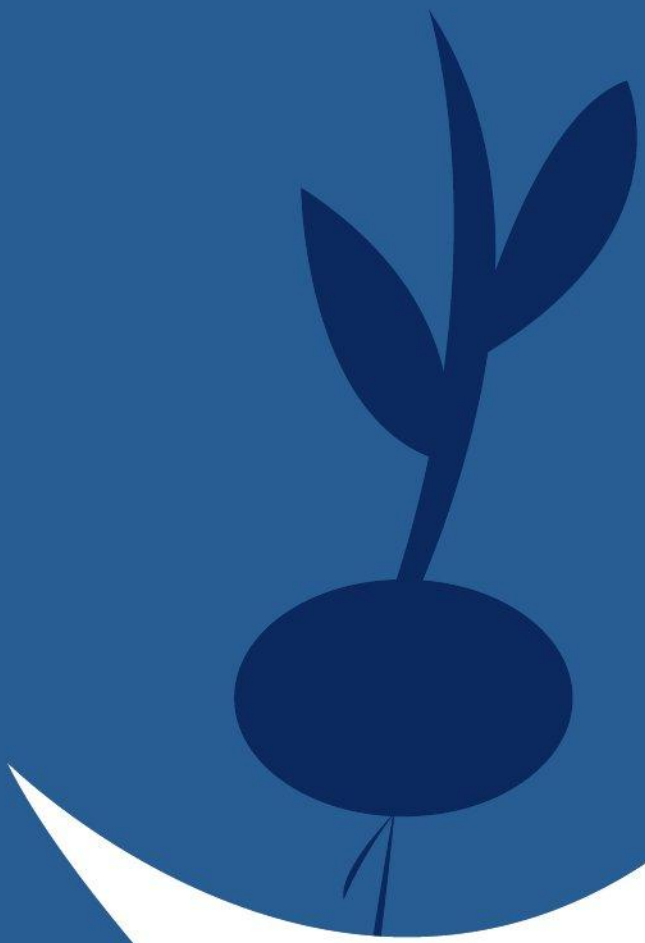
3x3 Evaluatie

Werkboek



Daniël Doorn

SPINAM

Over Spinam

Scholing voor Professionals, Individueel, Nuchter en Adequaat Maatwerk: precies waar Spinam, wat Latijn voor Doorn is, voor staat. Spinam richt zich op educatieve ontwikkeling voor non-profit organisaties, educatieve organisaties, het MKB en individuele ontplooiing. Doordat Spinam een vaste aanpak en een jarenlange ervaring heeft met en binnen educatieve instellingen, heeft Spinam binnen deze branche een grote toegevoegde waarde. En laten we de praktijkervaring van de medewerkers zelf niet vergeten. Samen een uitstekende mix voor onze klanten.

Spinam draagt zijn kennis, kunde en ervaring over door middel van persoonlijk advies, workshops en cursussen op het gebied van ICT, waar ook particulieren en professionals van kunnen profiteren. Mogelijke keuzes binnen een ingewikkeldere, vernieuwende wereld van groeiende leveranciers, de groeiende invloed van sociale media en een veranderende samenleving worden tijdens deze workshops en cursussen aan de kaak gesteld. Niet alleen de voordelen en mogelijke winsten komen aan bod, maar ook de gevaren, valkuilen en kosten.

Dit doet Spinam door

- De ontwikkeling en uitvoering van educatieve producten;
- Spinam Media als uitgeverij;
- Werkervaring opdoen via stage;
- Workshops, cursussen en coaching.

Spinam is een bedrijf dat educatie en individuele ontplooiing hoog in het vaandel heeft en zich daarom met hart en ziel inzet voor u en uw toekomst. Voor verdere informatie of vragen kunt u gerust contact opnemen via info@spinam.nl of via 085-303 46 59. Spinam staat u altijd bij.

