

Willemijn Berg en Monique van der Meer

# De crisis (voorbij): nieuwe rondes en nieuwe kansen voor MD en HRD op zoek naar het nieuwe leren.

Drs. W. Berg ([willemijn@bergenmeer.com](mailto:willemijn@bergenmeer.com)) en drs. M. van der Meer ([monique@bergenmeer.com](mailto:monique@bergenmeer.com)) ondersteunen en adviseren bedrijven bij de inrichting en verbetering van leeromgevingen, de zogeheten Corporate Academies. Hun achtergrond van onderwijstechnologie en sociale wetenschappen en hun jarenlange ervaring aan de top van het bedrijfsleven vormde de basis van een karakteristieke aanpak waarmee zij (MD) opleidingen herstructureren en complete academies van de grond af vormgeven.



In tijd van crisis ligt het voor de hand dat de MD- en opleidingsbudgetten onder druk komen te staan. Alles moet even 'een tandje terug' en we houden de adem in tot er betere tijden komen. Maar de crisis biedt ook kansen: het is de gelegenheid tot bezinning op de nieuwe generatie werknemers van straks, en de nieuwe leervormen en -middelen die daarbij horen. We gaan op zoek naar het nieuwe leren. Een leven lang leren komt binnen handbereik, al was het alleen maar omdat vergrijzing en langer doorwerken ons daartoe dwingen. Ontwikkeling van mensen staat steeds hoger op de agenda van bedrijfsmanagement en overheid. Dit is een kans om het HRD-beleid onder druk van de crisis te hervormen naar een vorm die past bij de toekomst en bij de nieuwe generatie.

Uiteindelijk is de meest relevante vraag: hoe combineer je de maatschappelijke en economische veranderingen met nieuwe leervormen? Wat kunnen bedrijven anders doen waardoor ze, gegeven de omstandigheden, steeds beter in staat zijn om **doelgericht** op te leiden en wat betekenen die trends specifiek voor management development? We laten bedrijven aan het woord en krijgen een beeld van de maatregelen die T&D-verantwoordelijken nemen in de dagelijks praktijk van leren binnen bedrijven. En dit alles tegen de achtergrond van de huidige economische crisis en de wetenschap dat over tien jaar de helft van de werknemers bestaat uit 'digital natives', die zullen eisen dat we ze een passende leeromgeving bieden.

## Trends

De behoefte aan kennis neemt toe, in het bedrijfsleven en in de maatschappij. Hét hedendaags dilemma is dat deze behoefte aan kennis een behoefte is van alledag en van iedereen. Niet alleen van jonge mensen tijdens hun schoolperiode, maar ook van ervaren krachten die vragen om verdieping van kennis, bij- of omscholing. Het huidige onderwijssysteem is daarentegen ingericht op leren tot je gaat werken. Ook maatschappelijke vraagstukken verplichten ons na te denken over de toekomst van scholing. Zaken als vergrijzing en tekorten op de arbeidsmarkt maken het noodzakelijk voor bedrijven én opleidingsinstituten om ingericht te zijn op een levenlang leren. **Rikie Seerden**, directeur Leren en Werken bij het ministerie van SZW en OCW, is speciaal aangesteld om dit dilemma aan te pakken. Ze zegt: *“De verandering in de arbeidsmarkt na de crisis is onontkoombaar; er zijn te weinig mensen en ze moeten langer doorwerken. Wie gaat er straks onderwijs geven, bejaarden verzorgen? Switchen halverwege een loopbaan wordt noodzakelijk.”*

Veel bedrijfsopleidingen focussen echter op jonge talentvolle mensen aan het begin van hun carrière. Hoe kunnen we invulling geven aan permanente bedrijfsbrede educatie<sup>1</sup> zonder dat de kosten de pan uit rijzen?

