

# Speciale

## L'agenda dei leader

### COME I CEO GESTISCONO IL TEMPO 20

Il tempo è la risorsa più scarsa di cui dispongono i leader. Dove lo allocano conta moltissimo.

### COSA FANNO VERAMENTE I CEO? 32

Un'analisi dei dati su come i CEO ripartiscono il tempo tra le varie attività, luoghi, priorità, circoscrizioni e riunioni.

### L'APPROCCIO DI UN CEO ALLA GESTIONE DELLA PROPRIA AGENDA 34

Intervista a Tom Gentile, CEO di Spirit AeroSystems.

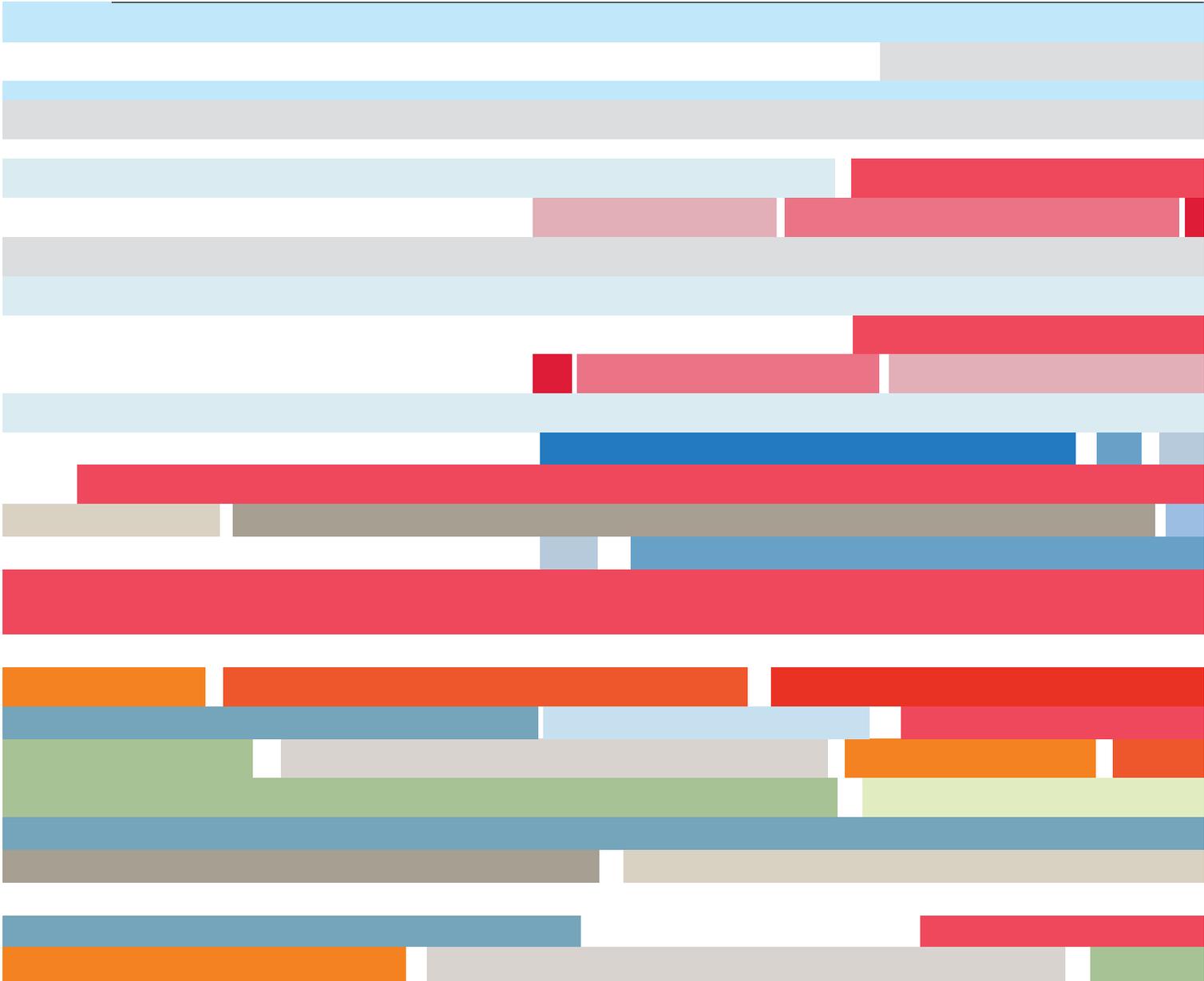


# COME I CEO GESTISCONO IL TEMPO

**IL TEMPO È LA RISORSA PIÙ SCARSA DI CUI DISPONGONO I LEADER. DOVE LO ALLOCANO CONTA MOLTISSIMO.**

**DI MICHAEL E. PORTER E NITIN NOHRIA**

DATA VISUALIZATION BY SCOTT BERINATO



**Nel lessico del management, il Chief Executive Officer, o CEO, è il simbolo della leadership. Eppure si sa incredibilmente poco di questo ruolo così particolare. Pur rappresentando il massimo del potere nelle loro aziende, i CEO hanno di fronte problemi e vincoli di cui pochi si rendono conto.**

Gestire una grande azienda globale è un lavoro straordinariamente complesso. L'ambito in cui si esercita il lavoro manageriale è vastissimo: copre attività funzionali, attività divisionali, vari livelli organizzativi e una miriade di problemi esterni. Coinvolge anche una vasta gamma di referenti - azionisti, clienti, dipendenti, il board, i media, il Governo, le organizzazioni di comunità e altro ancora. Diversamente da qualunque altro executive, il CEO deve dialogare con tutti quanti. Inoltre deve essere anche l'interfaccia interna e l'interfaccia esterna dell'organizzazione nella buona e nella cattiva sorte.