'Met Spinam zet u de eerste stappen in de toekomst'

3x3 evaluatie training, coaching en certificering

Spinam kan u verder helpen met een training of coaching met betrekking tot de juiste uitvoering van een 3x3 evaluatie.
Ook kan Spinam u helpen bij de uitvoering van een 3x3 evaluatie en heeft Spinam een online module voor de administratieve ondersteuning van een 3x3 evaluatie ontwikkeld.
Ten slotte kan Spinam u een certificaat verschaffen wanneer u het principe van de 3x3 evaluatie voldoende onder de knie heeft en op de juiste manier kan toepassen.

Neem gerust contact met ons op via educatie@spinam.nl voor meer informatie.

© Spinam 2014-2017

Inhoudsopgave

Voorwoord pagina 1
Over Spinam pagina 2

Deel I: Wat is een evaluatie? pagina 4
Dit deel is de basis van het hele werkboek. Er wordt namelijk uitgelegd wat een evaluatie precies is. Hierdoor wordt het u duidelijk wat er in het vervolg van het werkboek bedoeld wordt met een evaluatie.

Deel II: Beschrijving aanpak 3x3 evaluatie pagina 6
Een 3x3 evaluatie is een krachtig middel om snel complexe en minder complexe evaluaties uit te voeren. Door de 3x3 regel zijn er maximaal negen goed beschreven evaluatiepunten met drie tot vijf regels tekst. Dat zijn uiteindelijk maximaal vijfenveertig regels die een korte samenvatting vormen van de evaluatie.

Deel III: Tips en trucs 3x3 evaluatie pagina 7
In dit deel wordt de kennis uit deel I en deel II aangevuld met tips en trucs. Deze tips en trucs zijn erg nuttig bij de uitvoering van een 3x3 evaluatie. Als u aanvullende tips heeft, dan horen we dat graag via redactie@spinam.nl.

Deel IV: Beschrijving gebruik van dit werkboek pagina 8
Dit werkboek kan gebruikt worden in uiteenlopende situaties zonder dat de werkwijze verandert. De werkwijze die beschreven staat in dit deel is tevens voorzien van uitgewerkte voorbeelden.

Deel V: Formulieren evaluatie voorbereiden, plannen en uitvoeren pagina 10
Met behulp van de formulieren in dit deel kunt u op een eenvoudige en snelle manier een 3x3 evaluatie uitvoeren. Er zijn voldoende formulieren om meerdere evaluaties uit te voeren, afhankelijk van de omvang van de evaluatie. Dit werkboek biedt ruimte voor tien evaluaties.

- Formulieren voorbereiden evaluatie pagina 12
- Formulieren evaluatie door pagina 32

Nawoord pagina 97
Gratis training 3x3 evaluatie pagina 98

© Spinam 2014-2017

Deel I: Wat is een evaluatie?

Een evaluatie is het verzamelen, interpreteren en presenteren van bedoelde en onbedoelde resultaten of uitkomsten van bijvoorbeeld een project of proces. Het uitvoeren van een evaluatie heeft voornamelijk als doel om de waarde van een uitkomst te bepalen. Dit is best gemakkelijk te doen. Iets lastiger is het tweede doel van een evaluatie: het beschouwen van de uitkomst op basis van de gemaakte keuzes. Door middel van een evaluatie staat u meer stil bij de uitkomst van de gemaakte keuzes. Hierdoor kunt u bij uzelf nagaan of u het de volgende keer op dezelfde manier aan zou pakken of misschien toch beter iets aan kunt passen.

Wie doet een evaluatie?

Een evaluatie wordt veelal gedaan door de betrokkenen van het proces of project, waarbij een leidinggevende vaak het voortouw neemt. Uiteraard is dit niet verplicht. Bij een project zijn er bijvoorbeeld veel belanghebbenden en kan één van hen de leiding op zich nemen.

Hoe werkt een evaluatie?

