**Inhoud van deze FocusFiche:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Knoop in touw met effen opvulling | Constructieve feedback en delen van leiderschap. | p.1 |
| **Oog met effen opvulling** | Visie. Visie. Visie. | p.2 |
| **Tekenfiguur met effen opvulling** | Voorbeeldgedrag van de leidinggevende | p.3 |
| **Badge volgen silhouet** | Wanneer is feedback positief? | p.3 |
| **Krabbelen met effen opvulling** | Oefeningen | p.5 |
| **Zakmes met effen opvulling** | Tools (3 in totaal) | p.5 |
| Boeken op een plank met effen opvulling | Bronnen | p.11 |

****

**Constructieve feedback en delen van leiderschap**

Als leidinggevende is feedback geven aan mensen een normaal onderdeel van het gedragsrepertoire. Hopelijk is feedback *vragen* dat ook, daar komen we verder nog op terug. In de groei van teams wordt ‘samenwerken’ (de derde van vier dimensies waarop groei te zien is) steeds belangrijker. Met elkaar communiceren krijgt daar een nadrukkelijke plaats in) naast bijvoorbeeld de besluitvorming waar we een aparte **F**ocus**F**iche rond ontwikkelden).

Met elkaar communiceren kan veel vormen aannemen: elkaar informeren, elkaar betrekken (‘is het een goede idee dat ik het zo aanpak, denk je?’), … en elkaar aanspreken op gedrag dat afwijkt van wat is afgesproken, op gedrag dat je niet goed weet te plaatsen, enz. Feedback geven, dus. Noodzakelijk gedrag voor elk teamlid en voor elk team.

*Wanneer je mensen de vraag voorlegt of ze graag feedback ontvangen als ze iets doen wat niet oké is of wat minstens béter zou kunnen, zegt de grote meerderheid: “JA!” Vraag je vervolgens aan diezelfde mensen of zij feedback zouden geven als ze iemand anders iets zien doen dat niet volgens de afspraak loopt … dan zijn de positieve antwoorden niet in de meerderheid. Sommigen zullen wel ‘iets aangeven daarover’, misschien omfloerst of alleen voor de goede verstaander te begrijpen. Anderen zwijgen er helemaal over want het voelt onwennig, men wil onvrede of conflicten vermijden, zich niet beter voordoen dan de ander, enzovoort.*

Een **veilig klimaat** binnen het team is een must. Waarin iemand durft vragen waarom de ander het zus of zo heeft aangepakt. Waarin je je niet inhoudt om te zeggen dat die ene uitspraak heel raar overkwam voor je: ‘Ik hoorde jou dat zeggen tegen die klant en ik zag daarna zijn reactie, volgens mij begreep hij jou helemaal niet?’ Enzovoort.

En ja, het werkt in de twee richtingen: waar ik feedback krijg en makkelijk kan geven, zal de psychologische veiligheid ook groeien.

Ook het **persoonlijk leiderschap** (zie aparte **F**ocus**F**iche) is hier nauw mee verbonden: je mee verantwoordelijk voelen voor het geheel betekent onder meer ook constructieve feedback geven en ontvangen. Feedback ontvangen betekent dat ik mijn eigen aandeel beter zie in een situatie, daar mee aan de slag gaan wil zeggen dat ik werk maak van groei.

Persoonlijk leiderschap betekent ook dat ik mijn grenzen ken en daar iets (constructief) mee doe: *“Na het teamoverleg was iedereen heel snel weg en ik heb alles opgeruimd. Ik wou eigenlijk ook direct kunnen vertrekken maar kon het zo niet laten staan, knap lastig! Bekijken we de volgende keer wie de opruim doet of stoppen we 5 minuutjes vroeger om dat samen te doen?”*

****

**Visie. Visie. Visie.**

Feedback geven en ontvangen is geen doel, maar een middel. Waarvoor moet het dan dienen? Dat gesprek ga je best met het team zelf aan. *Hoe kijken we naar leren, hoe kijken we naar beter worden, naar groeien? En welke plaats heeft feedback daarin? Is het veiliger dat feedback komt van onze formeel leidinggevende in plaats van onze collega’s die ons continu aan het werk zien? Wanneer voel ik me veilig om feedback te ontvangen? En wanneer om er te geven? Wanneer voel ik mij het meest comfortabel om er zelf naar te vragen? Wat zijn ingrediënten van goede feedback, hoe kijken wij daar naar?*

Als het doel van feedback helder is, dan zal snel blijken dat feedback niet louter in het teken hoeft te staan van bijschaven of corrigeren, het kan ook om positieve dingen gaan. Ook dat zijn mensen niet gewoon en het voelt dus vaak onwennig aan. ‘Moeten we dan massaal complimentjes in het rond strooien?’