*“De verandering in de arbeidsmarkt na de crisis is onontkoombaar; er zijn te weinig mensen en ze moeten langer doorwerken.”*

Rikie Seerden, ministerie OCW/SZW

### *Vraaggerichte leerbehoefte, individualisering, globalisering en toegankelijkheid*

De verandering in de leerbehoefte van mensen heeft grote consequenties voor ons huidige opleidingsbestel. **Frans Leijnse**<sup>2</sup>, hoogleraar Onderwijs en Arbeidsmarkt aan de Open Universiteit, betoogt in zijn rede ‘Leven: leren en laten leren’ dat revolutionaire veranderingen nodig zijn: *“de vraag vanuit het arbeidsbestel en de samenleving is een kennisvraag en niet meer een onderwijsvraag”*. Zowel onderwijsinstellingen als bedrijfsopleidingen denken, gedwongen door de bekostigingssystematiek, nog in een aanbodmodel waarin vooraf gedefinieerde opleidingen de standaard zijn. Voor de vraaggestuurde structuur van een leven lang leren voldoet dit echter niet.

<sup>1</sup> Willemijn Berg en Monique van der Meer, *Glimpieper of Eigenheimer?*, Barnyard Publishers, 2008

<sup>2</sup> Frans Leijnse, *Leven: leren en laten leren*, diesrede Open Universiteit, 25 sept. 2009

Daarbij komt dat mensen steeds meer behoefte hebben aan gepersonifieerde, individuele oplossingen in plaats van standaard oplossingen. **C.K. Prahalad**<sup>3</sup> beschrijft de tendens van individualisering die moet leiden tot andere aanbiedingsvormen. Hij betoogt in zijn boek *The New Age of Innovation* dat bedrijven gepersonifieerde, individuele oplossingen moeten bieden aan klanten [N=1] en tegelijkertijd haar bronnen niet alleen intern maar over de wereld moeten zoeken; [R=G; resources are global]. Bedrijven moeten zich intern gaan richten op toegang tot bronnen, niet op het bezit van bronnen. In de visie van Prahalad is innovatie de enige manier om de crisis te overleven: *“you cannot do more of the same”*. Zorg dat je een netwerk hebt, niet alleen binnen, maar ook buiten je eigen onderneming.

### *De nieuwe generatie; een nieuwe manier van leren*

Niet alleen de leerbehoefte vraagt aanpassing ook de manier waarop mensen leren verandert. De ‘Google generatie’, zo betoogt **Jeanne Meister**<sup>4</sup>, verwijst naar jonge mensen die geboren zijn na 1993 en die opgroeien in een wereld die wordt gedomineerd door internet. Zij hebben geen herinneringen aan het leven ‘before the Web’. Deze groep wordt ook wel ‘digital natives’, de Net generatie, Y-generatie of Millennials genoemd. Hoe je ze ook noemt, deze groep heeft andere verwachtingen, houding en perceptie ten aanzien van school, werk en carrière ontwikkeling. ‘Constant connectivity’, voortdurend in contact zijn met familie en vrienden is voor deze generatie van het grootste belang. Bedrijven die deze mensen willen aantrekken, ontwikkelen en behouden, zullen een antwoord moeten bedenken op de vraag om toegang tot sociale netwerken zoals Hyves, Facebook etc. op het werk. Sommige bedrijven merken volgens Meister nu al dat ze jonge mensen niet kunnen werven en behouden omdat hun IT infrastructuur niet aan de standaard van jonge mensen voldoet.

**Jan Eggermont**<sup>5</sup>, hoogleraar aan de faculteit geneeskunde in Leuven, schreef over de hedendaagse student: *“Uit allerlei onderzoek – zoals trouwens elke ouder van een Millennial kan getuigen – blijkt dat digital natives informatie op een fundamenteel andere wijze verwerven en verwerken. Tegelijk surfen op het web voor een werkje, tussendoor de chatbox openen en je aanmelden, overschakelen naar een online game, een song downloaden, even de blog van een vriendin lezen en terug bezig zijn met dat werkje. Hoe onbegrijpelijk*

<sup>3</sup>C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *The New Age of Innovation*, McGraw Hill, 2008

<sup>4</sup>Jeanne Meister, *Learning for the Google Generation*, in *Chief Learning Officer* magazine, april 2008

<sup>5</sup>Jan Eggermont, *Wondergirls en –boys in het auditorium*, in *Fotoboek Medica 2007-2008*

