



Het ontwikkelen van Flexpertise

Een nieuwe kijk op duurzame loopbanen

Lonneke Frie, Karin Potting, Ellen Sjoer, Beatrice van der Heijden, Hubert Korzilius

Decennialang hebben onderzoekers uitgezocht hoe je een expert wordt. De vragen hierbij waren hoe je een briljante natuurkundige wordt, de alleswetende advocaat, de financieel specialist die snel en accuraat data analyseert, of de chef-kok die sublieme gerechten maakt. De laatste jaren buigen mensen zich echter steeds meer over de vraag hoe je een expert blijft, want wat je moet weten en kunnen, verandert voortdurend. Hoe word je een flexibele expert, iemand die zichzelf steeds weer weet te vernieuwen? Dit behelst een proces van continu aanpassen in een omgeving die experts een voedingsbodem en vangnet biedt om flexibel te kunnen en willen zijn. Dan krijg je flexperts die steeds weer nieuwe expertise ontwikkelen binnen en buiten hun oorspronkelijke vakgebied en dit van waarde maken voor anderen en voor zichzelf. Deze 'flexpertise' maakt de loopbanen van experts duurzaam. In dit artikel leggen we uit wat iemand tot een (fl)expert maakt en geven we tien tips voor het ontwikkelen van flexpertise.

Wanneer ben je een (fl)expert?

Op de vraag: wie ziet zichzelf als expert?, steken zelfs ervaren professionals vaak hun vinger niet op. Kennelijk zeg je dat niet gemakkelijk over jezelf. Het lijkt eerder een status te zijn die je aan een ander toeschrijft. Er is immers altijd wel iemand die beter in jouw vakgebied is dan jijzelf. Experts zijn dan de collega's die altijd op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen in hun vak en naar wie je toegaat als je een antwoord wilt hebben voor een complex probleem. Experts zijn namelijk degenen die sneller en beter doorzien hoe een probleem binnen hun vakgebied kan worden opgelost, en kunnen aangeven tot waar hun kennis reikt (hun zogenaamde metacognitieve kennis; Van der Heijden, 2000). Ook wordt gezegd dat experts de deskundigen zijn die voor denktanks of opinieprogramma's worden gevraagd, omdat ze bijvoorbeeld spraakmakende boeken hebben geschreven over hun vak. Kortom, expert ben je in de ogen van anderen als je beter en sneller problemen kunt oplossen dan vakgenoten, en daarvoor erkende knowhow hebt (de zogenaamde sociale erkenning; Van der Heijden, 2000). Heel concreet, om de status van expert te krijgen moeten belangrijke sleutelfiguren in jouw omgeving jou ook als zodanig herkennen en erkennen.

Flexpertise vraagt ook om een samenwerkingscultuur waarin nieuwe ideeën worden verwelkomd en fouten geaccepteerd.

Een vaak geciteerde bevinding is dat je een expert kunt worden door 10.000 uren studie en praktijkervaring (zie bijvoorbeeld Chi, Glaser, & Farr, 1988). Vlieguren maken dus. Dit is onder andere onderzocht bij topsporters en musici. Het bleek dat dit type experts zichzelf voortdurend hadden uitgedaagd om nog beter of sneller te worden. Dat deden ze vaak met ondersteuning van een coach die

