

Van Expert naar Flexpert: De rol van HR in het bevorderen van duurzame loopbanen

Lonneke Frie
Beatrice van der Heijden
Ellen Sjoer
Hubert Korzilius¹

De huidige arbeidsmarkt vereist dat werknemers wendbaar zijn, zodat ze beschikken over expertise die waardevol is voor organisaties en voor hun eigen loopbaan. Dit vereist dat werknemers zich aanpassen aan veranderende eisen en behoeften ten aanzien van expertise. Dit aanpassingsvermogen wordt flexpertise genoemd: het vermogen van een individu om zich continu aan te passen aan de vraag naar bijscholing, omscholing, het loslaten van routines, het toepassen van expertise in een nieuwe werkcontext, en het creëren van nieuwe expertise. Mensen die goed zijn in het tijdig en effectief vernieuwen van hun expertise staan bekend als flexperts. In de praktijk is het vernieuwen van expertise geen gemakkelijke opgave. Het is niet langer zozeer de kunst om expert te worden in een specifiek vakgebied, maar eerder de uitdaging om over een unieke cocktail van expertisegebieden te beschikken en deze van waarde te maken. Dit artikel biedt de wetenschappelijke basis voor HR om praktijken te ontwikkelen ter ondersteuning van de verschuiving van expertise- naar flexpertise-ontwikkeling, zodat mensen duurzaam inzetbaar worden en blijven. Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift van Dr. Lonneke Sacha Frie getiteld "Van Expert tot Flexpert: Hoe werknemers voldoen aan nieuwe expertisebehoeften gedurende hun loopbaan", waarvoor zij de Best Dissertation Award 2024 ontving van het Dutch HRM Network, ondersteund door het Tijdschrift voor HRM.

Trefwoorden: expertise, expert, flexpertise, duurzame loopbanen, *agility*, aanpassingsvermogen, *upskilling*, *reskilling*, *deskilling*, *transfer*.

Dr. Lonneke Frie is Associate Lector Human Capital Innovation bij het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool. Prof. dr. Beatrice van der Heijden is Hoogleraar Strategisch HRM en hoofd van de leerstoelgroep Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit. Beatrice is ook verbonden aan de Open Universiteit Nederland, Universiteit Gent, België, University of the Free State Business School, Zuid-Afrika, en Kingston University, UK. Dr. Ellen Sjoer is Lector Duurzame Talentontwikkeling bij De Haagse Hogeschool. Dr. Hubert Korzilius is universitair hoofddocent Onderzoeksmethodologie aan de Radboud Universiteit.

Inleiding

In dit artikel geven we een samenvatting van het proefschrift van Dr. Lonneke Sacha Frie, getiteld *From Expert to Flexpert: How workers meet new expertise needs throughout their careers* (Frie, 2023). Hiervoor hebben de auteurs van dit artikel onderzocht wat maakt dat mensen in staat zijn om te voldoen aan een veranderende behoefte aan expertise zodat ze waardevolle bijdragen kunnen leveren aan complexe transities in organisaties en tegelijkertijd werken aan hun eigen *employability*. Dit aanpassingsvermogen heet flexpertise. In dit artikel zetten we uiteen wat de overgang van expertise naar flexpertise-ontwikkeling inhoudt en wat dit betekent voor de HR-praktijk. Daarvoor beginnen we met een samenvatting van de onderzoeksmethoden die we gebruikten om het fenomeen flexpertise te ontrafelen. Hierna zetten we uiteen wat iemand een expert maakt, wat de uitdagingen zijn om een expert te blijven en waarom flexpertise nodig is op de hedendaagse arbeidsmarkt. Daarna beschrijven we de kenmerken van een flexpert en wat de verschuivende focus van expertise- naar flexpertise-ontwikkeling vraagt aan vernieuwing van HR-praktijken. Hiervoor geven we een overzicht van gangbare HR-praktijken om blijvende expertise-ontwikkeling te bevorderen binnen een specifiek vakgebied, aangevuld met ontwerpprincipes voor HR-praktijken gericht op flexpertise-ontwikkeling. We eindigen dit artikel met een kritische kanttekening ten aanzien van de vraag of iedereen een flexpert kan worden, de rol die HR daarbij heeft voor het bevorderen van een inclusieve arbeidsmarkt, en de mogelijkheden voor vervolgonderzoek. In Tabel 1 staan de verschillende deelstudies met een verwijzing naar de paragraaf waarin we deze studies in dit artikel adresseren.

Deelstudie	Onderzoeksmethode	Met name geadresseerd in paragraaf
Frie et al. (2019)	Interview studie	Wat maakt iemand een flexpert?
Frie et al. (2024c)	Systematische literatuurstudie	Het is gemakkelijker om een expert te worden dan te blijven Wat maakt iemand een flexpert?
Frie et al. (2024a)	Group Model Building studie	De vernieuwing van HR: van expertise-naar flexpertise-ontwikkeling
Frie et al. (2024b)	Conceptuele studie	De vernieuwing van HR: van expertise-naar flexpertise-ontwikkeling
Frie (2023)	Kritische reflectie	Het is gemakkelijker om een expert te worden dan te blijven Wat maakt iemand een flexpert? De inclusieve rol van HR: niet iedereen kan een flexpert worden

Tabel 1. Overzicht van deelstudies uit het proefschrift in de volgorde van uitvoering

Onderzoeksmethoden

Bij de start van het promotieonderzoek constateerden we dat studies naar het fenomeen flexpertise zich voornamelijk richtten op hoe mensen zich aanpassen aan losstaande veranderingen (bijvoorbeeld: de noodzaak om nieuwe kennis op te doen, expertise in een nieuwe werkcontext toe te passen, of erkenning op te bouwen voor nieuwe expertise). Hierdoor zijn in verschillende wetenschapsgebieden, waaronder HR, HRD, business management, psychologie en sociologie, deelaspecten van het fenomeen flexpertise belicht, zoals de leer-, *job crafting*- en communicatiestrategieën waarmee mensen zich aanpassen. Dit onderzoek werd veelal gedaan vanuit een lineaire kijk op het aanpassingsvermogen van mensen. Dat wil zeggen dat onderzoek werd gedaan vanuit het volgende gezichtspunt: er is een nieuwe expertisebehoefte (*Input*), waarop mensen reageren of zich aanpassen (*Mediator*), wat leidt tot ander gedrag en prestaties (*Outcome*) (Frie et al., 2024c). Wij constateerden dat hierdoor drie aspecten onvoldoende werden geadresseerd: 1) mensen hebben in hun werk te maken met meerdere veranderingen tegelijkertijd waar ze op moeten en/of kunnen reageren; 2) verschillende vormen van aanpassing kunnen elkaar beïnvloeden en hebben effecten binnen een individu (bijvoorbeeld: door iets te leren, bouw je vertrouwen op, en ga je je werk anders uitvoeren), en individuele aanpassingen kunnen ervoor zorgen dat je omgeving verandert en vice versa (bijvoorbeeld: je collega's reageren al dan niet positief op jouw vernieuwde expertise, waarbij positieve reacties van de omgeving weer zelfvertrouwen kunnen geven); en 3) HR-praktijken gericht op flexpertise-ontwikkeling moeten rekening houden met deze complexiteit en de voortdurende verandering van mensen en hun omgeving.