Als u een evaluatie uit gaat voeren, is het belangrijk om rekening te houden met de informatiecyclus of het evaluatieproces die er in alle gevallen ongeveer hetzelfde uitziet. Een evaluatie bestaat namelijk uit vier stappen:

- het verzamelen van informatie;
- het vastleggen van informatie;
- het interpreteren van informatie;
- het nemen en opvolgen van beslissingen.

Uiteraard zijn er verschillende manieren om deze stappen te benoemen, maar dit komt veelal op hetzelfde neer.
Ook is het belangrijk om in gedachten te houden dat de vierde stap vaak achterwege blijft. Dit is echter niet de bedoeling. Het heeft immers geen nut om een evaluatie uit te voeren en er vervolgens nauwelijks tot niets mee te doen.

Welke typen evaluatie kennen we?

Een evaluatie kan op twee momenten plaatsvinden: voorafgaand aan het proces of project of achteraf. De aanpak verschilt echter niet erg veel van elkaar. Het verschil zit in de beschikbare informatie, belanghebbenden en doelstelling(en).

© Spinam 2014-2017

Een evaluatie voorafgaand aan een proces of project heeft in de meeste gevallen als doel een gewogen en onderbouwde keuze te maken, terwijl een evaluatie die achteraf plaatsvindt meer bedoeld is om de uitkomsten van een gemaakte keuze in kaart te brengen.
Uiteraard is het ook mogelijk om tijdens het proces of project te reflecteren op de gedane zaken. Op die manier heeft u de mogelijkheid om waar nodig bepaalde dingen aan te passen. Gedane zaken in het verleden geven immers de ruimte voor andere keuzes in de toekomst.

Ook in de aanpak kunnen evaluaties behoorlijk verschillen. Zo kunt u op zoek zijn naar de winst of opbrengst van een keuze. Hierbij kunt u denken aan de goedkoopste internet provider bij u thuis met een redelijke snelheid. Hiervoor kunt u het best een kosten-batenanalyse toepassen.
Daarnaast kan het ook zijn dat u op zoek bent naar de beste keuze tussen vergelijkbare alternatieven. Hierbij kunt u denken aan een onderzoek dat de verschillende providers in kaart brengt en zich richt op meerdere factoren - dus niet louter snelheid of prijs. Dezelfde factoren worden tegen de verschillende opties afgewogen.
Ten slotte is er een aanpak waarmee niet makkelijk vergelijkbare opties toch te vergelijken zijn. Hierbij kunt u denken aan de afweging tussen internet via satelliet, ADSL, kabel of toch 4G. Bij deze aanpak maakt u de verschillende opties voor uzelf overzichtelijk.

De aanpak van de evaluatie hangt dus erg af van het doel ervan. Het is dan ook erg belangrijk om bij voorbaat voor uzelf in kaart te brengen wat nu eigenlijk het doel is van de evaluatie.

Waarom doe je een evaluatie?

U doet een evaluatie om een afgewogen keuze vooraf te kunnen maken of een keuze achteraf te kunnen toetsen. De vraag wie iets fout gedaan heeft komt hier vaak om de hoek kijken. Maar dit is niet het belangrijkste. Het belangrijkste is om betere beslissingen in de toekomst te kunnen nemen. Indien blijkt dat een door u goed overwogen besluit verkeerd uitpakt, is het belangrijk om verder te kijken dan alleen naar wie de beslissing genomen heeft. Kijken naar de toekomst en leren van het verleden is een betere leermeester.

Door meerdere evaluaties tijdens een project uit te voeren, zult u zien dat de uitkomsten tamelijk makkelijk te vergelijken zijn. Doordat alles overzichtelijk in kaart is gebracht, bent u beter in staat om op de juiste manier te anticiperen en te reageren op onverwachte gebeurtenissen.