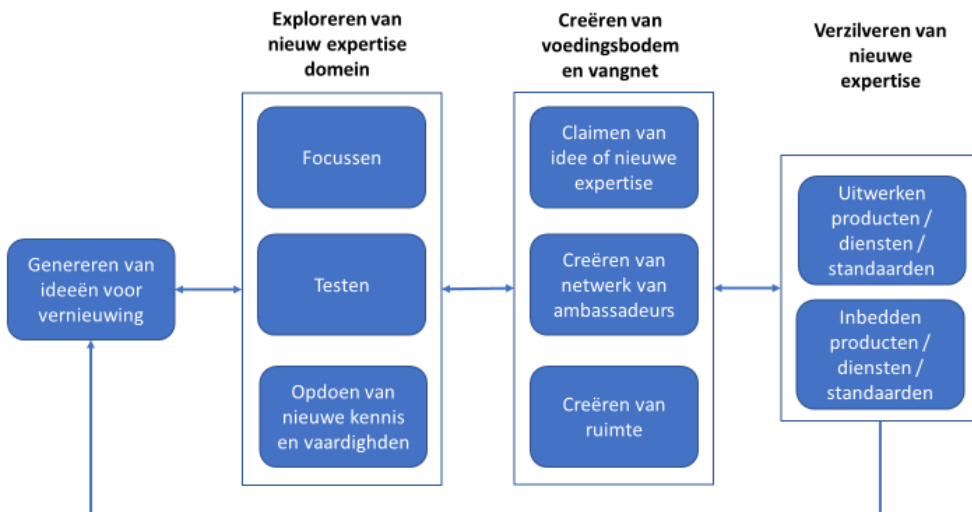
reflecteerde op datgene wat men geleerd had en op wat men nog moest leren. Ook al is de 10.000-ureregels veel genoemd, in de praktijk kan het soms veel langer duren voordat je een expert wordt in gebieden die bijzonder complex zijn. Dat zijn bijvoorbeeld de hyperspecialismen in de techniek, chemie of geneeskunde. Het kan echter ook sneller dan in 10.000 uur, bijvoorbeeld als je een van de eersten of weinigen bent met knowhow. En dat laatste kan van belang zijn als je als expert te maken krijgt met een veranderende vraag naar de specifieke competenties waar jij expertise in hebt.

De noodzaak voor flexpertise

Ben je eenmaal als expert gezien en erkend, dan wordt het een hele uitdaging hoe je dat gedurende je hele werkzame leven kunt blijven. Experts krijgen te maken met de noodzaak tot het up-to-date houden van hun kennis en vaardigheden. Technologische ontwikkelingen gaan bijvoorbeeld zo snel dat iemands kennis van een applicatie of systeem soms maar enkele jaren waarde heeft op de arbeidsmarkt. Met andere woorden, de vervaltijd van expertise is steeds korter. Ook zie je dat sommige vakgebieden alleen waardevol blijven als professionals binnen die vakgebieden cross-overs maken met andere vakgebieden, bijvoorbeeld door als psycholoog met kennis van algoritmes je te specialiseren in HR-analytics. De arbeidsmarkt vraagt om multidisciplinaire professionals en ook om andere expertise, zoals voor een recruiter het vermogen om algoritmen te doorzien bij de keuze voor een werving- en selectiesysteem (Potting, in voorbereiding). Veelgehoord is dan ook de roep om het 'reskillen' of 'upskillen' van onze beroepsbevolking. Kortom, vakgebieden veranderen, en met een steeds hogere snelheid, en de behoefte aan bepaalde expertise op de arbeidsmarkt verschuift voortdurend. Daar bovenop kun je ook zelf als professional gedurende je loopbaan de behoefte voelen om een nieuw expertisegebied te ontwikkelen, al is het maar om uitgedaagd en gemotiveerd te blijven. Ook in dat geval is het fenomeen flexpertise van belang, en is het een belangrijke basis voor de duurzaamheid van iemands loopbaan.

Naast deze veranderende behoeftes aan expertise, verandert de omgeving waarin je deze expertise van waarde wilt of moet maken continu. Experts opereren inmiddels vaak in verschillende (project)teams die de grenzen van een organisatie overschrijden. Bijvoorbeeld in *learning communities* waarin publieke en private partners samen leren, werken en innoveren. In iedere context gelden andere geschreven en ongeschreven regels over wat gezien wordt als waardevolle kennis en vaardigheden en wat mensen moeten bijdragen om het vakgebied verder te brengen. Bovendien is het zo dat als de context van experts verandert, zij ook weer hun manieren van werken dienen aan te passen. Dat betekent ook dat experts moeten waarborgen dat stakeholders deze nieuwe manieren van werken blijven herkennen en erkennen als waardevolle expertise (denk weer aan het eerder genoemde belang van sociale erkenning: Van der Heijden, 2000). Tezamen vragen deze veranderingen om een toenemende mate van flexibiliteit.