Om de complexiteit van het individuele aanpassingsvermogen in een veranderlijke werkcontext te adresseren, voerden we vier studies uit. De eerste betreft een interviewstudie (Frie et al., 2019) waarin we zogenoemde flexexperts bevroegen over hoe zij hun expertise herhaaldelijk hebben vernieuwd gedurende hun loopbaan. Dit leidde tot het beschrijven van hun expertisevernieuingsproces: van het zien van nieuwe kansen en/of eisen voor expertisevernieuwing tot en met het verzilveren van één of meerdere van deze kansen en eisen. Deze studie gaf zicht op de categorieën van aanpassingsprocessen en hun onderlinge samenhang. Vervolgens voerden we een systematische literatuurstudie uit met studies naar de flexibiliteit waarmee werkenden kunnen voldoen aan nieuwe expertisebehoeften (Frie et al., 2024c). Daarvoor screenen, selecteerden en codeerden we meer dan 10.000 artikelen uit verschillende wetenschapsdisciplines systematisch en integreerden we vervolgens de inzichten. Op basis van deze literatuurstudie ontwikkelden we het zogenoemde *dynamic process model of flexpertise*, dat we vervolgens toetsten bij een representatieve groep HR/D- professionals (Frie et al., 2024a). Dit deden we met de zogenoemde *Group Model Building (GMB) methode* (Vennix, 1996). Dat is een participatieve methodologie met groepen betrokkenen (een zogenoemde referentiegroep) met als doel om visie en kennis over, en ervaring met, complexe vraagstukken (*wicked problems*), in ons geval het flexpertise-fenomeen, te bundelen in een mentaal model. De GMB-methode gaat uit van

openheid voor andere perspectieven, gelijkwaardigheid van de deelnemers, en het bereiken van consensus in de groep. Voor deze methode pasten we een gestructureerd brainstorm- en besluitvormingsproces toe, gebruikmakend van zogenaamde GMB-scripts - gestructureerde oefeningen voor kleine groepen - die in onderzoek en in de praktijk zijn getoetst op bruikbaarheid (Scriptapedia, 2022). Als onderdeel van deze methode visualiseerden de deelnemers de systeemdynamiek van het flexpertise-fenomeen met behulp van Vensim *software* (Ventana Systems Inc., 2013). Deze interview-, literatuur- en GMB-studies vormden de basis voor het uitwerken van een visie op de rol van HR/D in het ontwikkelen van flexpertise, zoals we hebben uiteengezet in een bijdrage voor *The Sage Handbook of Human Resource Development* (Frie et al., 2024b) dat in 2025 is bekroond met de *Book of the Year Award from the Academy of HRD*.

Wat maakt iemand een (fl)expert?

Hierna vatten we de inzichten uit deze vier flexpertise-studies samen die zicht geven op wat iemand een expert maakt en waarom het een uitdaging is om expert te blijven. Daarna leggen we uit wat maakt dat iemand zich goed kan aanpassen, of anders gezegd een zogenaamde flexpert is, met een doorblik naar de rol van HR in het bevorderen van flexpertise.

Wat maakt iemand een expert?

Decennialang hebben wetenschappers en HR-professionals zich beziggehouden met de vraag hoe iemand een erkend expert² wordt in een specifiek vakgebied (Cherrstrom & Bixby, 2018; Ericsson et al., 2018; Germain & Grenier, 2021). Deze kennis is van belang voor organisaties die werkenden met een hoog niveau van expertise aan zich willen binden (De Vos et al., 2017), en ernaar streven om de beschikbare expertise van waarde te maken voor collega's, partners en klanten (Marand & Noe, 2017). Te kunnen beschikken over waardevolle expertise is voor medewerkers van belang om duurzaam inzetbaar (i.e., employeerbaar) te zijn en te blijven [zie Van der Heijde & Van der Heijden (2006) voor een definitie van *employability* die we voor ons flexpertise-onderzoek hanteerden]. Expertise-ontwikkeling is daarmee een belangrijk thema voor HR. Zo definieerden Swanson en Holton (2001) *Human Resource Development* in organisaties als een proces voor het ontwikkelen en ontsluiten van menselijke expertise door middel van organisatieontwikkeling en training en ontwikkeling van medewerkers met als doel de prestaties te verbeteren (p. 4). In dit proces is de rol van HRD het begrijpen, waarderen en erkennen van de expertise van werkenden (Kim, 2021, p. 31).

In de wetenschap is onderzocht wat iemand een expert maakt door te zoeken naar wetmatigheden in denken, leren, gedrag en prestaties die voor alle expertisedomeinen en toepassingsgebieden gelden (Bereiter & Scardamalia, 1993; Chi et al., 1998; Van der Heijden, 2000). In deze wetenschapsdiscipline, met zijn wortels in de psychologie, is iemand een expert als diegene problemen binnen een domein beter en sneller kan oplossen in vergelijking

tot relatieve beginners (Feltovich et al., 2018). Binnen dit paradigma begint de ontwikkeling van expertise volgens een lineaire en opwaartse ontwikkeling: startend als beginner, gevolgd door stadia richting een gevorderde beginner, en uiteindelijk eindigend als expert (Dreyfus & Dreyfus, 1986). Een bekende wetmatigheid is dat het gemiddeld 10 jaren kost om door middel van weloverwogen studieactiviteiten en oefening in de praktijk ergens expert in te worden, ook wel de 10.000-uur regel genoemd (Ericsson et al., 1993). Deze regel blijkt inderdaad grofweg te gelden voor relatief nauw omschreven domeinen, zoals sport en muziek (North, 2012). Ericsson (2006) gaf echter aan dat deze tijd korter kan zijn bij opkomende domeinen, zoals dat mogelijk nu bij AI en andere innovaties van toepassing kan zijn, en langer bij zeer complexe, meer gevestigde domeinen, zoals natuurkunde en wiskunde.

In gevestigde beroepsdomeinen is het gebruikelijk dat er prestatiecriteria zijn gedefinieerd om objectief vast te kunnen stellen of iemand zich een expert in een vakgebied mag noemen (Collins & Evans, 2018). Binnen organisaties worden niveaus van functioneren doorgaans vastgelegd in loopbaanladders waarin hogere niveaus worden gekoppeld aan hogere salarissen en is het de leidinggevende die de prestaties van het individu beoordeelt in het licht van een dergelijk kader (Dohmen, 2004). Echter, binnen de sociologische traditie van expertise-onderzoek wordt gesteld dat expertise altijd gebaseerd is op sociale vergelijking (Collins & Evans, 2018). Daarmee is het bepalen of iemand een expert is subjectief, omdat het oordeel afhankelijk is van de verwachtingen en achtergrond van belanghebbenden (Grenier, 2021; Mieg, 2009). Van der Heijden (1998) heeft deze objectieve en subjectieve perspectieven opgenomen in haar operationalisering van het begrip beroepsexpertise. Op basis van haar empirisch onderzoek in verschillende expertisedomeinen en werkcontexten onderscheidde zij vijf dimensies in haar generieke (i.e., domeinonafhankelijke) instrument voor expertise, namelijk: 1) domeinspecifieke kennis, 2) domeinspecifieke vaardigheden, 3) metacognitieve kennis waarmee werkenden zich bewust zijn van hun sterke punten en grenzen van hun expertise, 4) sociale erkenning door belanghebbenden over wat iemand weet, kan en bijdraagt in hun ogen, en 5) groei en flexibiliteit: het vermogen om nieuwe ontwikkelingen op het eigen, aangrenzende of radicaal andere expertisegebied(en) te ontwikkelen (d.w.z. de 'flexpertisedimensie'; Van der Heijden, 1998, 2000). Werkenden die in hun organisatie als expert worden bestempeld, hebben een relatief hoog niveau op alle vijf dimensies van expertise (Van der Heijden, 2000). Echter, eenmaal expert, dan is het de vraag hoe iemand dat blijft in een snel veranderende wereld.

De veranderende behoefte aan expertise

Door complexe transitie, zoals de verduurzamingsopgave en digitalisering van werkprocessen, is het steeds meer de vraag hoe werkenden gedurende hun loopbaan aan nieuwe expertisebehoefte kunnen en willen voldoen en toegang krijgen tot de arbeidsmarkt (Frie, 2023; Kim, 2021; *World Economic Forum* [WEF], 2025). Dergelijke transitie vragen in toenemende mate van werkenden dat ze in staat zijn om steeds complexere problemen in hun vak-

gebied op te lossen, en wel op een hoger niveau van expertise (*upskilling*), onder andere doordat digitale oplossingen standaard werk vervangen. Ook zijn er steeds meer beroepsgroepen waarbinnen werkenden zich nieuwe vakgebieden eigen moeten maken, in aanvulling op hun bestaande expertise (*reskilling*). Denk bijvoorbeeld aan de inkoper die duurzamer moet gaan inkopen en hiervoor duurzaamheidskennis moet vergaren. Daarnaast kan het nodig zijn om iets af te leren (*deskilling/unlearning*), omdat bepaalde werkroutines of denkwijzen niet meer van toepassing zijn (DeRue, 2011; Park & Kim, 2020). Het kan ook nodig zijn dat werkenden hun huidige expertise op een ander manier van waarde moeten maken, omdat de context waarin deze wordt toegepast, is veranderd (*expertise transfer*) (Kimball & Holyoak, 2000). Daarnaast kan door complexe transitie de behoefte ontstaan dat iemand in staat is om nieuwe expertisegebieden te ontwikkelen om innovatie te bevorderen (Gruber & Harteis, 2018). Bovendien hebben experts te maken met een afnemende halfwaardetijd van hun kennis, waardoor hun expertise steeds sneller achterhaald is (Kaufman, 1979; Neimeyer et al., 2012). Dat vraagt om het vermogen om expertise in het eigen domein *up-to-date* te houden, ook wel expertise maintenance genoemd (Gruber & Harteis, 2018). Bij al deze veranderingen is er een spanningsveld; als men veel aandacht geeft aan een nieuw expertisegebied heeft men minder tijd om het oorspronkelijke vakgebied bij te houden (Njoku et al., 2010). Dat wordt ook wel de skill-paradox genoemd (Johansson, 2012).

