

Beter worden, beter maken
Bouwstenen voor een *evidence-based* professionaliseringsbeleid

*"Learning is a change in the learner's
knowledge due to experience.
Instruction is the systematic
manipulation of the learner's
experience in order to foster learning"*
– Richard E. Mayer (2009)

November 2010

*Arend Geul
Frans Klarenbeek*

C O N C E P T

C O N C E P T

Inleiding

De wetenschap van professionaliteit en professionalisering (*expertise-studies*) is geen exacte wetenschap. Alle inspanningen op dat terrein hebben een hele reeks nieuwe kennis en inzichten opgeleverd, maar geen kant-en-klare receptuur. We kunnen beter spreken van ingrediënten voor een cocktail, of bouwstenen voor beleid.

Dit rapport geeft een beknopt overzicht van die kenniselementen, voorzover relevant voor beleidsprofessionaliteit. Het is gebaseerd op twee bronnen:

- wetenschappelijke ('harde') literatuur over professionaliteit en expertise (literatuurlijst is bijgevoegd)
- interviews met toppers en hipo's onder de Brabantse beleidsadviseurs.

Het rapport eindigt met een geheel van beleidssuggesties. Zij vragen nog wel een concrete vertaalslag naar de organisatie, haar cultuur, werkwijze, en sleutelpersonen. De rode draad is dat een levenslange positief-kritische begeleiding van beleidsprofessionals ervoor kan zorgen dat zij het beste uit zich kunnen halen en optimaal kunnen presteren, en toch in volle gezondheid hun pensioen kunnen halen. Maar professionele ontwikkeling is niet alleen een zaak van de werkgever ('beter maken'), het vraagt ook om inspanningen van de betrokken professional ('beter worden').

C O N C E P T

1. **Achtergrond: wetenschap over professionalisering**

Moderne professionaliteitwetenschap houdt rekening met inzichten uit de neurologie en de neuropsychologie. Daaraan voldoet de zogeheten 'Expert-Performance Approach' van de Zweeds-Amerikaanse psycholoog Anders Ericsson.

Professionaliteit is mensenwerk, beleidsprofessionaliteit is 'breinwerk'. De ontwikkeling van professionaliteit is een *geleidelijk* proces waarbij stapsgewijs nieuwe kennis, nieuwe inzichten, nieuwe ervaringen, nieuwe technieken, nieuwe werkwijzen worden *verwerkt* en *opgeslagen* in het menselijk brein. Dit proces is wederzijds: het brein en zijn werking ondergaan veranderingen/aanpassingen door de langdurige focus op bepaalde taken, handelingen en processen. In deze geleidelijke aanpassingen (voortgaande specialisatie) ligt de basis voor professionaliteit, niet in een of meer genen. Professionaliseren is het beheerst gebruik maken van de plasticiteit van het menselijk brein door *deliberate practice*. Het is een proces dat langdurige training vergt, inspanningen kost en niet zonder een frustratie op z'n tijd kan worden doorlopen. Telkens ligt de verleiding op de loer om dergelijke inspanningen uit de weg te gaan. Het onvermijdelijke gevolg is dan stagnatie. Professionaliseren is hard werken.

Bepaalde individuen zijn in het bijzonder geschikt voor professionalisering. Deze individuen onderscheiden zich door houding en attitude. Het gaat om mensen die *blijvend*

- intrinsiek gemotiveerd zijn, plezier hebben in hun beroep en vak, en in hun eigen ontwikkeling
- de discipline en het doorzettingsvermogen kunnen opbrengen om vakmatige onderdelen te oefenen en te trainen ook (en juist) als ze dat niet makkelijk afgaat; professionals groeien in het bijzonder door te werken aan wat zij nog niet (goed) kunnen. Hierbij tellen 'plezier' en 'zin' even niet
- bereid en in staat zijn tot kritische reflectie op eigen persoon en gekozen professie.

Daarnaast moeten omgeving en omstandigheden meewerken.