Waar positieve feedback een plaats krijgt in een team, valt feedback over àndere zaken minder hard. Kortom: dan gaan mensen zich minder snel schrap zetten: ‘het zal weer niet goed zijn.’ Ook positieve feedback doen mensen trouwens het best gericht, waarbij ze iets zeggen over het *gedrag* van de ander. Positief of negatief, feedback helpt mensen leren.

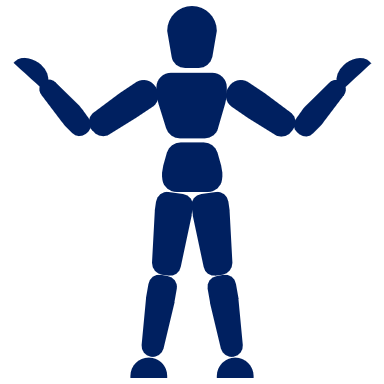
Dus niet: “Wauw, hoe knap heb jij dat gesprek met die klant aangepakt, zeg!” (al zal het best fijn zijn zo’n complimentje te krijgen!), maar eerder: *“Nadat die klant luider begon te praten en zich zichtbaar opwond, zag ik jou een klein stapje achteruit zetten en net iets zachter praten. Je keek ‘m in de ogen toen je zei ‘dat had inderdaad niet mogen gebeuren’ en meteen ging die man óók iets zachter praten. Hij leek te ontdooien, en hij was helemaal mee. Goed gedaan van je, daar zo rustig bij blijven!’*

Feedback biedt kans op *leren* in zo’n geval: wat heeft hier (mogelijk) gewerkt? En om te leren is vaak de blik van de ander nodig. De kans is immers groot dat de betrokken collega zelf wel opgelucht was dat het gesprek al bij al vlot verliep, maar wat het eigen aandeel daarin precies was is misschien minder duidelijk.

Met een team praten over feedback, over wat dat precies is en waartoe het dient, is heel waardevol. Samen de visie bepalen. Het kan uitmonden in een soort ‘overeenkomst’, een teamcharter, een afspraak of regeling – noem het zoals je wil. Met daarin de antwoorden op de vragen: *hoe willen wij dat hier doen met elkaar? Wat is een eerste stapje om dat vaker én met nog meer kwaliteit te doen?*

Als je daar een paar dingen van noteert waar iedereen zich achter schaart, is daar na een tijdje op terugkomen redelijk eenvoudig: *hoe liep dat nu?*

* *Welke goede voorbeelden kunnen we oogsten, wanneer heb je bv. echt iets gehad aan de feedback die je kreeg?* (die impact identificeren is heel belangrijk, feedback is immers geen doel maar een middel. Een middel tot wat?)
* *Wat lukte goed voor jullie, en wat vond je moeilijk?*
* *Wat hield ons soms tegen en zien we daar een rode draad in?*
* *Kunnen we iets aan onze werkwijze toevoegen zodat het comfortabeler loopt?*
* *Of zodat we nog meer kunnen opsteken van de feedback die we krijgen?*
* *Is het ons gelukt om na bepaalde situaties gericht om feedback te vragen, hoe ging dat?*
* *…*

****

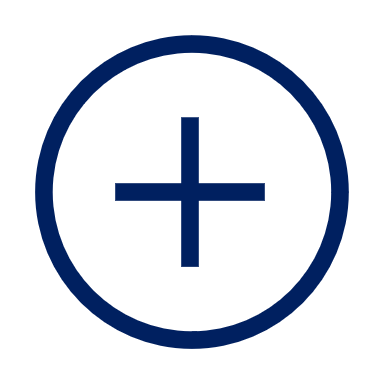
**Voorbeeldgedrag van de leidinggevende**

Het voorbeeldgedrag van de leidinggevende zit in heel véél aspecten van het dagelijks samenwerken, maar zeker in die aspecten waar medewerkers minder mee vertrouwd zijn of waarin ze zich (nog) niet comfortabel voelen.