In de praktijk blijkt dat werkenden met meerdere van hiervoor genoemde nieuwe expertisebehoefte te maken hebben of dat naar verwachting zullen krijgen (WEF, 2023). Door deze veranderende eisen blijkt het voldoen aan de vraag naar nieuwe expertise niet eenvoudig. Zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (Van den Heuvel et al., 2023) dat een deel van de werkenden ervaart dat ze over onvoldoende kennis en vaardigheden beschikken om hun werk goed te kunnen doen. Wat hieraan ten grondslag ligt, verschilt per individu.

Het is gemakkelijker om een expert te worden dan te blijven

Als iemand expert is geworden, betekent dit dus niet automatisch dat een werkende deze positie gedurende diens gehele loopbaan kan behouden en versterken. De prestaties van experts kunnen afnemen wanneer iemand in de loop van de tijd routines of overtuigingen heeft ontwikkeld die flexibiliteit belemmeren (Dane, 2010; Feltoovich et al., 1997). Sommige experts hebben bijvoorbeeld de neiging om vanuit hun diepgewortelde expertise oplossingen voor te stellen die in het verleden succesvol zijn gebleken, maar die niet meer het beste zijn voor de huidige problemen (Feltoovich et al., 1997; Glăveanu, 2012). Een ander voorbeeld is de wens van sommige experts om de perfecte oplossing voor een probleem te vinden, waardoor ze te precies zijn geworden (Trinh, 2019). Een dergelijke overmatige focus op details maakt het moeilijk om een oplossing voor te stellen voor een probleem dat zich voordoet, omdat experts de oplossing nog niet honderd procent correct vinden. Ook kan het een probleem zijn als experts enkel expertise willen ontwikkelen die in

overeenstemming is met hun belangrijkste drijfveer (Lysova et al., 2018), waardoor iemand geen oog meer heeft voor andere loopbaanmogelijkheden (Van der Heijden, 2002). Al deze en andere vormen van inflexibiliteit kunnen de duurzaamheid van de loopbanen van werkenden en werkzoekenden belemmeren (De Vos et al., 2020; Frie, 2023).

Door de veranderende behoeften op de arbeidsmarkt, en de uitdaging van werkenden om hieraan te voldoen, is in het wetenschappelijk onderzoek op dit terrein de vraag verschoven van hoe iemand een expert wordt, naar hoe iemand een expert blijft (of anders gezegd: een flexpert wordt), en hoe HR-praktijken de benodigde flexibiliteit kunnen bevorderen (Frie, 2023). Zoals hierboven reeds aangestipt, introduceerde Van der Heijden (2000) hiervoor het begrip flexpertise: het vermogen om onder veranderende omstandigheden [...] een bepaalde mate van expertise te behouden, en ook het beheersen van bepaalde leerstrategieën en leervaardigheden om een bepaald niveau van expertise in verschillende domeinen te bereiken (p. 69).

Wat maakt iemand een flexpert?

Flexperts zijn werkenden met een hoog niveau van flexpertise waarmee ze invulling geven aan nieuwe expertisebehoeften binnen en over de grenzen van hun expertise-domein(en) en werkcontext(en), in overeenstemming met hun eigen behoeften en capaciteiten en de vraag binnen de organisatie(s) waar zij voor (willen) werken (Frie et al., 2024c; Van der Heijden, 2000). In de wetenschap en in de praktijk zijn eerder begrippen geïntroduceerd die verschillende en overlappende aspecten van flexpertise adresseren, zoals *adaptive expertise* (Hatano & Inagaki, 1986) en *flexible expertise* (Birney et al., 2012). Beide begrippen adresseren het vermogen om expertise toe te passen op een nieuw of aangrenzend terrein. Andere gehanteerde benamingen die worden gehanteerd zijn *expertise redevelopment* (het toevoegen van nieuwe expertise aan de bestaande expertise) (Grenier & Kehrhahn, 2008), *expertise renewal* (het zien en verzilveren van kansen om nieuwe expertise te ontwikkelen) (Frie et al., 2019), en *flexibiliteit in leren* (*learning agility*) (Lombardo & Eichinger, 2000) [zie Frie et al. (2024c) voor een historisch overzicht van begrippen, definities en hun onderlinge relaties waarmee we de fragmentatie in het onderzoek naar de flexibiliteit van experts hebben laten zien].

In lijn met het hiervoor beschreven uitgangspunt dat er sprake is van domeinoverstijgende kenmerken van expertise en algemeen geldende prestatiecriteria voor experts, is ook in flexpertise-onderzoek het uitgangspunt dat er algemene principes gelden voor het aanpassingsvermogen van individuen. Vanuit deze gedachte deden Frie en haar collega's (2024c), onder andere, een omvangrijke en systematische literatuurstudie naar het fenomeen flexpertise. De empirische bevindingen met betrekking tot intra-individuele aanpassingen (aanpassingen binnen een persoon) en sociale aanpassingen (aanpassingen in interactie met diens omgeving) (cf. Gruber & Harteis, 2018) vatten zij samen in zes clusters van aanpassingsprocessen die ten grondslag liggen aan flexpertise. Deze clusters benoemen we hieronder kort met een uitleg

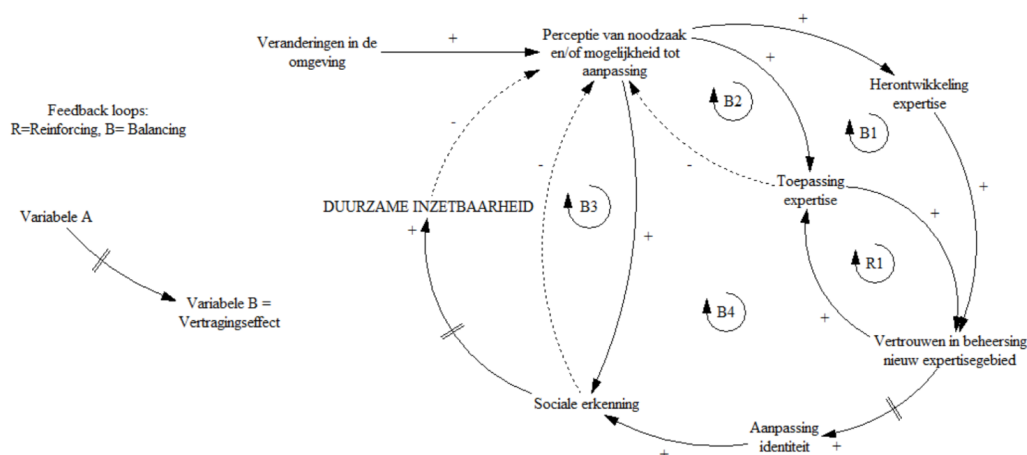
over hoe deze processen samen, en in interactie met elkaar, een zogenaamd dynamisch systeem vormen:

1. Perceptie van noodzaak en/of mogelijkheid tot aanpassing betreft het vermogen van werkenden om betekenis te geven aan veranderingen in hun werkcontext (Ward et al., 2018). Flexperts zijn in staat om uit te zoeken of veranderingen op de arbeidsmarkt nieuwe expertise vereisen en/of kansen bieden om hun expertise op nieuwe manieren toe te passen. Ze onderzoeken welke nieuwe expertise ze moeten ontwikkelen en/of bij welke belanghebbenden ze moeten zorgen voor erkenning (Frie et al., 2019; Grenier & Kehrhahn, 2008). In dit proces overwegen flexperts een breed scala aan manieren om op deze veranderingen te reageren, variërend van zaken efficiënter te maken (nieuwe routines ontwikkelen) tot innovatie van werkwijzen (Schwartz et al., 2005). Flexperts maken in dit proces een bewuste keuze om zich te concentreren op één of een beperkt aantal veranderingen die in lijn zijn met hun drijfveren en vermogens om daarmee de kans te vergroten dat het ontwikkelen en verzilveren van nieuwe expertise van waarde is voor hun omgeving en voor hun eigen loopbaan (Frie et al., 2019). Dit Aanpassingsproces 1 kan aanleiding zijn voor de start van Aanpassingsproces 2 en/of 3.
2. Toepassing expertise betreft het vermogen van flexperts om de toepassing van hun (vernieuwde) expertise af te stemmen op situationele mogelijkheden en beperkingen van hun huidige en/of een nieuwe werkcontext (Frie et al., 2019). Als de gegeven omstandigheden deze verzilvering van expertise niet voldoende ondersteunen, werken flexperts actief aan het veranderen van hun werkcontext om de vereiste voorwaarden te creëren. Ze zetten daarvoor *job crafting*-strategieën in, zoals het organiseren van tijd, geld en toegang tot professionals met aanvullende expertise (Frie et al., 2019) of door combinaties te maken van vaste dienstverbanden en freelance werk, om meer mogelijkheden te hebben om hun expertise van waarde te maken (Ruiner & Liebhart, 2018).
3. Herontwikkeling expertise betreft de manier waarop flexperts nieuwe kennis en vaardigheden toevoegen en integreren binnen hun huidige expertisedomein(en) (Grenier & Kehrhahn, 2008). Dit betekent ook dat werkenden een evenwicht moeten vinden tussen het bijhouden van bestaande expertise en aandacht geven aan de ontwikkeling van expertise op een nieuw terrein (Thijssen & Van der Heijden, 2003), hiervoor eerder ook de *skills paradox* genoemd. De bundeling van expertisegebieden hebben we een *cocktail* van expertisegebieden genoemd (Frie et al., 2024b).
4. Vertrouwen in beheersing van een nieuw expertisegebied betreft het feit dat als een medewerker zich op een nieuw terrein begeeft dit gevoelens van onzekerheid en angst met zich mee kan brengen, omdat men zich tijdelijk weer een beginner kan voelen (Frie et al., 2024a). Door positieve feedback van de omgeving over de waarde van de toepassing van deze expertise (Aanpassingsproces 2) en het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden (Aanpassingsproces 3) krijgen werkenden in de regel meer

zelfvertrouwen om zich expertise in het nieuwe gebied eigen te kunnen maken (Kingham et al., 2017).

5. Aanpassing identiteit betekent dat werkenden het verhaal over wie ze zijn als expert moeten aanpassen bij het ontwikkelen van nieuwe expertise en/of het op een andere manier toepassen van hun expertise (Kingham et al., 2017). Een nieuw verhaal dat iemand over zichzelf vertelt, kan een intern conflict voorkomen. Het vraagt om ruimte voor reflectie zodat het verhaal over wie iemand is als expert weer in overeenstemming is met wat het werk van een medewerker vraagt (Frie, 2023; Meijers & Lengelle, 2012). In de praktijk gaan werkenden hun verhaal over wie ze zijn als expert pas aanpassen als ze enige mate van vertrouwen hebben in hun nieuwe expertise gebied (Aanpassingsproces 4). Dit duurt in de praktijk vaak enige tijd. In de systeemdynamica, waar we later dieper op in zullen gaan, wordt dit ook wel een 'vertragingseffect' genoemd.
6. Sociale erkenning betreft strategieën waarmee flexperts bij belanghebbenden erkenning opbouwen voor hun (vernieuwde) expertise en bijdragen. Een aangepaste identiteit vormt daarvoor de basis (Aanpassingsproces 5). Verschillende strategieën kunnen effectief zijn, zoals het tijdig claimen van een nieuw vakgebied (Frie et al., 2019) of het vertalen van de expertise op een manier die begrijpelijk is voor belanghebbenden die geen kennis hebben van het vakgebied (Bourgoin & Harvey, 2018; Engeström, 2018). Als medewerkers een nieuw expertisegebied hebben ontwikkeld, dan is het raadzaam om zichtbaarheid te geven aan de nieuwe *cocktail* van expertisegebieden en de waarde die dit heeft voor belanghebbenden (Frie et al., 2024b).

Deze zes clusters van aanpassingsprocessen vormen samen een dynamisch systeem waarbij er sprake is van een continu veranderingsproces waarmee werkenden reageren op een wereld waarin de verandering de constante is (Cronin & Vancouver, 2019). Frie et al. (2024c) hebben dit continue proces van aanpassen aan meerdere expertisebehoeften vastgelegd in hun zogenaamde dynamisch procesmodel van flexpertise dat gebaseerd is op principes van systeemdynamica (SD) (Vennix, 1996). Figuur 1 laat zien dat in dit model de zes aanpassingsprocessen (in de SD variabelen genoemd) met elkaar zijn verbonden door positieve relaties (aangegeven met +). Deze geven aan dat als het ene proces toeneemt het andere ook toeneemt, of *vice versa*. Negatieve relaties (aangegeven met een -) betreffen een tegengestelde relatie: als het ene aanpassingsproces toeneemt, neemt het andere af, en *vice versa*.



cessen volledig en effectief te doorlopen, waardoor er sprake kan zijn van afnemende expertprestaties, zoals hiervoor beschreven. Meer specifiek; voor flexpertise is een verscheidenheid aan persoonlijke kwaliteiten nodig (Frie et al., 2024c). Eén daarvan betreft de zogenaamde adaptieve disposities, dat wil zeggen iemands neiging om zich aan te passen aan contextuele veranderingen. Verder is het belangrijk dat werkenden een brede en diepe kennis hebben om problemen flexibel te kunnen benaderen. Ook is de eerder genoemde metacognitieve kennis van belang; hiermee kunnen mensen de grenzen en sterke punten ten aanzien van hun eigen expertise inschatten. Verder is het belangrijk dat mensen beschikken over een zekere mate van routinematige expertise welke een fundament vormt om wendbaar te kunnen zijn. Ook vereist flexpertise dat medewerkers in een omgeving werken die aanpassing mogelijk maakt. In de volgende sectie beschrijven we hoe HR-praktijken de benodigde expertise- en flexpertise-ontwikkeling kunnen bevorderen binnen een werkomgeving die medewerkers in staat stelt om zich aan te kunnen passen.

De vernieuwing van HR: van expertise- naar flexpertise-ontwikkeling

De behoefte aan flexpertise vraagt om een aanvulling en vernieuwing van bestaande HR-praktijken die zijn gericht op expertise-ontwikkeling binnen een specifiek vakgebied (Moats, 2021). Om te bevorderen dat mensen aan de ontwikkeling van hun expertise binnen een specifiek vakgebied blijven werken, is het noodzakelijk dat organisaties bundels van HR-praktijken aanbieden. Voortbouwend op de typen bundels van HR-praktijken van Kooij et al. (2014) onderscheiden we bundels voor ontwikkeling en groei, voor behoud, voor herstel van het gewenste niveau van expertise, en voor het reguleren van verlies van expertise, en daarbij het behoud en versterken van de *employability* van werkenden (Frie et al., 2024b). Bundels gericht op ontwikkeling en groei zijn doorgaans bedoeld voor het verhogen van het niveau van functioneren van het individu door middel van beroepsopleiding en *on-the-job* leren. Hierbij gaat het met name om het vergroten van de domeinspecifieke kennis en vaardigheden (Ford et al., 2018; Swanson & Holton, 2001; Veth et al., 2019; Wallin et al., 2019). Bundels gericht op behoud zijn bedoeld om de individuele werkenden te helpen hun huidige niveau van functioneren binnen een domein te waarborgen in het licht van aankomende veranderingen (Kooij et al., 2014). In relatief beschermde beroepen kan dit betekenen dat deskundigen cursussen moeten volgen om hun expertstatus te behouden met de bijbehorende erkenning door middel van diploma's en (her)certificering. Bundels gericht op herstel kunnen individuele werkenden helpen om terug te keren naar vroegere niveaus van functioneren, nadat hun prestaties afnemen (Kooij et al., 2014), bijvoorbeeld wanneer experts te rigide worden in hun denken of handelen zoals hiervoor beschreven. In het geval dat een individu niet in staat is om terug te keren naar een eerder niveau van functioneren, zijn er bundels gericht op het reguleren van verlies door middel van HR-praktijken, zoals degradatie, verminderde werkdruk en vervroegde

pensionering. Deze praktijken zijn erop gericht om de werkende te helpen weer te kunnen functioneren op lagere niveaus binnen een domein (Kooij et al., 2014).

Over het algemeen kunnen deze verschillende bundels van HR-praktijken het voortdurende functioneren van de expert binnen een expertisedomein waarborgen, vooral wanneer deze domeinen goed gespecificeerd zijn in termen van expertcriteria.