I CEO, naturalmente, hanno a disposizione risorse in quantità. Ma più di ogni altro membro dell'organizzazione, devono fare i conti con la scarsità cronica di una risorsa importantissima: il tempo. Non c'è mai abbastanza tempo per fare *tutto* ciò di cui è responsabile il CEO. Nonostante questo, i CEO rispondono di tutto il lavoro svolto dalle loro organizzazioni.

Il modo in cui i numeri uno allocano il proprio tempo e la propria presenza - dove decidono di intervenire direttamente - è cruciale, non solo per la loro efficacia ma anche per la performance delle loro aziende. Le aree e le modalità di coinvolgimento dei CEO determinano ciò che viene fatto e segnalano delle priorità. E incidono sulla loro legittimazione. Un CEO che non passa abbastanza tempo con i colleghi apparirà isolazionista e "lontano", mentre un CEO che partecipa in misura eccessiva al processo decisionale rischia di apparire troppo operativo e finirà per limitare lo spirito d'iniziativa dei dipendenti. Il programma di lavoro del CEO (e, per estensione, il programma di lavoro di qualunque leader), dunque, è una manifestazione del suo stile di direzione e invia messaggi molto precisi al resto dell'organizzazione.

Un anello mancante importantissimo per capire le modalità di allocazione del tempo da parte dei CEO - e per renderle più efficaci - è la raccolta sistematica di dati su ciò che fanno in realtà. Le ricerche effettuate in proposito tendevano a riguardare un numero limitato di CEO, come lo stu-

## Le aree e le modalità di coinvolgimento dei CEO determinano ciò che viene fatto e segnalano delle priorità.

dio del 1973 in cui Henry Mintzberg seguì da vicino il lavoro di cinque CEO (alcuni dei quali erano a capo di associazioni senza fini di lucro) per cinque giorni, o a basarsi su grosse indagini che coprono periodi brevi (come quello effettuato nel 2017 dalla nostra collega della Harvard Business School Raffaella Sadun, che utilizzava interviste telefoniche quotidiane a 1.114 CEO di un'ampia varietà di aziende di sei Paesi diversi, ripetute per una settimana).

Il nostro studio, iniziato nel 2006, offre la prima analisi esauriente e dettagliata - su un periodo di tempo prolungato - di come i CEO usano il loro tempo. Finora abbiamo rilevato l'allocazione del tempo da parte di 27 CEO - due donne e 25 uomini - per un intero trimestre. Nel periodo di osservazione, le loro aziende, che sono quasi tutte quotate in borsa, avevano un fatturato medio annuo di 13,1 miliardi di dollari. Questi leader partecipavano tutti quanti al New CEO Workshop, un programma intensivo di sviluppo manageriale che porta ogni anno nuovi CEO di grandi imprese alla Harvard Business School in due gruppi di 10-12 persone ciascuno.

Nello studio, la segretaria di ogni CEO (executive assistant, EA) veniva addestrata a codificare il tempo del CEO in blocchi di 15 minuti, 24 ore al giorno per sette giorni alla settimana, e a verificare regolarmente quelle codifiche con il suo capo. I dati così ottenuti dicono esattamente dove, come e con chi il CEO trascorrevano il suo tempo e in quali attività, su quali temi e in quali compiti. Poiché coprono anche le attività extra lavorative, possiamo vedere anche come i CEO mettono in equilibrio lavoro e vita personale. Complessivamente ab-

biamo raccolto e codificato dati su quasi 60.000 ore di vita e di lavoro dei CEO.

Terminata la fase di rilevazione delle modalità di utilizzo del tempo, abbiamo condiviso i dati con i CEO, confrontandoli con i dati anonimizzati degli altri CEO che avevamo studiato fino ad allora. Questi debriefing intensivi includevano spesso le riflessioni dei CEO sulle pressioni che dovevano subire nella gestione del tempo, nonché sugli errori che avevano commesso e sulle lezioni che avevano appreso. Abbiamo condiviso i dati cumulativi anche con i partecipanti a ogni New CEO Workshop. Nelle nostre discussioni, i CEO indicavano costantemente nella gestione del tempo una delle maggiori criticità. Le osservazioni, le domande e gli approcci personali all'allocazione del tempo che hanno messo in comune hanno arricchito ulteriormente la nostra comprensione.

In questo articolo faremo tre cose:

**Primo**, forniremo un'analisi descrittiva dei dati. Quanto tempo dedicano i CEO al lavoro e alle attività personali? Quanto tempo dedicano alle riunioni e alla riflessione solitaria? Quanto si affidano alla posta elettronica rispetto alle conversazioni faccia a faccia? Trascorrono più tempo all'interno o all'esterno dell'azienda? Trascorrono più tempo con i clienti o con gli investitori? Risponderemo a queste domande, e a molte altre.

**Secondo**, offriremo indicazioni che potrebbero aiutare i CEO a gestire più efficacemente il proprio tempo, distribuendolo più razionalmente sulle tante responsabilità. Una delle osservazioni più rilevanti è che il modo in cui i leader allocano il proprio tempo varia considerevolmente. (Si veda

il box “Guardare al di là delle medie”). Questa disomogeneità riflette almeno in parte differenze significative nei loro business e nelle loro pratiche di management. Tuttavia, molte decisioni di allocazione del tempo, come la partecipazione a rituali aziendali che offrono un ritorno limitato, riflettono norme sociali e culturali, oltre alle abitudini specifiche del CEO. Nei nostri debriefing, tutti i CEO hanno riconosciuto l'esistenza di aree importanti in cui potrebbero usare meglio il proprio tempo. Sulla base di queste discussioni e di quelle che abbiamo tenuto con le centinaia di altri CEO che partecipavano ai nostri workshop, ci siamo convinti che tutti i leader possono migliorare la propria gestione del tempo.