Na een bespreking die je leidde (als voorzitter) en die op voorhand als potentieel ‘lastig’ werd bestempeld, nadat je iets nieuw hebt gedaan met het team, enz, kan je simpelweg zélf vragen naar feedback. Niet door het algemeen te formuleren “Geef mij nu eens feedback” want dan blijft de drempel om iets te zeggen hoog. Heel gericht dingen bevragen werkt doorgaans beter.

* *Ik vond het heel belangrijk om iederéén hier in te horen – is dat gelukt volgens jullie? Heb je mij dingen horen zeggen (of zien doen) die daarbij hielpen? Denk je aan andere zaken die er nog meer zouden in slagen om iedereen hierin te betrekken?* (tips vragen is, zeker in het begin als het team meer werk van feedback wil maken, een meer toegankelijke manier voor mensen. Je vraagt niet: ‘wat was slecht’, maar: ‘hoe zou het beter kunnen’? Uiteindelijk is het net dàt wat je te weten wil komen!)
* *Ik heb op een bepaald moment willen afronden en heb toen een voorstel tot besluit geformuleerd. Kon iedereen zich daar in vinden? Was de timing eigenlijk wel oké? Was het beter te volgen geweest had ik een paar dingen op de flip-over genoteerd? Hadden we beter iemand die rol ook tijdens de bespreking gegeven: kernwoorden noteren voor iedereen? Volgende keer meteen doen?*
* *Als deze situatie zich nog eens voordoet, doen we het dan weer op dezelfde manier? Lijkt een andere aanpak meer aangewezen? (concréét maken)*
* *En als het zich voordoet terwijl ik er niet ben, hoe pakken jullie het dan aan? Wat wil je zeker zien gebeuren dan? Hebben jullie daar support bij nodig, van wie?*

Voorbeeldgedrag hoeft niet spectaculair of opvallend te zijn, het zijn vaak details die bepalen of iemand zich veilig voelt of niet, of iemand een duwtje in de rug ervaart of niet, e.d.m.

****

**Wanneer is feedback constructief?**

Een team kan zijn eigen handvaten, afspraken, tips, methoden hanteren om feedback te geven aan elkaar. *Zó marcheert dat heel goed bij ons.*

Tegelijk zijn er een aantal algemene regels te formuleren. Als je met volgende vijf elementen rekening houdt - dit geldt voor leidinggevenden én voor teamleden - dan kom je al een heel eind. Fouten maken màg trouwens, zeker als we ons voldoende veilig voelen in het team.

**Constructieve feedback**

* vormt een **gesprek** met de betrokkene, en is dus géén eenzijdige boodschap (in het genre: ‘Ik geef jou dat mee, voilà!’) Een gesprek betekent dat de ander kan antwoorden, verdere toelichting kan vragen, kan motiveren waarom hij/zij iets deed of zei, enz.
* focust op **vooruitgang** en niet op het aanwijzen van schuld(igen). Daarom is een gesprek met het team hierover zo belangrijk: *waarom* feedback? Omdat we willen leren. ‘Als ik die situatie met jouw feedback voortaan vlotter kan aanpakken: graag!’
* **motiveert**de ander tot aanpassing en verbetering van zijn inbreng, werkwijze, ‘Die klant was helemaal méé met je tot je iets luider begon te praten, zag jij dat ook? Wel knap dat je het zo lang had volgehouden zonder er iemand bij te halen.’
* leidt tot concrete **ideeën** voor een betere inbreng of samenwerking. Alleen maar aangeven dat het niet goed was vormt helemaal geen garantie voor verbetering. Ideaal is dat je iets opsteekt, het de volgende keer op een andere manier probeert, misschien is een kleine aanpassing van jouw werkwijze wel voldoende maar je moet het wel eerst ‘zien’.
* verbetert en verdiept de **relatie** met de betrokkene. Feedback is een cadeau, zo wil de volksmond, maar dat wil niet zeggen dat het altijd *makkelijk* is. Het is best wel ’s slikken, zowel voor de gever als voor de ontvanger. *Maar als de feedback constructief is, dan weet ik wat ik aan je heb.* Je leert meer van iemand met nuance dan van jouw grootste supporter. Het voegt dus iets toe aan je professionele relatie met de ander, zelfs al gaan jullie niet meteen vriendschappelijk met elkaar om.

