

TEKST: ROB VAN MEURS

# COMMUNICATIE ALS VAK IN DE OPLEIDING

**'Je kunt nog zo goed zijn in je vak, als je het niet kan overbrengen en geen relatie kan opbouwen word je niet begrepen en ben je nergens'. Willem Eikelboom (Towers Watson).**

Veel actuarissen maken in de modules Mondelinge Vaardigheden (AN 7) en Leiding geven (AN 12) voor het eerst kennis met communicatieve modellen, advies- en onderhandelmodellen, presentaties en teamrollen. In een deel van deze opleidingen (met name AN 7) oefenen zij met een acteur die de tegenrol op zich neemt. Deze vorm van werken en leren is effectief en attractief voor de studenten en maakt indruk. Hans Koning (A&O groep): *'Zo af en toe krijg ik een mailtje van een student die aan het einde van zijn opleiding schrijft dat de module met de acteurs een van de indrukwekkendste dingen was die hij in zijn opleiding meemaakte.'*

## HET BELANG

Is het belang van communicatieve vaardigheden toegenomen in de afgelopen jaren? Het feit dat de vakgroep Praktijk van het AI het onderwerp belangrijk vindt en de vakken verplicht voor alle aankomend actuarissen zegt iets over het belang, maar om de vraag werkelijk te beantwoorden is die verplichting niet genoeg en moeten we kijken naar een groter geheel.

In professionele organisaties wordt het kunnen verwoorden van je eigen opvatting steeds belangrijker: oog hebben voor de omstandigheden, sensitiviteit, kunnen aanvoelen hoe de zaken liggen, je duidelijk uitdrukken, iets moeilijkjes uitleggen op een manier die aansluit bij de opdrachtgever, klant of collega. En niet alleen zenden, maar ook slim omgaan met de reacties door bedenkingen en tegenwerpingen te betrekken in je beïnvloedingsstrategie. Het is al lang niet meer zo dat moeilijk toegankelijke vaktaal een teken is van intelligentie. Helder en duidelijk toelichten van een standpunt wordt gezien als een signaal van professionaliteit en het vastlopen in vaktaal in complexe toelichtingen en diagrammen als zwakte. Effectieve communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden zijn van groot belang, zoals oog hebben voor het effect van eigen en andermans manier van communiceren, kunnen metacommuniceren, in groepen snel de dynamiek kunnen herkennen en hierop inspelen. Hierin staat de actuaaris niet alleen. Tijdens een bijeenkomst van medisch specialisten werd de directeur van een Zelfstandig Behandel Centrum gevraagd naar de reden van het succes van zijn centrum. 'Onze dokters spreken geen Latijn', was het gevatte antwoord. De consument en in toenemende mate klanten en opdrachtgevers zijn geneigd om goede

communicatieve vaardigheden te zien als een teken van professionaliteit en zelfs, niet helemaal terecht, als een teken van kwaliteit. Een actuaaris die goed communiceert, zal ook wel een goede actuaaris zijn. Daar komt bij dat klanten en opdrachtgevers het verschil tussen 'de vent' en 'de tent' steeds beter zien. Het gaat hen niet alleen om de kwaliteit en het imago van de firma, maar om de individuele kwaliteit van de medewerkers met wie zij contact hebben.

Willem Eikelboom: *'Soms zie ik dat een voor ons simpel grafiekje door een opdrachtgever niet wordt begrepen. Met uitleggen en toelichten komen we er dan wel uit, maar het kost tijd en geld en, belangrijker, we lopen het risico dat we een beeld neerzetten van technisch inhoudelijke professionals die niet goed kunnen aansluiten. Dat moeten we voorkomen door eerder een beeld te vormen van hoe een klant iets beleeft en waarneemt.'*

## VOOROPLEIDING

Doordat studenten in toenemende mate in hun vooropleiding al kennis hebben gemaakt met communicatie neemt het individuele instapniveau toe. De wijze waarop dat echter is gebeurd, is niet altijd even effectief. Vaak wordt communicatie als een techniek (mechanisch) benaderd en wordt voorbij gegaan aan de essentie: de actuaaris moet goed aanvoelen wat van belang is voor de klant, wat zijn wensen, behoeften en eventueel bedenkingen zijn. Aansluiten en betrokkenheid zijn essentieel in het adviesvak. Weinig mensen worden warm van een professional die zich houderig gedraagt en zich in zijn gedrag laat leiden door de interne procedures van zijn firma.

Bij communicatieve opleidingen – we gebruiken vaak de verzamelnaam 'soft skills', al zijn er ook actuarissen die ietwat gekscherend juist spreken over 'hard skills' – gaat het er om de inhoud van de boodschap (advies, uitkomst, etc.) te plaatsen in de context van de relatie tussen de opdrachtgever en de actuaaris. Snapt de klant waar het om gaat? Raakt hij overtuigd? Ervaart hij dat de actuaaris hem aanvoelt en daarover ook signalen afgeeft? Deze relationele aspecten zijn zichtbaar en tastbaar voor wie de onderstroom in een gesprek kan aanvoelen en in zijn communicatie kan betrekken. De ervaring door oefeningen met acteurs speelt een belangrijke rol in dit leerproces.