**Terzo**, cercheremo di capire cosa rivelano i nostri ricchi dati sul ruolo complessivo del CEO. Il capo-azienda deve gestire simultaneamente varie dimensioni di influenza che contengono tutte dualità, o apparenti contraddizioni, che i CEO efficaci devono integrare. Capire questa visione allargata del ruolo è essenziale per il successo e fornisce anche una prospettiva importante per una gestione ottimale del tempo.

La nostra ricerca si focalizza sul ruolo del CEO in grandi aziende complesse, ma le indicazioni che ci dà hanno implicazioni per tutti i leader (inclusi quelli degli enti no-profit) che vogliono trovare la maniera di usare più efficacemente il proprio tempo

## LA POSIZIONE È TOTALIZZANTE

I CEO sono sempre oberatissimi, e c'è sempre altro da fare. I leader che abbiamo esaminato lavoravano mediamente 9,7 ore al giorno durante la settimana. E non staccavano nemmeno per il 79% dei weekend, con una media di 3,9 ore di lavoro al giorno, e per il 70% delle ferie, con una media di 2,4 ore di lavoro al giorno. Come dimostrano queste cifre, l'attivismo dei CEO non conosce pause.

Circa la metà (il 47%) del lavoro di un CEO si svolgeva nel quartier generale

dell'azienda. Il resto era diviso tra visite ad altre sedi produttive e commerciali, incontri con interlocutori esterni, pendolarismo e viaggi, e lavoro da casa. Complessivamente, i CEO del nostro studio lavoravano in media 62,5 ore alla settimana.

Come si spiega un orario così massacrante? Con il fatto che è una componente essenziale del ruolo. Tutti gli interlocutori di un'azienda vogliono dialogare direttamente con la persona che sta al vertice. Pur facendo un uso estensivo della delega, i CEO non possono “passare la mano” su tutto. Devono trascorrere almeno un po' di tempo con

## L'IDEA IN BREVE

### IL PROBLEMA

Gestire le immani pressioni che gravano sul loro tempo è uno dei più grossi problemi che si pongono ai CEO. Eppure non si sa praticamente nulla di come usano il tempo che hanno a disposizione.

### LO STUDIO

Gli autori hanno rilevato le attività dei CEO di 27 grandi aziende 24 ore su 24 per 13 settimane e poi hanno tenuto insieme a loro intense sessioni di debriefing. I dati che abbiamo raccolto offrono preziose indicazioni non solo sulla gestione del tempo ma anche sul ruolo del CEO.

### LE SCOPERTE

I leader devono imparare a gestire simultaneamente dualità apparentemente contraddittorie - integrare la decisionalità diretta con leve indirette come la strategia e la cultura, mettere in equilibrio referenti interni ed esterni, ispirare proattivamente un'agenda reagendo nel contempo agli eventi man mano che si determinano, esercitare il potere nel rispetto dei vincoli, focalizzarsi su decisioni tangibili e sulla rilevanza simbolica di ogni singola decisione, e combinare autorità formale e legittimazione.

ogni referente per fornire indicazioni, creare allineamento, procurarsi appoggio e raccogliere le informazioni di cui ha bisogno per prendere decisioni corrette. Anche i viaggi sono imprescindibili. Non si può gestire un'azienda nazionale, e tantomeno un'azienda globale, senza muoversi dal quartier generale. Il CEO è sempre in giro.

**Trovare del tempo per il benessere personale.** Poiché il lavoro rischia di assorbire tutte le ore della loro vita, i CEO devono imporsi dei limiti per preservare la salute e i rapporti con amici e familiari. L'ammettevano quasi tutti quelli che hanno preso parte al nostro studio. Dormivano mediamente 6,9 ore per notte e molti facevano regolarmente esercizio fisico, che assorbiva circa il 9% delle loro ore non-lavorative (più o meno 45 minuti al giorno). Per reggere all'intensità del lavoro, i CEO devono allenarsi - proprio come fanno i migliori atleti. Significa allocare del tempo alla salute, al fitness e al riposo. Abbiamo dedicato una particolare attenzione al 25% del tempo - ossia circa sei ore al giorno - in cui i CEO erano svegli e non lavoravano. Trascorrevano quasi sempre metà di quelle ore con le loro famiglie e avevano imparato quasi tutti a diventare molto disciplinati in questo. Trovavano almeno alcune ore (mediamente 2,1 al giorno) per rilassarsi - guardando la TV, leggendo o coltivando hobby come la fotografia.

Il lavoro del CEO è fisicamente e mentalmente impegnativo. Attività che preservano elementi di una vita normale tengono i leader aziendali con i piedi per terra e li aiutano a interagire più facilmente con colleghi e collaboratori - anziché rimanere distanti, distaccati e isolati. I CEO devono trovare anche tempo per l'aggiornamento e lo sviluppo professionale (che in base ai nostri dati erano le vittime sacrificali di un programma di lavoro concentratissimo). E devono stare attenti, come spiega il nostro collega Tom DeLong, a non diventare «piloti di automobili da corsa che trattano la casa come un pit stop».

## LAVORANO A CONTATTO DIRETTO CON LE PERSONE

Il ruolo di leader dell'azienda comporta prevalente interazioni dirette, che occupavano il 61% del tempo di lavoro dei leader che abbiamo studiato. Un altro 15% veniva trascorso al telefono o nella lettura e nella dettatura della corrispondenza. Il residuo 24% era dedicato alle comunicazioni elettroniche.

L'interazione diretta rappresenta per i CEO il mezzo migliore per l'esercizio dell'influenza, la comprensione dei fatti e la delega delle numerose attività da portare avanti. Permette loro anche di supportare e sviluppare al meglio le persone con cui lavorano a stretto contatto di gomito. Il modo in cui un CEO trascorre il tempo dedicato all'interazione diretta viene considerato un segnale di importanza; e viene osservato più attentamente di quanto non si creda.

