



## Expertise versus Economie

### Inleiding

Het economisch aspect van expertise is weinig of niet onderzocht. Vragen die niet of weinig worden gesteld zijn:

- Wat kost het de organisatie wanneer een expert plotseling afscheid neemt?
- Wat kost het borgen van expertise als men het kwaliteitsniveau van de expertise wil handhaven?
- Wat kost het de organisatie als expertise zich niet voldoende snel kan ontwikkelen?

Daarom is er een kleine enquête gehouden. Deze enquête is verspreid onder 35 organisaties, merendeel afkomstig uit de maakindustrie. Hiervan hebben er 21 de lijst ingevuld teruggestuurd. De meningen zijn soms erg verdeeld, zelfs in één organisatie. De verkregen resultaten en conclusies zijn dan ook alleen indicatief! Dit is een eerste aanzet tot verder onderzoek en discussie.

### Expertise

Er is in de literatuur veel gepubliceerd over het begrip expertise. De laatste 30 jaar is er veel onderzoek gedaan naar hoe professionals hun expertise gebruiken bij het nemen van besluiten in hun werk. Tevens is er in de laatste jaren veel aandacht gegeven aan de vraag hoe het redeneren van experts zich aanpast aan de toenemende complexiteit in organisaties.

De expert (vakman of vrouw) ontleent zijn besliskracht aan de hoeveelheid ervaring die hij of zij in een bepaald kennis domein heeft opgedaan. Deze ervaring heeft zich gedeeltelijk vertaald in intuïtie en daarmee in een verhoogde beslisvaardigheid in het vakgebied. Van alle beslissingen worden 80% tot 90% intuïtief genomen. De grote kracht van een expert is dat hij of zij goed en snel beslist in kritische situaties en onder tijdsdruk. Minder ervaren medewerkers nemen ook besluiten, maar deze zijn kwetsbaar ten aanzien van de kwaliteit van het besluit en geven dus veel meer faalkosten. Om tot een expert uit te groeien, is ongeveer 10 jaar intensieve werkervaring nodig in een vast domein. Ook hier kan men de vraag stellen of dit niet sneller kan, zeker gezien de complexiteit van het hedendaagse werk.

De meeste onderzoeken hebben zich gericht op experts, die door collega's als zodanig herkend en erkend worden. Onder peers is het duidelijk wie de expert is op de werkvloer, maar geldt dat ook voor directieniveau? Een andere tendens is dat er tegenwoordig een gering aanbod is van experts op bepaalde gebieden zoals werktuigbouwkunde, chemische technologie en wiskunde. Stel dat de experts of moeilijk verkrijgbare experts vertrekken, hoe is de kwaliteit van de expertise of het vakmanschap dan geborgd?

