
Met EVC op weg naar de διάλογος op de werkvloer

Ervaringscertificaat maakt mensen los

Life time employment is verdwenen en het ziet ernaar uit dat we daarmee ook afscheid nemen van traditionele gezagsverhoudingen op de werkvloer. Duurzame inzetbaarheid wordt een kernbegrip en dat betekent ook dat mensen zelf regisseur worden van hun loopbaan. Hoe kunnen EVC en het e-portfolio hieraan bijdragen en wat betekent dit voor de dialoog hierover?

Erik Kaemingk

De afgelopen jaren hebben overheid en sociale partners fors geïnvesteerd in EVC (Erkenning van Verworven Competenties), ook wel het Ervaringscertificaat genoemd. Vorig jaar werden al meer dan 17.700 van deze Ervaringscertificaten verstrekt (Ecorys, 2012). In dit artikel wordt besproken hoe EVC kan bijdragen aan inzetbaarheid, onder andere door het zelfbewustzijn van mensen en de eigen regie op de loopbaan te bevorderen. Er wordt een lans gebroken voor het idee dat werkgevers ruimte moeten creëren voor afspraken en dialoog op de werkvloer, om die zelfregie te stimuleren. Op die manier kan een van de belangrijkste effecten van EVC – namelijk de toename van het zelfbewustzijn van medewerkers, nadat zij een EVC-procedure doorlopen hebben - optimaal worden benut voor de toekomst van de medewerker, maar ook van het bedrijf.

Voor HRD-professionals is dit een relevant thema, want zelfregie van medewerkers op hun loopbaan wordt steeds belangrijker. Jonge medewerkers verwachten dat het bedrijf hen ruimte biedt voor ontwikkeling. Oudere medewerkers die lang bij dezelfde werkgever in dienst zijn, zullen zonder stimulans vaak verwachten dat de werkgever hun loopbaan blijft regisseren. EVC en aansluitende loopbaaninstrumenten bieden mogelijkheden om mensen voor te bereiden op het dragen van eigen verantwoordelijkheid in hun loopbaan. De HRD-professional kan

vanuit zijn/haar rol de dialoog hierover op gang brengen.

EVC in het kort

In de jaren negentig werd duidelijk dat mensen vaker van baan gaan wisselen. In het najaarsoverleg van 3 december 1998 riep het kabinet sociale partners op om samen maatregelen in te voeren en activiteiten te ondernemen, gericht op versterking van de *employability* van de beroepsbevolking. Een van de activiteiten was de ontwikkeling van EVC (zie kader 1).

Kader 1. Hoe werkt het EVC?

Als je een andere functie ambieert, maar daarvoor geen diploma's hebt, wat geeft je nieuwe werkgever dan de zekerheid dat jij die functie ook aankunt? En als de onderneming moet reorganiseren, wat hebben werknemers nodig om soepel ergens anders aan de slag te kunnen? Van de andere kant: als je als werkgever moet 'vechten' om nieuw personeel te vinden, kun je niet alleen afgaan op wat mensen ooit op school hebben geleerd. Het gaat niet meer alleen om de kennis die werknemers op school hebben opgedaan, maar juist ook om de talenten en vaardigheden die zij in en naast het werk hebben ontwikkeld; in de wijk, bij de voetbalclub, voor het goede doel of bij het beoefenen van hun hobby. Dat alles wordt bij EVC vergeleken met de competentie-eisen die ook aan beroepsdiploma's worden gesteld. Na een EVC assessment weet je wat je ervaring waard is. EVC wordt afgesloten met een Ervaringscertificaat waarin de waarde van je werkervaring wordt beschreven. Daarnaast is EVC handig voor wie het volgen van een opleiding wil verkorten. Met een Ervaringscertificaat hoeft vaak nog maar een deel van de opleiding gevolgd te worden. Een deel van de beroepscompetenties beheers je immers al.

EVC wordt gezien als instrument in de context van een leven lang leren en employability. Mensen moeten blijven leren in formele en niet-formele leerprocessen. EVC is een instrument om dat leren formeel te erkennen. Het is geen doel op zich, maar een instrument voor de ontwikkeling van het individu en de verbetering van 'human capital management' van organisaties en bedrijven (Van den Dungen et al., 2007).