© Spinam 2014-2017

Deel II: Beschrijving aanpak 3x3 evaluatie

Vaak is het niet noodzakelijk of mogelijk om een 100% dekking van een evaluatie te bereiken. In de meeste gevallen is het ook onwenselijk door de hoge kosten. In een dergelijk geval is een kleine maar doeltreffende aanpak een goed hulpmiddel. Met dit in gedachten heeft Spinam de 3x3 evaluatie ontwikkeld. Deze aanpak heeft als doel om de evaluatie overzichtelijk te houden. Zeker wanneer er met meerdere mensen aan één stuk gewerkt wordt of er aan meningsvorming gedaan wordt. Het kost niet erg veel tijd en geeft een goede kapstok voor het nemen van beslissingen, het maken van een meervoudige evaluatie of het bepalen van een strategie.

In de 3x3 aanpak wordt er gekeken naar drie verschillende punten:

1. Wat ging er goed / wat willen we behouden;
2. Wat kan beter / wat is handig om aan te pakken;
3. Wat moet beter / wat pakken we als eerst aan.

Het is de bedoeling om per onderdeel drie punten op papier te zetten met elk eenzelfde opbouw:

1. één zin over het punt wat je wilt maken;
2. één of twee zinnen over wat het effect was;
3. één of twee zinnen over wat het beter zou maken.

Het laatste punt is niet altijd van toepassing. Soms is de evaluatie namelijk al vaker gedaan en vaak geeft de laatste evaluatie de gewenste uitkomsten. In dit geval zijn verbeteringen dus niet nodig.

Het voornaamste doel van de 3x3 aanpak is dat je in een vroeg stadium in staat bent keuzes te maken over wat ergens toe doet en wat niet. Deze aanpak zorgt voor een goede afweging en weergave van wat belangrijk is. Dit kan in positieve zin zijn, maar ook zeker in negatieve zin. Dat is prima, want juist van de negatieve dingen kunt u zeggen wat beter kan of misschien zelfs moet. Op deze manier is het makkelijker om de gewenste uitkomsten te krijgen.

De 3x3 evaluatie is zeer breed inzetbaar. Met een klein beetje uitleg kan iedereen er aan mee doen. Het is daarom geschikt voor gebruik binnen bedrijven, scholen en bij alle andere werkverbanden.

De enige eis is dat de uitvoerder of moderator van de evaluatie goed kan uitleggen wat de bedoeling is. Ook zal de uitvoerder taalkundig onderlegd moeten zijn en een goede affiniteit met groepsgedragingen is een duidelijke pré. Het is daarom een goed idee om een ervaren moderator te vragen als dat nodig is. Zeker omdat een onpartijdige moderator het proces of project met een andere blik bekijkt en hiermee zinvolle bijdragen kan losmaken bij de deelnemers.

© Spinam 2014-2017

Deel III: Tips en trucs 3×3 evaluatie

Voordat u aan de slag gaat met de evaluatie is het goed om te weten wat u beter wel en beter niet kunt doen tijdens een evaluatie. Zo bespaart u tijd en voorkomt u dat de evaluatie talloze keren opnieuw uitgevoerd moet worden.

Do's en don'ts:

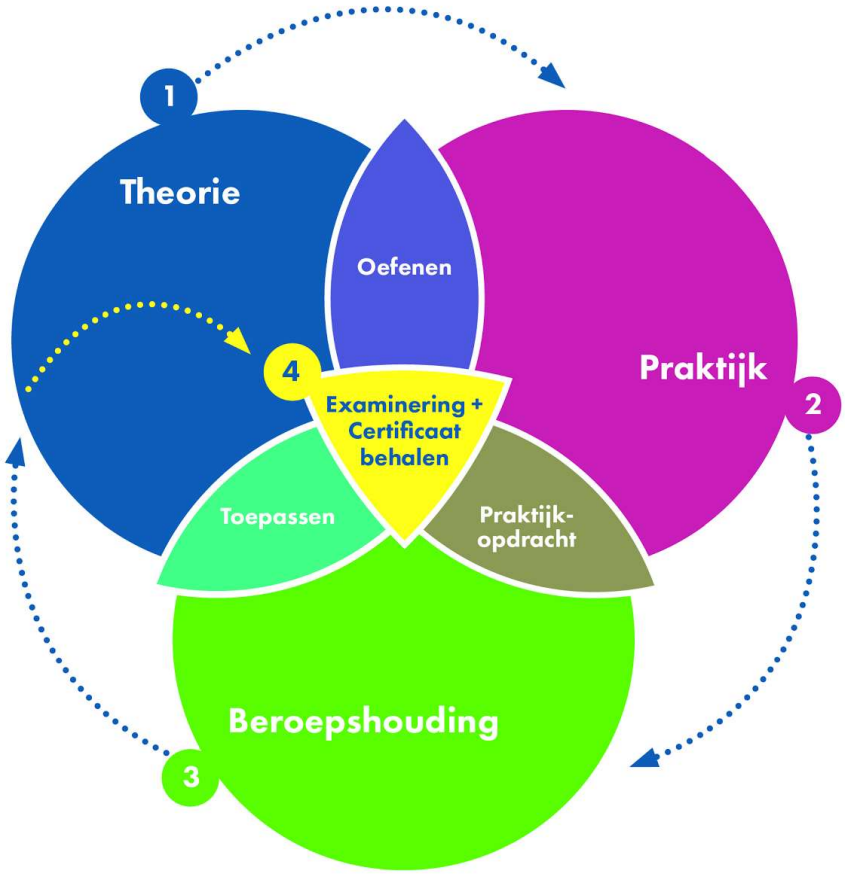
- Het is belangrijk om u te beperken tot drie punten. Geen twee, geen vier;
- Elk punt mag maximaal vijf zinnen bevatten. Dit kan lastig zijn, dus wanneer u er niet helemaal uitkomt, kunt u anderen om hulp vragen;
- Als u zich heeft beperkt tot vijf zinnen per punt, heeft u meteen een korte samenvatting gemaakt. Het is verstandig om dit in latere hoofdstukken verder uit te werken;
- Voor een projectplan, een afdelingsplan of een strategie is het goed mogelijk om meerdere 3x3 analyses uit te voeren. Het is in een dergelijk geval wel van belang om u per keer te richten op louter één speerpunt. Deze kunnen komen uit een eerdere 3x3 analyse, maar soms is dat niet handig;
- Wanneer een 3x3 analyse van meerdere mensen samengevoegd wordt, is het belangrijk om het 3x3 principe in stand te houden. Dit houdt in dat alle analyses worden bekeken en samengevoegd tot één analyse, waarbij elk punt weer teruggebracht wordt naar maximaal vijf regels;
- Het is belangrijk om u te realiseren wat wel of niet van belang is. Alleen de punten waar ook maar enigszins invloed op uitgeoefend kan worden, zijn van belang. De rest kunt u het best achterwege laten;
- Het ene geval is wat complexer dan het andere. In een wat complex geval kan het handig zijn om een gespreksleider in de schakelen. Zo kunt u sneller tot een conclusie komen;
- Wanneer er met behulp van de 3x3 aanpak een review van grote documenten gedaan wordt, is het verstandig om de analyse meerdere malen uit te voeren;
- Als u groepen gaat indelen, let er dan op dat de groepen nooit kleiner dan drie worden;
- Wanneer u twijfelt, kunt u zich het best door anderen laten adviseren over de te volgen aanpak en begeleiding.

Er komt dus veel kijken bij een 3x3 analyse. Het zou kunnen zijn dat het allemaal niet helemaal verloopt zoals u het graag had gezien. In een dergelijk geval is het verstandig om nog een analyse uit te voeren. Mocht u er dan nog steeds niet uitkomen, is het uiteraard geen enkel probleem om u door een ander te laten adviseren. Dat kan iemand uit uw omgeving zijn, maar dat kan ook een medewerker van Spinam zijn. Spinam staat u immers altijd bij.