## De crisis (voorbij): nieuwe rondes en nieuwe kansen voor MD en HDR - op zoek naar het nieuwe leren

ook, zulke parallelle multitasking lukt hen ook nog. 'Plorking' heet het in het Engels, een samentrekking van playing en working. Zij of hij leert door hier eens te klikken, daar eens een commando in te geven zonder echt op voorhand proberen te begrijpen wat er zal gebeuren. Gewoon doen en zien wat er gebeurt. Interactief en exploratief leren dus. Een hoorcollege moet ongetwijfeld een cultuurschok zijn voor de Millennial student. Stilzittend op een al dan niet comfortabele stoel of bank in een auditorium moet hij gedurende enkele uren luisteren naar de professor die een lineair verhaal brengt aan de hand van woorden, gesproken en eventueel wat tekst op het scherm geprojecteerd. Voor de multitask-multimedia explorator is dat een onwezenlijke, haast buitenaardse ervaring. De Millennial student betekent voor de universiteit dan ook een gigantische didactische uitdaging in de zin van ontwikkeling van leervormen die aansluiten bij het technologiegebruik door jongeren in de 21ste eeuw. Spontaan denkt iedereen dan aan allerlei vormen van audiovisuele ondersteuning, elektronische leeromgevingen, wiki pagina's. Maar het gaat veel verder dan dat. Multi-User Virtual Environments (MUVE's) combineren concepten van videospelletjes, virtuele werelden zoals Second Life, wiki en andere collaboratieve webprojecten in een totaal nieuwe leeromgeving."

Wim Veen<sup>6</sup> beschrijft heel treffend het verschil tussen de Homo Zappiens en de Homo Sapiens. De Homo Zappiens leert anders, zegt hij:

Homo Zappiens	Homo Sapiens
Hoge snelheid	Conventionele snelheid
Multi tasking	Mono tasking
Niet lineair	Lineair
Eerst beelden kijken	Eerst lezen
Verbonden	Alleen
Samenwerkend	Concurrerend
Actief	Passief
Leren door spelen	Spelen doe je ergens anders
Wat heb ik eraan	Geduld
Fantasie	Realiteit

<sup>6</sup> Wim Veen, Homo Zappiens, Pearson Education Benelux, 2009

Dit beeld wordt bevestigd door verschillende opleidingshoofden die we in het kader van dit artikel spraken. Zo zegt **Jeroen Aarts**, director T&D bij KPN/Getronics: *"De aanstormende generatie leert anders. De oudere generatie houdt van klassikaal, terwijl deze vorm voor de jongere generatie helemaal niet werkt. De Y-generatie leert op basis van 'need to know'; ik heb het nu nodig, met eigen bronnen en op mijn eigen manier".* Verschillende bedrijven geven aan dat training meer gericht moet zijn op toepassing dan op overdracht. De Y-generatie maakt ook veel meer gebruik van sociale netwerken. Bij Getronics wordt gewerkt met wiki's en e-learning is 24 uur beschikbaar voor iedereen. Overigens zijn nieuwe vormen niet voor iedereen geschikt. Aarts: *"De '55+er' leert anders. We bevinden ons in feite in een overgangssituatie met verschillende leervormen voor verschillende doelgroepen".* Ook Capgemini heeft nagedacht over veranderingen als gevolg van een verandering in leerbehoefte. **Yvonne Kampmeier** is verantwoordelijk voor portfolio en innovatie van de Capgemini Academy en probeert naast de gevolgen van de economische crisis ook in te spelen op de veranderde leerbehoefte; *"Als gevolg daarvan hebben we een aantal groepstrainingen sociale vaardigheden gestopt en vervangen door individuele trainingen met opdrachten die toegesneden zijn op de leerdoelen en leervoorkeuren van het individu en zijn/haar actuele werksituatie. De eerste resultaten zijn veelbelovend. Omdat het leerdoel vooraf helder gedefinieerd is en er een relatie is met het werk, is de toegevoegde waarde duidelijker zichtbaar".*

*"De economische crisis dwingt en geeft een duwtje in de rug om nieuwe vormen te accepteren. Als je het goed doet levert het besparing op."*

