

QUADRUPLE LEARNING

-

HOW FOUR
DIFFERENT
METHODS MAKE
YOUR UNIQUE
CIRCLE COMPLETE



VAKMANSCHAP IS MEESTERSCHAP

Naam	Tessa Jussen
Studentnummer	2169551
Datum	04-04-2014
Praktijkorganisatie	Ericsson Telecommunicatie B.V.
Docent-begeleider	Nick Heijder

Management Summary

Deze Vakmanschap is Meesterschap uit zich in het product: “Quadruple Learning. How four different methods make your unique circle complete.” Het Quadruple Learning Board is een bord dat bestaat uit vier verschillende leermethoden die onderscheiden worden door Ericsson. Deze leermethoden komen voort uit de ‘High Impact Learning Culture’ en de ‘Vijf Principles’ die Ericsson nastreeft. Er wordt bij werknemers binnen ETM echter te veel nadruk en focus op het formele leren gelegd, terwijl leren op de werkplek en leren door ‘collaboration’ in de mindset van werknemers vaak achterblijven.

Het uiteindelijke doel van het bord speelt hier dan ook op in. Allereerst zou de deelnemer inzicht moeten krijgen in de eigen gehandhaafde leerstijlen en zou uit zelfonderzoek moeten blijken in welke mate de werknemer op één lijn zit met de lerende organisatie die Ericsson nastreeft. Daarnaast moet het bord praktische vaardigheden in de vorm van werkvormen aanbieden, die de werknemer kunnen helpen bij zelfsturing als het gaat om de wijze van leren in de toekomst.

Het is de bedoeling dat de deelnemer het bord zelf bouwt, stuk voor stuk (in totaal zijn het er vijf) om uiteindelijk tot een complete leercirkel te komen. Vier van de borden geven een kwart cirkel – een kwadrant – weer, die dus een bepaalde leerstijl moet voorstellen. Omdat het bord uit vijf verschillende stukken bestaat (met het middelste bord begint de deelnemer bij eigen algemene overtuigingen over leren) is de deelnemer vrij in de manier waarop hij de kwadranten aan het middelste bord legt. Een van de belangrijkste componenten van het product is dat de uiteindelijke constructie van het bord uniek is voor iedere werknemer, waardoor de werknemer owner wordt van zijn eigen bord. Deze uniekheid komt dus voort uit het feit dat de deelnemer zelf mag bepalen hoe de kwadranten komen te liggen, maar ook door het doorlopen van de verschillende werkvormen, waardoor de deelnemer vaak een keuze moet maken uit verschillende mogelijkheden. Idealiter wordt de deelnemer begeleid door een coach die het proces in de gaten houdt en die voor diepgang kan zorgen middels het stellen van kritische vragen en het doorvragen op gegeven antwoorden. Indien er geen coach aanwezig is, kan de deelnemer het bord ook zelf maken met behulp van de handleiding.

Bovendien heeft elk van de vier kwadranten drie ringen. De deelnemer begint in de kleinste ring met het beschrijven van een concrete situatie van de leermethode van dat kwadrant. Als deze situatie eenmaal is beschreven onderzoekt de deelnemer in de volgende ring met verschillende werkvormen de persoonlijke aanpak. Idealiter komt de deelnemer er in deze fase achter welke leerpatronen en – stijlen karakteristiek zijn voor hemzelf en wordt de deelnemer alvast lichtelijk getriggerd om na te denken over de effectiviteit hiervan. Dit reflecterende deel en de wijze van transfer worden pas echt impliciet in de derde ring, waar de deelnemer dus ook na moet gaan denken over het ideale/gewenste leerproces en welke uitdagingen hem dat brengt.

In elk kwadrant wordt dus het volgende proces doorlopen:

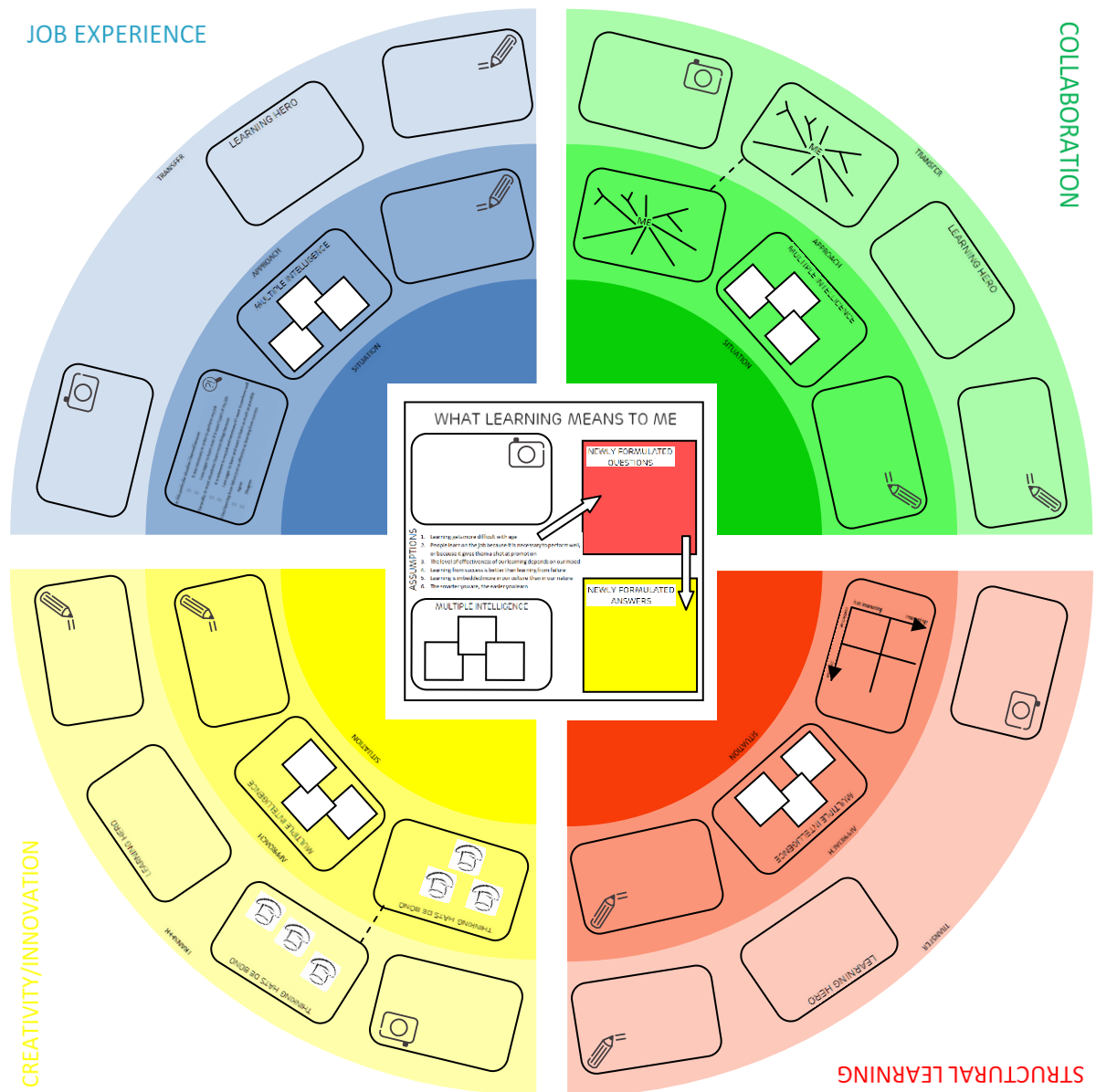
Ring 1 SITUATION → Ring 2 APPROACH → Ring 3 TRANSFER

Door de verscheidenheid aan werkvormen appelleert het bord aan verschillende leerstijlen van deelnemers. Een aantal werkvormen zijn gebaseerd op theorieën, zoals die van de meervoudige

intelligenties van Howard Gardner en de creatieve hoeden van de Bono. Ook zijn er een aantal werkvormen die ik zelf heb bedacht. Onmisbaar zijn daarnaast de pure reflectieve oefeningen die gebaseerd zijn op het beantwoorden van de vragen uit de STARR-methodiek.

Met dit bord krijgen werknemers inzicht in hun eigen leerstijlen en –patronen en leren ze bovendien in de toekomst effectiever de regie te nemen over hun eigen leerproces in ieder kwadrant.

Grafische Weergave van het Quadruple Learning Board



Inhoudsopgave

Management Summary	2
Grafische Weergave van het Quadruple Learning Board	4
Voorwoord	6
Inleiding.....	8
Aanleiding met behulp van theoretische achtergrond vanuit Employability onderzoek.....	9
Het product	11
Wat houdt de High Impact Learning Culture precies in?	13
Uitleg en Verantwoording Bord	14
Met eindeloze tijd en mogelijkheden, hoe zou het spel er dan idealiter uit hebben gezien?	28
Hoe past het bord binnen HR Ericsson (vooral ETM)?.....	29
Hoe zit het met terugkoppeling?	30
Bronnen.....	31
Bijlage.....	32

Voorwoord

Voor U ligt het onderbouwende verslag van het innovatieve product: 'Quadruple Learning. How four different methods make your unique circle complete'.

Toen het gedurende januari echt tijd werd om een concreet idee te vormen voor de afstudeeropdracht Vakmanschap is Meesterschap had ik een heel ander beeld van het uiteindelijke product dan hetgeen ik nu heb aangeleverd. Toentertijd had ik nog het plan om een tool of spel te maken dat het creatieve denkproces zou kunnen begeleiden. Het spel zou dan met verschillende werkvormen de fases van divergeren en convergeren doorlopen. Toen de weken verstreken leek dit eigenlijk te vaag en niet echt te voldoen aan een heersende behoefte binnen het HR werkveld. Op dat moment ben ik nog eens terug gaan kijken naar mijn adviesonderzoek uit de eerste helft van dit schooljaar. Eigenlijk kwam hier een hele bruikbare conclusie uit naar voren die erg goed als input voor mijn innovatieve product kon dienen. Zo kreeg het product week na week steeds meer vorm, totdat het in de laatste drie weken pas echt helemaal werd geconcretiseerd. Kortom – zoals denk ik bijna meer regel is dan uitzondering bij de opdracht Vakmanschap is Meesterschap – heeft het bij mij heel lang geduurd voordat ik echt een concreet idee had waar ik me compleet in kon storten. De uitwerking van het product is vervolgens razendsnel in een korte periode gebeurd. Hier valt dan ook meteen het grote verschil op tussen het adviesonderzoek enerzijds en Vakmanschap is Meesterschap anderzijds. Bij de adviesopdracht was het proces erg in kaders ingebouwd en zat ik proportioneel ongeveer iedere week hetzelfde aantal uren achter de laptop. Bij Vakmanschap is Meesterschap is dat heel anders. Omdat het product al weken door mijn hoofd maalde en ik er telkens een heel klein beetje mee bezig was, kreeg het hele product en verslag een eigen leven in mijn hoofd. Uiteindelijk is het dan alleen nog zaak om alles op papier te krijgen.

Met het uiteindelijke onderwerp van het product – leren, ontwikkelen en creativiteit – ben ik ontzettend blij. Ik heb hier natuurlijk zelf een grote rol in gespeeld, maar ik merk dat de ontwikkeling van werknemers en de manier waarop zij leren mijn absolute favoriete aspect van HRM is. Ik heb in het product dus veel van mijn passie en interesse gestopt en hopelijk is dat ook terug te zien.

Bij de totstandkoming van dit product zijn een aantal mensen betrokken geweest die me enorm hebben geholpen en zonder wiens hulp het bord nooit deze vorm aan had kunnen nemen. Allereerst wil ik Nick Heijder bedanken, die me een aantal keer op vrijdag weer even terug heeft gestuurd naar wat nu echt belangrijk is, als ik door de bomen het bos niet meer zag. Terugkijkend op het proces zijn dit cruciale momenten geweest waarin het product steeds meer naar het huidige resultaat

toegroeide. Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken. Mijn moeder met name voor het doorlezen van alle stukken en het voorzien van feedback. Mijn vader vooral voor alle inspirerende en nuttige gesprekken waarin hij eigenlijk als 'mijn' coach fungeerde (wat de precieze taak van de coach bij het product precies is zult U straks zien). Ten slotte wil ik mijn collega's bij Ericsson bedanken, die altijd bereid waren me van feedback te voorzien door zich te verplaatsen in de manier waarop werknemers tegen het product aan zouden kijken.

