

## Methodieken en werkvormen

Programma evalueren - "Theorie evalueren van activiteiten"  
- leiding



Maker: Scouting Nederland, Trainershandleiding (Commissie Trainingen en Vorming)  
Datum van productie: 2015, aangepast december 2023

Programma evalueren – Theorie evalueren van activiteiten – bevers, welpen en scouts

### Doel

In *dit document* wordt ingegaan op hoe je als leidinggevende een programma kunt evalueren en hoe je dat samen kunt doen met bevers, welpen en scouts. Na het doorlopen van dit document:

- Kun je op verschillende manieren activiteiten evalueren.
- Kun je samen met jeugdleden op een actieve manier een evaluatie uitvoeren.

### Inhoud

In dit document vind je achtergrondinformatie over evalueren..

Daarnaast komt ook feedback aan de orde, zonder goede feedbackregels is het houden van een evaluatie niet heel zinvol.

*Dit is geen officieel document van Scouting Nederland, maar is door Scouting Nederland geselecteerd omdat het een goed voorbeeld is van hoe je zelf met dit onderwerp aan de slag kunt gaan. Hierdoor kan het zijn dat sommige onderdelen van dit document niet geheel overeenkomen met wat Scouting Nederland normaal communiceert.*

### Algemeen

Programmeren omvat alle handelingen die verricht moeten worden om een activiteit uit te voeren. Steeds komt een aantal te onderscheiden handelingen in een zelfde volgorde terug. De

Programma evalueren – Theorie evalueren van activiteiten - leiding

programmeercyclus is hiervoor een hulpmiddel bij uitstek.



Het begint met het verzamelen van ideeën, het vrijelijk de fantasie gebruiken. Alle ideeën en invallen worden geïnventariseerd, zonder al direct te zeggen: “Wat gek!” of “Dat kan nooit!” Het is ook mogelijk om enkele ideeën met elkaar associatief te laten ontstaan en aan te vullen.

Vervolgens zal er tussen de ideeën moeten worden gekozen. Het is denkbaar dat voorstellen worden samengevoegd. Voor deze selectie worden criteria gehanteerd: aansluiten bij de jeugdleden, vaardigheden leidersteam, kosten, jaargetijde, etc.

De gekozen ideeën worden in de langetermijnplanning opgenomen. Hierbij wordt rekening gehouden met de in de jaarplanning opgenomen activiteiten, zoals groepsactiviteiten, feestdagen, weekenden, etc.

De geselecteerde ideeën zullen nu handen en voeten moeten krijgen: de voorbereiding wordt opgestart. Het is handig dit in een schema te zetten. Voordat de activiteit begint, wordt nog eenmaal een programmacheck gedaan. Is alles geregeld? Zijn de benodigde materialen aanwezig? Weet iedereen wat er van hem of haar wordt verwacht?

Tijdens de uitvoering van de activiteit zal blijken of de programmering voldoende is geweest. Is de activiteit achter de rug, dan moet nog eens worden gezien of de activiteit is verlopen zoals die had moeten gaan. Daarbij is de mening van de jeugdleden van belang. De nabespreking is het moment van terugkijken, en vanuit die ervaring plannen maken voor de toekomst.

## Evalueren

### *Definitie van evalueren*

Een definitie van evalueren: evaluatie is het verzamelen, interpreteren en presenteren van informatie om daarmee de waarde van een resultaat of proces te bepalen. Hierbij kan het gaan om het waarderen van de resultaten van personen of van de organisatie, maar ook om het waarderen van alternatieve oplossingen. Het begrip evalueren heeft ook als betekenis 'het schatten van het belang ende betekenis van een zaak'. Let op: evalueren is niet gelijk aan reflecteren. Evalueren heeft betrekking op een activiteit met de groep en reflecteren is iets persoonlijks; je kijkt terug naar jezelf.

### *Waarom evalueren?*

Er is een aantal redenen om een activiteit te evalueren:

- Kijken of je een bepaald doel hebt behaald.
- Jezelf en anderen de kans geven om te leren van hoe je iets gedaan hebt.
- Jezelf, jouw leidingteam of de activiteiten verbeteren voor de toekomst.
- Stilstaan bij de activiteit geeft andere inzichten in het gebeurde.
- Kans op voorkomen van problemen een volgende keer.
- Bewustwording van het eigen handelen.
- Vastleggen van de resultaten, voor jezelf zijn, maar ook voor een opdrachtgever of sponsor.
- Evalueren is ook het samen vieren van succes; stilstaan bij wat je samen hebt bereikt.
- Je kunt een evaluatie ook gebruiken om jouw team te bedanken. Versterken van het groepsgevoel is belangrijk voor jouw team. Koppel dus een leuk of feestelijk moment aan een evaluatie: samen foto's kijken of een afsluitende barbecue.

Bij een evaluatie kun je vanuit verschillende oogpunten naar een activiteit kijken: de deelnemers, de (mede-)organisatoren, de opdrachtgevers, de sponsors en je eigen persoonlijke motivatie.