**Evitare l'allettamento della posta elettronica.** In teoria, la posta elettronica dovrebbe aiutare i CEO a ridurre le interazioni dirette e a migliorare la produttività. In realtà molti la trovano inefficace e la considerano una trappola infernale - ma non riescono proprio a farne a meno. La posta elettronica interrompe il lavoro, estende la giornata lavorativa, si insinua nel tempo riservato alla famiglia e alla riflessione e non stimola discussioni approfondite. I CEO vengono messi regolarmente in copia. E si sentono in obbligo di rispondere, perché ignorare una e-mail sembra maleducato.

I CEO dovrebbero rendersi conto che la maggior parte delle e-mail trattano argomenti che non li riguardano e li coinvolgono nell'operatività. Specularmente, le e-mail del CEO possono creare un flusso a cascata di comunicazione non necessaria e fissare le norme sbagliate, specie se il CEO le spedisce a tarda notte, nei weekend e durante le vacanze. Così diventa facile per tutti i membri dell'organizzazione cadere nella pessima abitudine di abusare delle comunicazioni elettroniche.

## QUATTRO COMPORTAMENTI DELLE GRANDI EXECUTIVE ASSISTANT

Le EA hanno un ruolo determinante nel tenere i CEO al riparo dalle distrazioni e dalle attività non necessarie, e nell'assicurare che il loro tempo venga usato bene. Sentiamo spesso i CEO dire che un'EA in gamba può accrescere enormemente la loro efficienza e la loro efficacia, e la nostra ricerca conferma questa affermazione.

Ma le EA sono sottoposte spesso a pressioni confliggenti, che si possono tradurre in una programmazione inadeguata. Per esempio, pur rendendosi conto che i CEO hanno bisogno di tempo per pensare, il nostro studio dimostra che per molte EA, se il loro capo ha l'agenda piena, vuol dire che stanno facendo bene il proprio lavoro. Tendono a prenotare appuntamenti in serie, limitando così il tempo a disposizione per le comunicazioni spontanee o per la riflessione solitaria. Inoltre, pur rendendosi conto che proteggere il tempo del CEO è uno dei loro doveri più importanti, le EA sono anche comprensibilmente restie a dire di no alla gente (specie ai colleghi dell'organizzazione). Ciò permette che riunioni non indispensabili si infilino in qualche modo nella giornata del CEO. Per contro, altre EA prendono troppo alla lettera il loro ruolo di guardiane, mantenendo un controllo così stretto da fare apparire i loro capi distaccati o inaccessibili. Per trovare il giusto equilibrio nella gestione del tempo del CEO ci vogliono buon senso e intelligenza emotiva. Occorrono anche buone capacità di comunicazione, perché l'EA parla a nome del CEO e può incidere su come viene percepito. Nella nostra ricerca abbiamo identificato quattro comportamenti critici che favoriscono una performance più efficace:

- 1 Capire l'agenda del leader.** I CEO dovrebbero avere un'agenda scritta in cui sono elencate dettagliatamente le loro maggiori priorità (che andrebbero aggiornate trimestralmente) e dedicare gran parte del loro tempo ad attività coerenti con l'agenda. È fondamentale che l'EA interiorizzi questa agenda e la usi come una lente interpretativa attraverso cui vedere ogni richiesta di incontro. È compito del CEO fare in modo che l'EA conosca l'agenda e sappia quant'è importante allineare costantemente a essa il suo programma di lavoro.
- 2 Includere tutti i player rilevanti.** I manager di tutti i livelli si lamentano per la frequenza eccessiva e la pervasività delle riunioni. Una soluzione è tentare di ridurre al minimo necessario il numero dei partecipanti e invitare solo coloro di cui è essenziale la presenza. Ma i bravi leader sanno delegare, perciò devono farsi rappresentare dai loro collaboratori diretti e dai manager coinvolti. Altrimenti serviranno altre fasi di comunicazione e di follow-up. Le brave EA evitano il problema convocando fin da subito i player giusti.
- 3 Apprezzare il valore della spontaneità.** Quasi tutti i CEO hanno più impegni di quelli che potrebbero gestire materialmente. Potrebbero dedicare più tempo a girare per i corridoi e ad avviare conversazioni non pianificate. Devono avere anche dello spazio per reagire a eventi che non si possono prevedere; lasciare qualche buco nella giornata del leader aiuterà le EA a evitare di cancellare e riprogrammare gli appuntamenti.
- 4 Proteggere gelosamente il tempo riservato a se stessi e alla famiglia.** Le EA dovrebbero rendersi conto che per il CEO orari massacranti, viaggi e stress fanno parte del lavoro. Un po' di tempo da trascorrere con amici e familiari, l'esercizio fisico regolare e la possibilità di ricaricarsi e di riflettere sono essenziali per operare efficacemente e prevenire il burnout. Le scelte quotidiane di programmazione delle EA aiutano i CEO a mantenere l'equilibrio di cui hanno bisogno per avere successo nel lungo termine.

Ecco perché è essenziale fissare aspettative e norme appropriate sulle e-mail che deve ricevere il CEO - e su quando dovrà rispondere. Le norme sono necessarie anche per gli altri membri dell'organizzazione, onde evitare che la posta elettronica abbia un effetto a cascata su tutti, facendo perdere ore preziose e intrufolandosi nel tempo libero delle persone. Il CEO può sottrarsi alla valanga digitale incaricando un'EA esperta di filtrare i messaggi e di girarne il maggior numero possibile ad altri ancor prima che li veda lui. Alla fine, tuttavia, non c'è nulla che possa sostituire la capacità di resistere al canto delle sirene che promana dalle comunicazioni elettroniche. È un argomento a cui i nostri CEO si sono dimostrati molto sensibili, e in quest'area le best practice si stanno ancora formando.

