



## Competentiemanagement volgens de polsslag van de markt

**Stel: u stapt een reiskantoor van Jetair binnen nadat u zich eerst hebt gewapend met een pakketje internetgewijs verzamelde kennis voor uw reis. Gefeliciteerd: u bent bezig het HR-beleid van TUI België (= Jetair + Jetaircenter + Jetairfly, zie kader) te sturen. Goed geïnformeerde klanten vragen immers om andere profielen en competenties bij de touroperator, reisagent en luchtvaartmaatschappij, en daar moet het competentie management op inspelen.**

Ilse Vanmechelen is verantwoordelijk voor management development bij TUI België. Zij schetst ons hoe competentie management geleidelijk groeide in de organisatie, hoe assessment centers en coaching ingang vonden op verschillende leidinggevende niveaus, en hoe zij en haar collega's dat allemaal nog meer wensen te integreren in de nabije toekomst.

### Geleidelijke ontwikkeling

Quintessence Consulting is bij dit alles al jaren een partner, vertelt ze. "Het begon met assessments voor mensen die intern wilden doorgroeien naar een leidinggevende functie op een hoger niveau. In ons bedrijf groeien vooral eigen mensen door omdat in onze sector een goede 'terreinkennis' van de reizenmarkt hoog wordt ingeschat. Een aantal jaren geleden werd het accent nog meer verlegd naar people management. Het kantoorhoofd van een Jetaircenter bijvoorbeeld is niet noodzakelijk de superreisagent met de meeste kennis, maar wel degene die een team kan aansturen en motiveren. Daarom moet sinds geruime tijd iedereen die in een leidinggevende functie start, tot op het eerstelijnsniveau toe, een assessment doorlopen en krijgt hij of zij een opleidingstraject aangeboden. In deze assessment centers komen vaardigheden als coachen, feedback geven en leiding geven in het algemeen sterk aan bod. Ze zijn ondertussen standaard geworden en liggen nu ook meer en meer aan de basis van onze ontwikkelingsinspanningen."

**"Een piloot voor gedragscompetenties naar een assessment sturen, dat was nieuw."**

### Nieuwe omstandigheden, nieuwe competenties

Wat het competentiedenken bij TUI België ook stimuleerde, was het gewijzigde klantenprofiel. "Je kunt nu overal informatie vinden en reizen boeken", zegt Ilse Vanmechelen. "De concurrentie is toegenomen, ook uit andere hoeken, zoals het internet. We hebben dus niet zozeer medewerkers nodig die 'veel weten', maar die goed kunnen verkopen en klantgericht zijn, die toegevoegde waarde kunnen bieden aan de klant. Allemaal zaken die hun intrede hebben gedaan in het competentieprofiel van onze medewerkers, en die de leidinggevendenden moeten stimuleren. Ook de arbeidsmarkt zelf is veranderd. We moeten harder ons best doen om goede mensen te vinden en ze te houden. Werknemers zijn veeleisender geworden, ze willen zich ontwikkelen en groeien. Dus opnieuw hogere eisen op het vlak van people management voor leidinggevendenden."

### TUI België: driemaal Jetair

De Duitse reisgroep TUI AG heeft een goed jaar geleden zijn toerismeactiviteiten gefuseerd met First Choice, marktleider in het Verenigd Koninkrijk. TUI België, de Belgische marktleider, maakt sindsdien deel uit van deze internationale fusiegroep, TUI Travel PLC genaamd. Op zijn beurt overkoepelt TUI België drie bedrijven: Jetair (dat reispakketten samenstelt en aanbiedt), Jetaircenter (het netwerk van reiskantoren, waarvan 75 eigen kantoren en 60 onder franchising) en sinds 2004 Jetairfly (dat de reizigers naar hun bestemming vliegt). Dit illustreert het streven van TUI naar de verticale integratie van de alle activiteiten die betrekking hebben op het reisproces. Elk van de drie bedrijven heeft zijn eigen HR-departement, die nauw met elkaar samenwerken onder de leiding van één HR Director. Daarnaast werken ook een aantal mensen op TUI-niveau aan overkoepelende projecten. In het totaal stelt TUI België 1500 personen tewerk.