- Heb je jouw doel behaald: vonden de deelnemers het leuk? Hebben ze iets geleerd?
- Zat de activiteit goed in elkaar? Klopte het draaiboek? Deed iedereen wat er verwacht werd?
- Een opdrachtgever zal zich afvragen of het doel is gehaald. Bij een RSW heb je een anderedoelstelling dan bij een groot spel.
- Hebben sponsors of subsidiegevers de nodige exposure gehad? Zijn de meerwaarde die zij belangrijk vinden aan bod gekomen?
- Een niet onbelangrijk punt is om na afloop van een activiteit te kijken wat je er zelf van vond. Heb jij eruit gehaald wat voor jou belangrijk was? De kick van de welp die met een brede grijns vertelt dat zij nog nooit zo vies is geweest. Of de scout die supertrots is als hij over een touwbrug is gegaan. Heb je door de fantastische samenwerking in het team van organisatoren iets moois neergezet? Of heb je een presentatie gegeven voor de hele groep, waar je met eengoed gevoel op terugkijkt?

### *Wat evalueer je?*

Vaak is evalueren niet meer dan 'even napraten'. Bij een activiteit van enige omvang is dat echter niet genoeg. Evalueren is op een systematische wijze zowel de inhoud als de vorm beoordelen. Het eenvoudigst doe je dat door de fasen in het stappenplan of de planning nog eens door te lopen.

Een wezenlijk hulpmiddel bij het organiseren en uitvoeren van een activiteit is een goede planning of een stappenplan. Het stelt je in staat de activiteit stap voor stap in te vullen. Met het schrijven van het stappenplan moet je al in een vroeg stadium beginnen: het geeft structuur en is tegelijkertijd een leidraad bij alle uit te voeren activiteiten; het groeit zo gaandeweg mee.

Een concreet voorbeeld van een stappenplan is het 4D-stappenplan. Dit stappenplan kun je gebruiken als een raamwerk voor de meest essentiële onderdelen. In het 4D-stappenplan worden vier fasen onderscheiden. Soms overlappen de fasen elkaar. Het is altijd mogelijk om met een eenvoudigere methode te evalueren. Het 4D-stappenplan zal hieronder besproken worden.

#### *Hoe evalueer je?*

Er zijn veel verschillende manieren van evalueren. Hieronder zijn twee methodes uitgewerkt. De eerste methode is het 4D-stappenplan en daarnaast is er een eenvoudigere methode. Het 4D-stappenplan kun je gebruiken als je een groter project hebt gedaan, zoals een groepsweekend. Voor een gewone opkomst kun je kiezen voor een eenvoudigere methode. Zorg dat de manier van evalueren past bij de activiteit die je gedaan hebt. Al kan het soms (bijvoorbeeld in een trainingssituatie of in een inwerkperiode) goed zijn om een kleine opdracht uitvoerig te evalueren, zodat alle leerpunten duidelijk naar voren komen.

#### Het 4D-stappenplan

##### Dromen

In deze fase heb je doelstellingen geformuleerd, doelgroepen bepaald en je gebogen over het gewenste karakter van de activiteit. Heb je die doelen bereikt? Zijn die (aantallen) mensen gekomen waar je op hoopte? Was de vorm van de activiteit feestelijk, ontspannend of educatief genoeg?

##### Denken

Tijdens deze fase worden vijf onderdelen van de organisatie nader bekeken:

1. Verliep de voorbereiding voorspoedig? Waren er onderdelen die problemen met zich mee brachten?
2. Hoe was de tijdsplanning? Strookte de geplande tijd met de feitelijk benodigde tijd? Was alles op tijd klaar of moest er geregeld onder (te) grote tijdsdruk gewerkt worden?
3. De financiën: was de begroting realistisch opgesteld? Waren alle inkomsten en uitgaven voorzien en correspondeerden de feitelijke bedragen met de geschatte bedragen?
4. De medewerkers: waren er in de voorbereidende fasen, tijdens de uitvoering en in de fase daarna voldoende medewerkers? Hoe werd er samengewerkt? Werd er daadwerkelijk leiding gegeven? Hoe werden besluiten genomen? Dedden zich conflicten voor en hoe werden die opgelost? Was er voldoende deskundigheid in huis?
5. De publiciteit: een aantal zaken verdienen daarbij evaluatie. Is de publiciteit op de juiste manier ingezet, was het juiste medium gekozen, paste de communicatie bij de beoogde doelgroep, was de gegeven informatie voldoende? Vond de communicatie op het juiste moment plaats?

##### Doen

Wie van tevoren een goed draaiboek heeft gemaakt, kan nu heel gemakkelijk aan de hand daarvan nagaan of alles gegaan is zoals het gepland was. Klopten alle wie's, wat's, waar's en wanneer's? Ook als het draaiboek klopte, kun je je afvragen of er voor een volgende keer verbeteringen mogelijk zijn.

##### Daarna

Hoe is de afronding geweest van de activiteit, is er grondig opgeruimd en schoongemaakt? Zijn alle spullen weer op hun plaats terug gezet? Zijn de bedankjes verstuurd en de rekeningen betaald? En tot slot: vergeet niet de evaluatie ook op papier te zetten en toe te voegen aan het draaiboek.

Hoe te evalueren met vrijwilligers, een eenvoudige methode  
Evalueren doe je met de vrijwilligers (dat kunnen dus ook vrienden, bekenden en familieleden zijn). Ga rond de tafel zitten en spreek de evaluatiepunten door. Aan degenen die niet aanwezig zijn, kun je een vragenlijst sturen zodat zij alsnog hun mening kunnen geven. Vergeet niet om het evaluatiegesprek op papier te zetten! Dit kun je namelijk gebruiken bij toekomstige activiteiten. De punten die je tijdens de evaluatie bespreekt, hangen af van het project of de activiteit. Tijdens de evaluatie haal je het plan erbij, zodat je kunt zien wat de doelen van het project of de activiteit waren.