Tessa Jussen

April 2014

Inleiding

Het belang van reflecteren op leren en de essentie van Quadruple Learning wordt eigenlijk samengevat in de volgende quote van Phil Race (2002):

“Reflection deepens learning. The act of reflecting is one which causes us to make sense of what we’ve learned, why we learned it, and how that particular increment of learning took place. Moreover, reflection is about linking one increment of learning to the wider perspective of learning – heading towards seeing the bigger picture.”

Volgens Race is reflectie nodig om betekenis te geven aan hetgeen we hebben geleerd. Bovendien is reflectie nodig om het geleerde te plaatsen in een groter geheel. Vertaald naar het Quadruple Learning Board betekent dit dat werknemers door concrete leersituaties te bekijken tot inzichten komen die meer overkoepelend zijn en generiek voor hun leerprocessen. Hoe dat precies in zijn werking gaat, wordt in dit onderbouwende verslag verder toegelicht.

Het concrete product is een bord dat deelnemers zelf moeten maken. Bij dit product zit bovendien een handleiding die in dit verslag als bijlage is toegevoegd. Het kan zijn dat deze onderbouwing op sommige momenten niet helemaal goed te begrijpen is indien de lezer de handleiding nog niet heeft gelezen en dus niet weet hoe het bord werkt.

Allereerst zal ik dadelijk de aanleiding beschrijven waardoor het product deze vorm en inhoud heeft gekregen. Daarna zal ik het product kort beschrijven, in de handleiding wordt er immers dieper ingegaan op hoe het product werkt. Vervolgens zal ik iets vertellen over de High Impact Learning Culture van Ericsson waar het product mede op is gebaseerd. In de daaropvolgende vier hoofdstukken zal ik bespreken waarom ik heb gekozen voor het bord en de bijbehorende werkvormen en wat dat voor implicaties heeft voor HR binnen Ericsson. Onmisbaar bij dit verslag voor een goede beeldvorming is natuurlijk het product zelf. Daarom wil ik de lezer graag oproepen om het bord er bij te pakken en schroom niet om een aantal van de werkvormen zelf ook te doen.

Aanleiding met behulp van theoretische achtergrond vanuit Employability onderzoek

ETM heeft te maken met een hoge gemiddelde leeftijd en werknemers zijn gemiddeld al erg lang in dienst. Er zijn veel verschillen tussen werknemers als het gaat om de mate waarin men bezig is met eigen ontwikkeling en in de beeldvorming van werknemers bestaat er een sterke mix tussen verantwoordelijkheden die werknemer en werkgever hebben. Als deze verantwoordelijkheid zou worden geschetst door middel van een lijn met als twee extremen: verantwoordelijkheid van werknemer en verantwoordelijkheid van werkgever, scoren werknemers hier verschillend op. Het merendeel vindt wel dat het initiatief vanuit henzelf moet komen en dat het vervolgens de taak van de werkgever is om hen daarin te faciliteren door bijvoorbeeld bepaalde cursussen en trainingen aan te bieden en te financieren. Bovendien is uit de diepte-interviews en het jaarlijkse werknemerstevredenheidsonderzoek gebleken dat werknemers over deze facilitering van Ericsson eigenlijk over het algemeen tevreden zijn.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat ongeveer de helft van de werknemers voornamelijk intrinsiek gemotiveerd is om te investeren in de eigen ontwikkeling. De andere helft is primair extrinsiek gemotiveerd. Als extrinsieke factoren worden bijvoorbeeld de hogere baanonzekerheid door recente reorganisaties en de huidige arbeidsmarkt genoemd. Er is dus blijkbaar wel een bepaalde *sense of urgency* aanwezig en men onderkent het belang van eigen ontwikkeling.

Naar mijn mening de grootste bevinding uit het onderzoek was de grote associatie die werknemers leggen tussen ontwikkeling en formele trainingen, cursussen, opleidingen of certificeringen. Learning-on-the job wordt maar weinig benoemd en erkend, terwijl dit deel is van de visie van Ericsson Global en de High Impact Learning Culture. Het inzicht in wat men leert op de werkvloer ontbreekt daardoor bij veel werknemers. In mijn advies heb ik dan ook benoemd dat er duidelijk nog winst te behalen valt op de kansen die worden aangeboden om vaardigheden en competenties te verbeteren door coaching en on-the-job-learning. Hierbij is de eerste stap van herkenning, erkenning en zelfinzicht van cruciaal belang. Op deze conclusie en mijn interesse in de ontwikkeling en het leren van mensen is mijn innovatieve product dan ook gebaseerd.

Het product is uiteraard geen directe succesformule die leidt tot de High Impact Learning Culture. Het bord richt zich op de individuele werknemer en hoe deze meer de regie kan nemen over het eigen leerproces. Daarnaast heeft Ericsson als organisatie nog steeds de verantwoordelijkheid om een omgeving te creëren waar werknemers ruimte krijgen om te leren en innoveren, samen dingen

te delen en relaties op te bouwen, ideeën uit te wisselen en feedback te geven en te ontvangen. Pas als de activiteiten van de werknemer en de kansen die Ericsson aanbiedt op elkaar aansluiten zal er echt sprake kunnen zijn van een High Impact Learning Culture.

Het product

Het Quadruple Learning Board is een bord dat bestaat uit verschillende leerstijlen die onderscheiden worden door Ericsson. Het is de bedoeling dat de deelnemer het bord zelf bouwt, stuk voor stuk (in totaal zijn het er vijf) om uiteindelijk tot een complete leercirkel te komen. Verdere onderbouwing volgt in het hoofdstuk 'Uitleg en Verantwoording Bord'.

Voor de lezer van deze onderbouwing is het wellicht handig om de handleiding van het bord eerst te lezen om te weten wat het precies inhoudt en hoe het werkt. Een kleine waarschuwing, de handleiding is in het Engels vanwege de internationale focus van Ericsson en een groot aantal buitenlandse werknemers dat bij ETM werkt.

Doel van het bord

Het uiteindelijke doel van het bord is tweezijdig. Allereerst zou de deelnemer inzicht moeten krijgen in de eigen gehandhaafde leerstijlen en zou uit zelfonderzoek moeten blijken in welke mate de werknemer op één lijn zit met de lerende organisatie van Ericsson. Daarnaast moet het bord praktische vaardigheden in de vorm van werkvormen aanbieden, die de werknemer kunnen helpen bij zelfsturing als het gaat om de wijze van leren in de toekomst.

In principe is het bord een win-win situatie. Het maken van het bord draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer op het gebied van leren. De werknemer kan dit vervolgens meenemen in gevormde actiepunten waardoor in de toekomst effectiever de regie kan worden genomen over het eigen leerproces. Dit alles zou dan bij moeten dragen aan een van de doelstellingen die Ericsson heeft, namelijk dat van Everyday Learning en de High Impact Learning Culture.

Essentie van het bord

Een van de belangrijkste componenten van het product is dat de uiteindelijke constructie van het bord uniek is voor iedere werknemer, waardoor de werknemer owner wordt van zijn eigen bord. Om deze reden spreek ik vanaf nu dan ook over het 'maken' van het bord. De werknemer is in dit proces dan ook echt een actieve participant ofwel de 'maker'/'creator'.

Hoe wordt het maken van het bord begeleid?

Idealiter wordt de deelnemer begeleid door een coach die het proces in de gaten houdt en die voor diepgang kan zorgen middels het stellen van kritische vragen en het doorvragen op gegeven antwoorden. Een belangrijke taak van deze coach is dus in eerste instantie om te luisteren en vervolgens vragen te stellen. Met de juiste vragen kan de coach de deelnemer stimuleren om op een andere manier naar de situatie te kijken. Een coach zou ook de gehele manual over kunnen nemen en de deelnemer door het proces heen kunnen praten. Deze situatie is zelfs beter dan als de deelnemer de manual zou moeten gebruiken. Deze kan natuurlijk nog altijd worden geraadpleegd voor achtergrondinformatie over de leerstijlen of bepaalde theorieën.

Uiteraard is een vereiste voor de coach dat deze precies weet hoe het bord werkt en wat de achterliggende theorieën zijn. Bovendien moet de coach beheersen over goede gespreks- en coachvaardigheden om de werknemer op het juiste moment op de juiste manier te stimuleren.

Wat houdt de High Impact Learning Culture precies in?

Omdat Ericsson in een dynamische markt opereert waarin ze sterk afhankelijk zijn van actuele technische ontwikkelingen, streven ze naar een High Impact Learning Culture, waarin werknemers continu leren en bij kunnen dragen aan het aanpassingsvermogen van de organisatie.

Uit de Bersin-theorie – waar de High Impact Learning Culture op is gebaseerd – kan worden geconstateerd dat in het 70-20-10 Model of Development maar 10% van wat men leert in een formele setting plaatsvindt. Uit het employability-onderzoek is gebleken dat bij ETM de nadruk echter sterk op deze 10% ligt als het gaat om ontwikkeling. Werknemers scharen ontwikkelactiviteiten in eerste instantie onder deze noemer en vinden het over het algemeen moeilijk om andere leeractiviteiten te herkennen en te beschrijven. Met deze tool wordt de aandacht meer gevestigd op de andere twee manieren van leren evenals het belangrijke innoveren en op het inzichtelijk maken van het hele proces van leren. De gedachte erachter is dat als men blijft focussen op de 10%, het maximaal haalbare ook altijd 10% blijft. Als men zich daarnaast ook concentreert op de andere 90% valt daar nog enorme winst te behalen.

Everyday Learning bestaat volgens Ericsson uit de volgende componenten. Drie van de vier kwadranten representeren dus ook een van deze leermethoden. Voor uitgebreide informatie over wat deze activiteiten precies inhouden, wil ik graag naar de manual verwijzen.

- Job Experience (70%)
 - Stretch assignment
 - Mentoring/Coaching
 - Structured on-the-job learning
 - Job rotation
 - Shadowing
- Collaboration (20%)
 - Digital & F2F collaboration
 - Teach others
- Structured Learning (10%)
 - Instructor-led training
 - Learn online

Uitleg en Verantwoording Bord

Het bord bestaat uit vier vierkanten borden (35x35 cm) met elk een hoekje eruit (10x10 cm). Als al deze vier borden dan aan elkaar worden gelegd blijft er in het midden precies een vierkant over van 20 bij 20 cm, waarin het vijfde bord past. Dit vijfde en middelste bord is tevens het bord waar de deelnemers mee beginnen. Het gaat hier om de diepe overtuigingen van deelnemers over leren. Als de deelnemer de werkvormen op dit bord heeft afgerond, mag hij/zij zelf kiezen welk volgende bord er aan wordt gelegd.

Ieder van de vier grote vierkanten borden bestaat uit een kwart cirkel, wat ik ook wel kwadrant noem. Het behoeft geen wiskundige logica om vast te stellen dat vier kwadranten samen een complete cirkel maken; de leercirkel. Omdat deelnemers zelf mogen kiezen welk bord ze aan het middelste bord leggen en waar, zal het bord er bij iedere deelnemer dus anders uitzien. Dit is een van de aspecten die bijdragen aan een werkelijk uniek bord voor elke deelnemer.

Waarom een center bord en vier verschillende kwadranten?