Jeroen Aarts, KPN/Getronics

*"Er is een enorme behoefte aan individualisering en flexibiliteit; leren op maat op alle fronten: startmoment, tijdstip op de dag, locatie, inhoud, wijze van aanbieden stof en oefening, wijze van communicatie, etc."*

Yvonne Kampmeier, Capgemini

### Vergrijzing

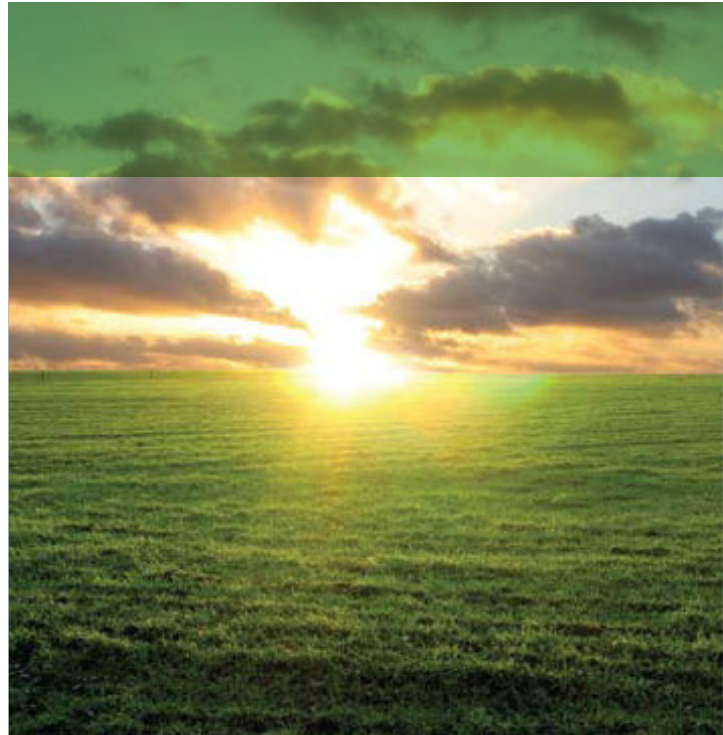
Trendwatcher **Adjiedj Bakas** schrijft in zijn nieuwste boek 'De toekomst van werk' over leren: *"het onderwijs zal drastisch vernieuwen. Elektronisch leren komt verder op, spelend leren via games wordt belangrijker"*. Hij vindt dat werk zich in een overgangperiode bevindt vergelijkbaar met het tijdperk van de industriële revolutie. In de toekomst zullen meer mensen twee of drie banen tegelijk hebben. Ambachten en gildes keren terug. En veranderen van baan wordt steeds normaler. Mensen zullen vaker totaal ander werk gaan doen, zeker mensen die een ambacht uitoefenen. Zo zegt hij; *"omscholing tot ambachtsman kan lonend zijn!"* Deze analyse sluit aan bij de toekomstvisie van Rikie Seerden. Zij ziet dat de overheid nu vooral maatregelen neemt zoals scholingsbonussen voor bedrijven. De vraag wordt volgens Seerden echter *"hoe kunnen we zodanig scholen dat mensen halverwege hun loopbaan switchen? Hoe kunnen we stimuleren dat, los van de crisis, je op je 40ste nog een ander beroep gaat leren? Hoe kan je vakkrachten behouden omdat je weet dat er schaarste komt?"* Er is hier een gemeenschappelijk belang voor overheid en bedrijfsleven.

### De economische crisis en de opleidingspraktijk

#### *Snijden in opleidingsbudgetten?*

Het lijkt een paradox: een leven lang leren en de economische crisis. Bij economische tegenwind snijden de meeste bedrijven toch als eerste in kosten zoals die van opleidingen? Dat was inderdaad altijd zo, maar een rondgang leert dat er dit keer genuanceerd naar besparen op opleidingsbudgetten wordt gekeken. Men realiseert zich maar al te goed dat na de crisis de arbeidsmarkt krap gaat worden. Behouden van vakkrachten is het devies. Sommige bedrijven bezuinigen niet op opleiden. **Thomas van Meenen**, directeur HR van Imtech: *"Budgetten staan bij ons niet onder druk. Dat komt omdat Imtech heel goed ziet wat er de komende jaren op zich afkomt als het gaat om de arbeidsmarkt."* Er zijn besparingsprogramma's maar daar valt opleidingen niet onder omdat opleidingen gezien worden in het licht van procesverbetering, ontwikkeling van mensen en de 'War on talent'. De markt voor technici blijft krap, dat is zo, dat blijft zo en wordt erger, verwacht Van Meenen.