Voorbeelden van punten tijdens de evaluatie:

- Is de doelgroep bereikt?
- Hoeveel mensen heb je bereikt?
- Is de doelstelling bereikt?
- Wat is het resultaat van het project?
- Hoe verliep de voorbereiding?
  - Samenwerking en taakverdeling.
  - Promotie.
  - Financiën.
  - Tijdsplanning.
- Hoe verliep de uitvoering?
  - Samenwerking en taakverdeling.
  - Programma.
  - Locatie, tijden.
  - Omgang met andere organisaties, artiesten, zaalverhuurder, etc.
- Conclusies en aanbevelingen voor een volgend project.

#### Procesevaluatie

Het kan ook heel nuttig zijn om over een langere termijn te kijken naar de ontwikkeling en dit proces te evalueren. Een voorbeeld hiervan kan het proces van samenwerken binnen een team zijn of het proces van ontwikkelen en samenwerken van de jeugdleden binnen de speltak of binnen een ploeg.

Bij de procesevaluatie ga je na of de doelgroep de deelstappen die moeten leiden tot het uiteindelijke doel onder de knie heeft. Bovendien ga je na of het leerproces verloopt zoals dat zou moeten. Bij de procesevaluatie staat de sfeer van de activiteit(en) wat meer op de voorgrond. Daarnaast wordt hier ook aandacht besteed aan de verschillende stappen die er gemaakt worden tijdens een proces.

De weg waarlangs dat doel bereikt wordt, zal geëvalueerd moeten worden. Je kunt natuurlijk aan het einde van een (deel)activiteit constateren dat het doel niet behaald is. Maar met de constatering alleendoe je niets. Je zult je dan moeten gaan afvragen: waar is het mis gegaan? Waar ligt het aan? Ergens tussen start- en eindpunt is er wat gebeurd dat er voor gezorgd heeft dat het doel niet is bereikt. Met behulp van procesevaluatie kun je dat achterhalen.

Het is handig om af en toe het evalueren te evalueren. Niet omdat het nu zo leuk is om te evalueren, maar het is goed om zo nu en dan te bedenken of een evaluatie oplevert wat je ervan verwacht. Een evaluatie is geen doel op zich, maar een middel om te kijken of het resultaat en het proces zijn geweest wat je ervan verwacht had. Ook is het goed om regelmatig te wisselen van evaluatievormen, om te voorkomen dat evalueren een sleur wordt.

## *Met wie evalueer je?*

### Leiding

Natuurlijk spreek je een activiteit door met de leiding. Daarbij nodig je alle andere mensen die betrokken waren bij een activiteit ook uit. Dus als er kookstaf is tijdens een weekendkamp vraag je die ook bij de evaluatie. Het is goed om vooraf duidelijk te hebben wie de evaluatie leidt (de teamleider of degene die het programma georganiseerd heeft).

Daarnaast is het goed om bijvoorbeeld één of tweemaal per jaar een uitgebreid evaluatiegesprek te voeren over hoe het gaat, hoe iedereen in zijn of haar vel zit en wat je de komende tijd gaat doen. Voor deze evaluatie kun je ook de groepsbegeleider uitnodigen.

### Jeugdleden

Bij een activiteit kan er veel informatie komen door navraag te doen bij de deelnemers. Dit zullen bij (spel)activiteiten in de meeste gevallen de jeugdleden zijn. Het is daarbij goed om vooraf te bedenken welke aanpak het beste bij de leeftijdsgroep past. Zorg er als organisatie voor dat je de resultaten van deze evaluatie vastlegt. Je kunt deze resultaten dan meenemen in de evaluatie die je als organisatie van het geheel doet.

### Bevers

Bevers leven in het moment en geven een rangorde aan in de dingen die ze doen. Iets is wat het is (leuk, niet leuk, 'gewoon'), maar niet 'leuker' of 'minder leuk' dan iets anders. Ze zijn wel eerlijk: ze zullen de leiding niet sparen met leugentjes om bestwil.

Bevers zijn echter heel gevoelig voor suggestie (suggestieve vragen als "Dat was leuk, hè?" leggen hen het antwoord al in de mond). Bevers hebben wel een zeker kader nodig. Open vragen als "Wat vond je ervan?" zijn voor bevers lastig te beantwoorden. Ze zullen dichtslaan of het standaardantwoord "Leuk" geven (want dat willen grote mensen blijkbaar horen na die vraag).

Er moet dus een keuze zijn, maar wel uit beperkte antwoordmogelijkheden. Werken met beelden is voor bevers het beste (bijvoorbeeld een plaatje van een vrolijke, een niet-vrolijke en een neutrale bever, of plaatjes of materiaal van een ondernomen activiteit).

Houd er rekening mee dat bevers ook hun gevoelens nog niet helemaal kunnen vatten of scheiden, waardoor ze de neiging hebben om hun huidige gevoel mee te nemen. Iets dat ze eigenlijk leuk vonden, was zodra je het vraagt bijvoorbeeld 'stom', omdat ze net gestruikeld zijn en zich pijn hebben gedaan, of andersom. Een evaluatie met bevers is altijd persoonlijk. Bevers zijn nog niet in staat om voor een ander te spreken.