Het middelste bord van 20x20 cm, noem ik in de manual ook wel het 'center board'. Het is als het ware echt de kern en het centrum van het bord. Hier is het de bedoeling dat deelnemers oriënterend en generiek achter hun overtuigingen komen van 'leren'. De wijze waarop dit wordt gedaan kan in de manual worden gelezen. Ik heb voor dit middelste bord gekozen omdat ik denk dat het goed is om eerst als het ware de skyline van leren te bekijken, voordat deelnemers de straten werkelijk gaan bewandelen. Belangrijk hierbij is natuurlijk wel dat als het bord compleet is – als ze alle kwadranten hebben behandeld en als het goed is meer inzicht hebben gekregen in hun eigen leerproces – hen nog eens wordt gevraagd om terug te kijken naar dat middelste bord. De deelnemers kunnen zich dan afvragen of er wellicht veranderingen hebben plaatsgevonden in hun overtuigingen. Ze zouden het 'center board' dan nog aan kunnen passen.

Drie van de vier kwadranten zijn gebaseerd op de drie componenten van Everyday Learning die Ericsson zelf uitdraagt. Meer informatie is te vinden in de manual en in het hoofdstuk High Impact Learning Culture. Omdat een van de vijf principes van Ericsson 'Innovate.Everyday' is, heb ik er voor gekozen om dit als vierde component aan het bord toe te voegen. Creativiteit en innovatie is in een organisatie als Ericsson die opereert in een dynamische markt van essentieel belang. Vandaar dat ik het belangrijk vond om ook deze leermethode – naar mijn mening is het immers een leermethode omdat je continu 'leert' anders te denken – aan het bord toe te voegen.

Zijn de vier kwadranten universeel of specifiek voor Ericsson?

De drie leermethoden die Ericsson onderscheidt, kunnen denk ik als zodanig generiek worden beschouwd dat ze van toepassing zijn in iedere organisatie. Hoewel Ericsson ze heel erg eigen heeft gemaakt is de theorie die er achter zit een gangbare en algemeen geaccepteerde. Bovendien denk ik dat de theorie ook zeer accuraat is en rekening houdt met tijden die veranderen waarin mensen op verschillende manieren leren en steeds minder de nadruk leggen op formele leeractiviteiten.

Ik ben van mening dat mocht het bord voor een andere organisatie (natuurlijk een aangepaste versie) gebruikt worden, het niet geheel ondenkbaar is dat dit vierde kwadrant van creativiteit deel blijft uitmaken van de cirkel. Dit zal echter alleen van toepassing zijn als de organisatie ook waarde hecht aan creativiteit van werknemers. Mochten ze een andere kerncompetentie hoog in het vaandel hebben staan zou dat wellicht een goede vervanger zijn, of het vierde kwadrant valt af.

Hoe werkt ieder kwadrant?

Zoals al is vermeld, mogen deelnemers zelf kiezen welk kwadrant ze in welke volgorde aan het 'center board' leggen. Ze mogen echter pas door naar het volgende kwadrant als ze het vorige volledig hebben doorlopen. Ieder kwadrant bestaat uit een kwart cirkel met drie ringen en begint in de kleinste ring met het beschrijven van een concrete situatie van de leermethode van dat kwadrant. De opdracht die in de middelste ring impliciet centraal staat: Beschrijf een concrete situatie waarin je hebt geleerd via deze leermethode. Als deze situatie eenmaal is beschreven onderzoekt de deelnemer in de volgende ring met verschillende werkvormen de persoonlijke aanpak. De vragen die hier centraal staan: Hoe heb ik in deze situatie geleerd?/Hoe heb ik het leerproces in deze situatie aangepakt? Idealiter komt de deelnemer er in deze fase achter welke leerpatronen en -stijlen karakteristiek zijn voor hemzelf en wordt de deelnemer alvast lichtelijk getriggerd om na te denken over de effectiviteit hiervan. Dit reflecterende deel en de wijze van transfer worden pas echt impliciet in de derde ring, waar de deelnemer dus ook na moet gaan denken over het ideale/gewenste leerproces en welke uitdagingen dat hem brengt.

In elk kwadrant wordt dus het volgende proces doorlopen:

Ring 1 SITUATION → Ring 2 APPROACH → Ring 3 TRANSFER

Het valt wellicht op dat de structuur sterk overeen komt met de STARR-methodiek. Omdat dit een methode is die ik veelvuldig in mijn studie heb moeten gebruiken en omdat deze methode als een goed reflectiehulpmiddel wordt beschouwd heb ik aspecten van de methode in het bord gebruikt.

Waarom het design en de vorm specifiek op deze manier?

Ik heb gekozen voor vijf aparte stukken omdat een deelnemer dan ook actief het bord aan het bouwen is en de voortgang daardoor goed zichtbaar is. Bovendien begint het bord met het middelste vierkant met de diepe overtuigingen. Als er op dat moment alleen een klein bord ligt roept dat naar mijn mening nog meer op tot zelfreflectie en openheid dan als er al een compleet bord klaar ligt.

De vorm is karakteristiek omdat het idee is dat vier kwadranten de cirkel compleet maken. Dus als er een kwadrant ontbreekt (figuratief voor een leermethode) is men niet compleet bezig met leren, althans volgens mijn visie en die van Ericsson. Werknemers worden op deze manier dus gestimuleerd om over alle vormen van leren die we onderscheiden na te denken en aandacht aan te besteden.

Ieder zwart vakje op het bord geeft aan dat er een werkvorm gedaan moet worden. Achter de kleuren van de kwadranten zit wel enige gedachte maar geen specifieke logica. Rood heb ik gekozen voor structural learning omdat rood me doet denken aan een stoplicht. Vergeleken met andere leermethoden zijn er bij formeel leren veel vooraf vastgestelde regels en kaders. Geel heb ik geassocieerd met creativiteit omdat het de lichtste kleur is en bij mij creativiteit opriep het in staat zijn om de geest open te stellen. Groen vooral om de omgekeerde reden van rood; groen betekent gaan en vooral bij collaboratie moeten mensen investeren in relaties met andere mensen en daar ook moeite voor doen. Ten slotte leek blauw me een mooie kleur om de cirkel rond te maken.

Zou het ook digitaal kunnen?

Een van de doelen van het bord is om deelnemers te triggeren op een andere manier naar leren te kijken dan dat ze tot nu toe hebben gedaan. Ik heb dit geprobeerd te doen door ze met verschillende werkvormen – waarvan een paar creatieve – na te laten denken over hun eigen leren en hun overtuigingen daarmee op de schop te gooien. Ik ben van mening dat als ze het bord digitaal zouden bouwen, ze in een minder creatieve en reflectieve mindset komen, omdat de kantooromgeving over het algemeen niet als erg inspirerend wordt beschouwd. Bovendien maakt het fysieke bord de werkwijze duidelijker en wordt de deelnemer ook visueel-ruimtelijk geprikkeld door de andere spelattributen zoals de geplastificeerde foto's en de hoeden.

Dus om de vraag te beantwoorden. Ja, het zou digitaal kunnen, tegenwoordig kan immers alles digitaal, maar ik zou het ontzettend sterk afraden, omdat ik denk dat het afdoet aan de inspirerende en speelse manier waarop deelnemers worden getriggerd om over het eigen leerproces na te

denken. Bovendien zit men bij Ericsson al genoeg achter de computer en zou dit een mooie afwisseling kunnen zijn.

Waarom het bord en de manual in het Engels?

Ericsson is met 110,000 werknemers wereldwijd een echte internationale organisatie. Ook bij ETM in Rijen lopen er heel wat buitenlandse werknemers rond en is de voertaal officieel Engels. Omdat alle informatie op het intranet van Ericsson bovendien in het Engels is en omdat ik wilde dat het bord toegankelijk zou zijn voor alle werknemers, heb ik er voor gekozen om het bord zelf en de handleiding in het Engels te maken.

Vanwaar de titel?

De essentie van het bord heeft natuurlijk alles te maken met leren, vandaar dat het woord learning ook in de titel terugkomt. Daarnaast vond ik de vier kwadranten tekenend voor het product en heb deze daarom ook in de titel verwerkt.

In de ondertitel heb ik geprobeerd aan te geven hoe de vier kwadranten verschillend zijn maar elkaar toch aanvullen en hoe de leercirkel pas compleet is als alle vier aanwezig zijn. Het laatste woord dat ik onmisbaar vond in de ondertitel is 'unique', omdat ik niet vaak genoeg kan zeggen dat ieder bord er na afloop bij iedere deelnemer compleet anders uit ziet.

Uitleg en verantwoording van de samenstelling van de werkvormen

In principe werd al vrij snel duidelijk dat het lastig is na te denken over leren in een bepaald kwadrant als hier geen concrete situatie aan ten grondslag ligt. Er lagen al een aantal werkvormen klaar omdat ik in eerste instantie een tool wilde maken om creativiteit te faciliteren. Deze werkvormen kon ik vervolgens opdelen in een aantal die erg gericht waren op reflectie, de aanpak, en een aantal die vooral toekomstgericht waren; hoe zou ik het in een toekomstige situatie aanpakken? Vanuit deze structuur waren de kwadranten dus eigenlijk al snel ingedeeld in de drie ringen situation, approach en transfer. Een aantal werkvormen om de ringen op te vullen lagen ook al klaar. Zo wilde ik bijvoorbeeld per se de werkvorm 'associating with pictures' gebruiken, omdat ik vind dat associëren je soms tot nieuwe inzichten brengt en het je hersenen stimuleert op een andere manier over het onderwerp na te denken.

Omdat het actief terugkijken naar de situatie vanuit de verschillende letters van STARR belangrijk is, heb ik in elke ring plaats gemaakt voor het beantwoorden van een aantal van deze vragen. Dit gebeurt in ring 1 door het beschrijven van de situatie en in de twee andere ringen in het vakje met het potlood (Thinking and Writing).

Ook heb ik bewust gekozen voor werkvormen die appelleren aan verschillende leerstijlen; de dialoog, de pure reflectie, creatieve oefeningen en visuele werkvormen. Bij een aantal komt een stukje theorie aan bod, zoals de meervoudige intelligentie en de hoeden van de Bono. Het doel is dat de deelnemers met deze theorieën ook rekening kunnen houden in toekomstige leer- en creatieve situaties en zo actiever de regie gaan nemen over het proces.

Waarom heb ik gekozen voor de terugkerende werkvorm van meervoudige intelligenties?

Tegenwoordig wordt er veel onderzoek gedaan naar leren. Vragen als: Hoe leren we? Wat beïnvloedt leren? Wat is de meest efficiënte manier om te leren? spelen een centrale rol. Er bestaat geen algemeen antwoord op al deze vragen en dat is ook de reden waarom er verscheidene leertheorieën zijn en worden ontwikkeld.

Momenteel hebben we veel verschillende methoden tot onze beschikking om kennis te vergaren; zoals boeken, e-learning, opgenomen colleges, het volgen van vakken etc. Als nieuwe problemen zich voordoen, moet je genoeg hebben geleerd om die situatie aan te pakken. Jij als lerend persoon moet, met andere woorden, de leermethodes vinden die het beste bij jou passen.

Howard Gardner onderscheidt in zijn theorie acht verschillende intelligenties die bij iedereen in meer of mindere mate aanwezig zijn. Zo heeft iedere persoon dus een aantal voorkeurs intelligenties waar hij/zij vaak aan appelleert.

Ook Ericsson onderscheidt verschillende learning styles die verdacht veel op de meervoudige intelligenties van Gardner lijken. De gedachte hierachter is dat iedereen anders is en mensen verschillend leren in verschillende situaties. Sommigen luisteren bijvoorbeeld liever naar een college terwijl anderen graag alleen zitten om in alle rust iets door te lezen. Het kennen van je eigen voorkeurs-leerstijlen helpt je zo effectief mogelijk te leren. Bovendien helpt het je met het zoeken naar de juiste informatiebronnen.

De acht meervoudige intelligenties van Howard Gardner

(De uitleg van de intelligenties komt rechtstreeks uit *Het gaat steeds beter! Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk* van Bijkerk & van der Heide)

Verbaal-linguïstische intelligentie

Verbaal-linguïstische intelligentie is het vermogen om te lezen, te schrijven en te communiceren. Deze intelligentie wordt ook wel de talige intelligentie genoemd.