Deze praktijken voor expertise-ontwikkeling vragen echter om een uitbreiding als HR wil stimuleren dat medewerkers flexpertise ontwikkelen. Zo kunnen zij beter inspelen op veranderende expertisebehoeften die hun eigen expertisedomein en toepassingsgebied overstijgen. Dit betekent dat HR bij het ontwerpen van praktijken voor flexpertise-ontwikkeling rekening moet houden met het feit dat werkenden te maken kunnen krijgen met expertcriteria die verschillen per expertisedomein en toepassingscontext, en dat het niet altijd duidelijk is wanneer iemand zich een expert mag noemen (fluïde expertcriteria). Bovendien kan dit betekenen dat men door de ene belanghebbende als expert wordt gezien, terwijl andere belanghebbenden hun twijfels hebben over de deskundigheid van een werkende (bijv. Valkeavaara, 1999). Verder moet HR er rekening mee houden dat het verwerven van expertise in opkomende domeinen, zoals vaak het geval is bij innovaties, minder tijd kan kosten dan het tienjarig gemiddelde, omdat er minder concurrentie van andere experts is te verwachten (Cusson & Strange, 2008; Ericsson, 2006). Daarnaast moeten HR-professionals er rekening mee houden dat flexpertise zich manifesteert in idiosyncratische, voor de persoon unieke, aanpassings- of vernieuwingstrajecten (Frie et al., 2019). Dit is het resultaat van de unieke combinatie van wat werkenden weten, kunnen en waarderen op basis van wat ze gedurende hun loopbaan hebben meegemaakt en geleerd (Billet et al., 2018), de kansen en beperkingen van de specifieke werkcontexten waarin hun expertise vorm krijgt (Collins & Evans, 2018), en hoe diepgeworteld een routine of identiteit is (en daarmee moeilijk om aan te passen) (Frie et al., 2024c). Uiteraard vereist dit HR-praktijken die zijn afgestemd op de behoeften en mogelijkheden van het individu en op de specifieke werkcontext. Dergelijke praktijken moeten niet alleen gericht zijn op het uitbreiden van de domeinspecifieke kennis en vaardigheden, maar ook rekening houden met het belang van motivationele en emotionele aanpassingen en van sociale interacties met omringende belanghebbenden die ten grondslag liggen aan de zes clusters van aanpassingsprocessen.

Het is gebleken dat ingrijpen op hoe iemand naar de omgeving kijkt (Aanpassingsproces 1) en de angst die iemand ervaart bij het betreden van een nieuw terrein (Aanpassingsproces 4) effectief kan zijn (Frie et al., 2024a). In de systeemdynamica zijn dit de zogenaamde *leverage points*; aangrijpingspunten waarop met een kleine ingreep relatief grote veranderingen in een dynamisch systeem zijn te realiseren (Meadows, 1999). Het dynamisch procesmodel van flexpertise (zie Figuur 1) dient hiervoor als uitgangspunt om te

achterhalen in welke van de zes aanpassingsprocessen iemand vastloopt of stagneert, en waar met ingrijpen het grootste effect op het aanpassingsvermogen van een individuele medewerker wordt gerealiseerd. Als HR-professionals nieuwe bundels van HR-praktijken gaan ontwikkelen is het bepalen van de aangrijpingspunten bij een individu of groep medewerkers een goed startpunt, om vervolgens interventies te ontwerpen die uitgaan van de principes van flexpertise, zoals hieronder beschreven. Bovenstaande samengevat, en voortbouwend op Frie et al. (2024b), laat Tabel 2 zien wat de overgang van expertise naar flexpertise-ontwikkeling betekent voor het ontwerpen van bundels van HR-praktijken in termen van ontwerpprincipes. In de praktijk zullen er in organisaties combinaties gemaakt moeten worden van bundels voor expertise- en flexpertise ontwikkeling.

Ontwerpprincipes voor bundels van HR-praktijken		
Aspecten van HR-praktijken	Expertise-ontwikkeling	Flexpertise-ontwikkeling
Veranderende expertisehoeften (analyse leerbehoeften)	Expertise-ontwikkeling in een domein: - Upskilling - Reskilling - Deskilling	- Expertise-ontwikkeling in meerdere domeinen (bestaande of nieuw te creëren), ook wel expertise-cocktail genoemd. - Voldoen aan meerdere veranderende expertise-eisen (<i>upskilling</i>, <i>reskilling</i>, <i>deskilling</i>, expertise transfer en/of creatie nieuw expertisegebied). - Eisen verschillen per expertise-domein, werkcontext en behanghebbenden.
Te ontwikkelen competenties/aanpassingsprocessen	Competenties beroepsexpertise (Van der Heijden, 2000): - Domeinspecifieke kennis - Domeinspecifieke vaardigheden - Meta-cognitieve kennis - Sociale erkenning: voor expertise in specifiek domein (waaronder impliciete kennis expliciet maken) - Groei en flexibiliteit: Anticiperen op ontwikkeling in nieuwe expertisebehoeften in eigen, aangrenzende of radicaal andere gebieden.	Aanpassingsprocessen als onderdeel van het dynamisch procesmodel van flexpertise (Frie et al., 2024c): - Perceptie van noodzaak of mogelijkheid tot aanpassing - Toepassing van (vernieuwde) expertise (in nieuwe context) - Herontwikkeling expertise - Vertrouwen in beheersing nieuwe expertisegebieden - Aanpassing van de identiteit - Erkenning voor expertise-cocktail.
Expert- prestatiecriteria	Objectieve prestatiecriteria ontleend aan afspraken binnen beroepsgroep of zoals vastgelegd in een functiehuis/-gebouw.	Naast objectieve criteria, ook fluïde criteria en subjectieve criteria van verschillende groepen belanghebbenden.
Evaluatie expertprestaties	- Op basis van vooraf gedefinieerde niveaus van functioneren die iemand (opnieuw) moet zien te verkrijgen of moet behouden. - Door direct leidinggevende.	- Verschillende niveaus van functioneren (expert in het ene gebied, beginner in een ander gebied). - Evaluatie door meerdere belanghebbenden.

Aanpak ontwikkeling	• Analyse van <i>gap</i> tussen startniveau van kennis en vaardigheden en gewenste eindniveau (zie expert-prestatiecriteria). • Formele training aangevuld met <i>on-the-job</i> leren. • Focus op opbouwen en bijhouden van kennis en vaardigheden in specifiek domein, creëren van bewustzijn van lacunes in expertise, verkrijgen van sociale erkenning voor individuele expertise en bijdragen, en anticiperen op ontwikkelingen binnen eigen vakgebied. • Lineaire en opwaartse benadering van expertise-ontwikkeling: van beginner naar expert. • Gemiddeld 10 jaar voor ontwikkeling tot expert.	• Bepalen van aangrijpingspunten (leverage points) per individu of groep medewerkers om aanpassing optimaal te bevorderen (plaats in dynamisch procesmodel van flexpertise waar aanpassingsproces vastloopt of stagneert en waarmee met ingrijpen het grootste effect op aanpassingsvermogen wordt gerealiseerd). • Maatwerkpraktijken die aansluiten bij unieke <i>cocktail</i> van expertisegerieden van een individu. • Focus op aanpassing op cognitief, motivationeel, affectief en gedragsniveau die ten grondslag liggen aan de zes vormen van aanpassingsprocessen (zie hierboven). • Niet-lineaire, systeemdynamische kijk op ontwikkeling met ruimte voor vertraging en terugblikken en met oog voor zichzelf versterkende en handhavende mechanismen (zo-genaamde reinforcing en balancing loops). • Minder dan 1 jaar nodig voor ontwikkeling van expertise in een opkomend of aangrenzend gebied. • Aandacht voor de <i>skillsparadox</i>: focus op de ontwikkeling van een nieuw expertisegeried kan ten koste gaan van expertiseniveau in huidige domein.
HR-bundels	Gericht op het bevorderen van ontwikkeling en groei, behoud, en herstel van niveau van expertise, en het reguleren van verlies van expertise (Kooij et al., 2014).	Gericht op expertise-vernieuingscycli (Frie et al., 2024b).

