

LETTURA

MODULO_5 LEADERSHIP&MOTIVAZIONE

Lezione_3_ *Come sviluppare un piano di leadership*

PANORAMICA DEI CONTENUTI

Chi lavora nel settore dei servizi come quello dell'ospitalità ha bisogno di una visione a cui ispirarsi, una cultura che lo sfidi a realizzare il proprio potenziale, un team di supporto e modelli di leadership che gli mostrino la strada.

Leader e aziende di successo fanno più passi di altri per coinvolgere i dipendenti nell'azienda, creare un ambiente e una cultura inclusivi e sostenere la qualità della vita dei dipendenti.

I leader fungono da modelli di ruolo per i loro dipendenti. Devono avere una visione e il carisma necessario per comunicarla ai propri dipendenti, coinvolgendoli nella definizione della missione e dei valori dell'azienda e nel mettere in pratica ciò che predicano. La visione, ciò che l'azienda vuole diventare, dà origine ai suoi valori fondamentali e alla sua missione, che identificano i componenti chiave dell'organizzazione. Queste componenti, insieme ai principi di gestione e agli standard di performance, creano il piano

La leadership consiste nell'aver quel piano, ovvero "convincere un gruppo di persone a seguirti lungo un certo percorso e incoraggiarli lungo la strada che porterà al successo del piano".

- Il leader comunica chiaramente la visione dell'organizzazione e dà il buon esempio? Il sistema di valori dell'azienda include rispetto, fiducia, proprietà, responsabilità, riconoscimento ed equilibrio tra lavoro e vita privata?
- Ai dipendenti vengono offerte opportunità di formazione, crescita e promozione?
- I dipendenti hanno tutti gli strumenti necessari per svolgere le loro varie responsabilità?
- Fanno parte di un sistema di eccellenza, plasmato dal loro leader?

1. Come sviluppare un piano di sviluppo della leadership personale.

I leader devono costruire un futuro per i loro collaboratori. Dopo averli coinvolti nel processo di definizione di missione e valori, devono anche garantire che vengano attuate pratiche e politiche adeguate per realizzare la missione ed esercitare tali valori

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

La leadership deve ispirare le persone a fare del loro meglio e fornire loro lo spazio per farlo.

Ci sono **sette passaggi per fondare su solide basi un piano di sviluppo della leadership**;

- Impegnarsi a investire il tempo, le risorse e il denaro necessari per creare una cultura che supporti lo sviluppo della leadership
- Identificare e comunicare le abilità associate alle capacità di leadership
- Sviluppare gli strumenti e le misure necessarie per supportare le competenze di leadership
- Mettere le competenze di leadership al centro della formazione manageriale: comunicazione, team building, pianificazione, relazioni interpersonali
- Implementare programmi continui incentrati sulle competenze di leadership, come la gestione di priorità multiple o la creazione di cambiamento
- Con la giusta cultura si possono trovare leader a tutti i livelli
- Riconoscere, premiare e celebrare i leader per la loro passione, dedizione e risultati

Ciò aiuta a sviluppare un chiaro piano di sviluppo della leadership, consentendo di condividere preoccupazioni, idee sbagliate e aspettative.

2. Casi di studio di piano di sviluppo della Leadership.

Caso di studio: Risorse umane per supportare un ambizioso piano di crescita del management dell'ospitalità

Focus del caso di studio: Sviluppo della leadership e comunicazione efficace tra gli hotel per creare un forte coinvolgimento, fidelizzazione e senso di appartenenza tra diversi marchi.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

La sfida

I **piani di espansione** della nuova società di gestione alberghiera **Valor Europe** sono ambiziosi per gli standard di chiunque. **Il suo piano quinquennale prevede l'acquisizione di 50 hotel.** Due anni dopo le cose stanno andando bene, con due AC Marriotts recentemente aperti da Valor e le acquisizioni importanti di Birmingham Mailbox e Salford Quay effettuate lo scorso anno. "Alcuni dei dipendenti dell'hotel si stanno trasferendo al Crowne Plaza", aggiunge il direttore delle risorse umane Moira Laird. "Stanno passando da un Holiday Inn a una struttura di lusso a quattro stelle."