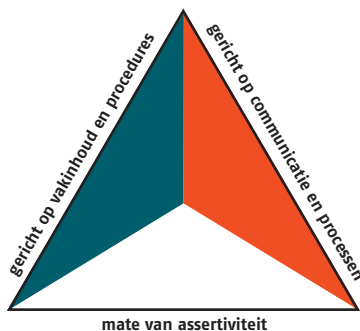


Dr. Rob van Meurs is partner bij A&O groep. Hij heeft zich toegeleegd op ontwikkeling van professionals. A&O groep verzorgt sinds het midden van de jaren negentig opleidingen op het gebied van communicatie, advies, samenwerking en leiderschap in de opleiding tot actuariële analist en sinds vorig jaar in de post master opleidingen aan de UVT (EMAS) en de UvA (AEMAS). Vanuit deze ervaring worden ook incompany- en maatwerk opleidingen verzorgd bij (pensioen)verzekeraars en actuariële adviesbureaus.

### HOE STAAT HET ER IN HET VELD VOOR?

In het veld bestaat een brede acceptatie voor het belang van (en investering in) communicatieve vaardigheden van aankomend actuarissen. Maar het echte meetpunt is volgens ons de vraag of er wat gedaan wordt met de inhoud van die cursussen. En daarover zijn wij niet onverdeeld positief gestemd. Onze studenten werken vaak 2 à 3 jaar in het vak, maar het aantal studenten dat op het vlak van communicatie (bijvoorbeeld na ontwikkelgesprekken met zijn leidinggevende) een duidelijk ontwikkeldoel voor ogen heeft, is zeer gering. Dat zijn volgens ons gemiste kansen. Er is veel te winnen als er binnen de adviesbureaus en verzekeraars meer gecoacht gaat worden op de verdere ontwikkeling van communicatieve vaardigheden bij de jonge collega's.

Maar ook hier zijn voorlopers. Een van onze opdrachtgevers (een detacheerder) heeft veel tijd en energie gestopt in het vaststellen van een profiel van de ideale medewerker en heeft daar ook communicatieve stijl en skills bij betrokken. Door middel van selectie, maar ook training en intensieve coaching, spande men zich in de ontwikkeling van de jonge medewerker te sturen in de gewenste richting. Dat zijn kansrijke manieren om de leidinggevenden een heldere focus te geven. Het geeft inhoud aan de (te vaak rituele zakelijke) voortgangs- en beoordelingsgesprekken en interne coaching.



### DE POST DOCS

Er zijn op dit moment twee postdoctorale opleidingen actuaariaat, de zogenaamde executive masters: EMAS aan de Universiteit van Tilburg (TiasNimbas) en AEMAS aan de Universiteit van Amsterdam (ABS). In beide opleidingen zijn zogenaamde soft skills onderdeel van de opleiding. De post masters zijn competentiegericht en de communicatieve skills komen op verschillende plekken in de opleiding terug.

In EMAS is course 6 (beïnvloedings- en adviesvaardigheden en presenteren, maar ook

bedrijfsethiek en integriteit) geïntegreerd in de verschillende cases. De inhoud van de cursorische contactmomenten voor de soft skills krijgt een vervolg in de structuur van praktijkbegeleiders en mentoren die de studenten tijdens de verschillende cases begeleiden. Ook in AEMAS worden theorie en praktijk sterk met elkaar verbonden en wordt de aangeboden kennis geïntegreerd in praktijkopdrachten en cases. Daar zijn de studenten nu bijvoorbeeld een inhoudelijk advies aan een directie aan het voorbereiden. De druk op de verschillende werkgroepen is straks hoog. Je zal er maar staan en aan de grijzende (en misschien wel grijzende) heren en dames je advies moeten voorleggen. Om dit te ondersteunen, is er aandacht voor de manier waarop je kan adviseren en hoe je effectief kan omgaan met de druk. Door deze casegestuurde opzet en de integratie van de soft skills in de technische vakken verschillen de post masters van de meer cursorische analistenopleiding.

### DE UITDAGING VOOR DE TOEKOMST

In de organisatiekunde kennen we de begrippen 'blauw' en 'rood'. 'Blauwe' mensen zijn sterk vakinhoudelijk gericht en sterk in procedures. 'Rode' mensen hebben een goed ontwikkelde radar voor wat er in hun omgeving gebeurt en kunnen goed beïnvloeden, omdat ze hun gedrag afstemmen op het doel van hun beïnvloeding.

Zowel in de analistenopleiding als in de (A)EMAS dragen communicatie en leiderschapsmodules (soft skills) er aan bij dat met name de 'rode' kant van studenten meer wordt ontwikkeld. Van professionals wordt verwacht dat ze goed aanvoelen wat er speelt, empathisch zijn, het effect van hun gedrag kunnen voorspellen en hun interventies daarop afstemmen. Daarnaast moeten ze vaak multidisciplinair kunnen samenwerken zonder daar veel afstemmingstijd voor nodig te hebben.

Dit is voor de verdere ontwikkeling van hooggekwalificeerde professionals noodzakelijk voor effectief gedrag binnen en buiten hun organisatie. Deze bekwaamheden hebben een rechtstreekse relatie met de output van de organisatie als geheel. De vraag die we onder ogen moeten zien, is niet meer of we een professional zijn, maar of we ons als een professional gedragen. Een heldere kijk op communicatie en een kwalitatief onderscheid ten opzichte van anderen kan in de nabije toekomst wel eens het verschil gaan maken. Investeren in de verdere ontwikkeling van deze vaardigheden door onderwijs en adequate begeleiding ligt dan voor de hand.