Zoals al aangegeven, is het belangrijk dat feedback concreet wordt gemaakt, en dus over gedrag gaat.

Dat een team kiest om voor ‘open communicatie’ te gaan: hoera!

*Maar wat verstaan we daar nu precies onder? Wanneer communiceren we “open”?*

*Wat zijn – in ons team - goede en heldere voorbeelden van open communicatie?*

Spreek met het team ook af hoe jullie dit gaan opvolgen. Een goed idee zou kunnen zijn om af en toe te evalueren hoe die communicatie loopt: wie heeft er een goed voorbeeld van open communicatie aan zijn/haar adres? Wie heeft zelf iets van feedback gegeven en heeft daarbij geprobeerd met die 5 ‘regels’ rekening te houden? Hoe liep dat?

****

**Oefeningen**

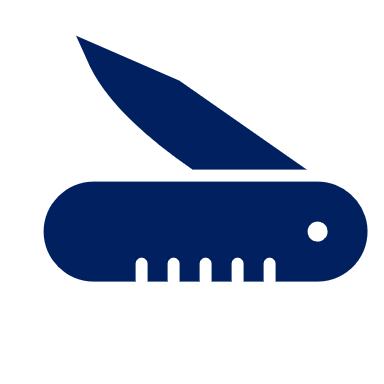
➊ Haal je een recente situatie voor de geest waar jij bij betrokken was, en waar feedback werd gegeven. Ook door jouzelf. Noteer jouw antwoorden op een apart blad.

* Wat haal je hier uit als suggestie voor een charter/overeenkomst/afsprakenkader met het team? Zijn er andere principes, criteria die je het team zou willen voorleggen?
* Leg jouw eigen feedback uit diezelfde situatie nu eens naast die 5 algemene richtlijnen van hierboven, en zoek voor elk van de 5 een verbetering van de feedback die jij gaf. Een upgrade, zeg maar. Maak het (nog) beter. Hoe zou jouw feedback (nog) méér tot een gesprek hebben kunnen leiden i.p.v. een eerder eenzijdige boodschap, zich méér op vooruitgang hebben kunnen richten, enz.

Maak dit heel concreet.

➋ Probeer af en toe eens 10 minuten gericht collega’s te observeren: wanneer vragen of geven ze feedback? Hoe doen ze dat? Welk compliment zou je kunnen geven op basis van wat je zag, en formuleer evt. één tip. Deel dit met de betrokkenen of, bij voorkeur, met het volledige team.

Het gaat meer over de kwaliteit van de feedback dan over de vraag of het om iets groots of ingrijpends gaat. *Het is een uiteindelijk een cultuur die je wil bewerkstelligen, een cultuur van feedback die uiting is van en bijdraagt aan een* ***psychologisch veilig groei- en leerklimaat.***

****

**Tools**

Om het gesprek over feedback en de (team)visie daarover op gang te krijgen, zijn verschillende toegangspoorten mogelijk. Je begint als leidinggevende met het vragen naar gerichte feedback en trekt dan het gesprek open. Of je maakt er een themagesprek van: *feedback, hoe doen wij dat hier en hoe zouden we het willen?*

Of je laat mensen op voorhand een zelftestje invullen, zoals op de volgende pagina. Let wel: hierin ligt de focus op de redenen waarom mensen geen feedback vragen en/of geen feedback geven. Wat zijn – eventueel - belemmerende gedachten bij mensen?