© Spinam 2014-2017

IV. Beschrijving gebruik werkboek

Dit werkboek is ontwikkeld door Spinam voor middelbaar beroepsonderwijs denk- en werkniveau of hoger. Dit werkboek kan gebruikt worden tijdens het volgen van een training of in de praktijk.



Spinam maakt gebruik van een modulair leersysteem. Spinam werkt via een goede, theoretische onderbouwing via oefeningen naar de praktijk. Daarbij wordt gekeken naar uw reeds bestaande capaciteiten en kennis zodat er snel resultaat geboekt kan worden. Vervolgens gaat u verder met het uitvoeren van praktijkopdrachten. Door middel van deze opdrachten kunt u laten zien dat u de juiste beroepshouding heeft. Spinam laat u in feite kennismaken met de praktijk waarin u al het geleerde kunt toepassen.
Nadat de theorie in de praktijk is toegepast, wordt duidelijk wat u nog nodig heeft om tot het beoogde einddoel te komen: uw examen of certificering.
Spinam vindt het belangrijk dat u zelf controle houdt over wat u leert en hoe snel u dat leert. Daarom kunt u het proces van theorie naar praktijk naar beroepshouding net zo vaak uitvoeren als nodig is om klaar te zijn voor uw examen of certificering.

Naast dit werkboek heeft Spinam een online en een offline training ontwikkeld. Met het succesvol doorlopen van één van de trainingen en het behalen van het examen ontvangt u

van Spinam een certificaat dat u deze module beheerst en behaald heeft. Indien nodig kunt u ook bij Spinam terecht voor coaching of andere ondersteuning.

Het werkboek kunt u gebruiken voor één of meerdere 3x3 evaluaties. In deel V staat vermeld welke stappen u kunt nemen en zijn de bijbehorende formulieren opgenomen. Het einddoel is één 3x3 evaluatie als samenvatting.

De onderstaande voorbeelden geven u een beeld over hoe een grotere 3x3 evaluatie uit te voeren.

Voorbeeld 1:
U gebruikt één van de eerste tien formulieren (A tot en met J) als samenvatting voor de evaluatie. Bij formulier A (als voorbeeld) kunt u formulier één tot en met vijf vermelden die gebruikt worden voor de evaluatie door de verschillende projectteams. U vermeldt met potlood of pen in het werkboek wat de 3x3 evaluatie van het team is. Als u dat van alle teams gedaan heeft, maakt u een samenvatting van de belangrijkste punten uit formulier een tot en met vijf. Aan het einde heeft u een mooi boekwerk met alle evaluaties die u desgewenst bespreekt met de teams.
Ten slotte maakt u een verslag dat u verstuurt aan de betrokkenen.

Voorbeeld 2:
U gebruikt vijf van de eerste tien formulieren (A tot en met J) als samenvatting voor de evaluatie van de verschillende teams. Een zesde (formulier A) reserveert u voor de samenvatting van de gehele evaluatie. Bij formulier B tot en met F kunt u formulier één tot en met vijftien verdelen en vermelden op de formulieren B tot en met F die gebruikt worden voor de evaluatie door de verschillende teamleden. U vermeldt met potlood of pen in het werkboek wat de 3x3 evaluatie van de teamleden zijn. Als u dat van alle teamleden gedaan heeft, maakt u een samenvatting per team van de belangrijkste punten.
Ten slotte maakt u een samenvatting van de formulieren B tot en met F op formulier A. Het resultaat van formulier A verstuurt u als eindverslag aan de betrokkenen.

Als u vaak evaluaties moet doen, heeft Spinam ook een online applicatie waarin u de evaluaties kan (laten) invoeren en verwerken.
Ook heeft Spinam een training ontwikkeld die ondersteunend is aan dit werkboek.
Ten slotte biedt Spinam ondersteuning op de werkvloer. Een medewerker van Spinam komt naar u toe en begeleidt u waar nodig.