Kenmerken en signalen van verbaal-linguïstische kwaliteiten: mensen die hoog scoren op deze intelligentie zijn erg gericht op verhalen, op rijmpjes en versjes en andere vormen van expressief taalgebruik. Ze kunnen makkelijk formuleren en ideeën onder woorden brengen en lezen veel, snel en met inzicht en tonen interesse voor literatuur. Woordgrapjes vinden ze leuk en ze zien vaak de dubbele betekenis van een woord in een context, zij denken ook in woorden. Ze kunnen goed argumenteren en schrijven vaak verhalen, opstellen en gedichten.

Bijna alle werkvormen spreken de verbaal-linguïstische intelligentie aan. Bij sommige werkvormen is de opdracht wel non-verbaal, maar speelt taal een rol in de nabespreking. Tijdens leeractiviteiten worden deelnemers die verbaal-linguïstisch hoog scoren pas echt enthousiast als ze op een uitdagende, meer creatieve manier taal kunnen inzetten.

Logisch-mathematische intelligentie

Logisch-mathematische intelligent is het vermogen om te rekenen en te werken met numerieke symbolen. Deze intelligentie wordt gekenmerkt door het gebruik van analytische, logische en geordende stapjes in de denkstructuur.

Kenmerken en signalen van logisch-mathematische kwaliteiten: mensen die hoog scoren op deze intelligentie vertonen een voorkeur voor puzzels en opdrachten die een beroep doen op logisch inzicht. Ze kunnen heel geordend en systematisch werken en kunnen op een abstracter niveau denken en verbinden daar vaak conclusies aan. Ze kunnen vaak goed en snel rekenen en hebben snel principes en oplossingen door.

Sommige deelnemers vinden het motiverend als er tijdens de les een appèl wordt gedaan op het gedeelte van de hersenen dat aan rekenen of wiskunde is gekoppeld. Deze werkvormen hebben de nadruk op cijfermateriaal, statistiek en logica.

Een mini-onderzoek met een statistische verwerking tijdens de les uitvoeren, is voor deelnemers met een hoog ontwikkelde logisch-mathematische intelligentie een echte leuke opdracht. Ook werkvormen die toetsen of de deelnemers de theorie beheersen vragen deels inzet van deze intelligentie omdat ze hierbij vaak leerstof moeten ordenen en keuzes moeten maken.

Visueel ruimtelijke intelligentie

Visueel-ruimtelijke intelligentie is het vermogen om waar te nemen en te herscheppen. Deze intelligentie kenmerkt zich door zich de zaken ruimtelijk (of in beelden) willen voorstellen. Dat beeld kan worden opgeroepen met behulp van taal of met behulp van foto's, afbeeldingen of figuren.

Kenmerken en signalen visueel-ruimtelijke kwaliteiten: mensen die hoog scoren op deze intelligentie willen graag tekenen en hebben gevoel voor kleur, vorm en verhoudingen. Ze begrijpen dingen beter als de uitleg ondersteund wordt met afbeeldingen en maken gebruik van veel ondersteunende materialen, afbeeldingen enz. bij een presentatie.

In de les willen deelnemers met een hoge visueel-ruimtelijke intelligentie de zaken graag ruimtelijk of in beelden voorstellen. Dat beeld kan worden opgeroepen via taal of met behulp van foto's, afbeeldingen of figuren. Op het moment dat in een werkvorm gevraagd wordt om te associëren, komen bij deze deelnemers gelijk beelden naar boven. Daarnaast vinden ze het prettig als er met materiaal gewerkt wordt, in de vorm van flappen, kaartjes, voorwerpen etc.

Lichamelijk-kinesthetische intelligentie

Lichamelijk-kinesthetische intelligentie is het vermogen om (fijn- en grof-) motorische handelingen goed uit te voeren.

Kenmerken en signalen van lichamelijk-kinesthetische kwaliteiten: mensen die hoog scoren op deze intelligentie beheersen de grof-motorische bewegingen en de fijn-motorische activiteiten. Ze hebben vaak geen angst of onzekerheid, maar zijn zeker van hun bewegingen. Ze zijn graag handelend bezig. Ze vinden het leuk om door middel van beweging en mimiek, uitdrukking te geven aan hun emotie.

Werkvormen met beweging zijn in de opleidingspraktijk belangrijk om de deelnemers met een talent voor bewegen, knutselen en uitbeelden tegemoet te komen. Deelnemers met een hoge lichamelijk-kinesthetische intelligentie vinden het motiverend als ze tijdens de les letterlijk in beweging mogen komen. Dit kan door eenvoudig op te staan en rond te lopen maar ook door rollenspellen of het maken van een mooie collage of tekening.

Muzikaal ritmische intelligentie

Muzikaal-ritmische intelligentie is het vermogen om melodieën, ritme en klanken te waarderen en te gebruiken.

Kenmerken en signalen van muzikaal-ritmische kwaliteiten: mensen die hoog scoren op deze intelligentie pikken snel melodietjes op en spelen graag op een muziekinstrument. Ze hebben een sterk gevoel voor maat en ritme. Vaak gebruiken ze ezelsbruggetjes en rijmpjes om dingen te onthouden. Ze kunnen boeiend vertellen. Ze reageren op muziek, maar ook sterk op geluiden.

Werkvormen met muziek zijn in de opleidingspraktijk belangrijk om deelnemers met een talent voor ritme, muziek en geluid tegemoet te komen. Deelnemers met een hoge muzikaal-ritmische intelligentie kunnen via ritme of rijm de leerstof beter onthouden. Het maken van gedichten, limericks etc. is naast gewenste taalvaardigheid motiverend vanwege rijm en ritme.

Naturalistische intelligentie

Naturalistische intelligentie is het vermogen om te kunnen ordenen, om verbanden te kunnen zien en samenhangen te kunnen aanwijzen. Vaak wordt dit met name gerelateerd aan de natuur.

Kenmerken en signalen naturalistische kwaliteiten: mensen die hoog scoren op deze intelligentie kunnen goed waarnemen en/of observeren en kunnen vervolgens goed onder woorden brengen en beschrijven wat ze zien, horen, proeven of ruiken. Ze werken meestal volgens het principe: kijken, observeren, analyseren en redeneren. Alles wat groeit en bloeit heeft hun belangstelling maar ook natuurverschijnselen, het weer, het klimaat, stenen, mineralen, dieren enz. vinden ze interessant. Ze leggen vaak een verzameling aan, waarbij alles later wordt vastgelegd, beschreven en bijgehouden.

De natuur kan in de opleidingspraktijk worden gebruikt om deelnemers te motiveren en bijvoorbeeld letterlijk naar buiten te gaan. Aan de andere kant kan de natuur ook naar binnen worden gebracht met behulp van taal of met behulp van foto's, afbeeldingen of voorwerpen.

Deelnemers met een naturalistische intelligentie houden van het zoeken naar verschillen en vinden het leuk om de leerstof te verbinden met metaforen of beelden uit de natuur.

Interpersoonlijke intelligentie

Interpersoonlijke intelligentie is het vermogen om de gevoelens en behoeften van anderen waar te nemen en te begrijpen. Hierbij gaat het om de vaardigheid om te leren van en met elkaar. De reactie van de ander is van invloed op de eigen ontwikkeling.

Kenmerken en signalen van interpersoonlijke kwaliteiten: mensen die hoog scoren op deze intelligentie zijn erg gericht op een ander en tonen ook interesse in de ander. Ze kunnen emoties en gevoelens van anderen goed aanvoelen. Ze werken graag samen in groepen en maken gemakkelijk contacten. Ook durven ze makkelijk op een ander af te stappen en zijn bereid anderen te helpen en voor anderen op te komen. Daarnaast vinden ze het organiseren van dingen leuk.

Deelnemers met een hoge interpersoonlijke intelligentie vinden het motiverend als er tijdens de les in een groep wordt gewerkt en een gezamenlijk product moet worden gemaakt. Daarnaast vinden ze het inspirerend om met andere deelnemers kennis te maken en om verhalen van anderen te horen.

Intrapersoonlijke intelligentie

Intrapersoonlijke intelligentie is het vermogen tot zelfinzicht. Dit vraagt om de vaardigheid om na te (kunnen) denken over het eigen handelen, zelfreflectie toe te passen, om daar van te leren.

Kenmerken en signalen van intrapersoonlijke kwaliteiten: mensen die hoog scoren op deze intelligentie stellen zich graag op de achtergrond op en werken graag alleen. Het lijkt alsof ze een beetje in een eigen wereldje leven. Ze zijn zich sterk bewust van de sterke en zwakke kanten en weten goed wat ze willen. Daardoor handelen ze vaak doelgericht en hebben er goed over nagedacht. Ze hebben gevoel voor het reflecteren op dingen en gebeurtenissen en kunnen zich al op jonge leeftijd met grote levensvraagstukken bezighouden.

Deelnemers met een hoge intrapersoonlijke intelligentie vinden het motiverend als er tijdens de les een appèl wordt gedaan op hun vermogen tot reflecteren en zelfinzicht. Ze weten goed wat ze willen, vragen graag om diepgang en om voldoende tijd om over dingen na te kunnen denken.

En Ericsson?

De verschillende stijlen die Ericsson onderscheidt komen allemaal overeen met een van de stijlen van Gardner. De enige stijl die Ericsson er niet tussen heeft staan – en die Gardner overigens pas later aan zijn intelligenties heeft toegevoegd – is de naturalistische.

- Visual → Komt overeen met visueel-ruimtelijke intelligentie van Gardner
- Aural (auditief) → Komt overeen met muzikaal-ritmische intelligentie van Gardner
- Verbal → Komt overeen met verbaal-linguïstische intelligentie van Gardner
- Physical/Kinesthetic → Komt overeen met lichamelijk-kinesthetische intelligentie van Gardner
- Logical → Komt overeen met logisch-mathematische intelligentie van Gardner
- Social/Interpersonal → Komt overeen met interpersoonlijke intelligentie van Gardner
- Solitary/Intrapersonal → Komt overeen met intrapersonlijke intelligentie van Gardner

Bovendien kunnen werknemers op de site van Ericsson doorlinken naar een site waarop men een learning styles test kan doen:

<http://www.learning-styles-online.com/inventory/>

Uitleg en verantwoording Associating with Pictures

Deze werkvorm is gesitueerd in het 'center board' en in de transfer-ring van ieder kwadrant. Het is een algemene oefening die zelfs breder getrokken zou kunnen worden voor onderwerpen buiten de in dit bord vastgestelde. Het is de bedoeling dat de deelnemers zichzelf de vraag stellen: What *should* learning in this quadrant look like according to me? In plaats van op normale wijze gewoonweg antwoord te geven op deze vraag, kiezen de deelnemers een foto. Het triggert ze om op een andere manier over de vraag na te denken en het kan ze op deze manier nieuwe inzichten brengen.

De foto's die in deze oefening worden gebruikt komen uit de zogenoemde MediaBank van Ericsson. Deze foto's worden door Ericsson in allerlei communicatiemediën gebruikt. Zo zijn bepaalde foto's bij ETM in Rijen bijvoorbeeld als muurtekening in conference rooms te zien. Ik vind de foto's persoonlijk

erg mooi en professioneel. Ze hebben bijna allemaal een oppervlakkige schoonheid maar ook een diepere persoonlijke betekenis. Deze ambiguïteit maken ze perfect voor deze oefening.

N.B. Je zou zelfs zo ver kunnen gaan als het koppelen van deze werkvorm aan de meervoudige intelligenties van Howard Gardner. Zo appelleert associating with pictures sterk aan de visueel-ruimtelijke intelligentie van Gardner, omdat er met beelden wordt gewerkt. Tegelijkertijd staan op de foto's zelf een aantal situaties afgebeeld die juist meer aan andere intelligenties doen denken. De mooie scenische foto's heeft een koppeling met de naturalistische intelligentie, hiking en sport foto's met lichamelijke en de foto's waarop pratende mensen staan afgebeeld aan de interpersoonlijke.