Professionals moeten

- opleiders, trainers en coaches hebben die passen bij de verschillende fasen van de professionele ontwikkeling. Van hen hebben de professionals positief-stimulerende en positief-kritische feedback nodig. Een van de belangrijkste taken voor trainers en coaches is om de professionals te behoeden voor een voortijdig vals gevoel van voortreffelijkheid, en hen te wijzen op verbeter- en ontwikkelingspunten
- kansen krijgen, zien en pakken om hun 'performance level' te verhogen
- zich aanleren om, samen met hun coach, hun werkzaamheden productief af te sluiten. Deze zogeheten 'evaluatieve reflectie' is de voorbereiding om vergelijkbare werkzaamheden een volgende keer op hoger niveau uit te kunnen voeren (feedback en *repeated practice*).

C O N C E P T

Omdat het 'breinwerk' is, heeft professionaliseren een biologische basis. Nu geldt: leven is ouder worden, en ouder worden is aftakelen. Vanaf het 30^{ste} levensjaar, zo is het algemene beeld, nemen onze vermogens langzaam maar zeker af. Dat wordt rond het 50^{ste} levensjaar merkbaar, en zichtbaar. Mensen tussen 70 en 80 hebben 1,5 tot twee keer zoveel tijd nodig om dezelfde taak uit te voeren als mensen tussen 20 en 30. Merkwaardig genoeg is er ook op deze regel weer een uitzondering: werkzaamheden die 'knowledge-based' zijn of 'knowledge rich'. Voor mensen die dit soort werk verrichten – waaronder beleidsprofessionals! – geldt de paradox dat zij dezelfde achteruitgang laten zien als hun leeftijdgenoten maar *niet* voor de kennis, vaardigheden en taken voorzover die 'job-specific' zijn. "In het algemeen is het zo dat wat je in je jeugd goed hebt geleerd, meestal gespaard blijft wanneer je ouder wordt", schrijven neurologen. Voorwaarde is dat professionals volop actief blijven, en individueel blijven schaven aan wat beter kan (intense *sustained* deliberate practice): 'use it or lose it'. Dit op zich vergt weer baanzekerheid. Een andere voorwaarde betreft de fysieke kant, de *hardware* van het brein: professionals dienen het brein goed te onderhouden en het lichaam waarvan dit onderdeel is (aerobics en fitness). Regelmatige stevige lichaamsbeweging, tenminste drie keer per week gedurende minstens een half uur, wordt "verreweg het nuttigst" genoemd om het fysieke brein in vorm te houden. Onder deze condities kunnen 'breinwerkers' tot ongeveer hun 70^{ste} hun performance handhaven. Dan slaat ook op dit terrein de veroudering onherroepelijk toe.

Wat betekent dit voor de ontwikkeling van individuele beleidsprofessionals?

- Professionals hebben in alle fasen van hun ontwikkeling 'deliberate practice' nodig. Dit vraagt om een coach die niet alleen stimuleert maar ook wijst op de minder goede, voor verbetering vatbare kanten van het geleverde werk, en de professional helpt de wegen te vinden om daaraan te werken. Dit dient stelselmatig, bijna 'klus-gewijs' te gebeuren. – De coach-rol kan ook door de leidinggevende worden vervuld mits deze zich bedient van een 'transformationele' stijl van leidinggeven
- De coach dient in het bijzonder attent te zijn op pogingen van de professional om zich te onttrekken aan de minder aangename kanten van het voortgaande proces van ontwikkeling van de individuele professionaliteit
- Oudere professionals dienen in dit opzicht niet te worden gespaard, willen zij hun performance-niveau handhaven. Een combinatie van nieuwe uitdagingen en voortgezette 'evaluatieve reflectie' kan hiervoor zorgdragen. – Natuurlijk dient er wel rekening mee te worden gehouden dat hun fysiek onherroepelijk aan slijtage onderhevig is
- De kern van professioneel werk, het breinwerk, kan worden afgeschermd voor de gevolgen van veroudering. Maar dit vergt extra aandacht voor de lichamelijke hardware: regelmatige inspannende lichaamsbeweging is een must. Omdat dit discipline en doorzettingsvermogen vergt, is ook dit een onderwerp dat in de