Tekenen werkt altijd: maak een tekening over vandaag, dit kampje of over Scouting. Wat bevers tekenen, heeft de meeste indruk heeft gemaakt. Het kan natuurlijk zijn dat ze gewoon het laatste dat er gebeurd is tekenen, maar dat is dan wel een teken dat er niet iets is geweest dat zo'n grote indruk heeft gemaakt dat het de meest recente herinnering overschaduwde. Praat na afloop wel over de tekeningen en vul het niet zelf in. Bovendien is het een goede manier om 'echt' te evalueren ("Je hebt Professor Plof getekend. Wat gebeurde er toen ook alweer?") Vervolgens kun je ingaan op dat wat de bever zegt of aan emotie laat zien).

## Welpen

Welpen hebben al iets meer 'lagen', ze beginnen zaken te vergelijken en duidelijkere interesses te krijgen. Vooral bij de oudere welpen wordt dit echt belangrijk en worden er veel 'lijstjes' gemaakt (leukste leraar, leukste televisieprogramma, etc.) Jonge welpen (tot 9 jaar ongeveer) zijn nog gevoelig voor suggesties, hebben moeite met open vragen, zijn soms 'pijnlijk eerlijk' en hebben de neiging om in het 'nu' te zijn (dus bij evaluaties voor het meest recente te gaan en het huidige gevoel mee te nemen). Oudere welpen hebben dit minder en zijn meer in staat om te vertellen wat de anderwelpen ervan vonden. Gidsen en helpers kunnen dus in beperkte mate voor hun nest spreken.

- Voor alle welpen is een actieve en visuele evaluatie nog steeds het beste, misschien gecombineerd met hun 'lijstjesgedrag'. Stel per nest een 'top 5' van leuke activiteiten op. Gebruik bijvoorbeeld een lijn met emoticons of laat ze cijfers van 1 tot en met 10 geven.
- Je kunt ook het logboek goed gebruiken voor feedback. Laat ze niet alleen zelf wat schrijven, maar maak er pagina's in á la vriendenboekjes, met een kopje 'Dit vond ik vandaag het leukst' en 'Dit vond ik vandaag niet zo leuk'. Laat ze de opkomst in zijn geheel bijvoorbeeld een cijfer geven, iets inkleuren (aantal duimpjes op, emoticon, sterretjes) of een sticker plakken.
- Een leuke doorlopende vorm voor welpen is een boom (letterlijk) in het lokaal, waar welpen hun favoriete spel als blaadjes aan mogen hangen of iets wat ze heel graag nog een keer willen doen of iets wat ze van ergens anders kennen en heel graag een keer op Scouting willen doen. Als leiding gaat programmeren, kunnen er dan wat blaadjes van die boom geplukt worden.
- Door met gidsen en helpers zelf een spel voor te bereiden krijg je op een informele wijze inzicht in wat ze waarderen en wat niet.
- Bij een afscheid van de oudste welpen uitgebreid herinneringen ophalen met taart en kampvuur geeft je ook een mooi informeel beeld van wat ze mooi vonden.

## Scouts

Bij scouts gaan de oudste scouts natuurlijk ook wat mee programmeren, dus zijn ze er al anders bij betrokken. Vergeet na een opkomst niet na te praten met de PL's en APL's (troepraad). Dit is een mooi moment om met hen het programma van de volgende week door te spreken. Je kunt de PL's vragen om in hun ploegen te evalueren en dit mee terug te nemen naar een volgende troepraad. Uiteraard hebben ze hier wel handvatten voor nodig.

De mening van alle scouts is van belang, dus naast de mening van de PL's en APL's blijft de individuele mening van elke scout ook belangrijk.

### Deelnemersevaluatie

Hieronder wordt een aantal mogelijkheden gegeven om met een jeugdleden te evalueren. Deze vormen zijn geschikt voor een grotere groep of voor in subgroepjes. Dat is voor een groot gedeelte afhankelijk van de activiteit en hoe zelfstandig een subgroep is.

- Ren je rot: deel de ruimte in in drie vakken en noem ze 'Mee eens', 'Mee oneens' en 'Neutraal'. Nadat de leiding een vraag stelt, gaan de leden in het vak staan dat overeenkomt met hun mening. De leiding vraagt enkele leden om toelichting van hun keuze.
- Achterwerk in de kast: de jeugdleden vertellen persoonlijk a.d.h.v. een aantal door de leiding opgestelde vragen of zij de (leer)doelen behaald hebben. Zij doen dit op de manier van het tv-programma *Achterwerk in de kast*.
- Lucifer: de leiding laat een doosje lucifers rondgaan en de persoon die het doosje heeft, mag een lucifer pakken en afsteken. Zolang de lucifer brandt, mag deze persoon praten.

- Kringgesprek: iedereen krijgt drie papieren met daarop de tekst:
  - Dit vond ik leuk.
  - Dit heb ik gemist.
  - Dit wil ik nog kwijt.

Je begint bij de eerste persoon en vraagt hem of haar blind één van de drie briefjes te trekken en vervolgens antwoord te geven op de vraag. Daarna ga je naar de buurman of buurvrouw die hetzelfde doet. Na een complete ronde kom je terug bij de eerste persoon, die nu nog maar twee briefjes heeft. Hij of zij trekt er weer één en geeft antwoord op die tweede vraag, etc.