Alcuni CEO partecipanti al nostro studio hanno cominciato a usare le videoconferenze come alternativa alle riunioni, anche per ridurre le spese di viaggio - le proprie e quelle dei dipendenti che avrebbero dovuto incontrare di persona. Anche se queste efficienze andrebbero certamente perseguite, i CEO non devono mai dimenticare che il loro lavoro si fonda principalmente sulle relazioni.

## SEGUONO UN'AGENDA PRESTABILITA

I CEO sovrintendono a un gran numero di unità organizzative e di flussi lavorativi, e a una miriade di processi decisionali. La nostra ricerca indica che dovrebbero avere un'agenda personale esplicita e che quasi tutti ce l'hanno. Un'agenda chiara ed efficace ottimizza il tempo limitato che il CEO ha disposizione; se manca, prevarranno fatalmente le richieste degli interlocutori che alzano di più la voce e non si farà il lavoro più importante.

Una buona agenda fissa delle priorità per il coinvolgimento personale del CEO nel periodo immediatamente successivo. Ma non è monodimensionale; è una matrice che include sia aree di miglioramento più ampie sia questioni specifiche da affrontare, e combina obiettivi rigidamente tempificati

con priorità più flessibili.

Nel nostro studio abbiamo chiesto a ogni CEO di descrivere l'agenda che stava seguendo nel trimestre in corso di rilevazione e di isolare le ore dedicate principalmente a portarla avanti. Abbiamo scoperto così che i CEO investivano un bel po' di tempo - mediamente il 43% - in attività che promuovevano le loro agende. Alcuni erano molto più disciplinati di altri, da questo punto di vista: il tempo dedicato alle attività strategiche variava ampiamente, dal 14% all'80% delle ore lavorative dei leader. Quasi tutti i CEO con cui abbiamo parlato riconoscevano che più tempo dedicavano alle loro agende, meglio ritenevano di utilizzare il proprio tempo.

Complessivamente, abbiamo scoperto che un'agenda esplicita è uno degli strumenti più importanti a disposizione del CEO per fare simultaneamente dei progressi su più flussi di lavoro, ridurre le differenze nei progressi compiuti sulle varie priorità e usare efficacemente il tempo nonostante l'esigenza di reagire personalmente a eventi imprevisti.

**Portare avanti l'agenda.** Allineare costantemente l'allocazione del tempo alle maggiori priorità del CEO è così fondamentale che suggeriamo loro di verificare trimestralmente se il programma di lavoro per il periodo pregresso rifletteva adeguatamente la loro agenda personale. Dovrebbero anche aggiornare il programma di lavoro in funzione della situazione in essere.

I CEO possono trarre beneficio dall'esplicitazione della loro agenda personale. Sia le loro EA sia i loro gruppi dirigenti devono conoscerla e comprenderla in modo da restare allineati. (Si veda il box "Quattro comportamenti delle grandi executive assistant"). Questa comprensione aiuterà i membri del team a farsi carico degli obiettivi e delle priorità del lavoro che il CEO intende affidare loro.

**Gestire i nuovi sviluppi.** Una parte considerevole (il 36%, in media) del tempo dei nostri CEO veniva trascorsa in modalità reattiva, gestendo problemi in corso, sia interni sia esterni. Per molti CEO, non è immediatamente chiaro come e quando

affrontare questi problemi o quanto tempo dedicarvi. Supponiamo che un membro del gruppo dirigente abbandoni una riunione visibilmente contrariato. Il CEO dovrebbe chiedergli immediatamente dei chiarimenti per essere sicuro che sia tutto OK, oppure dovrebbe aspettare e lasciare che si tranquillizzi? A volte i problemi emergenti sembrano marginali all'inizio, ma poi si ingigantiscono se il CEO non se ne fa carico. È essenziale che i CEO sviluppino risposte adeguate a queste situazioni in divenire.

Di tanto in tanto, i CEO si trovano ad affrontare una crisi tanto improvvisa quanto acuta - un prodotto difettoso o un problema di sicurezza, una scalata ostile, un grave attacco informatico o addirittura una catastrofe esterna come uno tsunami o un attacco terroristico. Quasi tutti i nostri CEO (l'89%) dedicavano un po' di tempo alle crisi. Pur essendo mediamente molto limitato (l'1% del tempo di lavoro nel trimestre osservato), il tempo totale trascorso a fronteggiare le crisi variava grandemente tra i leader coinvolti nel nostro studio. Le crisi possono creare momenti decisivi nella vita professionale di un CEO. In queste circostanze, i CEO devono essere altamente visibili e personalmente coinvolti; la risposta non si può delegare. Mostrare una sincera preoccupazione per le persone in difficoltà, evitare atteggiamenti difensivi, tenere unito il fronte e creare un clima di fiducia intorno alla capacità dell'organizzazione, non solo di sopravvivere ma anche di uscirne rafforzata, sono alcune delle cose che devono fare i CEO in queste fasi.

**Limitare i compiti di routine.** Una percentuale sorprendentemente significativa (l'11%, in media) del tempo di lavoro dei nostri CEO era assorbita da compiti di routine. Queste attività variavano considerevolmente da un CEO all'altro, dai colloqui di valutazione ai consigli di amministrazione, e dalla comunicazione degli utili agli incontri con gli investitori.

Le valutazioni dei risultati operativi sono una componente primaria dei compiti di routine di un CEO. Il loro numero, la loro frequenza e la loro durata erano disomogenei tra i leader che abbiamo studiato, e le

nostre conversazioni indicavano che alcuni CEO – specie quelli che erano stati COO – investivano eccessivamente in verifiche che avrebbero potuto delegare ai collaboratori diretti.

