ziet als een kans om te leren, ben je dagelijks in een boeiende leeromgeving. Reacties op jouw gedrag krijg je immers voortdurend, verbaal en non-verbaal. De kunst is om er voor open te staan, de signalen op te pikken en te bepalen welke feedback nuttig is om te vertalen naar acties.

### 1.2.2 JOHARI-venster

Twee Amerikaanse onderzoekers, Joseph Luft en Harry Ingham, hebben naar aanleiding van hun onderzoeken een model opgesteld, waarmee op eenvoudige wijze kan worden uitgelegd wat de relatie is tussen gedrag en feedback. Er is ook [een filmpje](#) van op de website van Scouting Nederland. Dit model staat bekend als het JOHARI venster, en ziet er als volgt uit:



#### Vrije ruimte.

Stel je voor dat je naar jezelf kan kijken. Je ontdekt dan dat de dingen die je doet voor een groot deel bekend zijn bij jezelf en voor een ander ook nauwelijks verrassend zijn. Dit gebied wordt de vrije ruimte genoemd. Naarmate mensen elkaar beter kennen zal de vrije ruimte groter zijn. Dat je een bril draagt, veel lacht, actief meedoet, zijn zaken die iedereen gewoon kan zien.

#### Verborgen gebied

In je omgang met anderen zijn er ook een aantal zaken die de ander niet weet. Dit gedeelte heet het verborgen gebied. Voor een belangrijk deel bepaal je zelf hoe groot dit gebied is.

Als je tegen niemand vertelt of je een muziekinstrument speelt en zo ja welk, dan zal dat tot het verborgen gebied behoren tot het moment dat je het vertelt, al dan niet naar aanleiding van een vraag van iemand. Voor jouw muziekleraar behoort dat tot de vrije ruimte, maar die weet dan misschien weer niet dat je op Scouting zit.

Sommige zaken zijn voor vrienden vrije ruimte, maar voor collega's verborgen. Maar er zijn natuurlijk ook zaken die je voor (bijna) iedereen verborgen houdt.

### Blinde vlek

De blinde vlek wordt ook vaak het gebied van de 'slechte adem' genoemd of 'the dark side of the moon'. Net als bij slechte adem - bijvoorbeeld door het eten van knoflook - weet je het niet van jezelf, maar anderen weten (ruiken) het des te beter. Ook de achterkant van de maan kun je vanaf de aarde niet zien, maar je weet natuurlijk wel dat die er is. Anderen kunnen je helpen deze blinde vlek te verkennen.

### Onbekend

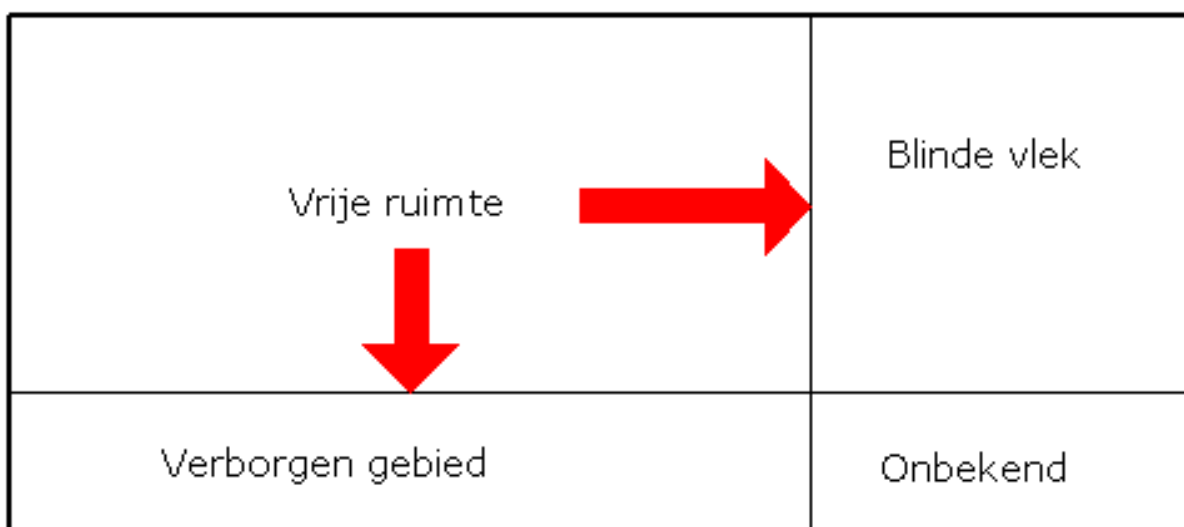
Een gebied waar niemand direct invloed op kan uitoefenen is het onbekend/onbewuste. Dit gebied komt in de meeste gevallen pas in de openbaarheid door omstandigheden waarin je terechtkomt. Het is dan ook niet voor niets dat je mensen wel eens hoort zeggen: 'Ik had niet verwacht dat ik dat zou kunnen'. Je kunt erover fantaseren, maar hoe je werkelijk zult reageren in extreme omstandigheden kun je niet voorspellen.