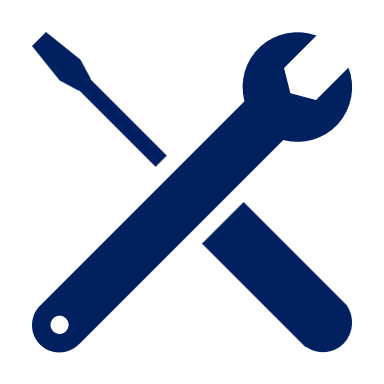
Je kan ook de tweede tool inzetten, waarbij feedback over het verloop van een teamoverleg wordt gegeven. Als een eerste proeftuin, zeg maar.

Tip: misschien moet je het gewoon *vragen* aan jouw team: *‘Wat helpt ons om hier een gesprek over te hebben met elkaar? Zonder in de val te lopen om het heel algemeen te houden* (“Ja, feedback is heel belangrijk!”) *Hoe zouden we het concreet kunnen maken hoe wij naar feedback kijken?’*

**⇨** Tool 1 is een zelftest, waarbij elk teamlid stellingen krijgt voorgesteld die ze één voor onderbrengen in de categorie ‘dat is meestal waar’ of ‘dat is meestal niet waar’. De stellingen gaan over vragen van feedback, geven van feedback, en krijgen van feedback.

**⇨** Tool 2 laat teamleden gericht feedback geven op (hier) de teamvergadering, of op een facet ervan (bv. de kwaliteit van de besluiten).

**⇨** Tool 3 geeft schematisch stappen weer in het formuleren van feedback, en vormt een combinatie van de 5 G’s met de bouwstenen van verbindend communiceren.



**Werkwijze tool 1: de Zelftest**

NODIG: print de volgende pagina uit en bezorg aan elk teamlid een exemplaar.

WERKWIJZE:

* Laat de teamleden de vragenlijst individueel invullen. Jij vult ze ook in.
* Na het invullen telt iedereen de kruisjes per kolom op. Hoe hoger de score in de kolom ‘niet waar’, hoe groter iemand zijn vaardigheid inschat in het feedback vragen, geven en krijgen.

Er zijn geen ‘normen’ (‘die score is slecht, matig, goed’) bepaald bij deze test, het gaat erom *zelf na te denken over welke belemmerende of bevorderende gedachten je hebt* in verband met feedback en die uit te wisselen met je collega’s.

* Het gesprek nadien kan gaan over de globale scores, maar ook bv. over de stellingen die het meest aangekruist werden als belemmering. ‘Hoe kunnen we die drempel wegwerken, zodat iedereen toch … ?’

TIPS:

Vergeet niet dat het in eerste instantie een opstapje vormt naar een dialoog met het team rond feedback en de visie daarop, en hoe daar samen een stapje vooruit in gezet kan worden.

Bewaak samen dat het besluit concreet en helder is, zodat je vlot kan terugblikken na een paar weken of het gelukt is dat besluit na te leven. En misschien kan de lat zelfs al wat hoger gelegd worden? …