KLM krijgt het voor elkaar om in deze barre tijden voor de luchtvaartindustrie geen opleidingen te stoppen en het portfolio in



*"Budgetten staan bij ons niet onder druk. Dat komt omdat Imtech heel goed ziet wat er de komende jaren op zich afkomt als het gaat om de arbeidsmarkt."*

Thomas van Meenen, Imtech

stand te houden. *"We blijven investeren in onze mensen en dus in opleidingen."* Aan het woord is **Ed van Meeuwen**, verantwoordelijk Vice President Management Training & Development en de KLM Academy. *"Wel wordt er kritisch naar frequenties gekeken; meer deelnemers per opleiding; minder luxe uitvoering; bijvoorbeeld een ander, goedkoper hotel en in een enkel geval inkorten van de opleiding van 10 naar 8 dagen."* Daarnaast zet KLM zwaar in op het herzien van afspraken met leveranciers en bekijken de diverse opleidingsafdelingen binnen KLM samen wat er nog aan mogelijkheden zijn om kosten terug te dringen. Zo wordt er nadrukkelijker gekozen voor de binnen KLM al langer bestaande interne Masterclasses boven dure externe initiatieven. Zo'n masterclass bestaat uit een training die door eigen management wordt gegeven. Gewoon down to earth praten over het eigen werk, gecoacht door een ervaren collega.

De Rabobank heeft een fundamentele keuze gemaakt en werkt aan een geheel nieuw managementcurriculum. In plaats van algemene, externe opleidingen kiest de Rabobank voor inhouse en Rabo-specifieke inhoud vertelt **Rik Reumkens**, programma manager Management opleidingen van Rabobank Learning Center. *"Hierdoor wordt er doelgerichter en kosteneffectiever opgeleid."*

## De crisis (voorbij): nieuwe rondes en nieuwe kansen voor MD en HDR - op zoek naar het nieuwe leren

*"We blijven investeren in onze mensen, maar doen dat meer nadrukkelijk ook intern door middel van Masterclasses."*

Ed van Meeuwen, KLM

*"Alle management opleidingen zijn kritisch tegen het licht gehouden. Past het in de huidige tijd en is het nog wel nodig? Past het nog in de nieuwe leiderschapsprofielen?"*

Rik Reumkens, Rabobank

*"We zijn kritisch op kosten, dat waren we echter ook voor de crisis. MD programma's gaan gewoon door. Wel maken we steeds meer gebruik van blended learning en een online leeromgeving, maar ook van coaching."*

Corinne Veenstra, TNT Post

Ook **Corinne Veenstra**, Manager (MD) Training & Development van TNT Post, ziet nu nog steeds te veel accent op trainen van generieke vaardigheden. *"In de toekomst moet dat gaan veranderen, wordt er op basis van co-creatie gewerkt en individuele vraag wordt gekoppeld aan mogelijke standaard oplossingen."*

In het algemeen is men niet pessimistisch. Sommige bedrijven snijden niet in hun opleidingsbudget, anderen zijn kritischer geworden met aanmelden. Wel denkt iedereen na over maatregelen om efficiënter op te leiden en kosten te besparen:

1. Men is kritischer en selectiever in het aanmelden van medewerkers voor trainingen: met name als het gaat om dure, externe opleidingen voor hoger management in het buitenland;
2. Programma's worden ingekort, verhuisd van dure locaties naar goedkopere of naar incompany, in lagere frequentie gegeven, of er worden meer deelnemers in één groep geplaatst;
3. Er wordt scherper ingekocht en leveranciers worden geselecteerd op prijs;
4. Centralisatie van leveranciersselectie en inkoop leidt tot efficiency;
5. De kosten voor processen gaan omlaag door verschuiving van klassikale trainingen naar e-learning en blended learning,

- maar ook door gebruik te maken van portals en Learning Management Systemen voor inschrijving en registratie;
6. Door structuur en samenhang aan te brengen in het opleidingsaanbod wordt er doelgerichter getraind;
  7. Vakopleidingen genieten voorkeur boven algemene vaardigheidstrainingen.