In het Ervaringscertificaat lees je als medewerker wat je werkervaring waard is en dat biedt mogelijkheden voor een volgende loopbaanstap. Nu, 15 jaar na de eerste aanzet, is EVC geland. In de jaren negentig verwachtte men dat er ruimte zou

met elkaar en met hun werkgevers in gesprek over hun loopbaan. EVC is één van de manieren om mensen hun verantwoordelijkheid te laten nemen voor het verloop van hun loopbaan.

Gebleken is dat mensen die EVC hebben gedaan, zelfbewuster zijn geworden (Stoel & Wentzel, 2011). Via EVC krijgen zij namelijk 'waardering' voor hun werkervaring. Het lijkt erop dat dit een ondergewaardeerd bijeffect is van EVC. In de groei van het zelfbewustzijn zit de sleutel naar zelfregie. EVC is daarom nuttig voor werknemers die hun leven lang werkzaam zijn bij hun huidige werkgever (Stoel & Wentzel, 2011), maar ook voor de werknemer die moet veranderen. Met name deze mensen kunnen zich opgesloten voelen in hun eigen functie; ze zijn het zicht kwijt op wat ze eigenlijk zouden kunnen betekenen voor zichzelf en de organisatie waar ze werken. EVC maakt deze mensen 'los' van die angst. Ze blijken meer te kunnen dan het werk dat ze al zolang gedaan hebben.

Steeds meer bedrijven gebruiken EVC als instrument om mensen in beweging te brengen

zijn voor zo'n 4.000 EVC-procedures per jaar (Van den Dungen et al, 2007). Dat zijn er meer dan vier keer zoveel geworden.

Omslagpunt op de arbeidsmarkt

In de brief van de (demissionaire) minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over zijn Vitaliteitspakket (SZW, 2011) wordt gezegd dat de arbeidsmarkt zich op een omslagpunt bevindt. Vanaf 2011 gaat de babyboomgeneratie met pensioen en vanaf 2020 krimpt de beroepsbevolking. Dit gebeurt in een arbeidsmarkt waar krapte aan personeel toeneemt. Mensen zullen meer, langer en productiever moeten werken. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is onmisbaar voor organisaties. Een organisatie die op inzetbaarheid stuurde, maakt gebruik van de kwaliteiten en talenten van medewerkers gedurende de *hele* tijd dat zij werken. Gebrek aan scholing, teruglopende vitaliteit, gebrek aan mobiliteit en flexibiliteit kunnen de inzetbaarheid van de medewerker nadelig beïnvloeden. Want het lijkt erop dat wie blijft zitten waar hij zit en stilstaat in ontwikkeling, zichzelf uit de markt prijst. Wie initiatief neemt, zich verder wil scholen en ontwikkelen, vergroot zijn duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

Het vergroten van het vermogen van mensen om duurzaam inzetbaar te blijven, is een belangrijke factor in toekomstige arbeidsverhoudingen. Vanaf de start van de loopbaan moet daar consistent aan worden gewerkt door iedere werknemer, in samenspraak met zijn (of haar) werkgever (SZW, 2011).

Hiermee wordt een nieuwe wereld ingeluid: werknemers nemen zelf het heft in handen en gaan

Je leert altijd en overal

Mensen leren vooral tijdens hun werk (Borghans, Golsteyn & de Grip, 2006). Gemiddeld zo'n 30% van de werktijd zijn we niet alleen aan het werk, maar leren we ook iets waar we in het werk weer wat mee kunnen. Het besef dat er op en tijdens het werk geleerd wordt, is er vaak niet. Veel EVC-kandidaten komen tijdens het EVC-traject pas tot het inzicht dat ze na hun schoolcarrière wel degelijk bijgeleerd hebben.

Steeds meer bedrijven zien dat en gebruiken EVC als instrument en aanjager om mensen in bewe-

Kader 2. Certificering Vakmanschap (CV Connect 2012)