Door het geven van informatie over hoe je elkaar ervaart in bijvoorbeeld een trainingssituatie en over de reacties die dat teweegbrengt, wordt de vrije ruimte van een ieder vergroot en wel op twee manieren:

- Doordat je feedback krijgt van de ander over gedrag dat jezelf onbekend is, wordt de ruimte van de blinde vlek kleiner en dus de vrije ruimte groter. Het uitwisselen van de informatie door middel van feedback heeft als voordeel dat het de communicatie tussen twee mensen inzichtelijker maakt, en daardoor effectiever.
- Bovendien kun je je door feedback bewust worden van een groter aantal gedragingen van jezelf en de effecten daarvan op anderen. Dit bewustzijn geeft iemand de mogelijkheid zijn gedrag te handhaven of te veranderen.

Als explorer ken je jezelf nog niet zo heel goed. Het doen van uitdagende activiteiten en een goede evaluatie achteraf kan de blinde vlek kleiner maken en misschien zelfs inzicht geven in het onbekende deel. Soms kan een stukje verborgen gebied aan anderen laten zien waarom je zo hebt gehandeld.

Doel van het feedback geven is de vrije ruimte vergroten. Je kent elkaar beter, je begrijpt elkaar beter. Het ontstaan van bijvoorbeeld vooroordelen en/of het voorbarig concluderen van iets zal dan veel minder makkelijk voorkomen. Met andere woorden, storingen in het communicatieproces komen minder voor. Zie het schema:



#### 1.2.3 Voorwaarden en criteria bij feedback

Feedback zal effectief zijn als er vooraf aan een aantal voorwaarden is voldaan en de feedback zelf aan een aantal criteria voldoet. Voorwaarden waaraan voldaan moet zijn:

- Er moet een sfeer van vertrouwen en veiligheid zijn tussen degene die feedback krijgt en degene die feedback geeft;
- Beiden moeten het gevoel hebben dat feedback een belangrijk hulpmiddel is om de communicatie te verbeteren;
- Beiden moeten de bereidheid hebben van elkaar te leren.

De criteria waaraan feedback moet voldoen, om te zorgen dat het effectief is:

- De feedback moet betrekking hebben op waargenomen en aanwijsbaar (deel)gedrag van de ander, niet op diens persoon. Laat duidelijk merken dat je, bij het geven van opbouwende feedback, niet de ander als individu laat vallen;
- Feedback moet een beschrijving zijn, in tegenstelling tot een interpretatie of oordeel over het gedrag ('Ik zie dat jij je ogen neerslaat', niet 'Jij bent verlegen'). Het is wat je zelf aan gedrag hebt waargenomen, jouw beleving daarvan, en de reactie die dat bij jou teweegbrengt. Het is dus altijd een subjectieve beschrijving;
- Feedback moet specifiek zijn en niet algemeen. Het moet gericht zijn op concrete, specifieke, en duidelijk omschreven gedragingen;
- De feedback zal effectiever zijn als de tijd die ligt tussen het feedback geven en het gedrag waarop de feedback betrekking heeft, zo kort mogelijk is. Dan ligt het nog vers in het geheugen;
- Feedback moet de ontvanger in staat stellen iets met de informatie te doen. Het heeft dus geen zin en werkt alleen maar frustrerend, als je iemand herinnert aan iets wat toch niet veranderd kan worden ('Je stem is zo laag'). Beperk feedback tot informatie en ga geen adviezen geven over wat de feedbackontvanger met de informatie moet doen. Dan pas laat je de ander de vrijheid om zijn of haar gedrag al dan niet bij te sturen;
- De feedback moet geformuleerd worden op een manier die de ander uitnodigt om te reageren;
- Geef niet alleen opbouwende, maar ook positieve feedback. Het is makkelijk om alleen kritiek uit te oefenen, maar probeer ook positieve dingen naar voren te halen. Er kan een stimulans van uitgaan om door te gaan;
- Tot slot: wees eerlijk!

### 1.2.4 Feedbackregels

De onderstaande feedbackregels kunnen gebruikt worden in de juiste manier van feedback geven.

#### Beschrijf gedrag dat je hebt waargenomen

Beschrijf alleen dingen die je daadwerkelijk ziet, zonder daar een eigen mening of idee aan toe te voegen. Geef alleen antwoord op de vraag: "Wat zie ik?"

Zeg niet: "Jij luisterde niet naar de reactie van Peter"  
Maar zeg: "Toen Peter reageerde op jouw voorstel, zag ik dat jij een sms'je verstuurde en je agenda bladerde."

#### Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft

Geef geen mening, maar laat je gevoel spreken. Wat doet het gedrag met jou?

Zeg niet: "Dat vind ik belachelijk."  
Maar zeg: "Dat geeft mij het gevoel dat je Peter niet serieus neemt. Dat ontmoedigt mij om ook te reageren."



#### Maak de stap naar de ander

Geef de ander de gelegenheid te reageren. Check of je boodschap is overgekomen en of de ander zich in jouw waarneming herkent.

"Herken je dat?"  
"Wat vind je daarvan?"  
"Klopt dit volgens jou?"  
"Begrijp je wat ik bedoel?"

#### Eventueel: Zoek samen naar alternatief gedrag.

Wanneer er uit de feedback komt dat iets mogelijk op een andere manier gedaan zou moeten worden, geef dan eerst de ander de ruimte om zelf op alternatieven te komen. Het werkt veel beter als iemand zijn eigen alternatief bedenkt. Soms kan de begeleiding op ideeën komen waar jij nog niet aan gedacht hebt.

"Toen Peter reageerde op jouw voorstel, zag ik dat jij een sms'je verstuurde en in je agenda bladerde. Dat gaf mij het gevoel dat je Peter niet serieus nam en het ontmoedigde mij om ook te reageren. Begrijp je dat? Ik had het prettiger gevonden als je Peter had aangekeken, aantekeningen had gemaakt en zijn reactie had samengevat. Dan had ik me uitgenodigd gevoeld om ook te reageren."

#### Terugkoppeling

Kan de ander iets met jouw suggestie? Hoe is het na een tijdje?

In het volgende schema ziet er dat zo uit:

Stap 1	Benoem	Ik zie Ik hoor Ik merk Ik lees Ik constateer
Stap 2	Effect	Ik denk Ik vermoed Ik interpreteer Ik neem aan dat Het effect op mij is Daardoor voel ik me Dat maakt dat ik me
Stap 2a		
Stap 3	Check	Ben je dat met me eens? Heb ik dat goed gezien?
Stap 4	Suggestie	Ik zou willen Het zou mij helpen als je Ik stel voor om Ik ga er van uit dat je Ik hoop daarom dat j
Stap 5	Terugkoppeling	Kun je daar wat mee?