Tabel 2. Ontwerpprincipes voor bundels van HR-praktijken gericht op het ontwikkelen van expertise en flexpertise

HR-bundels voor het bevorderen van flexpertise vereisen een context die het individuele aanpassingsvermogen bevordert. Uit onderzoek blijkt dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van het aanpassingsvermogen van experts door het geven van waardering voor de verandering(en) die iemand laat zien en het scheppen van condities die aanpassingen mogelijk maken (Bohle Carbonell et al., 2014). Het is daarbij belangrijk gebleken dat er sprake is van een veilig leer- en innovatieklimaat waarin fouten maken wordt geaccepteerd en innovatieve ideeën worden verwelkomd. HR kan hierbij een rol spelen door de voorwaarden en structuur vast te stellen die het leren in verschillende domeinen en werkcontexten bevorderen (Hannah & Lester, 2009; Park & Rothwell, 2009). Andere contextfactoren die van belang zijn: inzicht in toekomstige expertisebehoeften, loopbaanpaden voor experts in aanvulling op paden voor leidinggevende functies, tijd, geld, het geven van erkenning voor iemands nieuwe expertise, toegang tot netwerken en aanvullende kennis en vaardigheden (Frie, 2023), en een effectieve balans tussen innovatie en de implementatie van nieuwe ideeën (Schwartz et al., 2005).

De inclusieve rol van HR: niet iedereen kan een flexpert worden

In dit artikel hebben we de verschuiving in focus van expertise-ontwikkeling naar flexpertise-ontwikkeling beschreven en wat dit betekent voor HR. Het vraagt om vernieuwing van HR-praktijken die werkenden ondersteunen om te voldoen aan huidige en toekomstige expertise-vereisten op de arbeidsmarkt, waarbij het belangrijk is dat de belangen van zowel individuen als werkgevers op elkaar worden afgestemd (Fugate et al., 2021). Dit betekent ook dat HR aandacht moet hebben voor het feit dat niet iedereen in staat is tot het ontwikkelen van flexpertise, of flexpert wil zijn. Er zijn grenzen aan iemands flexibiliteit doordat niet iedereen de benodigde aanleg (neuro-inclusief perspectief) of werkmotivatie heeft die past bij de gewenste verandering of in een werkcontext opereert die flexpertise-ontwikkeling mogelijk maakt. Anderen hebben slechts een beperkte toegang tot benodigd sociaal kapitaal (Frie, 2023). Daarom sluiten we dit artikel af met een kritische kanttekening bij de vraag of iedereen wel een flexpert kan en moet zijn, en wie aan zet is om flexpertise van werkenden te bevorderen.

Zoals hierboven beschreven, is een gangbaar onderzoekparadigma dat iedereen expertise kan ontwikkelen door middel van doelgerichte studie en oefening in de praktijk (Ericsson, 2018). Een meta-analyse van Macnamara et al. (2014) laat echter zien dat de tienjaarsregel niet zo sterk is als wordt beweerd. Met name in expertisedomeinen zonder duidelijke kaders is er nog veel onduidelijkheid over welke factoren de mate van expertise-ontwikkeling verklaren. In sommige van deze domeinen leek algemene intelligentie

een sterkere voorspeller van expertprestaties dan het aantal jaren studie en oefening in de praktijk. Aangezien intelligentie wordt beïnvloed door zowel genetische als omgevingsinvloeden (Bartels et al., 2022; Petrill & Wilkerson, 2000) illustreert dit onderzoek dat expertise niet altijd kan worden ontwikkeld door volharding qua studie-uren en werk. Naast intelligentie is er een lange lijst van persoonlijke kwaliteiten, zoals probleem-oplossings-vaardigheden, veranderbereidheid en metacognitie die werknemers in staat stellen zich effectief aan te passen [zie Frie et al. (2024c) voor een compleet overzicht]. Het overzicht van Frie en collega's laat zien waarom niet iedereen kan en wil voldoen aan nieuwe expertisebehoeften (cf. Van der Heijden, 2005). In ons literatuuronderzoek stelden we verder vast dat, gezien de onderbelichte focus op het sociale perspectief in expertise-onderzoek (cf. Kim, 2021), we een beperkt beeld hebben van de sociale vaardigheden die ook nodig zijn om een flexpert te worden. Deze vaardigheden zijn belangrijk gezien de noodzaak van sociale interacties om aan nieuwe expertisebehoeften te kunnen voldoen (Kua et al., 2021). Denk aan het vermogen om met andersdenkenden te communiceren en zichtbaarheid te creëren, wat bijvoorbeeld voor introverte medewerkers of medewerkers met een vorm van autisme relatief moeilijk kan zijn (Frie, 2023). De benodigde persoonlijke kwaliteiten kunnen tot op zekere hoogte worden ontwikkeld, maar het is een gegeven dat niet elk individu het vereiste niveau van deze persoonlijke kwaliteiten zal kunnen bereiken (Furnham, 2012). Met andere woorden, door zowel een hoog niveau van expertise als flexibiliteit van elke werknemer te eisen, zullen sommige mensen worden uitgesloten van de mogelijkheid om een gelukkige, gezonde en productieve loopbaan op te bouwen (i.e., de drie indicatoren van duurzame loopbanen: Van der Heijden, 2005). Daarom pleiten we voor een kritisch debat over de mate waarin organisaties, en meer in het algemeen de maatschappij, kunnen eisen dat werknemers op elk moment kunnen om- en bijscholen en flexibel kunnen zijn. In lijn met het debat over neurodiversiteit op de werkplek (bijv. Stenning et al., 2021), stellen we daarom dat wetenschappers en HR-professionals kritisch moeten reflecteren op de vraag wat zij beschouwen als een minimum prestatieniveau, en in hoeverre hun visie op menselijk kapitaal mogelijk waardevol talent uitsluit bij het streven naar een organisatie met alleen maar flexperts.

Naast individuele grenzen aan wat haalbaar is, kan de omgeving ook een beperking vormen bij het ontwikkelen van flexpertise. In de vorige paragraaf gaven we een overzicht van de contextfactoren die in een organisatie goed moeten zijn ingericht om flexpertise-ontwikkeling te bevorderen. In aanvulling hierop is bekend dat sommige beroepsgroepen alleen toegankelijk zijn voor bevoorrechte personen (Collins & Evans, 2018). Dergelijke omgevingen kunnen mensen uitsluiten om expert te worden, terwijl ze waardevolle bijdragen aan het vakgebied kunnen leveren en zich daarin verder zouden kunnen ontwikkelen. Op een vergelijkbare manier zijn sociologen kritisch over de denktrant binnen de positieve psychologie (Van Zyl et al., 2023), die ten grondslag lijkt te liggen aan flexpertise-onderzoek (Frie, 2023). De benadering van de positieve psychologie is gebaseerd op de premisse dat mensen

van nature zelforganiserend, zelfsturend en adaptief zijn, en gaat ervan uit dat mensen in staat zijn tot handelen dat gericht is op het bevorderen van hun eigen welzijn (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Sociologen hebben dit paradigma bekritiseerd, omdat het deels de beperkingen negeert die inherent zijn aan de omgeving waarin iemand is opgegroeid en opgeleid, en waarin men nu leeft en werkt (Van Zyl et al., 2023).

Deze neurologische (i.e., individu) en contextuele beperkingen (i.e., omgeving) vragen specifiek van leidinggevers en HR-professionals dat ze oog hebben voor de noodzaak om medewerkers te helpen zich aan te passen waar nodig en mogelijk. Dat vraagt om een systeemdynamisch perspectief op menselijke ontwikkeling om te kunnen begrijpen hoe complexe innerlijke transformaties plaatsvinden in een context waarin de verandering de constante is, en waar je het beste op kunt ingrijpen (de zogenaamde aangrijpingspunten op individueel- en contextniveau). Ons onderzoek laat zien dat voor een dergelijk perspectief meer aandacht nodig is voor de dieper liggende mechanismen die maken dat iemand zich al dan niet wil of kan aanpassen. Dit betekent in de praktijk dat er ruimte moet zijn voor het begrijpen van gevoelens van angst en identiteitsconflicten waardoor iemand belemmerd wordt om zich structureel aan te kunnen passen aan veranderende arbeidsomstandigheden. Daarnaast vraagt het van leidinggevers om ervoor te zorgen dat er een werkklimaat heerst waar fouten gemaakt mogen worden en ongebruikelijke perspectieven worden verwelkomd en waar medewerkers toegang krijgen tot de benodigde bronnen. Ook hier is een systeemdynamisch perspectief gewenst, omdat de verschillende contextfactoren elkaar positief en negatief kunnen beïnvloeden (auteurs, lopend onderzoek). Bijvoorbeeld, het geven van erkenning aan een individu kan maken dat andere experts zich ondergewaardeerd voelen, of, door te sturen op omzet kan expertise-ontwikkeling in een nieuw gebied worden beperkt.