Sinds de start, in 2004, hebben ruim 1.900 laaggeschoolde Philips-werknemers via het CV-project een erkend diploma of certificaat behaald, waarmee ze hun kansen op werkbehoud (employability), binnen en buiten Philips, aantoonbaar hebben vergroot. In de van WerknaarWerk-trajecten voor medewerkers die hun functie zagen verdwijnen, bleken degenen met een diploma sneller een baan buiten Philips te vinden dan niet-gediplomeerden. CV Connect heeft aangetoond dat de overgrote meerderheid van de werknemers zo ver te krijgen is dat ze formele scholing oppakken. Dat geldt ook voor 40- en 50-plussers die twintig jaar of langer niets meer aan formele scholing hebben gedaan. Vanaf het begin werd bewust gekozen voor een aanpak van 'praktijkleren', omdat die aansluit bij de belevingswereld van werknemers zonder startkwalificatie. Alleen theorie werkt meestal niet bij deze doelgroepen: velen hebben, om welke reden ook, een aversie tegen 'schoolbanken'. CV Connect wist bij het merendeel van de potentiële deelnemers de juiste snaar te raken. Zonder dwang, want deelnemen was niet verplicht, maar mét een aanpak gestoeld op individueel maatwerk en intensieve begeleiding. Zo nodig werden voorbereidende 'voorschakeltrajecten' (die medewerkers op het instapniveau voor een opleiding brengen) en verkorte scholingstrajecten op grond van EVC-procedures aangeboden. Volgens landelijk projectleider Frank Visser bewijst CV Connect dat laaggeschoolden en ouderen wel bereid zijn in zichzelf te investeren.

Kader 3. *Employability-miles*

Bij ING ontvangen medewerkers een E(mployability)-budget om zich persoonlijk te ontwikkelen en op de arbeidsmarkt inzetbaar te blijven. Het kan gaan om allerlei activiteiten, van coaching en zelfreflectie tot een fotografie- of ICT-cursus. De motivatie van de werknemer is doorgaans doorslaggevend.

Philips hanteert een vergelijkbaar systeem. Medewerkers krijgen E(mployability)-miles, waardepunten die zij kunnen inzetten voor workshops, trainingen, gesprekken of vragenlijsten die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid. Waaraan de E-miles worden besteed, mag elke medewerker zelf bepalen. Hij of zij is immers zelf de vormgever van eigen kansen als het gaat om de functie die het beste past.

ging te brengen (zie kader 2). Of dat ook gebeurt, hangt van enkele voorwaarden af (Stoel & Wentzel, 2011). EVC werkt pas als er in de organisatie een cultuur van vertrouwen bestaat, waarin mensen zich gesteund voelen en dus een stap durven te zetten.

Zelfsturing als dilemma

EVC is een goede oplossing als je in het verlengde van wat je hebt gedaan een nieuwe stap wilt zetten, je wilt verbreden of verdiepen (Stoel & Wentzel, 2011). In de praktijk blijkt dat veel mensen nog niet zo actief met hun toekomst bezig zijn. Ze zijn gewoon aan het werk. Het Ervaringscertificaat is één van de instrumenten om medewerkers meer zicht en zelfvertrouwen te laten krijgen (zie kader 3). Maar per medewerker moet je goed checken of het op het juiste moment komt. Sommige medewerkers hebben hun doel scherp voor ogen en willen onweerlegbaar aantonen over welke kwaliteiten ze beschikken. Anderen hebben na jaren bij dezelfde werkgever geen idee hoe ze verder zouden willen. Loopbaanadvies, zicht op je wensen en talenten, zou de start van elk EVC-traject moeten zijn. Anders is de kans groot dat de medewerker aan het verkeerde EVC-traject begint, met alle mogelijke frustraties van dien.

Van EVC naar ePortfolio; van foto naar film

Wie eenmaal een EVC-traject heeft doorlopen beschikt over een helder beeld, een exacte foto, van zijn of haar competenties op dat moment. Maar zoals het leven verdergaat, zou ook de foto niet moeten stilstaan, maar bewegen: als een film van de ontwikkeling die mensen doormaken. In elk EVC-traject vult de kandidaat een portfolio. Het is de moeite waard om dat portfolio uit te bouwen tot een *Persoonlijk ePortfolio* dat een leven lang van de kandidaat zelf blijft en dat hij/zij op elk gewenst moment kan aanvullen en bijwerken.

In dat persoonlijk ePortfolio documenteren mensen zelf hun leerervaringen. Dat kan alleen

als ze persoonlijk het beheer hebben over dit portfolio. Een elektronisch portfolio (ePortfolio) maakt het voor iedereen mogelijk zijn/haar competenties en de voortgang van de eigen ontwikkeling aan te tonen en bij te houden met behulp van online ICT-middelen. Het gebruik van ePortfolio's biedt de mogelijkheid om producten (notities, video's, etc.), reflecties, feedback en vastgelegde sturing van leeractiviteiten op te slaan.

