

TEKST ROB VAN MEURS EN HANS KONING, CARTOON PENNESTREEK

HET IMAGO VAN DE ACTUARIS

In dit artikel beschouwen wij het imago van de actuaris door de bril van Belbin's teamroltheorie 1. We vergelijken de teamrolprofielen van beginnende actuarissen met die van enkele ervaren actuarissen die door hun managers bijzonder werden gewaardeerd op zowel hun inhoudelijke kwaliteiten als op de manier waarop ze omgaan met de mensen en de dingen om hen heen.

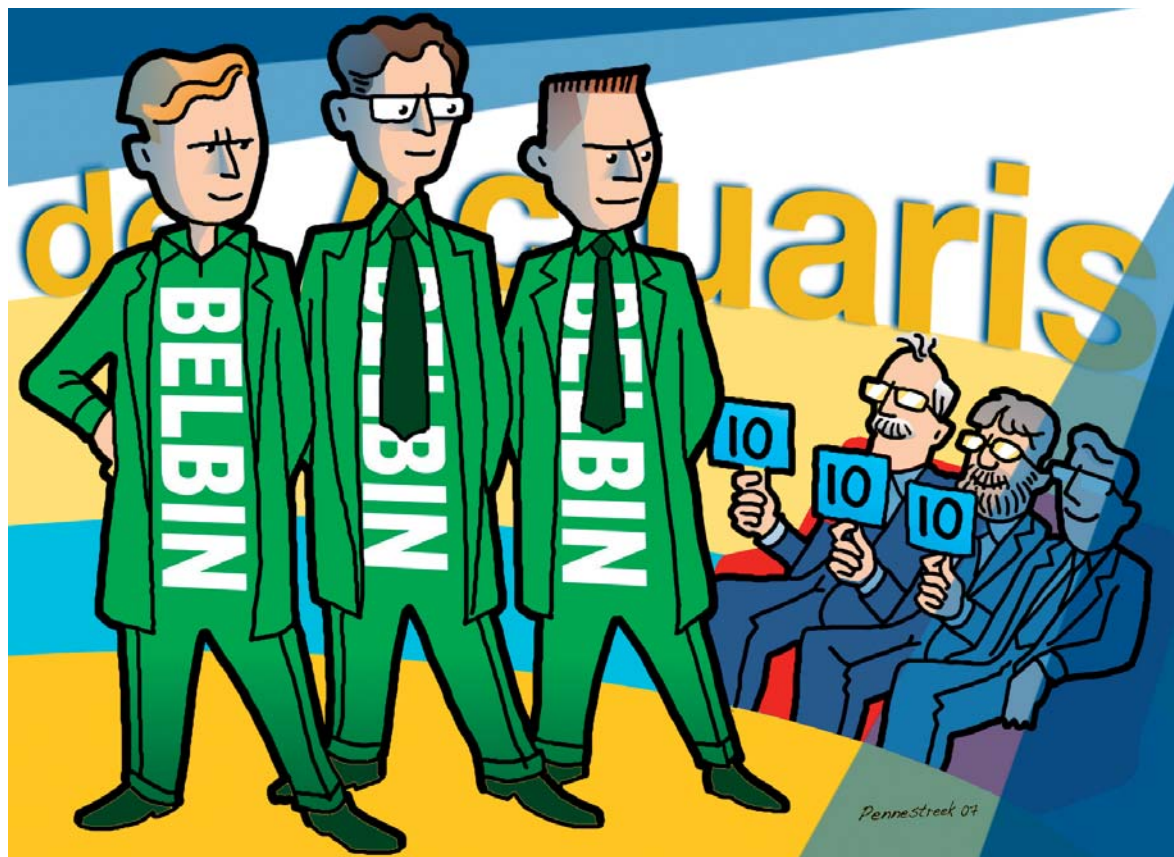


Hans Koning



Rob van Meurs

Drs. Rob van Meurs en Drs. Hans Koning zijn oprichters van A&O groep. Van Meurs studeerde psychologie en veranderkunde en werkt sinds 1987 als trainer en adviseur. Koning studeerde eveneens psychologie werkte na een korte start in de hulpverlening, sinds 1988 als trainer, adviseur en coach. Beiden zijn sinds het midden van de jaren negentig actief in de opleidingen voor analist.