Tot slot, met ons onderzoek hebben we een bijdrage willen leveren aan het creëren van een arbeidsmarkt waarin organisaties die economische groei willen bevorderen ook oog hebben voor het inclusief en duurzaam zijn, zodat zoveel mogelijk mensen toegang hebben tot fatsoenlijk werk. Hierbij sluit ons onderzoek aan bij de *Sustainable Development Goal 8* (VN, 2023). Dat vraagt van wetenschappers, beleidsmakers, leidinggevers en HR-professionals dat zij zich richten op de kansen en beperkingen van elke werknemer, dat zij hen uitdagen om regie te nemen over hun eigen loopbaan, binnen de grenzen van hun individuele vermogen, en dat zij hen de middelen bieden om de duurzaamheid van hun loopbaan te kunnen bewaken en idealiter te bevorderen (De Vos et al., 2020). Alleen als door al deze betrokken partijen gedeelde verantwoordelijkheid wordt genomen voor het ontwikkelen en bewaken van iemands expertise op korte en lange termijn, wordt de basis gelegd voor flexpertise. Logischerwijs vraagt dit om vervolgonderzoek waarin we een beter zicht krijgen op de rol van leiders (Waar grijp je op in, en hoe, als je medewerker zich niet wil en/of kan aanpassen?), op het samenspel van organisatiefactoren die maken dat medewerkers flexpertise kunnen ontwik-

kelen, en vanuit een neurodiversiteitsperspectief op hoe je de HR-bundels in je organisatie kan inzetten om in verschillende behoeften en mogelijkheden van (toekomstige) medewerkers te voorzien.

SUMMARY

Today's labor market requires employees to be agile, so that they are in the possession of expertise that is valuable for organizations and their own careers. This requires employees to adapt to changing requirements and demands for expertise. This adaptability is called flexpertise, that is, an individual's ability to continuously adapt to demands for upskilling, reskilling, deskilling, expertise transfer, and the creation of new expertise, while ensuring that these demands add value to their career as well. People who are good at this expertise renewal in a timely and effective way are known as flexperts. In practice, renewing one's expertise does not always seem to be an easy task. It is no longer so much the art of becoming an expert in a specific field, but rather the challenge of how to maintain and deploy a unique cocktail of expertise areas over time. This article provides the scientific basis for HR to develop practices for supporting the shift from expertise to flexpertise development, so that people become and remain sustainably employable. It is based on a summary of Dr. Lonneke Sacha Frie's dissertation entitled "From Expert to Flexpert: How workers meet new expertise needs throughout their careers" for which she received the Best Dissertation Award 2024 from the Dutch HRM Network supported by Tijdschrift voor HRM.

Literatuur

- Bartels, M., Rietveld, M. J. H., Van Baal, G. C. M., & Boomsma, D. I. (2002). Genetic and environmental influences on the development of intelligence. *Behavior Genetics*, 32, 237-249.
- Bereiter, C., & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise*. Open Court.
- Billett, S., Harteis, C., & Gruber, H. (2018). Developing occupational expertise through everyday work activities and interactions. In K. A. Ericsson, R. R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. M. Williams (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, (2nd ed.) (pp. 105-126). Cambridge University Press.

- Birney, D. P., Beckmann, J. F., & Wood, R. E. (2012). Precursors to the development of flexible expertise: Metacognitive self-evaluations as antecedents and consequences in adult learning. *Learning and Individual Differences*, 22, 563-574. doi.org/10.1016/j.lindif.2012.07.001
- Bohle Carbonell, K., Stalmeier, R. E., Könings, K. D., Segers, M., & Van Merriënboer, J. J. G. (2014). How experts deal with novel situations: A review of adaptive expertise. *Educational Research Review*, 12, 14-29. doi.org/10.1016/j.edurev.2014.03.001
- Bourgoin, A., & Harvey, J. F. (2018). Professional image under threat: Dealing with learning-credibility tension. *Human Relations*, 71, 1611-1639. doi.org/10.1177%2F0018726718756168
- Cherrstrom, C. A., & Bixby, J. (2018). Construct of expertise within the context of HRD: Integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 17, 440-464. doi.org/10.1177%2F1534484318796762
- Chi, M. T. H., Glaser, R., & Farr, M. J. (Eds.). (1988). *The nature of expertise*. Lawrence Erlbaum.
- Collins, H., & Evans, R. (2018). A sociological/philosophical perspective on expertise: The acquisition of expertise through socialization. In K. A. Ericsson, R. R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. M. Williams (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (2nd ed) (pp. 21-32). Cambridge University Press.
- Cronin, M. A., & Vancouver, J. B. (2019). The only constant is change: Expanding theory by incorporating dynamic properties into one's models. In S. E. Humphrey & J. M. LeBreton (Eds.), *The handbook of multilevel theory, measurement, and analysis*. American Psychological Association.
- Cusson, R. M., & Strange, S. N. (2008). Neonatal nurse practitioner role transition: The process of reattaining expert status. *The Journal of Perinatal & Neonatal Nursing*, 22, 329-337. doi: 10.1097/01.JPN.0000341365.60693.39
- Dane, E. (2010). Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective. *Academy of Management Review*, 35, 579-603. doi.org/10.5465/amr.35.4.zok579
- De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., & De Cuyper, N. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search: A study across age groups. *Career Development International*, 22, 318-33. doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0229

- 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. doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
- Dohmen, T. J. (2004). Performance, seniority, and wages: formal salary systems and individual earnings profiles. *Labour Economics*, 11(6), 741-763. doi.org/10.1016/j.labeco.2004.01.003
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the age of the computer*. Basil Blackwell.
- Engeström, Y. (2018). *Expertise in transition: Expansive learning in medical work*. Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 683-703). Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., Hoffman, R. R., Kozbelt, A., & Williams, A. M. (2018). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100, 363-406.
- Feltovich, P. J., Prietula, M. J., & Ericsson, K. A. (2018). Studies of expertise from psychological perspectives: Historical foundations and recurrent themes. In K. A. Ericsson, R. R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. M. Williams (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (2nd ed.) (pp. 59-83). Cambridge University Press.
- Feltovich, P. J., Spiro, R. J., & Coulson, R. L. (1997). Issues of expert flexibility in contexts characterized by complexity and change. In P. J. Feltovich, K. M. Ford, & R. R. Hoffman (Eds.), *Expertise in context: Human and machine* (pp. 125-146). AAAI/MIT Press.

- Ford, J. K., Webb, J. M., & Showler, M. (2018). Building deep specialization through intentional learning activities. In K. G. Brown, *The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development* (pp. 228–255). Cambridge University Press.
- Frie, L. S. (2023). *From expert to flexpert: How workers meet new expertise needs throughout their careers*. Doctoral dissertation, Radboud Universiteit. <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/299113>.
- 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. doi.org/10.1002/hrdq.21335
- Frie, L. S., Korzilius, H. P., Dobbinga, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Sjoer, E. (2024a). Meeting new expertise needs throughout careers: A group model building approach in the field of HR/D. *Human Resource Development Quarterly*, 1-19. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21544>
- Frie, L., Sjoer, E., Van der Heijden, B., & Korzilius, H. (2024b). Fostering career sustainability: Renewal bundles of HR/D practices for flexpertise development. In T. S. Rocco, M. L. Morris, & R. Poell (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Development* (2nd ed.). Sage.
- Frie, L. S., Van der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P. L. M., & Sjoer, E. (2024c). How workers meet new expertise needs throughout their career: An integrative review revealing a dynamic process model of flexpertise. *International Journal of Management Reviews*, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12362>
- Fugate, M., Van der Heijden, B., De Vos, A., Forrier, A., & De Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. *Academy of Management Annals*, 15(1), 266–298. doi.org/10.5465/annals.2018.0171
- Glăveanu, V. P. (2012). Habitual creativity: Revising habit, reconceptualizing creativity. *Review of General Psychology*, 16, 78–92. doi.org/10.1037/a0026611
- Germain, M. & Grenier, R.S. (Eds.) (2021). *Expertise at Work: Current and Emerging Trends*. Palgrave Macmillan.
- Grenier, R. S. (2021). Identifying and measuring expertise in organizations. In M. Germain, & R. S. Grenier (Eds.), *Expertise at work: Current and emerging trends* (pp. 57–69). Palgrave Macmillan.