Anche la capacità dei CEO di controllare quelli che definiamo “doveri istituzionali” variava sensibilmente. I doveri istituzionali includono rituali come il discorso di benvenuto ai nuovi assunti. Questi ruoli possono avere un ruolo simbolico importante e contribuire a rinforzare i valori e la cultura dell'azienda. Scegliendo accuratamente gli eventi a cui partecipare, i CEO possono fissare il tono della relazione che intrattengono con l'organizzazione. Ma il CEO deve fare in modo che le attività “sociali”, nel loro insieme, non assorbano più tempo di quello che può dedicarvi.

Le nostre discussioni suggeriscono che i CEO devono esaminare criticamente tutte le attività che rientrano nelle categorie “compiti di routine” e “doveri istituzionali”. Devono chiedersi, di ognuna, se risponde a una finalità importante o se è semplicemente un'abitudine aziendale, un rituale istituito dal predecessore o un trascinarsi del ruolo che ricoprivano in precedenza.

### FANNO MOLTO AFFIDAMENTO SUI COLLABORATORI DIRETTI

I primi rapporti del CEO sono i più alti dirigenti dell'azienda e includono alcuni dei suoi manager più competenti. Rappresentano tutte le funzioni critiche e offrono al CEO la maggiore opportunità di fare leva. Il gruppo dirigente, che opera in sinergia, può essere il collante che aiuta il CEO a integrare l'azienda e a portare avanti con successo il suo lavoro.

Nel nostro studio, quasi metà (il 46%) del tempo passato dal CEO insieme ai referenti interni veniva trascorso con uno o più collaboratori diretti, e il 21% solo con i collaboratori diretti. Il tempo speso in totale con i primi rapporti andava da un minimo del 32% a un massimo del 67%. Abbiamo scoperto che per ogni membro

del gruppo dirigente è fondamentale avere la capacità di eccellere e di guadagnarsi la piena fiducia e il pieno appoggio del CEO. I punti deboli di questo gruppo riducono significativamente l'efficacia del CEO, perché rivedere un lavoro che avrebbero dovuto fare i collaboratori diretti, e rimetterci mano, gli fa perdere del tempo prezioso. In effetti, quando i nostri CEO hanno incontrato i primi rapporti a qualche mese dall'insediamento per capire come andavano le cose, ciò di cui si pentivano di più era non aver fissato degli standard abbastanza alti nella selezione dei collaboratori. Molti CEO ci hanno detto che era anche colpa loro, perché si erano concentrati troppo sul presente e troppo poco sul futuro. Spesso, dei collaboratori diretti in grado di gestire lo status quo non avrebbero potuto aiutare il CEO a far crescere l'azienda.

Più i CEO sono in grado di delegare ai loro gruppi dirigenti, meglio ritengono di usare il proprio tempo. La delega riduce l'esigenza di farsi coinvolgere personalmente, seguire ulteriormente la questione e chiedere aggiornamenti. Visto che i CEO dialogano costantemente coi loro più stretti collaboratori, non hanno problemi a seguire le questioni di cui si occupano questi ultimi.

**Tenersi in contatto con altri manager.** I CEO che abbiamo studiato passavano un bel po' di tempo (in media il 32% del tempo che trascorrevano con i referenti interni) anche con un gruppo più vasto di senior leader, i cosiddetti “top 100” (un numero puramente indicativo). Molti membri di questo gruppo riferiscono direttamente ai primi rapporti del CEO. Abbiamo scoperto che il tempo trascorso con i dirigenti di secondo livello era ben speso. I top 100 sono spesso la forza trainante per l'esecuzione della strategia e il contatto diretto con il CEO può contribuire ad allinearli e a motivarli. Questi leader sono fondamentali anche per la pianificazione delle successioni: alcuni andranno a sostituire i senior executive dell'azienda. Poiché i dirigenti di questo livello appartengono spesso a una generazione più giovane, alcuni potrebbero addirittura essere candidati alla

# Guardare al di là delle medie

Quanto differiscono le pratiche dei CEO? Abbiamo classificato in ordine crescente la varianza che si registra nel loro utilizzo del tempo.

GRADO DI VARIANZA (DEVIAZIONE STANDARD DALLA MEDIA)

Tempo trascorso in riunione	0,14	BASSO
Interazioni faccia a faccia	0,14	
Tempo trascorso con dei referenti interni	0,14	
Impegno totale nella settimana lavorativa	0,14	
Riunioni di un'ora	0,21	
Tempo programmato	0,22	
Incontri individuali	0,24	
Riunioni indette dal CEO	0,28	
Giorni lavorati nei weekend	0,31	
Tempo dedicato alle attività principali in agenda	0,36	
Riunioni per settimana	0,36	
Comunicazione elettronica	0,38	
Tempo trascorso con i collaboratori diretti	0,39	
Tempo dedicato alla valutazione delle funzioni e delle b.u.	0,41	
Tempo dedicato alle relazioni interpersonali	0,44	
Tempo dedicato alla strategia	0,48	ALTO
Tempo dedicato alla struttura e alla cultura organizzativa	0,54	
Tempo dedicato a iniziative spontanee	0,59	
Tempo dedicato a incombenze obbligatorie	0,59	
Tempo dedicato ad altri impegni esterni	0,59	
Tempo dedicato alla riflessione solitaria in blocchi di almeno due ore	0,70	
Tempo trascorso con il personale operativo	0,71	
Tempo dedicato all'esercizio fisico	0,89	
Tempo trascorso con gli investitori	0,95	
Tempo trascorso con i clienti	1,10	

successione del CEO. Di conseguenza, arrivare a conoscerli personalmente può essere molto utile.