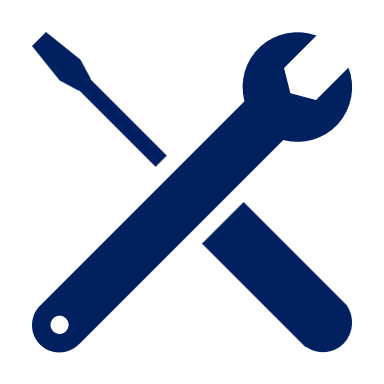
**Tool 1 Zelftest: vragen, geven en krijgen van feedback**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **vragen van feedback** | dat is meestal waar | dat is meestal   niet waar |
| 1. Ik vraag nooit feedback omdat ik vrees dat het overkomt alsof ik om complimentjes vis. |  |  |
| 1. Ik wil mijn collega’s/chef niet lastig vallen, daarom vraag ik vrijwel nooit feedback. |  |  |
| 1. Ik vraag geen feedback omdat ik denk dat die wel zal gegeven worden als het nodig is. |  |  |
| 1. Ik vraag liever geen feedback als ik niet min of meer zeker ben van wat er zal gezegd worden. |  |  |
| 1. Ik heb geen tijd om feedback te vragen. |  |  |
| 1. Ik vraag geen feedback omdat ik niet zeker ben dat de ander eerlijk zal antwoorden. |  |  |
| 1. Ik vraag geen feedback omdat ik toch niets kan veranderen aan mijn werk. |  |  |
| 1. Ik vraag geen feedback omdat ik meestal niet veel heb aan de antwoorden. |  |  |
| 1. Ik vraag geen feedback omdat ik dan onzeker lijk. |  |  |
| 1. Ik vraag geen feedback omdat ik er dan nadien misschien ook zelf moet geven. |  |  |
| Totale aantal kruisjes: |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **geven van feedback** | dat is meestal waar | dat is meestal niet waar |
| 1. Ik geef liever geen feedback op het gedrag van anderen. |  |  |
| 1. Ik vermijd het geven van negatief commentaar omdat ik gemerkt heb dat anderen dat vervelend vinden om te horen. |  |  |
| 1. Ik heb moeite met het geven van schouderklopjes omdat de ander zich dan opgelaten voelt. |  |  |
| 1. Ik geef eerder feedback op de persoon dan op zijn of haar gedrag. |  |  |
| 1. Bij het feedback geven laat ik me niet beïnvloeden door de gevoeligheid van de ander. |  |  |
| 1. Ik geef meestal feedback enige tijd nadat iets gebeurd is. |  |  |
| 1. Ik geef feedback vooral als ik me erger of kwaad ben. |  |  |
| 1. Ik wijs eerder op wat niet goed is dan dat ik met de ander zoek naar manieren om het anders te doen. |  |  |
| 1. Ik geef geen negatieve feedback want ik maak zelf ook fouten. |  |  |
| 1. Ik geef geen negatieve feedback omdat dat wel eens negatieve gevolgen voor mezelf zou kunnen hebben. |  |  |
| Totale aantal kruisjes: |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **krijgen van feedback** | dat is meestal waar | dat is meestal niet waar |
| 1. Ik denk vaak aan een half woord genoeg te hebben. |  |  |
| 1. Ik beschouw complimentjes op mijn werk vaak als overdreven. |  |  |
| 1. Wanneer ik feedback krijg, reageer ik altijd op het meest negatieve deel. |  |  |
| 1. Ik ervaar kritiek vaak als een persoonlijke aanval. |  |  |
| 1. Ik weet me vaak geen houding te geven als ik positieve feedback krijg. |  |  |
| 1. Als ik negatieve feedback krijg op mijn werk, word ik vaak kwaad of angstig. |  |  |
| 1. Ik heb geen feedback nodig om iets te leren, ik ben zelf kritisch genoeg |  |  |
| 1. Als ik negatieve feedback krijg voel ik me daarna vaak onzeker of rot. |  |  |
| 1. Als ik positieve feedback krijg van een ander, denk ik vaak dat die ander een wit voetje bij me wil halen. |  |  |
| 1. Bij negatieve feedback van een ander denk ik al snel dat de ander een slecht humeur heeft of me een hak wil zetten. |  |  |
| Totale aantal kruisjes: |  |  |

**Tool 2 Feedback op de teamvergadering**



**⇨** DOEL:

* gericht leren observeren.
* ‘kleur’ leren bekennen.
* wederzijdse beïnvloeding leren zien
* de werking van het team verbeteren door samen gericht te observeren, feedback te geven, verbeterpunten te formuleren, te observeren, feedback te geven …

**⇨** MATERIAAL:rode, oranje en groene kaartjes.

**⇨** WERKWIJZE:

* Geef elk teamlid bij het begin van de vergadering een rood, oranje en groen kaartje. *Rood staat voor ‘ik vond dat dit ons niet vooruit hielp’, groen staat voor ‘dit hielp ons écht vooruit’, en ‘oranje’ gaat over een (concrete) verbetersuggestie n.a.v. wat je opmerkte.*
* Leg uit dat iedereen op het einde van de vergadering zijn appreciatie over de vergadering zal moeten geven. Je kan dit heel open laten en/of een specifiek aspect bevragen: de timing, de besluitvorming (de werkwijze en/of de kwaliteit van de besluiten), de mogelijkheid tot inbreng, …