Richtlijnen voor het ontvangen van feedback:

- Feedback moet je zien als een mogelijkheid iets te leren en niet als aanval. Wat de ander zegt, is zijn visie, en zegt niets over hoe iemand is.
- Luister en vraag zo nodig om toelichting. Als er onduidelijkheid is, vraag dan altijd om verheldering. Als iemand bijvoorbeeld veel negatiever reageert dan kun je ook hier opheldering over vragen. Wie feedback ontvangt, is gebaat bij een actieve opstelling: luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) (zie hiervoor de inleiding van de module Gespreks- en overlegvaardigheden).
- Toon waardering. Een gouden regel in feedback is de ander te bedanken voor zijn informatie en de moeite die genomen is om feedback te willen en durven geven. Dat voelt misschien wat vreemd, maar als je feedback ziet als een leerinstrument is het zo gek nog niet: de ander geeft je immers informatie waarmee jij je voordeel kunt doen.
- Beoordeel de feedback. Degene die de feedback ontvangt, beoordeelt zelf wat er met de feedback gedaan gaat worden. Vind je de feedback terecht of onterecht? Herken je wat de ander zegt? Kun je er iets mee? Vind je de feedback een afgewogen oordeel of een losse flodder? Schiet in geen geval in de verdediging. Beter is het om op zoek te gaan naar alternatieven of achterliggende redenen.
- Doe iets met de feedback. Laat de feedbackgever weten wat je met zijn commentaar doet. Als je besluit er niets mee te doen, zeg je het ook.

#### 1.2.5 Tips voor feedback geven

- Tijdens een feedbacksessie is het belangrijk om aan te geven waarom er feedback gegeven worden en wat de doelstelling is van het feedbackmoment.
- Feedback geven dient te gebeuren in een veilige sfeer. Voor veel explorers is het geven en krijgen van feedback nog vrij nieuw. Wanneer feedback niet op een correcte wijze wordt gegeven, kan wat gezegd wordt, nogal aanvallend overkomen. Feedback wordt dan kritiek. Dit is een valkuil, die vermeden moet worden. Wanneer dit onverhoopt toch gebeurt, is het belangrijk dat de begeleiding het gesprek stil kan leggen en terug te grijpen naar de theorie. Ook is het goed te vermelden dat positieve, goed

onderbouwde feedback heel zinvol kan zijn en niet noodzakelijk een reden is om in de verdediging te gaan. Het spreekt voor zich dat de groep elkaar goed genoeg moet kennen en dat het gesprek gevoerd moet kunnen worden in een sfeer van vertrouwen.

- Het kan ook interessant zijn om bij aanvang van een feedbackmoment na te vragen wat hen stoort tijdens een gesprek en deze zaken op te schrijven. Aan die storende situaties kunnen dan afspraken en regels worden gekoppeld. Bijvoorbeeld: houding, toon van spreken, niet luisteren, spelen met mobiele telefoon.
- Mensen die het niet gewend zijn om feedback te geven en te krijgen, kunnen enorm geholpen worden door een actieve vorm te kiezen. Op het explorergedeelte van de website van Scouting Nederland staat een [download met enkele actieve vormen](#). Ook kan een indirecte vorm goed werken, door te vragen naar een proces en niet naar wat een persoon gedaan heeft. Dit is minder bedreigend en kunnen ze de uitkomst voor zichzelf vertalen.
- Sowieso is het een goed idee van de feedbackregels zichtbaar in het lokaal te hangen (geschreven of via andere visualisatie), zodat iedereen er steeds aan herinnerd wordt, of zodat er meteen naar verwezen kan worden, wanneer je er tegen zondigt.
- Wanneer er een keer iets heel verkeerd is gegaan en het bestuur (of de groepsbegeleider) komt speciaal hiervoor naar de opkomst om dit te bespreken, associëren sommige mensen de aanwezigheid van bestuursleden bij een volgend gesprek mogelijk met problemen. Voor een volgende evaluatie is het daarom goed om meteen nadrukkelijk uit te leggen waarom een voorzitter (of groepsbegeleider) aanwezig is (om een indruk te krijgen hoe het loopt binnen de speltak). Dit om te voorkomen dat deze personen zouden denken dat er weer problemen zijn en dat dit een open evaluatie in de weg zou staan.
- Of iemand de feedback goed begrepen heeft, kan gecheckt worden door te vragen de feedback in eigen woorden te laten herhalen, voordat ze reageren.
- Wanneer iemand het oneens zijn met de feedback, kan gevraagd worden het tegendeel te bewijzen aan de hand van concrete voorbeelden van gedrag en situaties.