Come ci si poteva aspettare, i CEO che hanno partecipato al nostro studio trascorrevano meno tempo con manager di livello inferiore (in media il 14%), e ancora di meno con impiegati e operai (circa il 6%). La nostra ricerca indica tuttavia che i CEO efficaci devono preoccuparsi di conservare un volto umano all'interno dell'organizzazione. Devono rimanere avvicinati e trovare la maniera di dialogare con tutto il personale. Oltre a permettergli di sapere sempre come stanno veramente le cose all'interno dell'azienda, questa disponibilità li aiuta a semplificare e a comunicare dei valori organizzativi all'intera forza lavoro.

Inoltre, il contatto diretto con la base tiene i CEO con i piedi per terra e li aiuta a capire la realtà dei lavoratori. I CEO rischiano veramente di isolarsi e di non vedere mai il mondo reale in cui si trovano a operare i dipendenti. E lo sviluppo di relazioni a tutti i livelli dà legittimazione al CEO e lo rende degno di fiducia agli occhi dei dipendenti, il che è essenziale per motivarli e ottenerne il supporto.

**Sapere cosa sta succedendo.** Trascorrere del tempo con operai e impiegati, e con gli operatori di front-line, è anche un modo indispensabile per ottenere informazioni affidabili su ciò che sta accadendo veramente nell'azienda e nel settore. Questo è un grosso problema per i leader aziendali. Alcuni CEO si tengono in contatto con il personale operativo girando per i corridoi e per le fabbriche, usando meccanismi come pranzi a scadenze periodiche, visite non programmate e incontri strutturati sul field. Altri usano interazioni di gruppo, come assemblee plenarie, per promuovere conversazioni franche e aperte con una vasta rappresentanza dei dipendenti (anziché presentare i soliti lucidi). Ma i nostri dati indicano che i CEO faticano a ritagliarsi del tempo da dedicare a queste attività.

## USANO VASTI MECCANISMI D'INTEGRAZIONE

I CEO non devono tentare di fare tutto da soli. Non possono prendere né ratificare direttamente quasi tutte le decisioni. Invece, i CEO efficaci predispongono strutture e processi ben studiati che aiutano tutti gli altri membri dell'organizzazione a fare scelte corrette. Queste strutture e questi processi informano, supportano, facilitano e integrano il lavoro degli altri, sviluppando nel contempo le capacità dell'organizzazione.

I meccanismi d'integrazione più validi includono la strategia (a cui i CEO che hanno preso parte al nostro studio dedicavano in media il 21% del loro tempo), la valutazione delle funzioni e delle business unit (che assorbiva il 25% del loro tempo), l'allineamento della struttura e della cultura organizzativa alle esigenze del business (16%), le fusioni e le acquisizioni (4%).

**Sfruttare la strategia.** L'arma più potente di cui dispone il CEO è fare in modo che tutte le business unit - e l'azienda nel suo complesso - abbiano una strategia chiara e ben definita. La strategia crea allineamento tra le tante decisioni che si prendono all'interno di una business unit e in tutta l'organizzazione. Dedicando del tempo alla strategia, il CEO indirizza l'attività dell'azienda, contribuisce a esplicitarne la proposizione di valore, e definisce le modalità con cui compete sul mercato e si differenzia dai concorrenti. La strategia mette in chiaro anche cosa *non* farà l'azienda. Una strategia convincente - se ben compresa in tutta l'organizzazione - è motivante ed energizzante. E se non c'è chiarezza sulla strategia, il CEO verrà fatalmente coinvolto in troppe decisioni tattiche.

In grandi aziende complesse, i CEO non riescono quasi mai a dedicare abbastanza tempo alla strategia - devono costantemente aggiornarla, affinarla, comunicarla, rinforzarla, e aiutare i dipendenti a capire quando stanno andando nella direzione sbagliata. Il CEO deve anche assicurarsi che la strategia venga rinnovata di tanto in tanto, sulla base dei cambiamenti in atto nell'ambiente. Scelte di portafoglio come

dismissioni, fusioni e acquisizioni sono critiche per la strategia, e il CEO deve prendervi attivamente parte.

**Allineare la struttura e la cultura organizzativa.** Per promuovere decisioni appropriate in tutta l'azienda, la struttura organizzativa dev'essere allineata alla strategia. Altrimenti, il CEO dovrà mediare costantemente tra le business unit. E se l'organizzazione passa in continuazione da una struttura all'altra, mediare può diventare un lavoro improbo per il CEO e per i suoi collaboratori.

La cultura - che incorpora i valori, le convinzioni e le norme di un'organizzazione - è un'altra leva importantissima a disposizione del CEO per rinforzare la strategia e influenzare il modo di operare dell'organizzazione nel suo complesso. I CEO possono informare la cultura di un'azienda in tanti modi diversi, dal tempo che dedicano a parlarne in varie sedi alla messa in pratica dei valori professati, al riconoscimento, all'incentivazione e al pubblico elogio di chi esemplifica la cultura desiderata, a cui fa da contraltare l'adozione di misure correttive nei confronti di chi non lo fa. È compito del CEO promuovere la cultura dell'azienda e cercare costantemente nuove opportunità per rafforzarla.

**Progettare, monitorare e migliorare i processi.** I CEO devono fare in modo che la strategia dell'azienda venga eseguita correttamente. Ciò avviene quando l'organizzazione impiega processi rigorosi - come i piani di marketing, il pricing, il product development e lo sviluppo stesso della strategia. Dei processi efficaci mettono assieme le migliori conoscenze a disposizione ed evitano al CEO di tornare in continuazione sulle decisioni già prese.

Delle verifiche formali sono essenziali per capire se l'azienda sta dando la performance richiesta a livello di processi. Anche se assorbono un quarto del tempo totale di lavoro dei CEO, queste verifiche consentono loro di rilevare i progressi compiuti, fornire un feedback regolare, mantenere standard elevati e assicurare correzioni di rotta tempestive. Le verifiche servono anche a fare in modo che le lezioni apprese

vengano usate per rafforzare i vari processi manageriali.