La sfida per Laird era formulare una strategia per le persone che supportasse questo passaggio. "Dovevo produrre una strategia adatta allo scopo e che coprisse più marchi e più livelli di persone all'interno dell'azienda", afferma.

Il metodo

Fondamentale, afferma Laird, è che i team dei diversi marchi abbiano un forte senso del "Modo Valor" e che i processi delle persone siano allineati.

Ciò consente la condivisione del talento tra i diversi marchi, afferma, aiutando sia la gestione delle persone di talento che la loro fidelizzazione. "Abbiamo alti tassi di fidelizzazione in generale, ma ora i direttori generali di un hotel hanno la possibilità di continuare lo sviluppo della loro carriera lavorando in proprietà più grandi con un marchio diverso e utilizzando tutta la loro conoscenza della nostra cultura", aggiunge.

"Il nostro obiettivo attuale è far crescere i nostri futuri leader, i direttori generali, in modo che comprendano il Modo Valor di fare le cose e siano formati secondo i nostri standard, e capiscano come funziona la nostra cultura aziendale e siano prontissimi a cogliere l'opportunità.

"Nel breve termine abbiamo distaccato diverse persone in diversi ruoli e specializzazioni per supportare l'acquisizione. Ci si è fidati di persone che se ne andranno e lavoreranno in diversi team di progetto.

L'azienda si assicura inoltre di sfruttare al meglio le allettanti opportunità che il lavoro con diversi marchi rappresenta nella fase di reclutamento. I candidati interagiscono con la stessa piattaforma utilizzata per le comunicazioni interne: il suo **Talent Toolbox**, fornito da Purple Cube.

Si tratta di una home page in cui ogni giorno vengono pubblicate circa sei notizie aziendali, brevi filmati che, ad esempio, celebrano il primo compleanno di Valor lo scorso anno o con protagonista Brian McCarthy, Amministratore Delegato di Valor, o – ancora – opportunità di lavoro ecc.

In questo modo la piattaforma diventa fondamentale per instillare l'etica distintiva di Valor, e l'orgoglio che la contraddistingue. Supporta anche la strategia del talento di Valor. È qui che i risultati e gli obiettivi delle revisioni formali vengono registrati e monitorati, mentre i

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

colleghi organizzano "coffee chat", una nuova possibile modalità di **revisione informale**. "Ora ogni trimestre si può fare una coffee chat con il manager o una revisione trimestrale più formale delle prestazioni", afferma la Laird, aggiungendo che la coffee chat "può consistere in qualsiasi cosa. Può essere una revisione del livello di raggiungimento di obiettivi e traguardi, può essere una chat generale, una condivisione di idee ... "

Il risultato

Le strategie del team delle risorse umane stanno accelerando, riferisce. "L'anno scorso il 90% dei nostri dipendenti è stato sottoposto a una revisione dell'occupazione. L'anno scorso sono state effettuate 863 coffee chat; quest'anno ne avevamo già 2.000 a giugno. "Anche i risultati del nostro Talent Toolbox sono migliorati", aggiunge. "Abbiamo iniziato con 11.000 quando eravamo solo una intranet e ora siamo arrivati a 318.000." Con Valor Europe che passa dal fondo alla cima della classifica della Lega degli Intercontinental Hotel, Laird è fiduciosa che le sue strategie per il personale stiano dando un forte supporto a obiettivi di business più ampi. "C'è un livello di abbandono previsto nel nostro settore e lo sappiamo", afferma. "Ma non sappiamo mai quando qualcuno potrebbe tornare in futuro [se la loro esperienza è stata positiva]. "È un business in continua evoluzione", aggiunge. "C'è un'energia per il business adesso. C'è una spinta e un obiettivo molto chiaro. "

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711