Aan het klassieke imago van de actuaris als de wat introverte toegewijde professional met oog voor detail, is op zich niks mis, maar veel jeu zit er niet aan. In zijn omgang met collega's en opdrachtgevers profileert hij zich vooral als inhoudelijk deskundig, en dat is, zoals iedereen weet die geen wiskunde, econometrie of iets dergelijks heeft gestudeerd, voor leken vaak onbegrijpelijk en soms razend saai. De consultancybedrijven waren de eersten die op zoek gingen naar actuarissen met een ander profiel en merkten dat de mensen die zowel de mogelijkheden hebben om de noodzakelijke studies af te ronden (doorzetter, intelligent, nauwgezet, etc.) als een prettige sociaal makkelijke uitstraling hebben en ook nog boordevol communicatieve vaardigheden zitten, dun gezaaid zijn.

In de manier waarop we omgaan met de mensen en de informatie om ons heen, laten we ons aan de ander zien. Die manier van omgaan met de mensen en de dingen bepaalt ons imago.

In AN12 Leidinggeven, een van onze programma's in de opleiding voor Actuarieel Analist, hebben wij in de loop van de jaren van grote aantallen beginnende actuarissen een teamrolprofiel gemaakt. De cursisten vullen een zelfperceptie vragenlijst in en delen aan een aantal mensen om hen heen observatielijsten uit. Met deze informatie wordt in een programma (Interplace II) een persoonlijk teamrolprofiel gemaakt. Ieder mens heeft in termen van Belbin's teamrollen één of meerdere 'natuurlijke rollen' en het overall-beeld van de groep actuarissen van wie wij profielen hebben gemaakt is dat de echte creatievelingen (Plant) en de echte ondernemers (Vormer) heel weinig voorkomen. De meest voorkomende profielen die wij aantreffen zijn die van 'Bedrijfsman/Monitor', 'Bedrijfsman-Zorgdrager' en 'Monitor/Zorgdrager'.

- Mensen met het profiel **Bedrijfsman/Monitor** worden vooral herkend door hun vermogen te analyseren en te argumenteren en door hun drang en vaardigheid als

praktische organisator. De Bedrijfsman/Monitor is verstandig en rationeel, streeft afgewogen en door-dachte beslissingen na en vertaalt gedachten naar concrete taken en bezigheden; "naar iets waarmee je wat kan doen". Een bundeling van denkkraft en daadkracht dus.

- Het profiel **Bedrijfsman/Zorgdrager** is dat van de taakgerichte, toegewijde en consciëntieuze professional, die er persoonlijk op toeziet dat wat gedaan moet worden, gedaan wordt. Het is de productieve werker die zich sterk richt op het hier-en-nu, zo sterk dat hij de toekomstige of alternatieve mogelijkheden soms uit het oog verliest. Zijn werkwijze berust op ondervinding en ervaring. Als hij gaat, gaat vast en "op zeker".
- De kwaliteiten van de **Monitor/Zorgdrager** liggen vooral in het maken van nauwkeurige en exacte analyses en in het opbouwen van objectieve en afgewogen oordelen. Hij komt vooral tot zijn recht in een omgeving waar hij niet wordt opgejaagd of onder druk gezet en waar de nadruk ligt op grondigheid en inhoudelijke kwaliteit.