Om een antwoord te krijgen op de vraag hoe experts flexibel kunnen zijn, hebben we flexexperts geïnterviewd die hun expertise herhaaldelijk wisten te vernieuwen tijdens hun loopbaan (Frie, Potting, Sjoer, Van der Heijden, & Korzilius, 2019). Hun verhalen lieten zien wat het fenomeen 'flexpertise' inhoudt. Flexperts kijken op een open manier naar nieuwe problemen, selecteren bewust aan welke verandering(en) ze hun energie en tijd besteden, en zorgen ervoor dat hun omgeving ruimte tot vernieuwing biedt. Deze flexperts doen dat door in te spelen op de behoeftes van hun omgeving, en er tegelijkertijd voor te zorgen dat ze zich aanpassen in lijn met hun eigen drijfveren, waarden en kwaliteiten ten aanzien van werk. Ze lijken hierin op ondernemers die, om succesvol te kunnen zijn, heel goed moeten luisteren naar feedback uit hun omgeving, daar iets mee doen, en tegelijkertijd eigenwijs genoeg moeten zijn om naar hun intuïtie te luisteren, hun eigen ideeën door te voeren en verder te brengen (Hensel & Visser, 2019). Flexperts ontwikkelen unieke expertise door het combineren van vakgebie-



Figuur 1. Vereenvoudigde weergave van het expertise vernieuwingsproces van flexperts (Frie et al., 2019)

den, en verzilveren deze expertise in verschillende contexten middels tastbare producten, diensten en standaarden. Gedurende dit aanpassingsproces maken ze hun nieuwe en toegepaste expertise zichtbaar voor anderen met tegelijkertijd de onzekerheid of ze wel 'expert genoeg' zijn. Dit aanpassingsproces wordt versterkt door een netwerk van mensen van verschillende disciplines die spiegelen, input geven, helpen met implementeren, en/of hun ambassadeurs zijn. Als het verzilveren van hun expertise tot waardevolle uitkomsten heeft geleid, dan is het tijd voor een volgende vernieuwingscyclus in hun loopbaan.

Op basis van het empirisch onderzoek van Frie et al. (2019) en een uitgebreide literatuurstudie geven we hieronder tien tips om flexexpertise te ontwikkelen of om anderen te helpen bij het ontwikkelen van meer flexexpertise, bijvoorbeeld in de rol van loopbaancoach of manager.

Ben je eenmaal als expert gezien en erkend, dan wordt het een hele uitdaging hoe je dat gedurende je hele werkzame leven kunt blijven.

Tien tips voor het ontwikkelen van flexexpertise

Tip 1: Verzamel andersdenkenden om je heen.

Andersdenkenden kunnen je een spiegel voorhouden om te zien hoe je denkt, hoe je beslissingen neemt en hoe je handelt. Door interactie met andersdenkenden kun je erachter komen dat je problemen ook op een andere manier kunt zien, en dat er andersoortige oplossingen mogelijk zijn. Zo voorkom je dat je problemen alleen vanuit je eigen expertise-lens benadert.

Tip 2: Focus je op één of op een beperkt aantal veranderingen.

De flexexperts in onze empirische studie gaven aan

dat je een bewuste keuze moet maken om je tijd, aandacht en energie in te zetten op een beperkt aantal veranderingen. Dat voorkomt dat je met te veel veranderingen tegelijkertijd bezig bent ten koste van de ruimte om de kansen die je ziet daadwerkelijk te verzilveren.

Tip 3: Zet je netwerk in om tijd en ruimte te krijgen om jezelf te ontwikkelen.

Een nieuw expertisegebied kun je jezelf niet eigen maken zonder tijd, geld, en andere hulpmiddelen, en zonder het betrekken van mensen met aanvullende expertise met wie je samen oplossingen kunt realiseren. Betrek je netwerk om deze ruimte te (laten) creëren.

Tip 4: Vertel anderen welke nieuwe expertise je aan het ontwikkelen bent, ook al vind je jezelf nog niet genoeg.

Als je anderen vertelt op welke nieuwe terreinen je je aan het ontwikkelen bent, open je hun ogen. Dan kan het gebeuren dat mensen naar je toekomen met ideeën of projecten waar je op kunt aanhaken. Dit biedt vervolgens weer kansen om je nieuwe expertise verder te ontwikkelen. Zo wordt communiceren dat je ergens expertise in ontwikkelt een soort van 'self-fulfilling prophecy'.

Tip 5: Accepteer dat je je tijdelijk onzeker of een beginneling kunt voelen op een nieuw terrein.

Ervaren professionals vinden het soms lastig om een nieuw vakgebied te betreden. Ergens bekwaam in zijn geeft zelfvertrouwen. Het is dan ongemakkelijk om je weer een beginneling te voelen, en opnieuw het proces van expertise-ontwikkeling van leek tot expert te doorlopen. Echter, beseffen dat het ervaren van onzekerheid een onderdeel is van een proces van jezelf vernieuwen is een belangrijke stap om tot daadwerkelijke groei te komen.