Je kunt er ook voor kiezen om per persoon alle drie de vragen in één keer te laten beantwoorden, maar dan heeft de laatste persoon niet veel meer toe te voegen. In een grotere groep kun je ook iedereen slechts één briefje te geven. Nadeel is dat iemand dan misschien niet kan zeggen wat hij of zij zou willen.

- Je ei kwijt: een evaluatieformulier wordt na afloop in een 'kindersurprise-ei' gestopt en in het achterwerk van een grote pluuche kip gestopt. De deelnemers kunnen zo hun ei kwijt.
- De rode kaart: iedere deelnemer krijgt een rode en een groene kaart. De deelnemer legt dezekaart bij de onderdelen die goed (=groen) en minder goed (=rood) zijn gevonden. Eventueel kan er een opmerking op de kaart gemaakt worden.
- Tips en tops: je gaat de kring rond en iedere deelnemer wordt gevraagd een top en een tip te geven. Dus wat vond je goed aan de activiteit en licht dit toe. En op welk punt heb je een tip tegeven ter verbetering voor de toekomst?
- De applausmeter: hoe leuker de scouts het vonden, hoe harder het geklap.
- Top 5: laat de deelnemers een top 5 maken van de leuke en niet-leuke activiteiten.
- Vragenlijst op locatie: er worden evaluatieformulieren uitgedeeld aan de deelnemers. Ieder vult voor zich de vragen op de formulieren in en levert die daarna in bij de organisatie. Dit kunnen open vragen zijn of stellingen met: ja/geen oordeel/nee en ruimte voor opmerkingen of tips.
- Stille wand: er hangen flap-overvellen op de muur van de locatie. Op de flappen staan onderwerpen of vragen waar je een oordeel over moet geven. Deze flappen kunnen door de deelnemers zelf ingevuld worden. De deelnemers kunnen op de papieren meningen, tips en inzichten schrijven en eventueel ook op elkaars punten reageren.
- Abracadabra: de deelnemers bedenken in groepen een positief en negatief punt, schrijven dit op een papiertje en stoppen dit in een (tovenaars)hoed. Deze punten worden plenair besproken met en door de organisatoren. Zij trekken de papiertjes uit de hoed.
- De thermometer: plak vijf vellen op de muur met 'Het vriest dat het kraakt', 'Lichte vorst', 'Beginnende dooi', 'Wel een trui aan als je buiten gaat spelen' en 'Heerlijk zomerweer'. Laat de deelnemers bij het weerbericht gaan staan wat ze de activiteit hebben gegeven en vraag bij enkele deelnemers na waarom ze hier staan. Dit is tegelijkertijd ook een leuk fotomoment!



## Feedback

### *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.

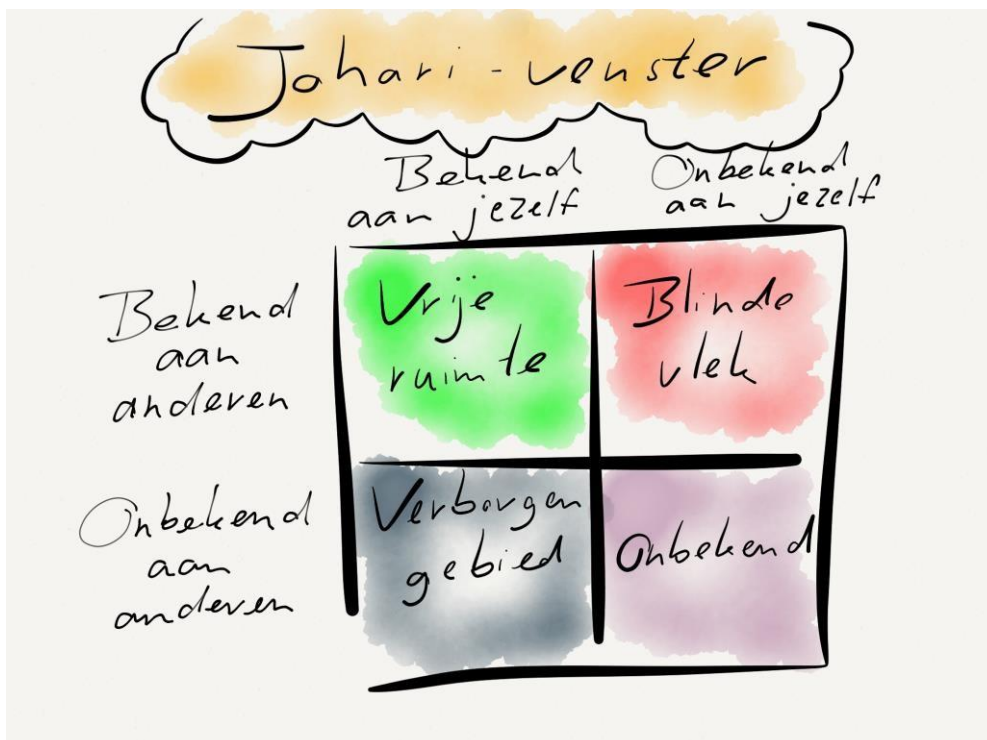
Feedback betekent letterlijk 'terugkoppeling'. Het geven van feedback is een belangrijke vaardigheid voor een (aankomende) leidinggevende. Door middel van feedback wordt informatie uitgewisseld over elkaars houding en gedrag. Daardoor is diegene die feedback ontvangt, in staat zijn of haar handelen kritisch 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 wie feedback ziet als een kans om te leren, bevindt zich dagelijks in een boeiende leeromgeving.