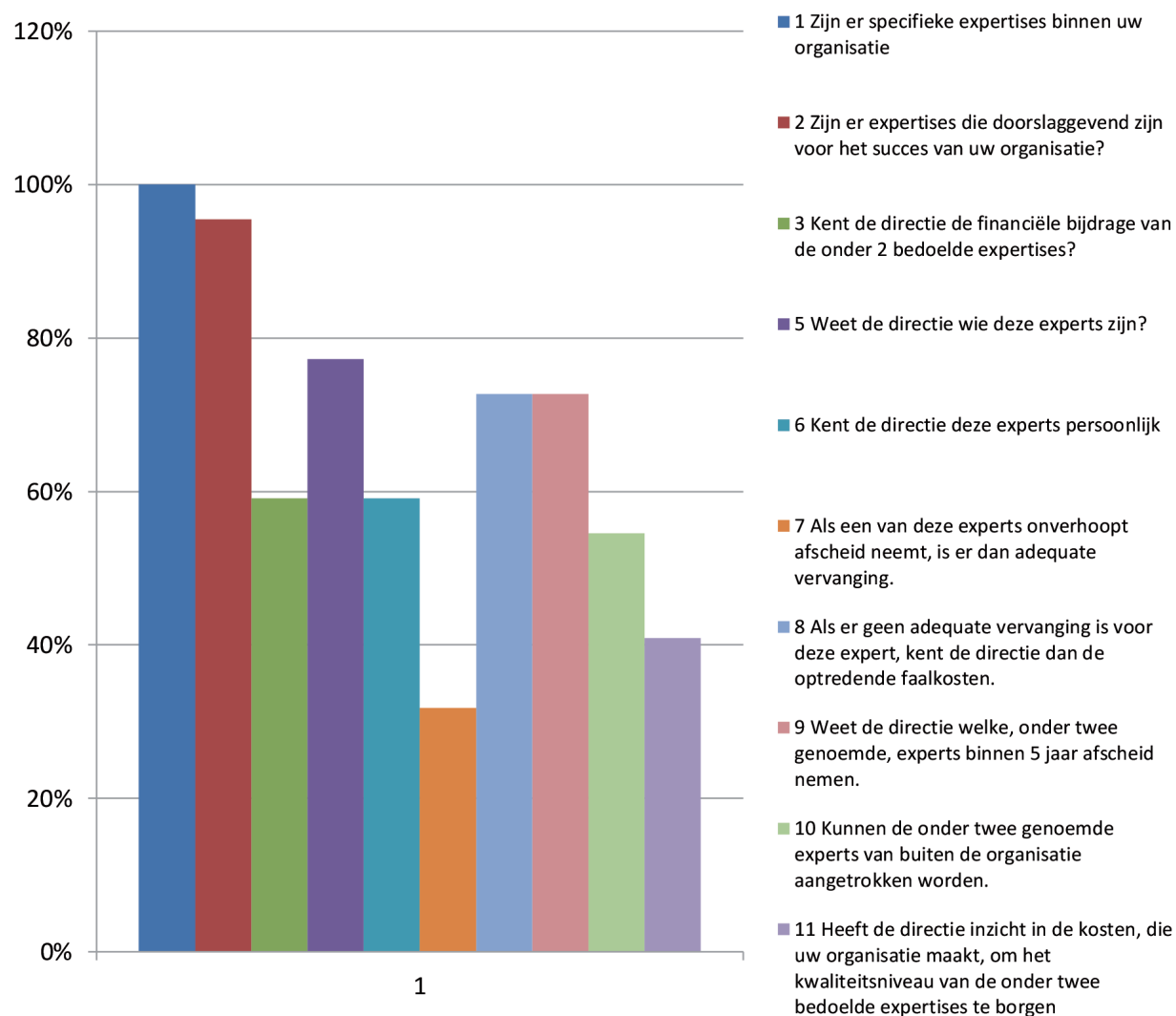
Natuurlijk is een deel van de beslisvaardigheden over te dragen via allerlei opleidingen en interne scholing (rationeel beslissen), maar bij ervaringskennis is dat veel lastiger.

## Het resultaat van de enquête

Opvallende zaken zijn (zie ook tabel):

- Het begrip expertise wordt breed opgevat. Het varieert van top expert tot vakman.
- Elke geënquêteerde geeft aan, dat er experts in dienst zijn.
- Op een enkele uitzondering na, geeft iedereen aan, dat er experts in dienst zijn die cruciaal zijn voor het succes van het bedrijf.
- Heel opvallend is echter, dat een aantal directies niet bekend is met de financiële bijdrage van experts op het bedrijfsresultaat.
- In het algemeen is de directie wel op de hoogte, wie de experts zijn, maar men kent ze meestal niet persoonlijk. Hier zit een groot verschil tussen kleine en grote ondernemingen.

Tabel: resultaten enquête per gestelde vraag



- Een enkeling geeft aan, dat hun organisatie verdeeld is over diverse locaties en dat daardoor niet alle experts bekend zijn bij de directie.
- Aangegeven wordt, dat het vaak een probleem is wanneer een expert of vakman vertrekt. Vooral bij kleinere organisaties, die steunen op één of twee (top) experts is het een groot probleem als er één vertrekt. Hier zit dus een enorm risico.
- Men kent in het algemeen wel de experts, die binnen nu en vijf jaar afscheid nemen.
- De bedrijven hebben in het algemeen erg weinig inzicht in de faalkosten die optreden als een expertise verdwijnt.
- Bij het plotselinge vertrek van een expert of van moeilijke verkrijgbare expert is de continuering van de expertise vaak niet goed geregeld.

### **Conclusies**

Het economisch aspect van het borgen of verliezen van expertise is een onderbelicht aspect, niet alleen in de wetenschap maar ook in de praktijk.

Vanuit management oogpunt, is het verstandig om ook het economische belang van experts, en moeilijk aan te trekken experts beter zichtbaar te maken. Het economisch belang kan dan meer sturing geven aan het borgen van de continuïteit van de van expertise en daarmee het behoud van ervaring.