C O N C E P T

gesprekken tussen coach en professional telkens weer ter sprake moet komen

- Het bieden van werkzekerheid kan een extrinsieke motivatie zijn, naast de intrinsieke motivatie die de professional eigen is, om de gevraagde discipline en doorzettingsvermogen op te brengen
- Breinwerkers, zoals beleidsprofessionals, kunnen over het algemeen zonder onoverkomelijke problemen in goede gezondheid en met behoud van prestatieniveau tot ca. hun 70^{ste} levensjaar hun werk verrichten. Dit vergt inspanningen van hun eigen kant, en van de kant van hun werkgever. Maar het is in beider voordeel!

2. Brabantse hipo's

Wij hebben onderzoek gedaan onder Brabantse beleidsadviseurs. We hebben medio 2009 de secretarissen van de provincie Noord-Brabant en van de vijf grootste gemeenten in deze provincie (Breda, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch, Tilburg) gevraagd ons de naam te noemen van de meest veelbelovende beleidsadviseur, en hen vervolgens geïnterviewd. De *high potentials* bleken gemiddeld 32 jaar oud, hadden zeven jaar overheidservaring, waarvan drie als beleidsadviseur. De hipo's zijn dus geen groentjes of novieten. Ons onderzoek heeft zich gericht op hun denken en handelen.

Het navolgende geeft aan wat relevant is voor het behoud en realiseren van hun hoge *potential*. Het geeft niet aan wat zij zelf zouden *wensen*, want dat hebben wij niet onderzocht.

Typering

- Hipo's weten dat zij goed werk afleveren, solo en in teams, ook bij lastige opdrachten. Maar zij realiseren zich dat zij niet de enigen zijn die zo goed presteren. Ze hoeven ook niet per se de beste te zijn.
- Zij worden gedreven door nieuwsgierigheid en leergierigheid. Zij zijn gefascineerd door het 'kunstje' zelf: het produceren van een overtuigend verhaal, opgebouwd uit argumenten en informatie uit een veelheid en diversiteit van bronnen, dat rekening houdt met de pluriformiteit van betrokkenen en hun belangen, en past in de politiek-bestuurlijke wensen. Dat kunstje, daarin willen zij zich (verder) bekwamen en ontwikkelen, dat is hun primaire *drive*. Vergeleken hierbij is de materie of substantie (maatschappelijke problematiek, beleidsterrein) secundair. Zo ook de organisatie waarin zij werken.
- Ook al zijn ze goed, ze weten dat het nog beter kan. Ze spiegelen zich aan collega's die ze bijzondere dingen zien doen. Via gesprekken en door observatie proberen zij te leren van hun bewonderde collega's, en hun eigen repertoire te vergroten en te verrijken. Ook reflecteren zij op zichzelf, hun ervaringen, en hun ontwikkeling. Met zichzelf en met vertrouwden in de eigen omgeving (partner, vrienden, ex-studiegenoten).
- Hipo's rekenen erop dat zij, met hun instelling en houding, steeds beter kunnen worden. Wat zij nodig hebben zijn nieuwe ervaringen, ervaringen waarmee zij hun professionele repertoire kunnen verrijken en verfijnen. Waarmee zij gaandeweg moeilijke, en steeds moeilijker opdrachten aankunnen. Op enig moment willen zij hun 'comfort zone' verlaten, en zich blootstellen aan nieuwe uitdagingen.

C O N C E P T

- Hipo's zijn 'sociale individualisten'. Open, communicatief, makkelijk in de omgang, maar met een rijk binnenleven. In hun beleving is het centrale 'kunstje' (het produceren van een overtuigend verhaal) een individuele zaak, dat zich niet in *time-slots*, een strakke planning of fasering, of opgelegde werkschema's laat vatten. Het is een 'kunstje' waarmee zij 24/7 bezig zijn. Dat accepteren ze, ze vinden dat geen probleem, het hoort erbij.