Uitleg en verantwoording The Learning Hero

Met de werkvorm van de superheld was ik al eerder bekend, maar ik werd er vooral weer op geattendeerd door het boek 'Creativity Today' (Bytтеbier et al., 2009). Door deze oefening kan de deelnemer buiten de vaste denkkaders van de situatie treden en in mogelijkheden denken. Per definitie kan de held dit soort situaties namelijk perfect aanpakken. De kunst is vervolgens om deze mogelijkheden om te zetten naar concrete punten waar de deelnemer zelf iets aan heeft. Met deze werkvorm worden deelnemers gestimuleerd om met de vragen 'Wat kan ik wel?' en 'Wat kan ik niet?' even geen rekening te houden. In principe is ook deze vorm een associatieoefening.

Uitleg en verantwoording Think and Write opdrachten

Een verscheidenheid aan werkvormen is leuk en onderhoudend en de samenstelling die Quadruple Learning heeft is hopelijk ook nog eens effectief, maar het bord zou niet half zo effectief zijn als de deelnemer op sommige momenten niet even stopt en stilstaat bij een aantal reflectieve vragen. Met deze vragen worden bovendien de overige letters van STARR doorlopen. De situatie en ook de taak is immers in de binnenste ring al beschreven. Door deze vragen te beantwoorden legt de deelnemer als het goed is de onderliggende leerprocessen van de situatie bloot, waardoor hij bepaalde patronen of gedrag kan ontdekken. De constatering van dit gedrag kan dan mee worden genomen in de buitenste ring waar de deelnemer nadenkt over hoe hij dergelijke situaties in de toekomst aan kan pakken.

Uitleg en verantwoording Propositions

Ook al staat in de manual uitgebreid beschreven hoe deze oefening werkt, hieronder nog even een Nederlandse uitleg.

Er worden stellingen op het spelbord weergegeven die veelal op vooroordelen en aannames zijn gebaseerd. De speler moet bij deze uitspraken als het ware met terugwerkende kracht een vraag bedenken. Dus op welke vraag zou dit een antwoord kunnen zijn? Vervolgens gaat de speler op deze geformuleerde vraag een eigen antwoord geven.

Voorbeeld:

Gegeven antwoord: Hoe hoger de functie die men bekleedt, hoe moeilijker het wordt om werk en privé in balans te houden.

Vraag: Welke kritische factoren beïnvloeden werk/privé balans? (Iedere speler formuleert waarschijnlijk een andere vraag. Het gaat er juist om dat de vraag wordt gesteld die voor hen belangrijk is.)

Nieuw antwoord: De belangrijkste factor die de werk/privé balans beïnvloedt, is de manier waarop individuen omgaan met werkdruk, time management en het stellen van prioriteiten. (Ook dit antwoord zal voor iedereen verschillen, maar belangrijk is dat we nu dichterbij de kern van het persoonlijke probleem zitten, waardoor mensen erachter komen in welke richting ze de oplossing/het idee moeten gaan zoeken.)

Deze oefening is geen werkvorm uit een boek of andere bron. Ik heb deze werkvorm zelf verzonnen met als doel dat de deelnemers na gaan denken over algemene overtuigingen die kunnen heersen en zich af gaan vragen waar deze vandaan komen. Als ze eenmaal bij de wortel van de overtuiging aankomen – dus bij de vraag waar de overtuiging een antwoord op geeft – wordt naar eigen individuele en persoonlijke overtuigingen gezocht door op deze nieuw geformuleerde vraag een eigen antwoord te geven.

Ik vind de werkvorm mooi omdat het de deelnemer in eerste instantie vraagt zich te verplaatsen in aannames die bij het algemene publiek zouden kunnen heersen. Door achter deze aannames een vraag te zoeken, zoekt de deelnemer als het ware naar een verklaring waarom deze aanname heerst, of in ieder geval waar deze vandaan komt. Vervolgens kan dan een andere route worden ingeslagen met een nieuwe overtuigingen die dus uiteindelijk functioneert als een persoonlijk alternatief op de eerste aanname.

Hoewel ik er voor heb gekozen op het bord een aantal vaste stellingen weer te geven waar deelnemers er 2 of 3 uit kunnen kiezen, kan deze werkvorm ook op andere manieren worden uitgevoerd. Deelnemers zouden zelf aannames kunnen verzinnen, voor zichzelf of indien ze in een

groep zijn voor de groep. Ook is de werkvorm niet gebonden aan het onderwerp. De werkvorm kan in principe voor alle gebieden gebruikt worden, mits er aannames bestaan die niet als algemene waarheid worden beschouwd.

Uitleg en verantwoording The structural Learning Matrix

Deze matrix is niet afkomstig uit een bron maar heb ik zelf gemaakt. Bij structureel leren is het belangrijk dat het leerproces effectief is. Daarmee bedoel ik dat naar gelang er meer tijd wordt besteed aan de leeractiviteit de output van het geleerde ook respectievelijk meegroeit. Als er veel tijd wordt besteed maar weinig opbrengst is, is dit duidelijk ineffectief. Daarnaast gaan mensen meer aan de slag met het geleerde als ze het ook werkelijk interessant vinden. Uit deze overwegingen is de beste plek in de matrix rechts bovenin. Mocht de deelnemer de pion hier ook plaatsen, is dat een kans om na te denken waar het aan heeft gelegen dat de formele leeractiviteit zo effectief en interessant was. Ook kan de deelnemer bedenken hoe een volgende formele leeractiviteit in datzelfde vakje terecht kan komen. Mocht de pion hier niet geplaatst worden, wordt de deelnemer gestimuleerd zich af te vragen hoe dit komt en hoe een volgende leeractiviteit meer richten het rechtsbovenste vakje zou kunnen komen.

Uitleg en verantwoording Your Learning Network

Vaak beseffen mensen niet in hoe grote mate ze van, met en aan andere mensen leren. Met deze oefening wordt de deelnemer heel duidelijk gevraagd om dit eens in kaart te brengen. Bovendien komt de oefening in de transferring terug. De deelnemer moet hier dan goed nadenken over hoe hij zijn learning network eigenlijk uit kan breiden en met wie hij in de toekomst relevante leerervaringen uit zou kunnen wisselen.

Uitleg en verantwoording When I Learn on the Job

Deze werkvorm is eigenlijk vooral bedoeld als snelle afwisseling. Met de eerste twee vragen komt de deelnemer er eigenlijk vooral achter of hij meer intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd is om te leren. De derde vraag is een stelling die de deelnemer oproept om eens na te denken over de effecten van leren van falen en leren van succes.

Uitleg en verantwoording Thinking Hats of de Bono

In hedendaagse organisaties is innovatie vaak van groot belang om te overleven. Om continuïteit te bereiken moet men structureel ontwikkelen.

In het creatieve proces nemen mensen vaak verschillende rollen en attitudes aan om het proces te doorlopen. De Bono (1985) heeft hier zes denkrichtingen in onderscheiden. Om een volledig proces te waarborgen is het aan te raden het probleem vanuit alle denkrichtingen te bekijken. De zes hoeden die de Bono onderscheidt :

COLOURED HAT	THINK OF	DETAILED DESCRIPTION
	<i>White paper</i>	The white hat is about data and information. It is used to record information that is currently available and to identify further information that may be needed.
	<i>Fire and warmth</i>	The red hat is associated with feelings, intuition, and emotion. The red hat allows people to put forward feelings without justification or prejudice.
	<i>Sunshine</i>	The yellow hat is for a positive view of things. It looks for benefits in a situation. This hat encourages a positive view even in people who are always critical.
	<i>A stern judge</i>	The black hat relates to caution. It is used for critical judgement. Sometimes it is easy to overuse the black hat.
	<i>Vegetation and rich growth</i>	The green hat is for creative thinking and generating new ideas. This is your creative thinking cap.
	<i>The sky and overview</i>	The blue hat is about process control. It is used for thinking about thinking. The blue hat asks for summaries, conclusions and decisions.

In principe zijn de hoeden van de Bono een hulpmiddel dat mensen kunnen gebruiken tijdens het creatieve proces. Zo kan men dan telkens een andere hoed opzetten om tegen de situatie aan te kijken. Het leek mij echter een hele leuke oefening dat de deelnemers zelf zouden gaan onderzoeken of er hoeden zijn die zij regelmatig opzetten in een creatief proces; bepaalde patronen die ze vaak doorlopen. Bovendien moeten ze de hoeden die ze niet vaak gebruiken in de transfer-ring plaatsen zodat ze hier in een toekomstige situatie rekening mee kunnen houden.

Met eindeloze tijd en mogelijkheden, hoe zou het spel er dan idealiter uit hebben gezien?

Ik ben geen grafisch ontwerper dus aan alle manieren waarop het spel er professioneler uit zou zien zal ik niet al te veel aandacht besteden. Allereerst, maar misschien niet het allerbelangrijkst, zou ik de doos waarin ik de bordmaterialen heb aangeleverd willen vervangen door een mooiere doos zoals je die bij bordspellen ook ziet. Ik zou de borden niet bekleden met geprint A3 papier maar het er werkelijk op laten drukken. De hoeden zou ik in een fabriek laten maken in plaats van ze zelf te hebben gemaakt. Het opschrijven van de situatie op post-its in elk kwadrant is ook praktisch niet zo handig. En zo zijn er nog ontelbaar veel kleine design aanpassingen die alles er veel professioneler uit zouden laten zien en het bord overzichtelijker en makkelijker zouden maken.

Liever richt ik me op het inhoudelijke deel van het bord. Ik zou het spel een aantal keer willen spelen om te kijken hoe de verschillende werkvormen aanslaan bij werknemers. Zijn de vragen doelgericht genoeg en roepen ze genoeg op om een gepast antwoord te geven? Of moeten de vragen worden geherformuleerd. Wat vindt de werknemer van het spel? Levert het spel datgene op wat als doel is gesteld. Zijn de gekozen werkvormen effectief om creativiteit en zelfinzicht op te roepen? Is de balans goed tussen werkvormen en pure reflectie? Al dit soort vragen zou ik graag als feedback mee willen nemen voor eventuele aanpassing van de inhoud van het bord.

Bovendien zou ik als ik meer tijd had gehad op zoek zijn gegaan naar effectievere werkvormen die specifiek voor een bepaald kwadrant zijn. Zo ben ik erg overtuigd van de hoeden van de Bono en vind ik het een leuke werkvorm die past bij creativiteit. Ook om de hoeden niet tijdens het creatieve proces te gebruiken maar als reflectiemiddel. Bij de kwadranten structural learning en job experience zou er in de transfer ring eventueel nog ruimte zijn voor een werkvorm. Ik heb er nu bewust voor gekozen deze niet op te vullen omdat ik denk dat het bord al heel veel werkvormen bevat en er geen relevante oefening bij me opkwam waarvan ik dacht dat deze onmisbaar zou zijn.

Ik kan me voorstellen dat het lezen van de manual soms demotiverend kan werken omdat er veel informatie in staat. In een betere versie zou ik een deel van deze informatie misschien op een andere manier aanbieden. Zo zouden de intelligenties van Gardner bijvoorbeeld uitgelegd kunnen worden via een filmpje op een tablet, evenals de hoeden van de Bono. Dit zou het doorlopen van het bord iets dynamischer maken, waardoor de deelnemers meer bij de les en gemotiveerd blijven.

Hoe past het bord binnen HR Ericsson (vooral ETM)?

In principe kan het bord op ieder moment gemaakt worden. Een natuurlijk moment binnen de HR-cyclus die ETM aanhoudt is echter wel tijdens een ontwikkelgesprek met de direct leidinggevende. Op het bord kan dan teruggekeken worden naar ontwikkelingen die de werknemer recentelijk heeft doorlopen en het bord kan tevens als hulpmiddel dienen om leerdoelen of resultaatafspraken voor de toekomst vast te stellen. Bovendien is het een goed moment voor de manager om eens te onderzoeken in hoeverre werknemers bezig zijn met de verschillende aspecten van Everyday Learning. Zijn ze hier überhaupt al wel bekend mee en zo ja, herkennen ze ook situaties uit de praktijk?