© Spinam 2014-2017

V. Evaluatie voorbereiden, plannen en uitvoeren

Een goed begin is het halve werk. Daarom is het belangrijk om een evaluatie goed voor te bereiden. Het is belangrijk om duidelijk te zijn over wat er verwacht wordt van de deelnemers en wat er met het resultaat gedaan wordt. Op deze manier kan iedereen zijn beste beentje voor zetten om (uiteindelijk) tot het gewenste resultaat te komen.

Voorbereiden en plannen

Het plannen en voorbereiden van de evaluatie omvat een aantal standaard voorbereidingen. Allereerst moet u weten wanneer de evaluatie gereed moet zijn. Voorafgaand aan de gereedheid van de evaluatie plant u een periode waarin u de samenvatting gaat maken van de eerder ingezonden evaluaties van uw medewerkers of teams. Voor de medewerkers is het belangrijk om te weten waar ze aan toe zijn en wat er van ze verwacht wordt. Het is dan ook belangrijk om aan te geven wat er wanneer van hen verwacht wordt.

Uitvoering

Een evaluatie kan op twee manieren gedaan worden.
De eerste manier is een evaluatie op afstand. Hierbij kunt u denken aan het aan uw medewerkers meegeven van een tijdslimiet om een ingevulde evaluatie terug te zenden, zodat u hiermee aan de slag kunt gaan. U kunt het best voor deze methode kiezen wanneer u met een ervaren team aan het werk gaat.
Daarnaast kunt u ervoor kiezen om via geplande sessies het invullen van de evaluatie te begeleiden. Wanneer uw team meer begeleiding nodig heeft en u snel antwoord(en) wilt hebben, kunt het best voor deze werkvorm kiezen.

Samenstellen groepen die gaan evalueren

De samenstelling van de groepen zal vaak een natuurlijke keuze zijn.
Zo kunt u ervoor kiezen om iedereen individueel te laten evalueren, maar u kunt er ook voor kiezen om groepen samen te laten evalueren. Bij een samenwerking tussen groepen zullen er betere evaluatiepunten naar voren komen en dat is duidelijk zichtbaar.

Het samenstellen van de groepen kan grofweg op twee manieren:

1. Inhoudelijke rol of functie van de belanghebbende zoals manager, analyst / architect / deskundige, ontwikkelaar, tester, beheerder of aan andere rol of functie;
2. Type rol of functie van de belanghebbende zoals sponsor / financierder / opdrachtgever, account manager, deelnemer project, gebruiker projectdoel / projectresultaat, klant van projectdoel / projectresultaat of een andere type rol of functie.

Uiteraard staat het u vrij om zelf een indeling te maken. Het is dan van belang om de groepen niet te verschillend te maken. Als er minder dan vijf mensen samen een 3x3 evaluatie gaan doen, dan is een verdeling in groepen niet nodig.

© Spinam 2014-2017

Maken van de eindevaluatie of samenvatting

Het maken van de samenvatting is een belangrijke taak. Het is aan u om de hoofdpunten van de ingediende evaluaties recht te doen. Hierbij is het belangrijk om u aan het 3x3 principe te houden en dus niet meer dan negen punten te gebruiken voor uw samenvatting. Deze samenvatting dient immers als eindverslag van de evaluatie en het is dan wel zo prettig als deze kort en bondig is.

Vragen of suggesties

Indien u vragen of suggesties heeft over deze aanpak, horen we dat graag. U kunt vrijblijvend vragen, opmerkingen of suggesties mailen naar educatie@spinam.nl. Een snelle reactie is gegarandeerd. Wij willen immers niets liever dan dat u snel weer aan de slag kunt om tot het beoogde resultaat te komen.

Nieuwe werkboeken

Mocht het zo zijn dat uw werkboek vol is, kunt u altijd een nieuwe aanschaffen bij Spinam of bij de betere boekhandel. Wanneer u een certificaat 3x3 evalueren heeft behaald en een nieuw boek bij Spinam bestelt, krijgt u korting op dit boek.

© Spinam 2014-2017