- Hipo's hechten aan de nodige vrije denk- en handelingsruimte. Zij willen regisseur zijn van hun eigen werkproces. Zij staan open voor advies en raad, in het bijzonder van collega's die zij bewonderen en respecteren (van hen immers kunnen ze leren). Hipo's hebben geen behoefte aan begeleiding, ondersteuning, of cursussen e.d. waar zij niet zelf om hebben gevraagd.

- Hipo's denken een 'virtueel contract' met hun werkgever te hebben. Dit luidt: 'Ik lever goed werk, en doe mijn best steeds beter te worden. U geeft mij opdrachten die passen bij mijn ontwikkelingsstand, en stelt mij in staat die gaandeweg te verhogen. Dat is toch een win-win situatie?'

3. Brabantse toppers

We hebben niet alleen de hipo's onderzocht maar ook de 'toppers'. We hebben de zes secretarissen behalve de naam van de meest veelbelovende ook die van hun allerbeste beleidsadviseur gevraagd, en hen vervolgens geïnterviewd. Toppers blijken een stuk ouder dan hipo's (het leeftijdsverschil is ca. 15 jaar) en hebben dienovereenkomstig meer ervaring. Ons topper-onderzoek heeft zich gericht op het denken en handelen van deze beleidsadviseurs.

Het navolgende geeft aan wat relevant is voor het behoud en realiseren van hun professioneel vermogen. Het geeft niet aan wat zij zelf zouden wensen, dat hebben wij niet onderzocht.

Typering

- Toppers zijn zich bewust van hun reputatie. Zij weten dat zij goed werk afleveren.

- Zij weten ook dat het altijd nog beter kan. Het is hun ervaring dat er altijd nog een 'next level' blijkt te zijn. Er zijn altijd collega's met eveneens een lange staat van dienst waarvan zij kunnen leren. Daartoe rekenen zij ook de secretaris.

- De kern van hun vak is, in hun beleving, het produceren van een krachtig verhaal, dat binnen het denkkader van het zittende college antwoord geeft op een maatschappelijke probleem. Ontwerpvereisten zijn draagvlak in de samenleving, uitvoerbaarheid en effectiviteit.

- Problemen, aanpak, oplossingen: geen van drieën is vanzelfsprekend. Er zijn altijd alternatieve (of concurrerende) visies, benaderingen, richtingen. Er is geen vast beginpunt van waaruit met dwingende logica naar een onomstreden uitkomst kan worden toegewerkt. *Hét* beleidsverhaal bestaat niet, alleen *een* verhaal dat *nu* goed *past* bij omgeving en omstandigheden. Daarom is de productie (of compositie) van een krachtig, overtuigend beleidsverhaal geen ambacht maar een kunst.