Tip 6: Denk niet dat als je je werk goed doet, dat anderen dat zonder meer zien.

Uit onderzoek is gebleken dat mensen die veel communiceren over hun expertise, eerder gezien



worden als expert dan mensen die dit minder doen. Dit betekent niet zonder meer dat diegenen ook de besten zijn in hun vak. Communiceren over welke nieuwe kennis en vaardigheden je recent hebt opgedaan is daarom belangrijk. En als het ongemakkelijk voelt om jezelf te profileren, betrek dan mensen in je omgeving, zoals je leidinggevende, naaste collega's en het thuisfront, om jouw expertise zichtbaar te maken op de plekken waar mensen kunnen profiteren van jouw knowhow.

Tip 7: Maak je expertise bruikbaar voor anderen.

Verdiep je in het perspectief van een mogelijk publiek dat baat kan hebben bij jouw expertise als je praktische tools of oplossingen ontwikkelt. Soms betekent dit dat wat jij belangrijk vindt vanuit jouw deskundigheid niet zonder meer relevant is voor de ander. Met dit perspectief vertaal je jouw expertise naar waarde voor anderen, en vergroot je de kansen op waardering van je werk.

Tip 8: Verzamel mensen om je heen die expert willen worden op de terreinen waar 'jij geen vleugels van krijgt'.

In ieder nieuw expertisegebied kunnen er aspecten zijn waar je minder goed in bent of minder warm voor loopt. Echter, dit kunnen nu net de gebieden zijn waar een ander wel zijn of haar expertise van

wil maken. Bekijk daarom tijdig met wie je samenwerkt, zodat je onderdeel uit kunt gaan maken van een bevoegen team met complementaire kennis en vaardigheden.

Tip 9: Neem de tijd om je te bezinnen op wat jouw expertise betekent in relatie tot jouw professionele identiteit.

Als je jezelf in een nieuw expertisegebied bekwaamt, dan krijg je te maken met andere vraagstukken, netwerken, en andersoortige impact. Dit verandert hoe jij jezelf ziet in relatie tot je werk. Neem de tijd om hierop te reflecteren. Zo blijft de manier waarop je de wereld om je heen benadert in lijn met hoe je je vanbinnen voelt.

Tip 10: Als je ergens routine in hebt ontwikkeld, overweeg dan een vernieuwingsimpuls om vastroesten te voorkomen.

Routines zijn goed om efficiënt en betrouwbaar te kunnen handelen. Echter, dit is enkel waardevol zolang de routine past bij de omgeving waarin je werkt. Als je werkomgeving verandert, is de vraag of deze routines nog steeds passen of dat het tijd is voor een vernieuwingsimpuls voor jezelf en je omgeving. Bovendien kan een hoge mate van routine ertoe leiden dat je minder gemotiveerd raakt voor je werk. Immers, 'Verandering van spijs doet eten.' Zorg daarom

dat je op het moment dat je minder bevlogen raakt nieuwe uitdagingen zoekt. Naast een nieuwe impuls is het zeer wel mogelijk dat je hiermee flexpertise ontwikkelt. Wij betogen dat dit een belangrijk ingrediënt is voor het ontwikkelen en in stand houden van de duurzaamheid van iemands loopbaan.

Flexpertise voor duurzame loopbanen

Professionals kunnen in hun loopbaan ervaren dat het soms lastig is om flexibel te zijn. Zo kan het moeilijk zijn om steeds weer open te blijven denken bij nieuwe omstandigheden, om vertrouwde werkrouines, indien nodig, aan te moeten passen, om de toegevoegde waarde van jouw expertise te herzien, of om te gaan met de onzekerheid van een nieuw terrein als er op privé-vlak instabiliteit is. Dat kan maken dat iemand tijdelijk minder flexibel is, terwijl dit eigenlijk gewenst is om duurzaam inzetbaar te blijven. In een omgeving waarin de duurzaamheid van iemands loopbaan bewaakt en bevorderd wordt, merken betrokken partijen dit op en accepteert men dat iemand tijdelijk minder flexibel is, en steunen zo elkaar om weer wendbaar te worden. Het is daarbij van noodzakelijk belang dat men in onderlinge interactie de gezamenlijk verantwoordelijkheid draagt voor de duurzaamheid van loopbanen.