Binnen Ericsson Benelux bestaat er een coachingsprogramma voor individuele werknemers die zich hier voor aan kunnen melden. De coaches die hier intern voor zijn opgeleid zouden misschien ook wel de uitgesproken persoon zijn om het maken van het bord te begeleiden. In een aantal workshops zouden zij zich bekwaam kunnen maken in het de begeleiding van Quadruple Learning.

Hoe zit het met terugkoppeling?

De volgende vraag is me al een aantal keer gesteld en ik denk dat het een hele belangrijke vraag is als het gaat om de opbrengst van het bord. Het bord is af, de werknemer heeft alle werkvormen doorlopen, en dan? Deze vraag roept een aantal andere vragen op:

- Wat doet de werknemer nu concreet met de opbrengst van het bord?
- Als de werknemer een uniek bord heeft gemaakt, moet deze weer uit elkaar worden gehaald voor een volgende deelnemer. Wat houdt de werknemer dan over?
- Hoe wordt de opbrengst van het bord in de praktijk getoetst?
- Vindt er nog een terugkoppeling plaats na een bepaalde periode of is het bord puur bedoeld als momentopname?

Het antwoord op al deze vragen zal ik proberen toe te lichten. Elke werknemer zou het bord meerdere malen kunnen maken. Wellicht veranderen na een bepaalde tijd de overtuigingen van leren en zeker als de werknemer andere situaties als input gebruikt zal het maken van het bord een andere ervaring zijn dan eerst. Het feit blijft wel dat een van de doelen van het bord het verschaffen van inzicht is. Voornamelijk inzicht in de verschillende manieren die er zijn om te leren en het leren herkennen en erkennen van deze leermethoden die Ericsson onderscheidt. De meeste winst valt daarom te behalen bij de eerste keer dat een werknemer het bord maakt. Dit zal namelijk de grootste eye-opener zijn als het gaat om het verbinden van de leermethoden met eigen ervaringen en situaties. Het maken van het bord blijft de keren daarna effectief, maar richt zich dan meer op het begeleiden van het reflectieproces van een concrete situatie en minder op het openen van de ogen van de werknemer naar de verschillende leermethoden en hoe die er in de praktijk uitzien. Wat mij betreft moet iedere werknemer het bord dus zeker één keer maken en zijn ze daarnaast vrij om – als ze het bord een prettig hulpmiddel vinden – het nogmaals of meerdere malen te maken als het hen helpt bij de reflectie van activiteiten uit de verschillende leerkwadranten. Een andere mogelijkheid is, en daar ben ikzelf eigenlijk een sterke aanhanger van, om een foto te maken van het gemaakte bord en vervolgens de werknemer met de nieuwe inzichten aan de slag te laten gaan met leren. Na verloop van tijd vindt er dan een terugkoppelingsgesprek plaats met de coach of de direct leidinggevende, waarin de foto wordt teruggepakt en besproken. Actiepunten die eerder waren opgesteld kunnen nu worden getoetst en eventueel worden bijgesteld.

Bronnen

Bijkerk, L., & van der Heide, W. (2006). *Het gaat steeds beter! Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

de Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats*. New York: Little, Brown and Company.

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed - Multiple Intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.

Jussen, T. (2013). *E(T)mployability. Van collectief aanbod naar individuele leervraag*. Oisterwijk.

Race, P. (2002). Evidencing Reflection: putting the 'w' into reflection (ESCALATE Learning Exchange) http://www.heacademy.ac.uk/resources/detail/subjects/escalate/1049_Evidencing_Reflection_putting

Vullings, R., Spaas, G., & Byttebier, I. (2009). *Creativity Today*. Amsterdam: BIS Publishers.

Intranet Ericsson portal (Helaas alleen toegankelijk voor Ericsson werknemers)

Bijlage

MANUAL

Vanaf de volgende pagina is de exacte manual te zien zoals deze ook is aangeleverd bij het bord.

QUADRUPLE LEARNING

-

HOW FOUR DIFFERENT METHODS MAKE YOUR UNIQUE CIRCLE COMPLETE

GENERAL INFORMATION

Welcome to Quadruple Learning. Today, you are going to make your own unique learning board. The board will consist of four learning quadrants, which will be explained later in this manual. Before you start making your board, please read through the introduction of 'A bit of necessary theory – Everyday Learning Explained' and if necessary also read the information about the different ways of learning Ericsson distinguishes.

GOAL

Through making your own learning board you will hopefully gain new insights into your learning processes which are categorized in the four different quadrants. The board will help you recognize learning experiences and it will help you reflect on them by letting you contemplate how you handled those particular and similar situations. Furthermore it enables you to anticipate future situations and think about how you could effectively approach those.

The board uses different ways of working, from pure reflective exercises to a bit more creative

ones, to help you achieve the aforementioned goals.

GENERAL NOTE OF IMPORTANCE

Although some exercises are only briefly explained, the essence of the board is for you as the maker to really think about your answers and input. Try explaining them to yourself and to your coach if one is present. Only then can the board be an effective supporting tool.

ARE ALL BOARD ATTRIBUTES PRESENT?

Below you can see the checklist:

- Board existing of four bigger square boards (35x35cm) and a smaller center board (20x20cm)
- Six Thinking Hats
- Small plastified pictures (27)
- Plastified Multiple Intelligence cards (each intelligence in black, blue, yellow, red and green → 5 colors x 8 intelligences = 40 small cards)
- 4 Learning Heros (Standard little pawns which you can give your own meaning to)
- 3 blue game pieces & 1 red game piece
- Pink post-its
- Yellow post-its
- Ericsson sticky blocnote

A BIT OF NECESSARY THEORY – EVERYDAY LEARNING EXPLAINED

Ericsson is an adherent of the High Impact Learning Culture which on the workfloor can be more easily translated into Everyday Learning. This vision comes from the Bersin-theory, from which the 70-20-10 Model of Development derives. The model states that only 10% of what we learn happens through formal activities. However, the paradox is that many people still predominantly associate learning with formal (often class-room or online) activities. About 20% of what we learn happens together with other people, through collaboration, while a staggering 70% of learning occurs on the job.

We believe it is essential to also focus on the other areas of learning and to not have a tendency to dominantly associate learning with structural & formal activities. This tool may help participants gain that so-called insight and provide them with skills to in the future be the director of their own learning process even more.

Below you can read more about the different ways of learning Ericsson distinguishes per category – there are three. If you feel you have enough knowledge about these activities, you of course may continue to the explanation of the board. Should you want any more background information, you can always go to the Ericsson Academy portal.

JOB EXPERIENCE (70%)

STRETCH ASSIGNMENT

What? A Stretch Assignment is when you are given an assignment where you have typically 60-80% of the competence needed to complete it. Your challenge (and learning) consists in the new areas/tasks to learn.

Why? A Stretch Assignment supports to enlarge self confidence in your ability to take on new challenges, it motivates and help broaden the experience in your group.

How? Often a Stretch Assignment will take place within the learner's current role or team by simply taking on more stretching task or activity. Alternatively it may be appropriate to identify an assignment/project in an other hosting organization or team.

MENTORING/COACHING

What? *Mentoring* is a two-way mutually beneficial learning situation where the mentor provides advice, shares knowledge and experiences, and teaches using a low pressure, self-discovery approach. Mentors in either a formal mentoring program or informal relationship focus on the person, their career and support for individual growth and maturity. The mentor has a deep personal interest, personally involved—a friend who cares about you and your long term development. As the mentor is usually a more experienced individual, he/she can more easily facilitate reflection and problem solving, but generally refrains from giving direct advice or skill/knowledge transfer.

The mentor is both a source of information/knowledge and acts as a "Friend, Philosopher and Guide" towards the mentee.

Coaching is a process whereby an individual gets support while learning to achieve a specific personal or professional result or goal. A Coach facilitates the development of specific skills for the task, challenges and performance expectations at work. The individual getting coached may be referred to as the client, the mentee or coachee, or they may be in an intern or apprenticeship relationship with the person coaching them.

Coaching may also happen in an informal relationship between one individual who has greater experience and expertise than another and offers advice and guidance, as the other goes through a learning process.

Why? In an organization which actively uses mentoring and coaching, employees inspire each other to learn and to achieve more. It also supports to build a learning organization where the employees share knowledge and experience.

How? Discuss the wish of mentoring/coaching with your Manager and develop a plan for arranging it. Identify individuals in the organization who are experienced in those skills you need to develop. Personal chemistry is very important.

STRUCTURED ON-THE-JOB LEARNING

What? Structured On-the-Job-Learning activities are used to enhance specific competence needed in the job for individuals or teams. To support the employees/teams when working with Structured OJL, an experienced colleague acts as coach/technical mentor for the specific area that where competence development is needed. Learning guidelines, easy guides (when tasks should happen), timelines (start and completion dates), other learning aids, performance measures and supporting documentation should be provided. Job rotation

Why? Learning using this method is usually an efficient way to build needed knowledge and skills. The learning objectives are set for you specifically, and the program tailored to your need.

How? The learning generally takes place in a normal working situation, working in a different unit/project/task for a period of time. Before the activity starts a clear scope, clear goals and measurements need to be agreed upon.

Typical situations Newly employed, New job role/responsibility, New technical area

SHADOWING

What? Learn from a more experienced person by "being their shadow" for a period of time. To observe and ask questions.

Why? By shadowing a more experienced person, you will learn about their day to day activities, their major challenges and interfaces. Shadowing is very useful if you are trying to decide whether a

specific career path is right for you or just learning the next phase in the project/process chain.

How? Tell your colleague that you are interested in learning from her/his experience and ask if you can shadow her/him for a shorter or longer period (dependent on learning goal and the roles complexity).

COLLABORATION (20%)

DIGITAL & F2F COLLABORATION

What? To collaborate, to work together with your colleagues, should not be a new experience to you. However, there is a constant evolution in the tools available to make collaboration even more effective and fun. By utilizing the tools, and by exploring the possibilities of collaboration, you as an individual and Ericsson as a company will gain much.

Why? Unlike individual learning, people engaged in collaborative learning capitalize on each other's resources, skills, information, evaluating ideas and monitoring each other's work. You get access to knowledge from colleagues you have never met or interacted with before. The collective knowledge of an organization of the size of Ericsson is amazing, we just need to learn how to fertilize and harvest this asset.

How? Create your own content in wikis and blogs, comment on others, or start a team site, in short - become a web 2.0 worker.

FEEDBACK

What? Ask for or give feedback to a colleague you are working closely with. Positive and constructive feedback helps you too see the strengths and weaknesses you may not know exist.

Why? Feedback increases your self-awareness and enables you to grow and enhance your effectiveness as a person. Give feedback to encourage colleagues, help them through setbacks or when they lack confidence or skills.

How? Feedback is meant to be given in real-time, as close as possible to when the performance incident occurs so that the events are fresh in everyone's minds. Remember that the feedback you give is your perspective on the situation (use words like - *I feel that.., The way I see it.. etc*).

TEACH OTHERS

What? We all learn a whole lot, all the time. To teach others utilizes social gathering in an structured and organized manner to transfer knowledge, build trust, establish social or networking links, for social learning, problem solving and brain storming.

Share your knowledge with colleagues where you summarize the highlights of a course or a seminar, share the experience of a business trip, let your colleagues know what you learnt from a customer meeting, a conference or an event.

Why? Knowing that you will pass your knowledge on to others you often get a deeper insight in the subject you are studying. On a business trip, an event/conference, attending a workshop, etc you stay more focused and alert if you know you are to share your experience with your colleagues upon your return. Through sharing your experiences (teaching others), you are challenging yourself to get out of your comfort zone and learning from it.

How? Let everyone know that it is expected of them to share the highlights from events, trips and seminars. Put together a presentation with a clear message and present the content to your colleagues. Teaching others can be conducted in a variety of ways from conducting more formal presentations, working in small groups and seminars. When this is done informally, it is often called 'brown bag lunches' or 'lunch and learn activities. However, it is important to remember to plan and book these activities in advance so not to infringe on normal work tasks.