Zie hier de teamrollen van 'de meeste' actuarissen: taakgericht, toegewijd en praktisch, nauwkeurig, objectief en afgewogen. En dan hebben we hier een groep jonge collega's getest aan het begin van hun loopbaan. Wij durven de stelling aan dat, wanneer we de groep zouden uitbreiden met de ervaren oudere rekenaars, analisten en actuarissen collega's die al jarenlang in het vak zitten, het degelijke sterk inhoudelijke imago van de actuaaris alleen maar wordt versterkt. Het antwoord op de vraag of dit profiel gewenst is of niet, laten we aan de lezer.

KANJER-ONDERZOEK

Een van onze opdrachtgevers realiseerde zich dat hij bovenstaande profiel niet optimaal vond. De mensen zijn de visitekaartjes van het bedrijf en de manier waarop klanten de collega's beleven bepaalt sterk het imago van de onderneming in de markt. En ze willen niet alleen inhoudelijke degelijkheid en kwaliteit uitstralen, maar ook sfeer, vertrouwen en zekerheid. De professionals moeten de opdrachtgever het gevoel geven dat ze in staat zijn 'in te voegen'.

En bij dat ideaalbeeld bleek het management ook wel een aantal collega's (deels ervaren, maar ook een jonge collega die pas in dienst was) aan te kunnen wijzen die in de buurt kwamen van dit ideaalbeeld. Uiteraard had elk zijn eigen specialisme en zijn eigen rol (inhoud, ICT, interim-manager, projectleider, etc.) maar overall kwamen ze in de buurt van het ideaalbeeld. Ze werden beleefd als 'kanjers'.

De vergelijking tussen deze 'kanjers' en de collega's die ze recent hadden geworven, leverde niet alleen een (logisch) groot verschil op in inhoudelijke kennis en ervaring, maar ook een verschil in 'karakter'.

In het kanjer-onderzoek hebben we de teamrolprofielen van de door het management aangewezen 'kanjers' onderzocht met behulp van de Belbin testserie². Hun profielen bleken nogal af te wijken van de profielen die we grosso modo bij beginnende actuarissen aantreffen. Hoewel deze kanjers in verschillende functies werkten bleken ze allemaal voorzitterkwaliteiten in hun profiel te hebben, sommige in combinatie met Brononderzoeker en anderen in combinatie met Bedrijfsman of Plant (zie tabel).

Voorzitterkwaliteiten worden door de omgeving herkend als streven naar besluiten en consensus. De mensen met een voorzitterprofiel zijn de natuurlijke coördinatoren die bedoelingen verhelderen, opvattingen inventariseren en tenslotte samenvatten wat iedereen wil. In de combinatie Voorzitter/Brononderzoeker zien we de naar buiten gerichte professional, met oog voor nieuwe en moderne mogelijkheden. De Voorzitter/Plant bezit coördinerende kwaliteiten en is sterk in het ontdekken en stimuleren van talenten van de mensen om hem heen. In de Voorzitter/Bedrijfsman herkennen we tenslotte daadkracht en organisatietalent en de sterke intuïtie om te bepalen welke taken het best bij welke persoon passen. Voorzitters zijn dus niet perse heel extraverte mensen, maar ze zijn wel veel met hun omgeving bezig.

Hoewel ons onderzoek zich heeft beperkt tot deze ene opdrachtgever kunnen we ons goed voorstellen dat in de groep 'kanjers' die in de loop van de jaren komt bovengrijpen uit de grote groep jonge analisten (veel) meer voorzitterkwaliteiten aanwezig zijn dan in de rest van de groep.

Het ligt voor de hand te stellen dat er dan anders geworven zou kunnen worden. Maar of dat kan ...? Er is een beperkt aanbod en het is al niet eenvoudig om inhoudelijke deskundig personeel te vinden. Maar aan de andere kant, als er een paar kandidaten overblijven, is het relatief eenvoudig om ook een onderzoek te doen naar de teamrollen van de kandidaten, en bij gelijke geschiktheid ...