### *De economische crisis als kans*

Er worden dus wel keuzes gemaakt, met name gericht op doelgericht en efficiënt opleiden. Daarnaast versnelt de crisis experimenten met alternatieve leervormen. **Bert van Wijk**, verantwoordelijk voor Training en Development van KLM Inflight koos voor de training 'beoordelen' voor een *webbased* variant boven de *blended* variant. De resultaten bleken kwalitatief goed en dus is er geen reden om dit weer terug te draaien. Men signaleert dat de commerciële opleidingsmarkt in dit opzicht achter loopt. Jeroen Aarts: *"Klassikaal onderwijs is financieel aantrekkelijk voor de opleidingsmarkt. De jeugd gaat ze dwingen, die gaat niet drie dagen luisteren, die bepalen zelf wat ze leren"*. Rik Reumkens van het Rabobank Learning Center: *"traditionele partijen leiden traditioneel op; jonge mensen zet je niet drie dagen op de hei"*.

### Hervorming van de MD- en HRD-praktijk, hoe doe je dat?

Het goede nieuws is dat niet alle innovatie geld kost. De crisis voorbij zien we dat er gemotiveerde keuzes worden gemaakt ten aanzien van externe opleidingen, dat efficiënter en doelgerichter naar opleiding en ontwikkeling wordt gekeken en dat permanente bedrijfsbrede educatie zich richt op alle doelgroepen:

- 1 Niet alleen investeren in aanstormende talenten maar ook zorgen dat de kritische massa in een organisatie zich blijft ontwikkelen. Juist bij die grote groepen stille krachten levert scholing rendement op.
2. Investeren in ouderen. Van oudsher zijn bedrijven niet bijzondergericht op de ontwikkeling van deze groep en zelfs niet nu deze groep steeds langer moet blijven werken. Veel bedrijven investeren vooral in jonge mensen, aan het begin van hun carrière. We weten het allemaal: de vergrijzing neemt toe. Door alleen te investeren in mensen gedurende de eerste 20 jaar van hun carrièrelaten bedrijven een enorm potentieel liggen.

## De crisis (voorbij): nieuwe rondes en nieuwe kansen voor MD en HDR - op zoek naar het nieuwe leren

MD (Management Development) en HRD (Human Resource Development) moet zich volgens ons richten op de hele organisatie, dus niet alleen op de elite en niet alleen op jongere werknemers.

3. Aansluiten bij leerstijlen van zowel ouderen als jongeren. De inschatting is dat de nieuwe generatie zich over zo'n 5 jaarmassaal aandient aan bedrijven en dus zal er nu al moeten worden nagedacht over leervormen die deze generatie wel aanspreekt (social networks, games etc.).

### MD

Op het terrein van Management Development zou je dit kunnen vertalen naar de volgende aanpassingen in de MD-programma's:

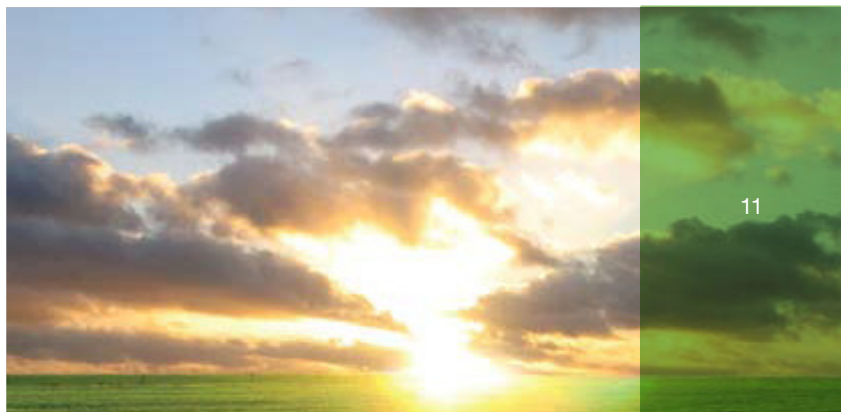
- Voor alle doelgroepen moet het individuele gedeelte **vraaggestuurd** worden gemaakt: de werknemer bepaalt wat hij nodig heeft en niet het curriculum.
- De **snelheid** moet omhoog door in te spelen op de behoefte nu en niet te wachten op een 'klas'. Door rekening te houden met eigen tempo en beschikbare tijd. En door te faciliteren op tijd, plaats en vorm in plaats van de inhoud voor te schrijven.
- Maak programma's samen met de deelnemers in een vorm van **co-creatie**. Breng niet alleen externe expertise in maar ook interne.
- Ondersteun en stimuleer **constante interactie** met peers (collega's van gelijk niveau) door middel van het inzetten van effectieve netwerken.
- Ontwikkel vaardigheden om te **reflecteren**. Te leren van fouten. Integreer leermomenten in nieuw materiaal.
- Maak kortere programma's, met **real-world issues** en actuele onderwerpen. Koppel programma's aan de dagelijkse realiteit van het managen van steeds complexere organisaties.
- Creëer een **gemeenschappelijk belang** in plaats van een gemeenschappelijke groep of plek.

*"De paradox is dat de jongere generatie achterblijft op de gebieden Inter-Persoonlijke Sensitiviteit en non verbale communicatie. Deze generatie is goed te trainen met behulp van Web Based Training maar deze onderwerpen lenen zich juist niet voor Web Based Training."*

Bert van Wijk, KLM Inflight

### Aanbevelingen

We zien dus dat een leven lang leren binnen handbereik komt, al was het alleen maar omdat vergrijzing en langer doorwerken ons daartoe dwingen. We zien ook dat de huidige economische crisis een kans biedt om HRD beleid en aanbod kritisch te bekijken en te hervormen zodat het niet alleen doelgerichter en efficiënter wordt maar ook de leerstijlen van de jongere generatie aanspreekt. Oplossingen die gericht zijn op vraaggerichte leerbehoefte, individualisering, globalisering en toegankelijkheid leiden niet tot het uitgeven van méér geld aan opleiding en ontwikkeling, maar wel doelgerichter.



11

We sluiten af met enkele aanbevelingen:

- Maak in deze crisis gebruik van de druk op de opleidingsbudgetten als een kans om het HRD-beleid te hervormen naar een vorm die past bij de nieuwe toekomst/generatie.
- Volsta niet met kaasschaafmaatregelen waarin je met het huidige doorgaat in een afgeslankte of sobere vorm.
- Maak gebruik van het feit dat deze vernieuwing geen geld kost maar netto geld bespaart vanwege de toename van effectiviteit en efficiency in de jongere doelgroep.
- Weet dat over tien jaar circa 50% van je werknemers als 'digital natives' zullen eisen dat je een passende leeromgeving kunt bieden.
- Zorg dat je de hervorming gefaseerd uitvoert waarbij de oudere generatie in haar voorkeursstijl blijft leren die met de komst van de digitale generatie geleidelijk wordt aangevuld met nieuwe middelen en mogelijkheden. | *M&I*

# Colofon

## Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen

Tel: 035 - 695 11 11

E-mail: TvMD@emdcentre.com

Web: www.emdcentre.com/MD.aspx

## Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar

Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.

Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

## Advertenties

1/1 pagina € 595,-

Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11

E-mail: tvmd@emdcentre.com

## Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere

Mewadruk – Hilversum

Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

## Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in de zomer van 2010.

Deadline voor artikelen: 1 april 2010

Deadline voor advertenties: 1 mei 2010

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2009 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 250 per jaar. Info: www.nfmd.nl.

## Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.



naam/voorletters: \_\_\_\_\_ m/v

functie: \_\_\_\_\_

bedrijf/organisatie: \_\_\_\_\_

afdeling: \_\_\_\_\_

adres: \_\_\_\_\_

postcode/plaats: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: \_\_\_\_\_

handtekening: \_\_\_\_\_