STRUCTURED LEARNING (10%)

INSTRUCTOR-LED TRAINING

What? This form of learning happens in the traditional class-room setting with an instructor. This type of learning is very organized and often adheres to a set program.

Why? If there are clear learning goals to be reached, it might be useful to do this in a class-room setting. This is especially the case for standardized content. The learner has the immediate possibility to ask the instructor questions based on the content.

LEARN ONLINE

What? Online learning is the use of multimedia and other learning tools through your computer to assist you in your competence development.

Why? Online learning has the advantage of being self-paced and self-managed – you can complete the program and the studies when it suits you, at your own pace and it is available 24/7. You can get exposure to a wide range of information sources outside your own direct experience.

How? The Ericsson Academy portal provides online learning opportunities e.g. eLearnings, videos, presentations, tutorials and more within Portfolio, Job role, Ericsson wide competence areas and Technical Certification. Ericsson Academy is the one-stop-shop for effective and efficient learning to develop competence, to fill competence gaps in your current role; and/or to develop needed competences to make the transition into a future role.

MAKING THE BOARD

HOW DOES IT WORK?

Although the board is not really self-explanatory, don't worry, this manual will guide you through making it step by step. You will start in the middle with the smallest center board, where your general and deep beliefs about learning will be explored. You will then continue making the board by adding piece after piece. Once you have completed the center board, you may decide yourself in which order you will place the remaining four quadrants. Try choosing the quadrant first which triggers you the most. Once you've chosen a board, you can place it as a cornerstone to the center board and go to the correct color and learning method in this manual. In the end, you will have a complete but most of all unique square board which is a representation of your learning processes.

Exercises are displayed on the board by a square. The square will contain either a title or an image which corresponds with the description in this manual. So if you are asked to place something on the board, look for the square with the corresponding image or title.

WHERE DO THE FOUR QUADRANTS COME FROM?

If you read through the first part, or if you are already experienced with Ericsson's High Impact Learning Culture, you know that Ericsson distinguishes three ways of learning. These three different ways each have an own quadrant (Job experience, Collaboration & Structural Learning). The fourth quadrant has to do a lot with a learning mindset and Ericsson values. Innovation/creativity is about breaking out of set thinking patterns. As one of Ericsson's five principles (Innovate.Everyday) this quadrant makes the learning circle complete.

WHAT IS THE ROLE OF YOUR COACH?

Ideally the board is made with a coach. The role of your coach is to help you get more in-depth by doing two important things: listening and asking questions. By listening the coach enables you to

put your thoughts into words and thus make them more concrete. By asking the right questions the coach will stimulate you and help you gain new insights and different points of view. You might decide with your coach that he/she will take over explaining how the board works. This will enable you to focus more on the board and less on the manual. If the coach is not able to adequately explain the different theories with some exercises, you can of course always refer back to this manual.

Some things to briefly consider before we start:

- Do you have enough space? You should at least have an opening (on a table or on the ground) of 80 by 80 cm.
- Do you have enough time? The board is essentially a reflectory tool and reflecting takes time. Make sure you have enough time so you don't have to rush through it.
- Take all the board attributes out of the box and place them on the side of your open space.

LET'S START!

To start take the smallest square board and put it in the middle of the space you have reserved. The title of this square is: "What learning means to me" and lets you explore your general perceptions and thoughts about learning and how you learn.

1. ASSOCIATING WITH PICTURES



In this exercise you will define what learning means to you and what it should look like with the help of an image. Take the stack of pictures and carefully look through them. Now contemplating the following questions, choose a picture that triggers you the most and of course explain why.

- What does learning mean to me?
- What should learning look like?
- What conditions are necessary in order for people to be able to learn?

If you have chosen an image, place it in the right square on the board.

NOTE: This exercise will come back in each quadrant.

2. FROM ASSUMPTIONS TO QUESTIONS TO ANSWERS

A lot of people differ in their ideas about what learning is and what it should look like. This exercise questions those assumptions by first formulating a personally relevant underlying question and then providing the answer you yourself believe would answer the question. Vague? Let's look at an example.

An assumption (although a bit outdated one) might be:

If employees have a fulltime contract they should work from Monday until Friday from 9 to 5.

The trick now is to formulate a question to which this assumption is an answer. So actually we're doing things backwards. The question might be:

How should employees plan their workweek if they have a fulltime contract?

You see? The assumption answers the question. But now the second trick comes in. We are going to answer the question ourselves, from our beliefs.

Our answer could for example be:

If employees have a fulltime contract, they should be able to flexibly fill in those hours, as long as they work enough hours productively and get the job done.

Hopefully this example has made the exercise clear for you, because now it is time for you to get to work. Carefully read the assumptions written down on the board and choose 2-3. Then go through the same processes of generating a new personal question and answer. Use the pink post-it for formulating your questions and the yellow ones for formulating your answers.

3. MULTIPLE INTELLIGENCE

According to Howard Gardner multiple intelligences exist. Each person has different preferences and each intelligence can be nurtured and strengthened, or ignored and weakened. There have been a few revisions and additions to the number of intelligences but we will use the following dominant eight.

On the board you can see a section 'Multiple Intelligences'. Take the black cards (8) portraying the multiple intelligences and read through the explanations below. While you read try thinking about your own learning processes. What intelligences do you think you prefer? Which ones are your strong ones?



Verbal-linguistic intelligence is the ability to read, to write and to communicate. This intelligence is also called the language intelligence.

Characteristics and signals of verbal-linguistic qualities: people that score high on this intelligence are very focused on stories, rhymes and verses and other ways of expressive use of language. They can easily formulate and articulate ideas and read a lot, fast and with insight and show interest in literature. They like word puns and they often notice the double meaning of a word in a context; they also think in words. They are good at argumentation and often write stories, essays and poems.



Logical-mathematical intelligence is the ability to think conceptually and abstractly and the capacity to discern logical

and numerical patterns. This intelligence is marked by the use of analytical, logical and classified steps in the thinking structure.

Characteristics and signals of logical-mathematical qualities: people that score high on this intelligence exhibit a preference for puzzles and assignments that call for logical insight. They can

work very orderly and systematic and can think on a more abstract level and often deduce conclusions from this. They can usually calculate well and fast and quickly notice principles and solutions.



Visual-spatial intelligence is the ability to perceive and recreate. This intelligence depicts visualizing things spatially (or in images), accurately and abstractly. That image can be recalled with the use of language or pictures, images or figures.

Characteristics and signals of visual-spatial qualities: people that score high on this intelligence like to draw and are sensitive to color, shape and relations. They understand better if the explanation is supported by images and use many supporting materials e.g. with a presentation.



Bodily-kinesthetic intelligence is the ability to control one's body movements and to handle objects skillfully.

Characteristics and signals of bodily-kinesthetic qualities: people that score high on this intelligence are in control of the fine-motoric movements and the bigger motoric movements. They rarely feel insecure or fearful, but are self-assured of their movements. They like to do stuff and also like expressing their emotions through the use of movement and mimics.



Musical intelligence is the ability to produce and appreciate rhythm, pitch and timber.

Characteristics and signals of musical qualities: people that score high on this intelligence are good at picking up melodies and like to play a musical instrument. They have a strong rhythmic feeling. They often use mnemonic devices ('ezelsbruggetjes') and rhymes to remember things. They are avid story-tellers. They react to music, but also strongly to sounds.



Naturalistic intelligence is the ability to organize, see

connections and point to associations. This is often related to nature where it is about the ability to recognize and categorize plants, animals and other objects in nature.

Characteristics and signals of naturalistic qualities: people that score high on this intelligence are good perceivers and/or observers and can consequently formulate and describe what they see, hear, taste or smell. They usually work according to the principle: watch, observe, analyze and reason. Everything that grows and blossoms catches their attention and they often have a collection, in which everything is recorded, described and updated.



Interpersonal intelligence is the capacity to detect and respond appropriately to the moods, motivations and desires of others. The skill to learn from and with each other is essential. The reaction of the other is of influence on the own development.

Characteristics and signals of interpersonal qualities: people that score high on this intelligence are very focused on other people and also show interest in that person. They can sense emotions and feelings of others. They like to work in groups and easily connect with other people. They are also not afraid to walk up to other people and are willing to help others and stand up for them. Apart from that they like organizing things.



Intrapersonal intelligence is the capacity to be self-aware and in tune with inner feelings, values, beliefs and thinking processes. This asks for the ability to (be able to) think about own behavior, apply self-reflection and to learn from that.

Characteristics and signals of intrapersonal qualities: people that score high on this intelligence like to stay in the background and like to work alone. It seems like they live in their own world. They are highly aware of their strengths and weaknesses and know well what they want. That is why they often act with a goal and have thought things through. They have a sense for reflecting on

situations and experiences and can already be occupied with questions of life at a young age.

EXERCISE!

After reading this, think back on the questions at the beginning of this section. What intelligences do you think you prefer? What makes you think this? Which ones are your strong points?

Take the black stack of multiple intelligence cards, choose 2-3 and put them in the right square.

Note: This exercise will come back in each quadrant. So if you might need explanation about the different forms of intelligence again, remember you can find it here.

FINISHED?

Good job! You have now finished your own unique center board. You are ready to choose your first quadrant.

After you have chosen one of the four learning methods you may place the quadrant as a cornerstone to the center board. Now before we go on to the different quadrants, just a brief explanation of the way they are built up.

Each quadrant consists of a quarter of a circle. This circle has three rings. The rings start out bright in color, which means exercises will be very concrete. In the middle ring your ability to abstract will be needed to reflect on the previously mentioned inner ring. Finally in the least bright outer ring, a sort of meta- reflection is asked of you in which you try to translate what you've done to future situations. In short:

Ring 1 SITUATION – Think of a situation in which you engaged in learning belonging to this quadrant?

Ring 2 APPROACH – What did you do and what were the results?

Ring 3 TRANSFER – Looking back now, how would you handle a situation in this quadrant in the future and how could you improve?

You are ready to place your first quadrant as a cornerstone to the center board. Please go to the

correct learning method and color which you have just chosen to start making it. Once you've finished a quadrant, continue to the next one until you've made your unique board and circle complete.

STRUCTURAL LEARNING

SITUATION – INNER RING

Give an example of a specific situation in which you engaged in learning within the domain of structural learning.

- What did you do?
- What led you to learn according to this learning method? Did you have a clear assignment or task?

Take any post-it stack and write your experience along with your answers down. Now stick the paper in the inner situation ring.

APPROACH – MIDDLE RING

THE STRUCTURAL LEARNING MATRIX

Look back on the situation you described in the inner ring. Now look at the matrix portrayed on the board. With the red game piece you can find in the board attributes, place the learning experience in the right place on the matrix. Think about the following questions:

- Why did you place it there?
- If it is in the upper right square, what were the conditions why it was such an interesting and effective learning experience?
- If it is not in the upper right square, what conditions were needed to get it there? Could you have done something differently?

MULTIPLE INTELLIGENCE

If you need to refresh your knowledge on the multiple intelligences, go back to the explanation of this theory on page 6. Take the red stack of multiple intelligence cards and think about which intelligence(s) you used most in approaching this situation. Place the cards on the multiple intelligence square and explain.

- Are the cards the same as other multiple intelligence exercises? If yes, are you discovering a pattern? If no, why do you think that is? Does it depend on the situation? Or do you think there is another explanation?

THINKING AND WRITING



To conclude this ring, in looking back at the situation, try to answer the following questions, write them on the Ericsson blocnote and stick the paper onto the right square:

- How did I handle/approach the situation?
- Why did I do it this way?
- What was the result?
- What went well? What didn't go so well?
- What do I do to transfer knowledge from structural activities to the workplace?

TRANSFER – OUTER RING

ASSOCIATING WITH PICTURES



Look through the stack of pictures again and choose one which you associate with this quadrant the most. Think about the following questions.