C O N C E P T

- Het is bevredigend om zo'n verhaal te vinden. Maar bescheidenheid is op z'n plaats: het beleidsverhaal is maar een onderdeel van het grote geheel van krachten en machten dat stad en samenleving vormt.
- Vereiste kwaliteiten zijn: nieuwsgierig en enthousiast, analytisch sterk, creatief, politiek-maatschappelijk hoogsensitief, zowel flexibel als standvastig, kritisch en constructief.
- Toppers hebben leren vertrouwen op hun 'professionele intuïtie': ideeën, 'doorbraken' en oplossingen doen zich vaak op onvoorspelbare en onverwachte momenten aan. De ervaring heeft hen geleerd deze invallen heel serieus te nemen.
- Deze kwaliteiten zijn (na de startfase van kennismaking, basiskennis en basisvaardigheden) enkel door ervaring 'in the job' te verkrijgen. Nieuwe uitdagingen, en nieuwe ervaringen zorgen voor een permanente ontwikkeling van het professionele repertoire
- Beleidstoppers ervaren hun werk als sociaal en tegelijkertijd als eenzaam. Van de ene kant komt men in contact met vele mensen (binnen en buiten het apparaat), van de andere kant is het produceren van een beleidsverhaal een zaak van nadenken, peinzen en 'malen'. Het vergt veel energie, is vaak vermoeiend. Het past niet in het 9-to-5 schema, is eerder een zaak van 24/7
- Beleidstoppers doen het liefst zelfstandig hun werk, met de vrijheid om zelfstandig afwegingen te maken over wat onder de gegeven politiek-maatschappelijke omstandigheden het beste is voor stad en samenleving. Zij accepteren loyaal andersluidende bestuurlijke beslissingen. Tenzij deze ernstig afbreuk doen aan hun professionele geloofwaardigheid of in strijd zijn met hun persoonlijke overtuigingen
- Het 'virtueel contract' dat toppers met hun werkgever denken te hebben luidt: 'laat me maar, vertrouw me, ik lever wat je vraagt, dat heb ik toch al veel vaker laten zien?'

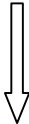
De verschillen tussen toppers en hipo's zijn over het algemeen van graduele aard. Het kardinale verschil is waarschijnlijk dat toppers bij al hun intellectuele, analytische en rationele capaciteiten ook hebben leren vertrouwen op hun 'professionele intuïtie'. Een opvallend overeenkomst tussen de geïnterviewde hipo's en toppers is dat geen van beide grote waarde hecht aan formele kennis en aan formele opleidingstrajecten. Basiskennis en basisvaardigheden, die zijn wel vereist. Leren, zo geven zij aan, doe je van eigen ervaringen, en van intensief contact met (vaak oudere) collega's die bijzondere prestaties laten zien die tot navolging uitnodigen.

4. Een 'routekaart naar de top'

Wij hebben geprobeerd om de bevindingen uit literatuur en onderzoek in een overzicht samen te vatten. Het resultaat is een 'routekaart' naar de top (zie volgende pagina). Het schetst het traject dat een beleidsadviseur kan doorlopen van vooropleiding tot pensionering. Het laat zien dat het afleggen van dit traject continu inspanningen en prestaties vergt van zowel de individu als van de organisatie. Alleen indien individu en organisatie continu hun aspiraties en ambities op elkaar afstemmen is de top haalbaar. Professionele ontwikkeling vergt een *symbiotische*

CONCEPT

Routekaart naar de top van beleidsprofessionaliteit

Leeftijd	INDIVIDU	ORGANISATIE
18-20 	- o hart voor publieke zaak - o leergierig - o basiskennis en – vaardigheden - o reflectie-bereid	(vooropleiding: hbo/wo)
22-24	JUNIOR/NOVICE	OPENBAAR BESTUUR (selecteert op kennis, motivatie, leergierigheid)
	- o intrinsieke motivatie voor beleidsadvisering - o leergierig - o communicatief - o reflectief - o academische vaardigheden (schrijven, gesprekken, informatie-vaardigheden, analytisch) - o (zelf)discipline	- o letten op: performance, gedrag, houding - o bieden van: veilige omgeving (ook bij risico's, mislukkingen); erkenning, bemoediging, vertrouwen; behoeden voor vals gevoel van voortreffelijkheid - o omgang: relatieve vrijheid, regisseur eigen leer- en ontwikkelingsproces - o begeleiding: verplichte reflectie/coaching, toegang tot hipo's
30-32	HIGH POTENTIAL / HIPO = sociale individualist die relatief goed presteert	betreft hipo's bij zware klussen
	- o doorloopt oplopende cycli van: - uitdaging - herhaling - bewijzen - behoefte aan nieuwe uitdaging	- o zie boven; <u>plus</u> - o verhoog de uitdaging, maak taken/opdrachten moeilijker - o help ze te vertrouwen op hun 'professionele intuïtie' - o geef ze toegang tot 'toppers' en secretaris
40+	TOPPER = ervaren beleidsadviseur van bewezen hoge kwaliteit	geeft brede en grote (project-, lijn-) verantwoordelijkheid
	- o doorloopt oplopende cycli van uitdaging, herhaling, bewijzen, nieuwe uitdaging ('mentale fitheid') - o stelselmatig lichamelijk onderhoud ('fysieke fitheid')	- o zie boven; <u>plus</u> - o regelmatige toegang tot andere toppers en tot secretaris - o verplicht toppers tot aerobics/fitness-training
	'BETER WORDEN'	'BETER MAKEN'