Dat vraagt van flexperts om de regie te nemen over hun eigen ontwikkeling. Het vereist ook dat leiders, en betrokkenen binnen het professionele en persoonlijke netwerk van de expert, een omgeving creëren waarin iemand zichzelf weer opnieuw kan, mag en wil uitvinden. Anders gezegd, flexpertise vereist een voedingsbodem voor het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden, en een vangnet voor tijden waarin het even wat minder gaat. Uit onderzoek is gebleken dat een leider een cruciale rol speelt door de middelen te organiseren, zoals tijd, geld en toegang tot relevante multidisciplinaire netwerken, door vernieuwing te waarderen, en zichtbaarheid van professionals te faciliteren (Frie et al., 2019). Flexpertise vraagt ook om een samenwerkingscultuur waarin nieuwe ideeën worden

verwelkomd en fouten geaccepteerd. Het is hierbij ook belangrijk dat er sprake is van een omgeving die aanvaardt dat je kunt excelleren op een specifiek gebied, maar nog een relatieve beginnening bent op een terrein dat nieuw voor jou is. Het is ook een omgeving waarbij betrokkenen loopbanen niet zien als een lijn omhoog (verticale groei) waarin iemand steeds meer senioriteit ontwikkelt, maar als een reeks van vernieuwingscycli om iemands werk zinvol, haalbaar en impactvol te houden (horizontale groei). Kortom, flexpertise als basis voor duurzame loopbanen betekent dat mensen gezond, gelukkig en productief aan het werk kunnen zijn en blijven (De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2020; Van der Heijden, 2005). ■

Referenties

- Chi, M. T. H., Glaser, R., & Farr, M. J. (Eds.). (1988). *The nature of expertise*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
- Frie, L. S., Potting, K. C. J. M., Sjoer, E., Van der Heijden, B. I. J. M. & Korzilius, H. P. L. M. (2019). How flexperts deal with changing expertise demands: A qualitative study into the processes of expertise renewal. *Human Resource Development Quarterly*, 30, 61-79.
- Hensel, R., & Visser, R. (2019). Does personality influence effectual behaviour? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(3), 467-484.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2000). The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies*, 11, 9-39.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). 'No one has ever promised you a rose garden'. *On the shared responsibility and employability enhancing strategies throughout career*. Inaugurele rede, Open Universiteit, Heerlen. Assen: Van Gorcum.



Lonneke Frie



Karin Potting



Ellen Sjoer



Beatrice van der Heijden



Hubert Korzilius

Lonneke Frie is bijna dertig jaar werkzaam in het HRD-vak met een specifieke interesse in de ontwikkeling van specialisten in (inter)nationale organisaties. Momenteel is zij als promovendus op het onderwerp 'Flexpertise' verbonden aan het Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool en het Institute for Management Research van de Radboud Universiteit.

Dr. Karin Potting is hogeschool-hoofddocent aan De Haagse Hogeschool. Ze begeleidt toekomstig HR-professionals en is onderzoeker bij het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling. Ze is onder meer geïnteresseerd in de vraag hoe werkenden kunnen anticiperen op veranderingen in hun werkomgeving. Ze is auteur van boeken over de effecten van digitalisering op werk en HR-analytics.

Dr. Ellen Sjoer is Lector Duurzame Talentontwikkeling bij De Haagse Hogeschool. Zij doet met haar kenniskring onderzoek in (inter)nationale netwerken naar een leven lang ontwikkelen van studenten en professionals om complexe transitie te realiseren. De focus ligt op innovatieve vormen van samenwerkend leren en ontwikkelen, en het bevorderen van ondernemend gedrag, flexibiliteit en identiteitsontwikkeling.

Prof. dr. Beatrice van der Heijden is hoofd van de leerstoelgroep Strategisch HRM en hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Haar expertise concentreert zich met name rond duurzame loopbanen, employability en ouder worden in het werk. Beatrice is Associate Editor voor het European Journal of Work and Organizational Psychology en Co-Editor voor het German Journal of Human Resource Management.

Dr. Hubert Korzilius is universitair hoofddocent Onderzoeksmethodologie aan de Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit, Nijmegen. Hij onderwijst het ontwerpen van onderzoek en kwantitatieve onderzoekstechnieken en begeleidt promovendi. Hij verricht onderzoek naar modelbouw, complexiteit, systeem dynamica, meetinstrumentontwikkeling, en cross-cultureel management en publiceert hierover veelvuldig in wetenschappelijke artikelen, boeken en boekhoofdstukken.