Op dit moment wordt het ePortfolio in opleidingen en EVC-trajecten gebruikt. Veel arbeidsorganisaties onderzoeken ook de mogelijkheid om een ePortfolio als een centrale informatiedrager voor hun HRD-beleid te gaan gebruiken. Hier dient zich een nieuwe kans aan om medewerkers zelf het heft in handen te geven. Immers, als de medewerker zélf het beheer over zijn ePortfolio krijgt, draagt dat op zichzelf al bij aan het vergroten van het vermogen van medewerkers om zelf gestalte te geven aan hun duurzame inzetbaarheid.

Voorwaarde is dan wel dat het ePortfolio werkelijk van mensen zelf is en ze niet bij hun werkgever een ander ePortfolio hebben dan bij hun opleider, EVC-aanbieder, arbeidsbemiddelaar of UWV. De portfolio's die op dit moment in de markt zijn, zijn vaak nog wel gebonden aan een bepaalde partij. Ze zijn ook in de taal van die partij geschreven. Zodra de medewerker overstapt naar een andere arbeidsorganisatie moet een nieuw portfolio worden aangemaakt bij de nieuwe opleider, werkgever of EVC-aanbieder. Als het even tegenzit in een nieuwe competentietaal. Deze diversiteit draagt niet bij aan gebruiksgemak en het lijkt erop dat deze diversiteit één van de belangrijkste belemmeringen is voor grootschalig gebruik van ePortfolio's (zie kader 4).

Kader 4. *Ontwikkeling in ePortfolio's*

Er zijn op dit moment wereldwijd, maar zeker ook in Nederland, veel mensen bezig met het uitwisselbaar maken van gegevens die in ePortfolio's opgeslagen staan. De Stichting ePortfolio Support (StePS) is daarvoor opgericht en beoogt coördinatie en versnelling aan te brengen bij de invoering van een elektronisch portfolio voor een ieder die deelneemt aan het onderwijs en de arbeidsmarkt. In de Vitaliteitsbrief van demissionair minister Kamp (SZW, 2011) staan pilots aangekondigd waarin beoogd wordt ervaring met ePortfolio's op te doen, zodat er over invoering via cao's, re-integratie UWV/gemeenten en onderwijs van het e-Portfolio kan worden besloten. Deze pilots zijn inmiddels gestart. Daarnaast zijn er ook technologische mogelijkheden die helpen om gegevens uit verschillende databronnen door mensen zelf te laten genereren en op maat te gebruiken (Personal Data Store). Het individu heeft daarin de mogelijkheid om zijn persoonlijke gegevens uit databestanden van opleiders, werkgevers, arbeidsbemiddelaars en EVC-aanbieders op elk moment samen te voegen en beschikbaar te stellen.

Kader 5. Verantwoordelijkheid terugleggen bij medewerkers (Meurs HRM, 2011)

De gemeente Utrecht had wel eens de neiging medewerkers te veel te willen opleggen, als het ging om hun loopbaan. De gemeente wil de verantwoordelijkheid terugleggen bij de medewerkers zelf: zij zijn immers zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan en leven. Bovendien komen er niet alleen andere wensen en behoeften vanuit de samenleving, maar hebben mensen ook behoefte aan zelfregie. Utrecht biedt nu dus aan, in plaats van op te dringen. De vraag aan medewerkers is: Zet jij de loopbaan in? Indirect doe je jezelf tekort door er geen gebruik van te maken.

Waarschijnlijk blijft een medewerker bij de gemeente vijf tot zes jaar in een functie. Op het moment dat hij erin stapt, moet begonnen worden aan de volgende loopbaanstap. De gemeente Utrecht kent de Resultaat Gericht Werkencyclus, een beoordelingssystematiek met daarin een gesprekscyclus over het functioneren. De twee kanten van het verhaal, de verwachtingen van de gemeente én de wensen van de medewerker, moeten in een dialoog samenkomen. Uiteindelijk moet de ontwikkeling van medewerkers bijdragen aan wat de organisatie wil neerzetten. Daar moet je in samenspraak toe komen. Medewerkers documenteren hun ontwikkeling in een ePortfolio, waaraan ook andere instrumenten zijn gekoppeld om de medewerker zelf aan de slag te laten gaan met zijn carrière.

Wanneer het lukt om mensen zelf het beheer te geven over alle data die van belang zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling, zou dat ertoe moeten leiden dat het ePortfolio ook zijn waarde houdt als mensen hun carrière voortzetten in een andere omgeving.