- Grenier, R. S., & Germain, M. (2014). Expertise through the HRD lens. Research, trends and implications. In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, & M. L. Morris (Eds.), *Handbook of human resource development* (pp. 183–200). John Wiley.
- Grenier, R. S., & Kehrhahn, M. (2008). Towards an integrated model of expertise redevelopment and its implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 7, 198–217. doi.org/10.1177/1534484308316653
- Gruber, H., & Harteis, C. (2018). Individual and social influences on professional learning: Supporting the acquisition and maintenance of expertise, vol. 24. Springer.
- Furnham, A. (2012). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Psychology press.
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 34–48.
- Hatano, G., & Inagaki, K. (1986). Two courses of expertise. In H. Stevenson, H. Azuma, & K. Hakuta (Eds.), *Child development and education in Japan* (pp. 262–272). Freeman.
- Johansson, K. (2012). Experts, entrepreneurs and competence nomads: the skills paradox in higher music education. *Music Education Research*, 14, 45–62.
- Kaufman, H. G. (1979). Technical obsolescence: Work and organizations are the key. *Engineering Education*, 69(8), 826–830.
- Kim, Y. (2021). The changing concepts of expertise and expertise development. In M. Germain, & R. S. Grenier (Eds.), *Expertise at work: Current and emerging trends* (pp. 17–38). Pelgrave Macmillan.
- Kimball, D. R., & Holyoak, K. J. (2000). Transfer and expertise. In E. Tulving and F.I.M. Craik (eds), *The Oxford handbook of memory* (pp. 109–122). Oxford University Press.
- Kinghorn, G. R., Halcomb, E. J., Froggatt, T., & Thomas, S. D. (2017). Transitioning into new clinical areas of practice: An integrative review of the literature. *Journal of Clinical Nursing*, 26, 4223–4233. doi.org/10.1111/jocn.14008

- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212. doi.org/10.1080/09585192.2013.872169
- Kua, J., Lim, W.-S., Teo, W., & Edwards, R. A. (2021). A scoping review of adaptive expertise in education. *Medical Teacher*, 43, 347–355.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39, 321–329. doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-I
- Lysova, E. I., Jansen, P. G. W., Khapova, S. N., Plomp, J., & Tims, M. (2018). Examining calling as a double-edged sword for employability. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 261–272. doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.006
- Macnamara, B. N., Hambrick, D. Z., & Oswald, F. L. (2014). Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis. *Psychological science*, 25(8), 1608–1618.
- Marand, A. D., & Noe, R. A. (2017). Facilitating the development of expertise: An individual to organizational perspective. In K. G. Brown (Ed.), *The Cambridge handbook of workplace training and employee development* (pp. 38–74). Cambridge University Press.
- Meadows, D. H. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system*. The Sustainability Institute.
- Meijers, F., & Lengelle, R. (2012). Narratives at work: The development of career identity. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(2), 157–176. doi.org/10.1080/03069885.2012.665159
- Mieg, H. A. (2009). Two factors of expertise? Excellence and professionalism of environmental experts. *High Ability Studies*, 20, 91–115. doi.org/10.1080/13598130902860432
- Moats, J. (2021). Preparing for the future of work and the development of expertise. In M. Germain, & R. S. Grenier (Eds.), *Expertise at Work: Current and Emerging Trends* (pp. 17–38). Palgrave Macmillan.

- Neimeyer, G. J., Taylor, J. M., Rozensky, R. H., & Cox, D. R. (2014). The diminishing durability of knowledge in professional psychology: A second look at specializations. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(2), 92–98. doi.org/10.1037/a0036176
- Njoku, J. C., Van der Heijden, B. I. J. M., & Inanga, E. L. (2010). Fusion of expertise among accounting faculty: Towards an expertise model for academia in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(1), 51–62.
- Park, S., & Kim, E. J. (2020). Exploring linkages between unlearning and human resource development: Revisiting unlearning cases. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), E6–E16. doi.org/10.1002/hrdq.21387
- Park, Y., & Rothwell, W. J. (2009). The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the protean career. *Human Resource Development International*, 12(4), 387–405.
- Petrill, S. A., & Wilkerson, B. (2000). Intelligence and achievement: A behavioral genetic perspective. *Educational Psychology Review*, 12, 185–199.
- Ruiner, C., & Liebhart, U. (2018). How multi-optional experts maintain and enhance their employability. *German Journal of Human Resource Management*, 32, 52–74. doi.org/10.1177/2397002217749774
- Schwartz, D. L., Bransford, J. D., & Sears, D. (2005). Efficiency and innovation in transfer. In J. Mestre (Eds.), *Transfer of learning: Research and perspectives* (pp. 1–51). Information Age Publishing.
- Scriptapedia (2022). *Scriptapedia*. <https://en.wikibooks.org/wiki/Scriptapedia>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55(1)). American Psychological Association
- Stenning, A., & Rosqvist, H. B. (2021). Neurodiversity studies: mapping out possibilities of a new critical paradigm. *Disability & society*, 36(9), 1532–1537.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Management*. Berrett-Koehler.
- Thijssen, J. G. L., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2003). Evaporated talent? Problems with talent development during the career. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 154–170.

- Trinh, M. P. (2019). Overcoming the shadow of expertise: How humility and learning goal orientation help knowledge leaders become more flexible. *Frontiers in Psychology*, 10, doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02505
- Valkeavaara, T. (1999). "Sailing in Calm Waters Doesn't Teach": constructing expertise through problems in work—the case of Finnish human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 21, 177–196. doi.org/10.1080/0158037990210203
- Van den Heuvel, S. G., Pleijers, A. J. S. F., & Van Dam, L. M. C. (2023). *Nationale enquête arbeidsmarktomstandigheden 2023*. TNO, CBS. Opgehaald via <https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2024/05/TNO-NEA-Resultaten-in-Vogelvlucht-2023.pdf>
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van der Heijden, B. I. J. M. (1998). The measurement and development of professional expertise throughout the career: A retrospective study among higher level Dutch professionals. Doctoral dissertation, University of Twente, the Netherlands. <https://hdl.handle.net/2066/127534>
- 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. doi.org/10.1080/713669175
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31, 44–61. doi.org/10.1108/00483480210412418
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). "No one has ever promised you a rose garden" On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Open Universiteit/Van Gorcum.
- Van Zyl, L. E., Gaffaney, J., van der Vaart, L., Dik, B. J., & Donaldson, S. I. (2023). The Critiques and Criticisms of Positive Psychology: A Systematic Review. *Journal of Positive Psychology*, 1–30.
- Vennix, J. A. M. (1996). *Group model building: Facilitating team learning using system dynamics*. Wiley.
- Ventana Systems Inc. (2013). Vensim (Version 6.1c) [computer software]. <https://vensim.com/software/>

- Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2019). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777–2808. doi.org/10.1080/09585192.2017.1340322
- Wallin, A., Nokelainen, P., & Mikkonen, S. (2019). How experienced professionals develop expertise in work-based higher education: a literature review. *Higher Education*, 77, 359–378. doi.org/10.1007/s10734-018-0279-5
- Ward, P., Gore, J., Hutton, R., Conway, G. E., & Hoffman, R. R. (2018). Adaptive skill as the conditio sine qua non of expertise. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 7, 35–50. doi.org/10.1016/j.jarmac.2018.01.009
- World Economic Forum (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>.
- World Economic Forum (2025). *The future of jobs report 2025*. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/?gad_source=1&gclid=C-jwKCAjwzMi_BhACEiwAX4YZUPK7VlWH1Vo16NjpjAS3ETxcffaYksi8r-wxAdf8-2JiKkfHS-Ldd5RoCzoMQAvD_BwE

Eindnoten

¹ Begeleidingsteam: Supervisor Prof. dr. Beatrice van der Heijden (Radboud Universiteit), co-supervisors: Dr. Ellen Sjoer (De Haagse Hogeschool) en Dr. Hubert Korzilius (Radboud Universiteit), bekostigd door de Haagse Hogeschool. Verder gaat de dank uit naar Dr. Karin Potting als medeauteur van de interviewstudie (Frie et al., 2019) en Sjoerd Dobbinga MSc. als medeauteur van de GMB studie (Frie et al., 2024c).

² In ons onderzoek gebruiken we de term expert voor mensen die in het bezit zijn van kennis en vaardigheden die door belanghebbenden worden erkend als waardevol en relatief verder ontwikkeld zijn dan de gemiddelde vakgenoot of collega. In de praktijk worden hiervoor woorden als specialisten, professionals, deskundigen of vakmensen gebruikt. Daar waar we in dit artikel spreken over experts bedoelen we deze speciale groep van werkenden of mensen die met hun expertise (weer) willen toetreden tot de arbeidsmarkt.

³ Voor de leesbaarheid van dit artikel hebben we de clusters van aanpassingsprocessen genummerd. Echter, in de praktijk kan het startpunt en de volgorde van aanpassingsprocessen per persoon, fase van de loopbaan, en de werkcontext verschillen.