Reacties op ons gedrag krijgt iedereen 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.

### *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 relaties tussen gedrag en feedback. Dit model staat bekend als het JOHARI-venster en ziet er als volgt uit:



### Vrije ruimte

Stel je voor dat je naar jezelf kon kijken. Je zult ontdekken dat de dingen die je doet voor een groot deel bekend zijn bij jezelf en dat ze 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. Of je een bril draagt, veel licht of actief meedoet zijn zaken die iedereen gewoon kan zien.

### Verborgten gebied

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

Als je aan het begin van een training niet vertelt wat je beroep is, dan zal dat tot het verborgen gebied behoren tot het moment dat je het vertelt, al dan niet naar aanleiding van een vraag van een cursist. 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

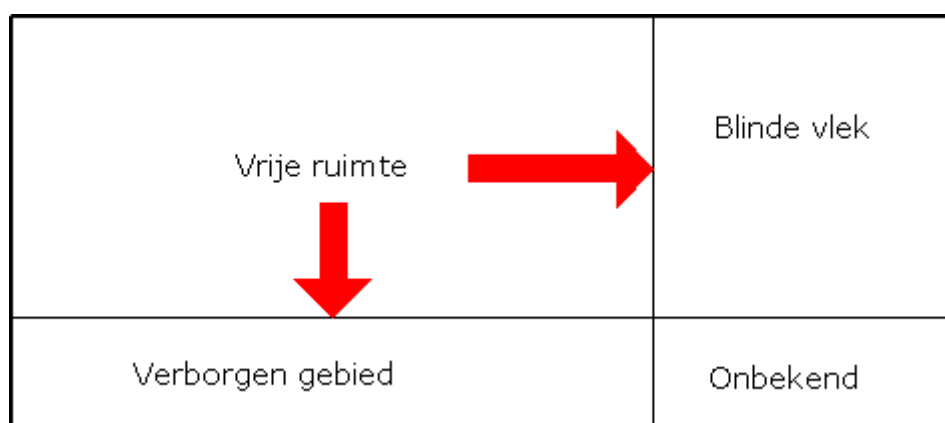
De 'blinde vlek' wordt ook vaak het gebied van de 'slechte adem' genoemd of 'the dark side of the moon'. Net als bij slechte adem – bijvoorbeeld door het eten van knoflook – weet je het niet van jezelf,

maar anderen weten (ruiken) het des te beter. Ook de achterkant van de maan kunnen we vanuit ons perspectief niet zien, maar we weten 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 'onbekende/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. Wat zou ik doen als ...". Je kunt er over fantaseren, maar hoe je werkelijk zult reageren in extreme omstandigheden kun je niet voorspellen.

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



Het doel is om de vrije ruimte zo groot mogelijk te maken. Immers, je wilt je eigen blinde vlek graag zien en je wilt open kunnen zijn over wie je bent. Bovendien heeft dit het voordeel dat het de communicatie tussen twee mensen inzichtelijker maakt en daardoor effectiever.

Door het uitwisselen en geven van informatie over jezelf kun je het verborgen gebied verkleinen. 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. 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 of haar gedrag te handhaven of te veranderen.

#### *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 effectieve feedback moet voldoen:

- 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 negatieve 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 feedback-ontvanger 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 negatieve, 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!

#### *Slotopmerkingen*

Feedback, die gegeven wordt, kan voor de ontvanger geheel nieuw zijn, en hem of haar (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 helpen verwerken. Als je die hulp niet kunt geven, overweeg dan of de feedback wel gegeven moet worden!

Feedback wordt vaak gegeven naar aanleiding van gedrag, wat als negatief wordt beleefd. Dergelijke feedback wordt dan meestal verstaan als een eis aan de feedbackontvanger om zijn of haar gedrag te veranderen. Een eis kan men moeilijk naast zich neerleggen, dus is de feedbackontvanger haast gedwongen om zich aan te passen aan de ander. Door de feedback zodanig te formuleren dat het geen eis is 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 tot dan toe niet bij zichzelf onderkend werden. Of maakt hem of haar bewust wat het effect is van zijn of haar gedrag op anderen. Wellicht worden onbevredigende aspecten aan zijn of haar manier van handelen belicht. 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 of haar pogingen tot nieuw gedrag.

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

Daarnaast is de reactie van anderen ook niet voorspelbaar. Negatieve feedback wordt vaak gezien als ongewenste veroordeling. Men gaat 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 men zo handelde of een tegenaanval uit te voeren op degene die feedback geeft. Zelfs positieve feedback wordt vaak (uit verlegenheid of ongewoonte) weggewuifd of gebagatelliseerd.

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 minder pijnlijk.

### *Feedbackregels*

Hieronder vind je de regels voor het geven van feedback.

1. Beschrijf gedrag dat je hebt waargenomen.  
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 door je agenda bladerde."
2. Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft. Laat je gevoel spreken.  
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."

3. 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?”



4. Eventueel: Geef advies voor alternatief gedrag. Als leidinggevende is het je doelstelling het gedrag van de ander te verbeteren. In veel gevallen is het zinvol de feedback af te sluiten met suggestie of advies voor effectiever gedrag. Geef eerst de ander de ruimte om zelf op alternatieven te komen.