De lerende mens

Terwijl EVC op één bepaald moment de stand opmaakt van de competenties waarover de werknemer beschikt, laat het persoonlijk ePortfolio de weg zien die hij of zij heeft afgelegd. Te verwachten valt dat op niet al te lange termijn elk individu de beschikking kan hebben over een persoonlijk ePortfolio systeem. Wie een nieuwe werkkring zoekt, plaatst informatie uit zijn ePortfolio op zijn LinkedIn-profiel, bij arbeidsbemiddelaars op de site of andere publieke ruimte op het internet, al dan niet afgeschermd. Wie een opleiding of loopbaantraject wil volgen, of in aanmerking wil komen voor een Ervaringscertificaat, geeft de afdeling HR inzage in zijn ePortfolio. In alle gevallen weten de betrokkenen waar de werknemer op dat moment precies staat en in welke richting zijn ontwikkeling zich beweegt.

Een persoonlijk ePortfolio ontwikkelt zich in de dagelijkse werkelijkheid. Van een manifeste en concrete ambitie hoeft geen sprake te zijn. De werknemer kan daarover zelfs in verwarring of onzekerheid verkeren. In zo'n situatie biedt het portfolio bij uitstek aanknopingspunten voor loopbaancoaching. Omgekeerd kan het voorkomen dat de werknemer door reorganisatie moet

omzien naar een andere functie binnen of zelfs buiten het bedrijf. In die gevallen kan met behulp van de opeenvolgende beelden van het portfolio de nieuwe loopbaanrichting worden gezocht.

Op en naar de werkvloer

Juist in deze tijden van opeenvolgende veranderingen zijn de leerervaringen die mensen op de werkvloer opdoen, belangrijker dan ooit. Behoud van vakbekwaamheid vraagt immers meer dan een goed doorlopen vooropleiding. Het gebruik van een ePortfolio kan medewerkers in bedrijven helpen om doelbewust maar flexibel in te spelen op eigen ambities en veranderingen in de organisatie. Met het persoonlijk ePortfolio leren zij om nieuwe leerervaringen en inzichten te herkennen en te documenteren. In hun verdere loopbaan kunnen zij uit die rugzak putten (zie ook kader 5).

Het belang van een ePortfolio is niet beperkt tot werknemers. Juist voor mensen die (weer) op zoek zijn naar werk en voor zzp'ers heeft het ePortfolio waarde. Voorwaarde is wel dat alle organisaties die betrokken zijn bij arbeidsbemiddeling met elkaar afspreken dat het Persoonlijk ePortfolio het document is waarmee de werkzoekende terecht kan bij zowel het uitzendbureau, het UWV en de sociale dienst, als bij toekomstige werkgevers.

Ten slotte de oudere werknemers. Met de voortgaande vergrijzing en de verwachte krapte op de arbeidsmarkt, zullen bedrijven hun oudere werknemers zo lang mogelijk en gemotiveerd aan de slag willen houden. Terwijl hun waarde in de directe productie soms terugloopt, beschikken zij - juist door hun lange loopbaan - over specifieke kennis, ervaring en vaardigheden die het bedrijf niet zou willen missen of die op de arbeidsmarkt hard nodig zijn. Zelfbewuste ouderen laten deze unieke ervaringen en talenten in hun ePortfolio zien.

Je moet er wel over kunnen praten

Zelfregie stelt nieuwe eisen aan medewerkers, en ontslaat de onderneming niet van haar verantwoordelijkheid om de medewerker daarin te ondersteunen. Je kunt pas oprecht van werknemers vragen hun eigen koers uit te stippelen, als zij ook de ruimte krijgen om dat te doen.

Zodra bedrijven willen investeren in zelfregie, en daarmee in inzetbaarheid, zullen ze EVC en ePortfolio laten vervolgen door het creëren van ruimte voor zelfregie in het bedrijf. Dat heeft heel praktische consequenties op de werkvloer. Om specifieke talenten te kunnen benutten, moet er wellicht geschoven worden in werkafspraken. Afspraken over leren op de werkplek kunnen inhouden dat bij werkverdeling ook de

mogelijkheid om iets te leren de planning beïnvloedt.

Werkgevers die investeren in inzetbaarheid en flexibiliteit moeten daarvoor ruimte creëren in hun bedrijf. Ruimte om een specifiek talent te benutten, of juist om een noodzakelijke competentie bij te leren. De eenzijdige communicatie van werkgevers over functie-inhoud, opleidingskansen en werktijden, wordt in zulke bedrijven vervangen door een evenwichtige afweging tussen wat het bedrijf wil en wat medewerkers zelf willen. Beide partijen moeten daaraan wennen. Dit vereist een andere inrichting van bestaande HR-instrumenten en vooral: de kunst van de dialoog.