### Assessment centers voor piloten

Een zeer specifiek assessment center dat Quintessence voor Jetairfly ontwikkelde, was er een voor de aanwerving van piloten. Ilse Vanmechelen: "Toen we onze luchtvaartmaatschappij oprichtten, vroegen we van de piloten een veel grotere flexibiliteit dan ze tot dan toe soms gewend waren. Ze werden bovendien het gezicht van onze nieuwe luchtvaartmaatschappij en ze moesten onze filosofie toepassen en vertalen. We wilden ook dat onze piloten meer gericht waren op het coachen van hun collega's in de cockpit en de cabine. Die specifieke attitudes en vaardigheden, beperkt in aantal, werden opgenomen in een assessment center voor piloten. Het is een relatief kort assessment, want de 'technische' beroepsvaardigheden, en ook zaken als analytisch en probleemoplossend denken, worden getest in de flight simulator. Het meten van gedragscompetenties bij een piloot in een assessment, dat was vrij nieuw in de sector en lag bijgevolg soms gevoelig. Maar de mensen van Quintessence zijn er goed op voorbereid: ze zijn heel vertrouwd met onze onderneming, ze kennen onze processen en bepaalde gevoeligheden." Momenteel wordt ook voor piloten in opleiding een assessment center georganiseerd, met meer focus op ontwikkelingsgericht advies.

### Pragmatisme troef

Als we naar haar visie op een goed HR-beleid vragen, schetst Ilse Vanmechelen de HR-sfeer in haar bedrijf. "De reissector is een operationele sector, onderhevig aan veel en snelle veranderingen en erg pragmatisch ingesteld. Human resources

is, zeker hier, een ondersteuning van de business. Je doet hier niet aan HR volgens de heersende trends of mooie theorieën. Dat zou niet pakken. Maar als je redeneert: wat is er nodig voor de business, en hoe kunnen we daar met ons HR-project op inspelen, dan krijg je het wel verkocht. Quintessence heeft dat altijd goed begrepen."

### Volgende stap: integratie

Over de toekomst zegt ze: "Na de internationale fusie met First Choice en de creatie van de groep TUI Travel PLC (zie kader), werd een nieuwe missie bepaald en vertaald naar nieuwe waarden. Klantgerichtheid en gedrevenheid zaten al in onze vorige waardenset, maar resultaatgerichtheid en verantwoord leiderschap krijgen nog meer accent. Die gaan we in het najaar op Belgisch niveau vertalen. En we gaan die nieuwe waardencampagne gebruiken als kapstok om ons competentieverhaal aan op te hangen. Tegelijk is het ook een gelegenheid om een aantal dingen te verdiepen, bij te schaven en beter met elkaar te integreren. Want eigenlijk doen we al heel veel op het vlak van competentie management, maar we zouden het graag meer geïntegreerd willen zien. We zijn momenteel, met de vier nieuwe kernwaarden als basis, een competentie model en een competentiewoordenboek aan het schrijven. Dat zal in dezelfde lijn liggen als het Quintessence-woordenboek, dat we tot nu toe hebben gebruikt. Want Quintessence blijft onze partner op het vlak van assessments en competentie management. En, zoals het bij dit bedrijf past, zal ons competentiewoordenboek heel operationeel en down to earth moeten zijn. Aanpassen, integreren, uitwerken, mensen overtuigen en opleiden: we staan op een scharniermoment en hebben nog heel wat werk voor de boeg..."



**Ilse Vanmechelen** 'Je doet hier niet aan HR volgens de heersende trends of mooie theorieën. Dat zou niet pakken.'