“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.”

5. Terugkoppeling.

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

In een schema ziet er dat zo uit:

Stap 1	Benoem	Ik zie Ik hoorIk merkIk leesIk constateer
Stap 2	Effect	Ik denkIk vermoedIk interpreteer Ik neem aan datHet effect op mij isDaardoor voel ik meDat maakt dat ik me
Stap 3	Check	Ben je dat met me eens?Heb ik dat goed gezien?
Stap 4	Suggestie	Ik zou willenHet zou mij helpen als jeIk stel voor omIk ga er van uit dat jeIk hoop daarom dat je
Stap 5	Terugkoppeling	Kun je daar wat mee...?

#### Richtlijnen voor het ontvangen van feedback

Het is niet gemakkelijk om goede feedback te geven, maar ook voor het ontvangen van feedback zijn enkele richtlijnen:

- Beschouw feedback als een cadeau: wees dankbaar als je iets moois krijgt, maar laat je teleurstelling niet meteen zien als het cadeautje je niet bevalt.
- Feedback moet je zien als een mogelijkheid om iets te leren en niet als een aanval: wat de ander zegt, is zijn of haar 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 *Module 12: 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 watvreemd, 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 wordt. 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. Het is beter om op zoek te gaan naar alternatieven of achterliggende redenen.
- Doe iets met de feedback: laat de feedbackgever weten wat je met zijn of haar commentaar doet. Als je besluit er niets mee te doen, zeg je het ook.

#### *Feedback geven aan kinderen*

Kinderen van acht jaar hebben een radicaal andere leerstrategie dan kinderen van twaalf en volwassenen. Achtjarigen leren vooral van positieve feedback (prima gedaan). Maar bij negatieve feedback (jammer, misgegaan) gaan er nog nauwelijks alarmbellen rinkelen. Twaalfjarigen verwerken negatieve feedback juist heel goed en gebruiken die om te leren van hun fouten. Zo doen volwassen het ook, alleen dan nog een stuk efficiënter. Feedback aan kinderen bouw je dus anders op. Er zijn drie niveaus waarop je als volwassene kunt reageren op kinderen:

1. Niveau 1:
  - Negatieve reactie of irritatie (toon van de stem).
  - Volwassene wijst het kind terecht.
  - Volwassene keurt gedrag van het kind af, soms ook de onderliggende beleving.
2. Niveau 2:
  - Volwassene reageert niet.
  - Volwassene brengt in zijn of haar reactie een ander onderwerp of gevoel in dan waarhet kind mee kwam.
  - Volwassene verdraait de woorden van het kind of moraliseert.
  - Volwassene reageert, maar gaat voorbij aan wat het kind vertelt of beleeft.
3. Niveau 3:
  - Volwassene toont begrip, interesse, is betrokken.
  - Volwassene houdt rekening met de behoeftes van het kind.
  - Volwassene luistert naar de beleving van het kind die schuilgaat achter zijn of haar woorden.
  - Volwassene verwoordt de beleving, zodat het kind bij zijn of haar gevoelens en zo dichterbij zichzelf komt.

Voorbeeld ter verduidelijking van de drie niveaus:

Een welp was de vorige opkomst niet aanwezig, want hij was aan het logeren bij zijn oom. Hij vertelt enthousiast dat hij er op de tractor heeft gereden en dat hij zelfs mocht sturen.

De drie niveaus van feedback zijn:

1. Dat mag toch helemaal niet. Daar heb je een rijbewijs voor nodig.
2. Oké en hoe hard ging die tractor?
3. Dat is spannend. Dat vond je vast geweldig!

Voorbeeld ter verduidelijking van de drie niveaus:

Een scout heeft een zakmes gekregen voor zijn verjaardag.

De drie niveaus van feedback zijn:

1. Je hebt helemaal het insigne Hakken en snijden nog niet, dus je zakmes mag je in het vervolg thuislaten.
2. Stop maar snel weg, dan gaan we beginnen met de opening!
3. Wat leuk! Laat hem eens zien. Dan kunnen we binnenkort gaan oefenen.

Uit de twee voorbeelden volgt duidelijk dat het derde niveau binnen Scouting het meest wenselijk is. Door deze manier van feedback luister je naar het kind en neem je het kind serieus. Natuurlijk zijn er momenten waarop niveau 2 (bijvoorbeeld als het moment écht ongeschikt is) of zelfs niveau 1 (bijvoorbeeld als het gedrag van het kind erg gevaarlijk is) wenselijker is. Natuurlijk kun je erover nadenken of je die boodschap toch op niveau 3 kunt vertellen.

#### Feedback geven aan bevers

Bevers zijn nog weinig taakgericht en vooral relatiegericht. Ze zijn nog niet goed in staat om te kijken welke stappen in hun eigen gedrag leiden tot een positief of een negatief resultaat. Je kunt bevers dus ook op die manier feedback geven: ik vind het fijn dat je me helpt. Hierdoor leg je de nadruk op dat jij het fijn vindt en niet zo zeer op het helpen.