Het belang van dialoog

In dit artikel is aangegeven dat EVC en het persoonlijk ePortfolio kunnen bijdragen aan zelfregie van medewerkers op hun loopbaan. Het Ervaringscertificaat is destijds geïntroduceerd, zodat mensen hun ervaring kunnen gebruiken om hun loopbaan gestalte mee te geven. In een persoonlijk ePortfolio kan deze informatie blijvend up-to-date gehouden worden. Door actief de infor-

Veel mensen zijn nog niet zo actief met hun toekomst bezig

matie over de eigen competentieontwikkeling te documenteren en beheren ontstaat een nieuw zelfbewustzijn, dat tot zelfregie kan leiden. Het is aan werkgevers om deze zelfregie te stimuleren. Dat kunnen ze doen door samen met EVC en/of ePortfolio regelruimte te creëren op de werkvloer, zodat mensen met elkaar tot afspraken komen waarbinnen persoonlijke talenten tot bloei kunnen komen. Om daadwerkelijk gebruik te maken van die regelruimte is het noodzakelijk dat men zich de kunst van de dialoog op de werkvloer eigen maakt. Dan kunnen volwaardige arbeidsrelaties ontstaan waardoor de inzetbaarheid van mensen toeneemt (zie kader 6).

EVC en ePortfolio kunnen zo van waarde zijn voor de ontwikkeling van duurzame inzetbaar-

heid. Onderzoek van Nauta et al. (2011) laat zien dat constructieve uitwisselingsgesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden op zichzelf nog niet tot zelf-waargenomen inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt leiden. Instrumenten als EVC, ePortfolio en andere loopbaaninstrumenten zouden, gezien hun *empowerende* effecten, kunnen bijdragen aan het verbeteren van de constructieve dialoog op de werkvloer. Immers, als je weet wat je kunt en wat je wilt, kun je dat ook duidelijker verwoorden. Het begrip voor je wensen zal toenemen als de werkgever er ook voor heeft gezorgd dat er in de onderlinge dialoog tussen medewerkers, en tussen de medewerker en zijn leidinggevende, regelruimte is om persoonlijke ontwikkeling gestalte te geven. ●

Literatuur

- Borghans, L., B. Golsteyn & A. de Grip (2006). **Meer werken is meer leren: determinanten van kennisontwikkeling**. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- CV Connect (2012). **Informatie over Certificering Vakmanschap binnen Philips**. Philips Employability Center.
- Dungen, M. van den, R. Duvekot, M. Maes, T. Pijls & J. de Reus (2007). **EVC op weg**. http://cinop.brengtleren.totleven.nl/downloads/publicaties/artikelen/publicatie_evc_op_weg_definitief.pdf
- Ecorys-onderzoek (2012). **EVC gemeten: actualisatie 2010-2011**, http://www.ecorys.nl/contents/uploads/factsheets/91_1.pdf
- Kessels, J., E. Boers & P. Mostert (2002). **Vrije Ruimte. Filosoferen in organisaties**. Amsterdam: Boom.
- Meurs HRM (2011). **'Gemeente Utrecht zet slim ePortfolio's in'**. http://www.meurshrm.nl/wp-content/uploads/2011/05/018-201115praktijkcase_gemUTR03.pdf
- Ministerie van SZW (2011). **Brief SZW aan de TK van 4 juli 2011 over het vitaliteitspakket (2010-2011, 29544, nummer 329)**.
- Nauta, A., W. Doosje, I. de Pater & R. van Bloois (2011). **Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra**. **Tijdschrift voor HRM 14 (2)**, pp. 5-19.
- Stoel, D. & E. Wentzel (2011). **Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden: onderzoek naar de effecten van EVC**. Amsterdam: ProfitWise Onderzoek & Advies.

Kader 6. διάλογος (tweegesprek)

'Uitgangspunt van een dialoog is dat je daadwerkelijk iets met elkaar te maken wilt hebben, dat je contact aangaat in plaats van je te verschuilen, dat je ingaat op wat iemand zegt en probeert te begrijpen waarom hij dat zegt, dat je niet alleen luistert naar de woorden die iemand zegt, maar ook naar zijn intenties of drijfveren.' (Kessels, Boers & Mostert, 2002)



Erik Kaemingk is managing consultant bij CINOP. Hij houdt zich onder andere bezig met EVC, ePortfolio, life management, eco-systemen en personal data store. E-mail: ekaemingk@cinop.nl