Leg ook uit dat men nadien uitleg kan geven over het gekozen kaartje door feedback te geven. *De nadruk ligt op het beschrijven van gedrag dat men gezien heeft en het effect van dat gedrag.*

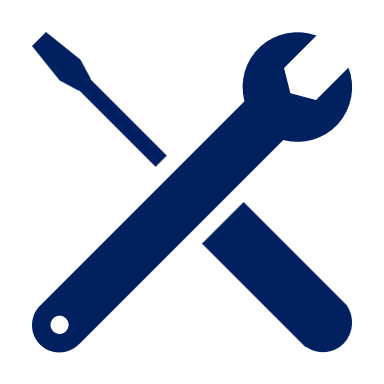
* Laat de deelnemers op de afgesproken tijd tegelijkertijd hun gekozen kaartje omhoog houden.
* Laat de teamleden elk hun feedback geven . Ga gewoon het rijtje af, zonder in discussie te gaan.
* Vraag verduidelijking indien nodig en geef de andere teamleden hiertoe ook de kans.
* Bedank hen voor het geven van de feedback en zoek samen naar wat je hier uit kan leren voor de volgende vergadering.
* Kies één of enkele aandachtspunten.
* De volgende vergadering herhaal je deze methodiek, enkel voor de gekozen punten.

**⇨** TIPS:

* je kan eindeloos variëren met het thema van deze oefening:
* feedback op het ochtendgebeuren op de afdeling (wat loopt vlot, wat loopt stroef, …)
* feedback op het omgaan met klachten (hoe ontvangen we die, hoe lang doen we er over die te behandelen, hoe tevreden is de persoon die de klacht formuleerde achteraf, …?)
* feedback op …
* Waak er telkens over dat de feedback vertrekt vanuit concreet geobserveerd gedrag, en vanuit het effect van dat gedrag.

Wil een teamlid die rol opnemen? Namelijk bewaken dat we tijdens het gebruik van de tool concreet gedrag benoemen, of concrete effecten?