### 1.2.6 Slotopmerkingen

Feedback die gegeven wordt, kan voor de ontvanger geheel nieuw zijn, en hem (weer) aan het denken zetten over de vraag 'Wie ben ik?'. Dit kan een heel positief, alhoewel soms pijnlijk, proces zijn. Het wordt gevaarlijk op het moment dat de eigen identiteit zo wankel is, dat de nieuwe informatie leidt tot een volledige twijfel over de zin van het 'eigen ik', zonder dat er hulp geboden wordt om de informatie te verwerken. Als je die hulp niet kunt geven, overweeg of je dan wel feedback moet geven.

Feedback wordt vaak gegeven naar aanleiding van gedrag, wat als negatief wordt beleefd. Dergelijke feedback voelt dan meestal aan als een eis aan de feedbackontvanger om zijn gedrag te veranderen. Een eis kun je moeilijk naast je neerleggen, dus is de feedbackontvanger bijna gedwongen om zich aan te passen aan de ander. Door de feedback zodanig te formuleren dat het geen eisen zijn of als zodanig overkomt, gun je de ontvanger de vrijheid om het gedrag aan te passen. Slechts als er sprake is van een vrije keuze zal de gedragsverandering een permanent karakter hebben.

Feedback maakt de ander vaak bewust van gedragingen, die iemand tot dan toe niet bij zichzelf onderkend had, of maakt iemand bewust wat het effect is van zijn of haar gedrag op anderen. Wellicht ontdekt iemand onbevredigende aspecten aan zijn of haar manier van handelen.

Het is daarom belangrijk dat er mogelijkheden zijn om alternatieven te zoeken en uit te proberen. Als trainer kun je iemand die gelegenheid geven en stimuleren in zijn pogingen tot nieuw gedrag.

Feedback geven is moeilijk. In Nederland is het uiten van persoonlijke gevoelens niet vanzelfsprekend en zijn we bang dat de ander zich gekwetst voelt of zal aanvallen of straffen. Feedback wordt toch vaak verkeerd begrepen en je weet niet goed hoe het moet.

Daarnaast is de reactie van anderen ook niet voorspelbaar. Opbouwende feedback wordt vaak gezien als ongewenste veroordeling. Mensen gaan zich dan verdedigen door niet te horen wat er gezegd



wordt, te twijfelen aan de motieven en de feedbackgever zelf; de feedback in twijfel te trekken, te verklaren waarom zo werd gehandeld of een tegenaanval uit te voeren op degenen die feedback geeft. Zelfs positieve feedback wordt vaak (uit verlegenheid of ongewoonte) weggewuifd of gebagatelliseerd.

Feedback geven (en ontvangen) moet je leren. Sleutelwoord is dus herhaling. Door ook gewone opkomsten te evalueren, krijg je de kunst van het feedback geven onder de knie. Wanneer er dan een grote activiteit of een activiteit die finaal misliep geëvalueerd moet worden, is iedereen beter in staat hier mee om te gaan. Bovendien is evalueren een onderdeel van de jaarbadge.

Vergeet tot slot niet dat feedback lang niet altijd betrekking hoeft te hebben op negatief gedrag. Mensen zijn zich meestal niet zo bewust van dingen die ze goed doen of die positief op een ander overkomen. Positieve feedback heeft net zoveel voordelen als negatieve feedback, maar is veel fijner. houdt en wordt er voorkomen dat de begeleiding de voorzitter wordt.