Bevers zijn ook erg gevoelig voor negatieve feedback. Dat trekken ze zich persoonlijk aan, ook al was de boodschap op de taak gericht. Ze leren van positieve feedback en het opdoen van succeservaringen. Negatieve feedback moet je dus proberen te voorkomen. Hierbij is het belangrijk feedback te geven op het gedrag, wat ze gedaan hebben, hun inspanning en niet zozeer op wie ze zijn. Dat wil niet zeggen dat je niet mag benoemen als er iets niet goed gaat, maar weet dat bevers het meeste leren van succeservaringen.

Wanneer er iets verkeerd is gegaan, kun je daar toch niet veel meer aan veranderen. Een wijze les voor de toekomst zullen ze nog vergeten. Het is dus aan jou als leidinggevende om dat te onthouden en ze de volgende keer als ze die taak gaan doen meer te ondersteunen of ze door kleine stapjes en veel vragen te begeleiden in het proces en om op basis daarvan iets een volgende keer anders te doen.

### Feedback geven aan welpen

Een welp heeft een taak uitgevoerd en krijgt feedback.

Is de taak goed uitgevoerd, geef dan altijd complimenten over **HOE** het gedaan is:

- Dat heb je goed **gedaan**.
- Dat heb je goed **opgelost**.
- Dat heb je goed **gevonden**.

Maak het kind bewust van zijn strategie:

- “Hoe heb je het gedaan?”
- “Zullen we eens kijken hoe je daaraan gekomen bent?”
- “Kun je me vertellen hoe je aan het antwoord bent gekomen?”
- “Had je het ook nog anders kunnen doen?”
- “Ga je het de volgende keer weer zo doen?”

Maak het kind bewust van het tevreden, blij of voldane gevoel als het iets nieuws onder de knie heeft gekregen:

- “Hoe vind je dat nu, dat het je zo goed gelukt is?”
- “Dat voelt lekker/Fijn hè?/Heerlijk!/ ...”

Natuurlijk ben je zelf ook oprecht enthousiast en straal je dit uit. Desgewenst deel je een schouderklopje uit, feliciteer je al handen schuddend, geef je een sticker of deel je een andere vorm van een tastbare pluim uit, maar dat laatste liefst niet te vaak.

Als het niet wil lukken, dan dit bij voorkeur **WEL** doen:

- Positieve waardering voor de poging: “Wat goed dat je het probeerde!”
- “Hoe heb je het gedaan?”
- “Zullen we eens kijken hoe je daaraan gekomen bent?”
- “Kun je me vertellen hoe je aan het antwoord bent gekomen?”

Als het kind er dan niet uitkomt met hardop denken over zijn of haar aanpak en zichzelf niet corrigeert, laat je (opnieuw) zien hoe het zou kunnen. Soms is het gewoon nog een stapje te ver voor het kind en ga je samen terug naar een eenvoudiger opdracht die nog wel lukte. Of je besluit samen het morgen pas weer opnieuw te proberen, vandaag is wellicht je dag niet.

Als het niet wil lukken, dan dit bij voorkeur **NIET** doen:

- “Nee/Fout/Dat ging niet goed/Nog niet goed/...”

### Feedback geven aan scouts

In tegenstelling tot welpen, kunnen scouts beter omgaan met feedback op zaken die niet goed gingen. Maar ze zijn nog niet altijd in staat om de schaal in te schatten: wanneer is bijna goed, goed genoeg en wanneer is bijna goed, niet goed genoeg?

Als leidinggevende blijf je, zelfs wanneer je feedback geeft op iets wat niet goed ging, uitgaan van een positief uitgangspunt. Een scout weet vaak echt al wel dat het niet gelukt is en met een zin als “Het geeft niks dat het nog niet helemaal gelukt is” geef je een scout minder het gevoel dat het een mislukking is. Scouts willen wel een oplossingsmethode horen, maar het zelf toepassen. Het volbrengen van de taak geeft dan een positief gevoel. Het ‘leren door doen’ van Scouting sluit hier goed bij aan.

Scouts gaan niet alleen nadenken over hun eigen mogelijkheden, maar die ook vergelijken met wat anderen kunnen en ze worden strenger naar anderen toe. Terwijl ze wanneer het bij henzelf niet helemaal lukt, vinden dat dit veel meer aan de omstandigheden lag.



Voor veel scouts is ironie (en de sterkere vorm: sarcasme) een begrip waar ze nog niet mee kunnen omgaan. Daarbij wordt een ironische opmerking over iets wat niet goed ging, eerder begrepen dan een ironische opmerking over iets wat wél goed ging. Wanneer een kampkeuken die door de scouts gebouwd is, niet erg stevig is, en wordt beoordeeld met de opmerking: “Zo, die kan wel tegen een stootje” vatten ze dit vaak wel op als een grapje. Daarentegen wordt een negatieve ironische opmerking, zoals wanneer je een cadeautje krijgt wat je heel leuk vindt en een opmerking maakt: “Wie wil er nu zo iets waardeloos krijgen?” vaak letterlijk opgevat. De eerste reactie van de scout is dan eenschrikreactie over de onaardige opmerking en daarna moeten ze nog inzien dat wat onaardig klinkt, juist aardig is bedoeld. Voor veel scouts is dat nog een brug te ver.

Omdat scouts veel dingen nog letterlijk nemen, is het verstandig je vrij strikt te houden aan de feedbackregels. Beschrijf wat je hebt waargenomen, geef feedback op acties en handelingen en niet op de persoon en houd het dicht bij jezelf. Dus nooit: “Jij bent vervelend”, maar “Wat je net gedaan hebt, vind ik niet leuk”.