C O N C E P T

verhouding van mens en organisatie. Volgens Van Dale betekent dat zij 'harmonisch in of met elkaar leven/omgaan, in wederzijdse afhankelijkheid en tot wederzijds voordeel'. Beter worden en beter maken gaan hand in hand.

5. Beleidsuggesties

Wat betreft hipo's

- Leren heeft twee betekenissen: beter worden en beter maken. Het een kan niet zonder het ander.

Beleidsuggestie: werkcultuur moet zo worden ingericht, dat er kansen geschapen worden om nieuwe ervaringen op te doen, waarbij sprake is van optimale veiligheid voor de hipo's om fouten te mogen maken.

- Hipo's zijn een avontuurlijke weg ingeslagen waarop zij gemakkelijk fouten kunnen maken en struikelen. Maar het is ook een veelbelovende weg: enkel uit talenten komen toppers voort.

Beleidsuggestie: zij hebben enige erkenning nodig, bemoediging en vertrouwen. Ze moeten in beginsel positief en stimulerend worden tegemoet getreden. Maar ook kritisch: een vals of prematuur gevoel van voortreffelijkheid is een permanente bedreiging voor de ontplooiing van talent.

- Zij dienen in een functionele omgeving te werken waarin zij de kans krijgen oudere, goed tot zeer goed presterende collega's aan het werk te zien, en met hen in contact te treden, en hen 'door te zagen'.

Beleidsuggestie: de oudere collega dient de mogelijkheid te hebben op dergelijke 'professionele avances' in te gaan. Omdat het gaat om het leerproces van de hipo, dient het initiatief echter altijd van deze uit te gaan.

- Het management heeft de instrumenten om de werkomgeving te beïnvloeden.

Beleidsuggestie: direct leidinggevend stimuleren hipo's om de regie te nemen over de taakaanpak en -uitvoering, en geven hen de ruimte, en het vertrouwen dat er een goede uitkomst zal komen. Frequent maar niet te vaak houden zij via voortgangsgesprekken de vinger aan de pols. Gelet op de behoefte aan vrijheid en zelfstandigheid bij hipo's lijkt het verstandig deze gesprekken in een informele setting te houden, a.h.w. terloops, spontaan, toevallig.

- Na voltooiing van opdrachten/taken, dient de hipo verplicht te reflecteren op zijn/haar ervaringen. Wij doelen op de zogeheten 'evaluatieve reflectie': Wat is zonder meer goed gegaan? Wat kan/moet echt beter? Hoe behoud ik het goede, en verbeter ik mij op de minder goede punten? Bevind ik mij nu in een 'comfort zone', en hoe bevalt me dat? Als ik wat langer terugkijk: hoe gaat het met mijn ontwikkeling? Als ik naar de toekomst kijk: wat moet ik nog leren, wat ik wil ik nog leren (en waarom)? Ben ik toe aan 'de next level', en wat houdt dat voor mij in? De geïnterviewde hipo's tonen alle zonder uitzondering bewondering voor hun secretaris.

Beleidsuggestie: het is te overwegen dat de gemeentesecretaris jaarlijks een reflectiegesprek voert met hipo's (met input uit andere bronnen).

C O N C E P T

Wat betreft toppers

- Toppers groeien en bloeien door nieuwe uitdagingen.