- What should learning in this quadrant look like?
- What conditions are necessary in order for people to be able to learn in this quadrant?

If you have chosen an image, place it in the right square on the board.

THE LEARNING HERO

The exercise of the learning hero can help you personally to take a step away from the situation and look at it with a bird's eye point of view. You can make it as abstract as you want, as long as you try to apply what you come up with to the situation and how it could help you personally. If you want to make the board more visual, you can put one of the people figures in the square, but think about who it is supposed to portray.

- Who do I know, from fiction, celebrities, famous people in history or my own inner circle who would handle this situation very well?
- How would this learning hero approach this particular situation? Think about anything he/she would do.
- How can this help me? What can I take away from this?

THINKING AND WRITING



You are nearing the end of this quadrant, only one exercise left! Go back to the Ericsson blocnote and think about these questions. Take some time and write them down. Then stick them onto the board.

- In the way I approached this situation, what am I doing right and want to continue to keep doing?
- How could I improve in a similar situation in the future?
- Can I set some clear, specific goals for myself concerning this quadrant?

COLLABORATION

SITUATION – INNER RING

Give an example of a specific situation in which you engaged in learning with other people through collaboration.

- What did you do?
- What led you to learn according to this learning method? Did you have a clear assignment or task?

Take any post-it stack and write your experience along with your answers down. Now stick the paper in the inner situation ring.

APPROACH – MIDDLE RING

YOUR LEARNING NETWORK

In this exercise you will have to think about the people surrounding you from whom you have learned. Your learning network also consists of the people you have taught something to. Take an Ericsson note and put down 'ME' in the middle. Now by drawing lines and connecting these with a person or group, make your own learning network. First think about the particular situation you described in the inner ring, then elaborate to more situations that have occurred. It doesn't matter whether the connections in your learning network are work-related, from your personal life, or if they are digital.

MULTIPLE INTELLIGENCE

If you need to refresh your knowledge on the multiple intelligences, go back to the explanation of this theory. Take the green stack of multiple intelligence cards and think about which intelligence(s) you used most in approaching this situation. Place the cards on the multiple intelligence square and explain.

- Are the cards the same as other multiple intelligence exercises? If yes, are you

discovering a pattern? If no, why do you think that is? Does it depend on the situation? Or do you think there is another explanation?

THINKING AND WRITING



To conclude this ring, in looking back at the situation, try to answer the following questions, write them on the Ericsson blocnote and stick the paper onto the right square:

- How did I handle/approach the situation?
- Why did I do it this way?
- What was the result?
- What went well? What didn't go so well?
- How do I generally share learning experiences with others? Digitally by mail, Lync or e.g. a forum? By sharing experiences in informal settings? During formal meetings? Can you recognize a pattern?

TRANSFER – OUTER RING

ASSOCIATING WITH PICTURES



Look through the stack of pictures again and choose one which you associate with this quadrant the most. Think about the following questions.

- What should learning in this quadrant look like?
- What conditions are necessary in order for people to be able to learn in this quadrant?

If you have chosen an image, place it in the right square on the board.

YOUR LEARNING NETWORK

In the approach ring you had to write down with whom you in retrospect have shared learning experiences with. In this exercise you will make a

similar learning network, but now it will be focused on the future. Who can you learn from in the future and who could you teach? Are there people you admire that could teach you relevant skills or knowledge? Who are they? Draw your second learning network on an Ericsson note and stick it to the right square on the quadrant.

Tip: Within the next three weeks, approach at least one person from your network to share a learning experience with.

THE LEARNING HERO

The exercise of the learning hero can help you personally to take a step away from the situation and look at it with a bird's eye point of view. You can make it as abstract as you want, as long as you try to apply what you come up with to the situation and how it could help you personally. If you want to make the board more visual, you can put one of the people figures in the square, but think about who it is supposed to portray.

- Who do I know, from fiction, celebrities, famous people in history or my own inner circle who would handle this situation very well?
- How would this learning hero approach this particular situation?
- How can this help me? What can I take away from this?

THINKING AND WRITING



You are nearing the end of this quadrant, only one exercise left! Go back to the Ericsson blocnote and think about these questions. Take some time and write them down. Then stick them onto the board.

- In the way I approached this situation, what am I doing right and want to continue to keep doing?
- How could I improve in a similar situation in the future?
- Can I set some clear, specific goals for myself concerning this quadrant?

JOB EXPERIENCE

SITUATION – INNER RING

Give an example of a specific situation in which you engaged in learning on the job. Generally this situation occurs when you engage in a task which is outside your level of competence.

- What was the situation and what did you do?
- What led you to learn according to this learning method? Did you have a clear assignment or task?

Take any post-it stack and write your experience along with your answers down. Now stick the paper in the inner situation ring.

APPROACH – MIDDLE RING

WHEN I LEARN ON THE JOB



Read what the square says in the quadrant and answer all questions. Use the blue game pieces to mark your answer. Try to explain why you think you answered this way.

MULTIPLE INTELLIGENCE

If you need to refresh your knowledge on the multiple intelligences, go back to the explanation of this theory. Take the blue stack of multiple intelligence cards and think about which intelligence(s) you used most in approaching this situation. Place the cards on the multiple intelligence square and explain.

- Are the cards the same as other multiple intelligence exercises? If yes, are you discovering a pattern? If no, why do you think that is? Does it depend on the situation? Or do you think there is another explanation?

THINKING AND WRITING



To conclude this ring, in looking back at the situation, try to answer the following questions, write them on the Ericsson blocnote and stick the paper onto the right square:

- How did I handle/approach the situation?
- Why did I do it this way?
- What was the result?
- What went well? What didn't go so well?
- Do I generally learn better from success or failure? And how can I best learn from both situations?

TRANSFER – OUTER RING

ASSOCIATING WITH PICTURES



Look through the stack of pictures again and choose one which you associate with this quadrant the most. Think about the following questions.

- What should learning in this quadrant look like?
- What conditions are necessary in order for people to be able to learn in this quadrant?

If you have chosen an image, place it in the right square on the board.

THE LEARNING HERO

The exercise of the learning hero can help you personally to take a step away from the situation and look at it with a bird's eye point of view. You can make it as abstract as you want, as long as you try to apply what you come up with to the situation and how it could help you personally. If you want to make the board more visual, you can put one of the people figures in the square, but think about who it is supposed to portray.

- Who do I know, from fiction, celebrities, famous people in history or my own inner circle who would handle this situation very well?
- How would this learning hero approach this particular situation?
- How can this help me? What can I take away from this?

THINKING AND WRITING



You are nearing the end of this quadrant, only one exercise left! Go back to the Ericsson blocnote and think about these questions. Take some time and write them down. Then stick them onto the board.

- In the way I approached this situation, what am I doing right and want to continue to keep doing?
- How could I improve in a similar situation in the future?
- Can I set some clear, specific goals for myself concerning this quadrant?

CREATIVITY/ INNOVATION

SITUATION – INNER RING

Give an example of a specific situation in which you had to be or were creative.

- What did you do?
- What made you be creative? Did you have a clear assignment or task?

Take any post-it stack and write your experience along with your answers down. Now stick the paper in the inner situation ring.

APPROACH – MIDDLE RING

WHAT THINKING HATS DID YOU PUT ON?

Edward de Bono constructed a strategy for creative processes to help structure and organize creativity. The strategy will help the thinker gain focus and not be overwhelmed by all the information he has to take into account. De Bono breaks up the creative process from having to deal with information and perspectives simultaneously, to putting on six hats to approach the subject.

The six hats are:

COLOURED HAT	THINK OF	DETAILED DESCRIPTION
	<i>The sky and overview</i>	The blue hat is about process control. It is used for thinking about thinking. The blue hat asks for summaries, conclusions and decisions.
	<i>Vegetation and rich growth</i>	The green hat is for creative thinking and generating new ideas. This is your creative thinking cap.
	<i>A stern Judge</i>	The black hat relates to caution. It is used for critical judgement. Sometimes it is easy to overuse the black hat.
	<i>Sunshine</i>	The yellow hat is for a positive view of things. It looks for benefits in a situation. This hat encourages a positive view even in people who are always critical.
	<i>Fire and warmth</i>	The red hat is associated with feelings, intuition, and emotion. The red hat allows people to put forward feelings without justification or prejudice.
	<i>White paper</i>	The white hat is about data and information. It is used to record information that is currently available and to identify further information that may be needed.

EXERCISE!

Now take the hats that came with the board and look back at the situation you described in the inner ring. Carefully think back on the process you went through and what you concretely did. Using the above shown table answer the following questions:

- Which hat(s) did you put on most dominantly? Choose 2-3(-4) and place them in the square in the inner ring on the board which is marked by a hat.
- Is this something you recognize and can relate to in other situations? (If you strongly disagree, you may alter one hat you put in the square.)

MULTIPLE INTELLIGENCE

If you need to refresh your knowledge on the multiple intelligences, go back to the explanation of this theory. Take the yellow stack of multiple intelligence cards and think about which intelligence(s) you used most in approaching this situation. Place the cards on the multiple intelligence square and explain.

- Are the cards the same as other multiple intelligence exercises? If yes, are you discovering a pattern? If no, why do you think that is? Does it depend on the situation? Or do you think there is another explanation?

THINKING AND WRITING



To conclude this ring, in looking back at the situation, try to answer the following questions, write them on the Ericsson blocnote and stick the paper onto the right square:

- How did I handle/approach the situation?
- Why did I do it this way?
- What was the result?
- What went well? What didn't go so well?

On the same paper, finish the following statements:

I am most creative when

To get in a creative mood I

To give you some examples:

- Free Incubation – By meditating, playing sports, listening to music

- Talking to other people
- Watching a movie or reading a book
- Nature
- Anything else that works for you personally

TRANSFER – OUTER RING

ASSOCIATING WITH PICTURES



Look through the stack of pictures again and choose one which you associate with this quadrant the most.

Think about the following questions.

- What should learning in this quadrant look like?
- What conditions are necessary in order for people to be able to learn in this quadrant?

If you have chosen an image, place it in the right square on the board.

WHAT THINKING HATS SHOULD YOU FOCUS ON PUTTING ON IN FUTURE SITUATIONS?

In the inner ring you have placed a number of hats portraying how you approached the creative process of your concrete situation. What hats remain? Place them in the square marked by a hat in the outer ring and think about the implications.

- How could you approach a similar situation with these hats on?
- Do you think it would help you in your creative process if you would focus a bit more on these hats next time?

THE LEARNING HERO

The exercise of the learning hero can help you personally to take a step away from the situation and look at it with a bird's eye point of view. You can make it as abstract as you want, as long as you try to apply what you come up with to the situation and how it could help you personally. If you want to make the board more visual, you can

put one of the people figures in the square, but think about who it is supposed to portray.

- Who do I know, from fiction, celebrities, famous people in history or my own inner circle who would handle this situation very well?
- How would this learning hero approach this particular situation?
- How can this help me? What can I take away from this?

THINKING AND WRITING



You are nearing the end of this quadrant, only one exercise left! Go back to the Ericsson blocnote and think about these questions. Take some time and write them down. Then stick them onto the board.

- In the way I approached this situation, what am I doing right and want to continue to keep doing?
- How could I improve in a similar situation in the future?
- Can I set some clear, specific goals for myself concerning this quadrant?

IS YOUR CIRCLE COMPLETE?

CONGRATULATIONS!

You have completed your unique board! Before you are completely finished I would like to set you with one final task. Go back to your center board and the output you gave it.

- Do you still agree, or would you like to alter anything after completing the four quadrants?

Feel free to make changes, or not of course.

If you'd like to refer back to what you've done, take a picture of your unique board as a reminder. Take a look at it a few times in the next few weeks to remind you of your unique learning quadrants. It will help you in continuing to positively direct your learning process.

Thank you for taking the time to make the board. Hopefully it has given you new insights and a clear focus on how to more effectively direct your learning processes from now on.

TESSA JUSSEN

OISTERWIJK, APRIL 2014