Naar onze mening zouden managers en coaches zich bij het ontwikkelen van hun mensen, meer dan nu het geval is, kunnen richten op de eigenschappen die een verband hebben met de relatie met de mensen en de dingen om hen heen. Het gaat om de manier van contact maken, communicatieve vaardigheden en bewustwording van je uitstraling naar opdrachtgevers en collega's. Op termijn zal door het ontwikkelen van voorzitter- en brononderzoeker-kwaliteiten ook het imago van de beroepsgroep verschuiven van de wat introverte toegewijde professional met oog voor detail, naar de actuaaris die met zijn omgeving bezig is en een vrijmoedige vertrouwensvolle houding combineren met de mogelijkheid om gedisciplineerd en zakelijk op te treden.

¹ Verwijzing naar belbins boek

Teamrollen op het werk.

Uitgangspunt van Belbin's Teamrolmanagement is dat we in ons werk beter kunnen streven naar complementariteit dan naar compleetheid. Pijnlijk een ongeordende creativeling niet met een time-managementcursus, want die zijn vooral geschikt voor geordende mensen met veel oog en behoefte aan structuur. En verwacht van de praktische organisator niet teveel inhoudelijke creativiteit in een projectteam.

² De Belbin testserie bestaat uit een drietal psychologische tests, te weten de DCT, (Distorted Constructs Test), de 16PF (een persoonlijkheidsvragenlijst), en de PPQ (Personal Preference Questionnaire).

Belbin onderscheidt negen verschillende karakterrollen (binnenkanten) die zich elk op hun eigen kenmerkende manier gedragen (buitenkant). Deze gedragingen zijn met een enigszins geoefend oog relatief eenvoudig te herkennen.

	ROLLEN EN BESCHRIJVINGEN- TEAMROLBIJDRAGE	TOELAATBARE ZWAKHEDEN
PLANT: 	Creatief. grote verbeeldingskracht. Onorthodox. Lost moeilijke problemen op.	Let niet op details. Gaat zozeer in zijn werk op dat hij niet effectief kan communiceren.
BRONONDERZOEKER: 	Extrovert. enthousiast. communicatief. Onderzoekt nieuwe mogelijkheden. Legt contacten.	Te optimistisch. Verliest interesse als het eerste enthousiasme gezakt is.
VOORZITTER: 	Volwassen, veel zelfvertrouwen, een goede voorzitter. Verheldert doelstellingen, versnelt de besluitvorming, kan goed delegeren.	Heeft iets manipulerends. Delegeert zijn eigen werk.
VORMER: 	Uitdagend. dynamisch, functioneert op zijn best onder druk. Heeft de gedrevenheid en moed die nodig zijn om obstakels te overwinnen.	Kan anderen provoceren. Kwetst de gevoelens van mensen! Doet kwetsende uitspraken.
MONITOR: 	Nuchter, strategisch inzicht, goed onderscheidingsvermogen, Ziet alle opties. Scherp beoordelingsvermogen.	Mist gedrevenheid en het vermogen anderen te motiveren. Al te kritisch.
GROEPSWERKER: 	Coöperatief, mild, opmerkzaam, en diplomatiek. Luistert, is opbouwend, voorkomt wrijving, brengt rust in de tent.	Besluiteloos in moeilijke situaties. Laat zich makkelijk beïnvloeden.
BEDRIJFSMAN: 	Gedisciplineerd. betrouwbaar. Behoudend en efficiënt. Zet ideeën om in praktische handelingen.	Niet erg flexibel. Reageert traag wanneer zich nieuwe mogelijkheden voordoen.
ZORGDRAGER: 	Nauwgezet. gewetensvol, gespannen. Is alert op vergissingen en omissies. Zorgt dat de dingen op tijd gebeuren.	Geneigd zich onnodig zorgen te maken. Delegeert niet graag. Is soms een muggenzifter.

schema uit: Belbin, 1998, Teamrollen op het Werk