Beleidssuggestie: het management schept voorwaarden, dat de topper zich steeds opnieuw gesteld ziet voor nieuwe complexe opgaven.

- Zij hebben behoefte (zelf spreken zij van 'recht' of 'verdiensite') op ruime handelings- en denk-vrijheid.

Beleidssuggestie: het management geeft hen die vrijheid, in het vertrouwen dat zij daar goed mee omgaan. Houd frequent de vinger aan de pols maar doe dat bij voorkeur op een informele wijze.

- De secretaris is ook voor de topper niet alleen een relevante maar ook professioneel-interessante figuur.

Beleidssuggestie: de secretaris lijkt de aangewezen functionaris waarmee de topper zou moeten reflecteren op inhoud, aanpak, en uitkomsten van gedane arbeid, en de daaraan te binden 'lessons learned'.

- Gezien de doorstroming van medewerkers vanwege pensionering is het van belang, dat de specifieke vaardigheden, kennis en houding van toppers tijdig 'overgebracht' worden naar het 'zittende' personeel en onderdeel (gaan) worden van de werkcultuur.

Beleidssuggestie: het management schept, samen met personeelszaken, voorwaarden door bijv. toppers regelmatig in de gelegenheid te stellen hun verhalen met voorbeelden (geslaagde en mislukte projecten) te laten houden in klein en groot verband van medewerkers.

Taak van personeelszaken is hierbij om uit deze bijeenkomsten bouwstenen te vergaren voor o.a. het opzetten van 'in service training'-cursussen met het oog op 'praktische' deskundigheidsbevordering voor de beleidsmedewerkers.

Voorts kunnen deze bijeenkomsten een bijdrage leveren aan een ander, meer wervend arbeidsmarktbeleid bij de invulling van mogelijke vacatures door deskundige beleidsprofessionals.

C O N C E P T

Bronnen

- Aamodt, S. & S. Wang (2009) *Het geheim van het brein. Waarom je wel je autosleutels kunt verliezen, maar het autorijden nooit verleert*, Utrecht/Antwerpen
- Ericsson, K.A. (2000) 'How experts attain and maintain superior performance: implications for the enhancement of skilled performance in older individuals', *Journal of Aging and Physical Activity*, 8(x), 366-372
- Ericsson, K.A. (2007) 'Deliberate practice and the modifiability of body and mind: toward a science of the structure and acquisition of expert and elite performance', *International Journal of Sport Psychology*, 38(), 4-34
- Ericsson, K.A. (2009) 'Enhancing the development of professional performance: implications from the study of deliberate practice', in: K.A. Ericsson (ed.) *Development of professional expertise. Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments*, Cambridge/New York, 405-431
- Geul, A. (2010) *De kunst van het autorijden. Over beleidsadviseurs en andere professionals*, Den Haag
- Geul, A. & Klarenbeek, F. (2010a). *Jong geleerd ... Verslag van een onderzoek naar de professionaliteit van veelbelovende beleidsadviseurs (hipo's) bij de provincie en de vijf grootste steden in Noord-Brabant*. Den Bosch (www.avans.nl > Lectoraten > Professionaliteit van Beleid > Nieuws en agenda).
- Geul, A. & Klarenbeek, F. (2010b). *Bewezen klasse ... Verslag van een onderzoek naar de professionaliteit van de hoogst aangeschreven beleidsadviseurs (toppers) bij de provincie en de vijf grootste steden in Noord-Brabant*. Den Bosch (www.avans.nl > Lectoraten > Professionaliteit van Beleid > Nieuws en agenda).
- Krampe, R. Th. & N. Charness (2006) 'Aging and expertise', in: K.A. Ericsson, N. Charness, P.J. Feltovich & R.R. Hoffman (eds.) *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, Cambridge/New York, 723-742
- Mayer, R.E. (2009) 'Advances in specifying what is to be learned', in: K.A. Ericsson (ed.) *Development of professional expertise. Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments*, Cambridge/New York, 203-211