**Tool 3: verbindend feedback geven in 5 stappen**

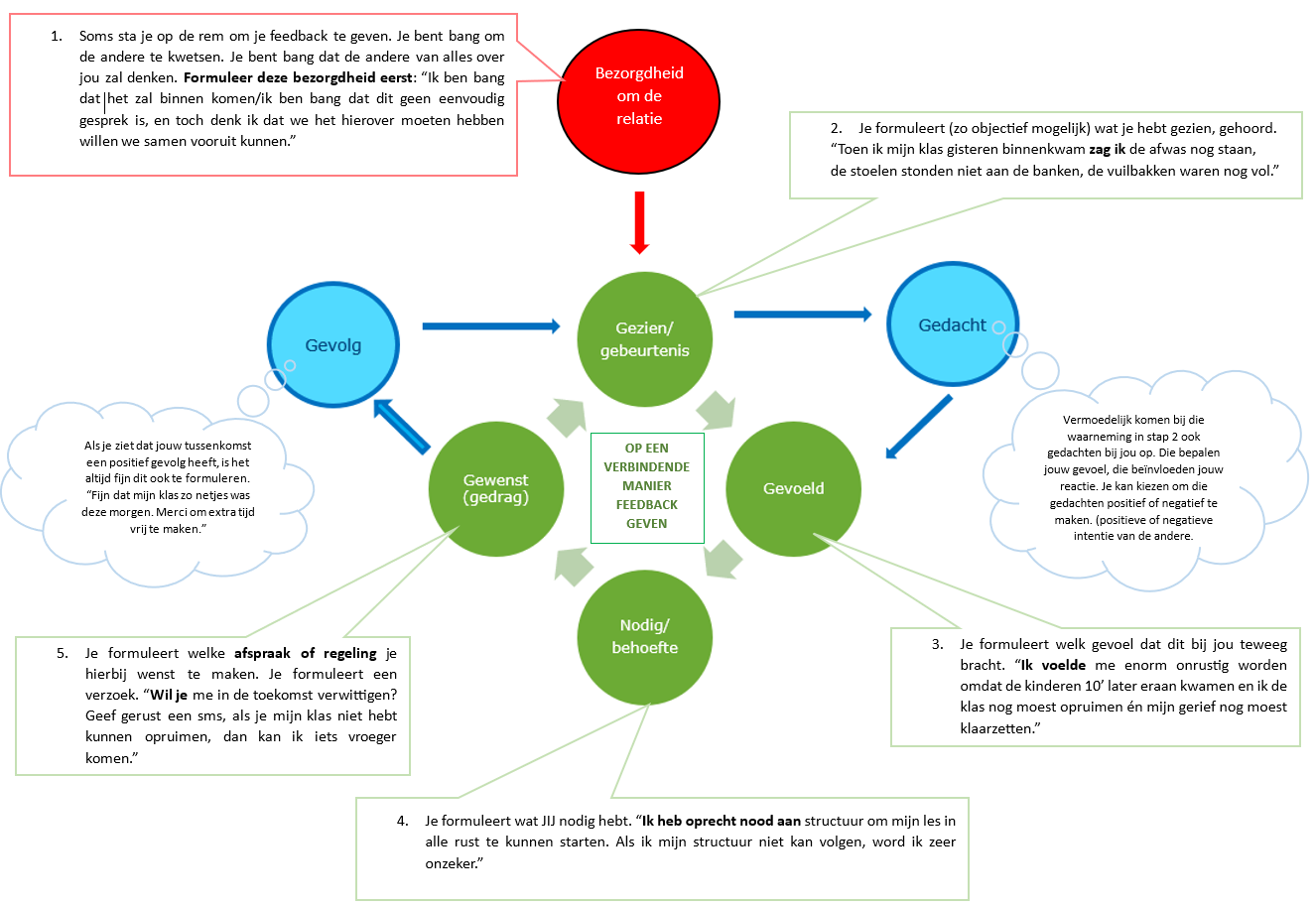


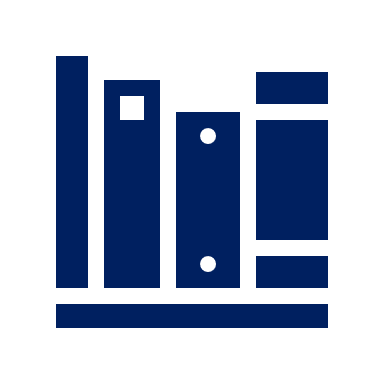
Gebruik het schema op de volgende bladzijde om met het team stil te staan op hoe je feedback geeft. We combineerden hier de 5 G’s met de 4 bouwstenen van verbindend communiceren. Er is één voorbeeld (uit onderwijs) uitgewerkt.

De teamoefening kan er in bestaan om dit schema voor hen zelf concreet te maken. Neem een heel concrete situatie voor ogen waarbij je de feedback niet hebt gegeven, en vul aan de hand van de stappen in hoe het had kunnen verlopen. Lukt het je ook om dit uit te spreken tegen de betrokkene?

Misschien willen jullie het schema gebruiken als inspiratie, en er een eigen model van maken, dat meer beantwoordt aan hoe jullie dat willen met elkaar: feedback geven en ontvangen? Doen!

*Zet tools in waarvoor ze bedoeld zijn: om jullie te helpen. Een tool gebruiken is nooit een doel op zich. Pas tools aan, gebruik er de meest relevante stukken van, laat het als inspiratie dienen, enz.*



****

**Bronnen:**

* Taborgroep, s.d. *Teamleerbox* [toolbox]

Afbeelding met Lettertype, Graphics, zwart, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, logo

Automatisch gegenereerde beschrijving

Dit artefact valt onder de European Union Public License (EUPL) en dient gedistribueerd te worden onder de meest recente versie van de EUPL. Meer informatie hierover is beschikbaar op [EUPL | Joinup (europa.eu)](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fjoinup.ec.europa.eu%2Fcollection%2Feupl&data=05%7C01%7Csofie.bogaerts%40vlaanderen.be%7C319f9ee71b61477d0ed008db47ce408a%7C0c0338a695614ee8b8d64e89cbd520a0%7C0%7C0%7C638182723406387243%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=baVjITPvkqeeBXwe%2B2TNRwqvLYXYDoR5uwhgOLfSSxI%3D&reserved=0).