Ma una partecipazione eccessiva alle verifiche può rendere troppo operativo il ruolo del CEO, costringendolo a occuparsi di dettagli irrilevanti. Abbiamo parlato molto di questo problema con i nostri CEO. E abbiamo scoperto che molti di loro faticano ad abbandonare i ruoli di direzione generale che occupavano in precedenza. Alcuni si scordano addirittura che il loro team dovrebbe farsi carico di gran parte delle verifiche e tenere il CEO costantemente informato.

Quando i CEO si rifiutano di delegare le verifiche a dei collaboratori diretti che le possono gestire, limitano l'autonomia e la responsabilità dei loro gruppi dirigenti, il che non li aiuta di certo a tirar fuori il massimo dai collaboratori.

**Sviluppare persone e relazioni.** Costruire la pipeline dirigenziale dell'azienda è una funzione precipua del CEO. Noi abbiamo scoperto che i numeri uno devono impegnarsi in prima persona a migliorare la qualità dei leader. Non possono lasciare questo compito alla funzione HR. Le scelte di leadership sono decisive anche per la promozione e il rafforzamento della cultura aziendale. Il profilo personale e professionale di chi viene assunto, promosso o licenziato dice a tutti cosa viene veramente apprezzato dal CEO e dall'azienda.

I CEO devono trarre il massimo dai talenti a disposizione dell'azienda, e questo scopo devono costruire rapporti personali. I nostri CEO trascorrevano un altro quarto del loro tempo di lavoro totale in riunioni finalizzate allo sviluppo di relazioni. Quando la fiducia è reciproca, la delega viene più naturale, l'accordo è più facile da raggiungere e monitoraggio e follow-up sono meno necessari. Buone relazioni rendono anche le persone più inclini a concedervi il beneficio del dubbio quando ne avete bisogno - e a dirvi la verità, che al vertice è impagabile.

Il tempo investito dai CEO nella costruzione di un capitale sociale tramite una rete di relazioni personali ha molti benefici ed è tempo speso bene.

## I CEO devono isolare blocchi significativi di tempo da trascorrere da soli, per riflettere e prepararsi.

### SONO SEMPRE IN RIUNIONE

I CEO partecipano a un'infinità di riunioni, ognuna delle quali può essere completamente diversa da quella che la precede e da quella che la segue. Il loro numero e la loro varietà sono una caratteristica definitoria del ruolo di vertice. In media, i leader del nostro studio partecipavano ogni settimana a 37 riunioni di varia durata e trascorrevano in riunione il 72% del loro tempo di lavoro totale.

**Rendere le riunioni più brevi e più efficaci.** I CEO devono chiedersi regolarmente quali riunioni sono veramente necessarie e quali si possono delegare, e devono smettere di partecipare a quelle a cui partecipavano abitualmente nei ruoli precedenti.

Dovrebbero anche prendere nota di quanto durano. Nel nostro studio, le riunioni che duravano un'ora rappresentavano mediamente il 32% delle riunioni di un CEO. Le riunioni di più lunga durata rappresentavano il 38%, e quelle più brevi il 30%. Abbiamo scoperto che la durata della riunione era spesso questione di abitudine organizzativa e/o personale - una durata standardizzata (per esempio un'ora) era la norma.

La durata "standardizzata" delle riunioni andrebbe rivista con l'obiettivo di abbreviarla. Ciò potrebbe aumentare sensibilmente l'efficienza di un CEO. Nelle nostre conversazioni, i CEO hanno confessato che le riunioni di un'ora si potrebbero ridurre spesso a 30 o addirittura a 15 minuti. Un altro approccio intelligente è resettare le norme che disciplinano le riunioni: ogni riunione doveva avere un'agenda ben pre-

cisa e, per minimizzare le perdite di tempo, i partecipanti dovrebbero arrivare preparati. I CEO efficaci estendono queste norme di razionalizzazione delle riunioni a tutta l'organizzazione.

Alcuni CEO temevano di apparire spocchiosi se qualcuno gli chiedeva un'ora e loro (o l'EA) gliene concedevano solo mezza. Ma abbiamo scoperto che vale la pena di negoziare la durata delle riunioni. «Qualunque sia il tempo che ti chiedono, offri sempre la metà», ha detto uno dei nostri CEO.

Un'altra caratteristica importante delle riunioni è il numero e la composizione dei partecipanti. Le riunioni individuali erano le più comuni (in media il 42% del totale), seguite dalle riunioni a cui partecipavano da due a cinque persone (il 21% del totale). Anche se tutti i CEO tenevano riunioni con gruppi numerosi di almeno 50 persone - come gli incontri con una nutrita rappresentanza del personale, le sessioni residenziali del management o le assemblee plenarie - erano comunque eventi piuttosto rari (il 5% delle riunioni)

L'enfasi sulle riunioni individuali e ristrette facilita la delega e la costruzione di relazioni, e permette la confidenzialità. Ma i leader dovrebbero cercare anche la maniera di mettere assieme le persone giuste. Una componente essenziale del ruolo del CEO è allineare i vari referenti interni ed esterni intorno a una comprensione comune dei problemi, delle decisioni, e dei programmi di azione. Avere in sala le persone giuste è un modo efficace per costruire quell'allineamento e per ridurre la necessità di interazioni ripetitive e dispendiose in termini di tempo.

## GESTIRE LE DIMENSIONI CHE CARATTERIZZANO L'INFLUENZA DEL CEO

I CEO esercitano la propria influenza su cinque dimensioni, ognuna delle quali comporta una dualità, ossia una contraddizione apparente simile allo yin e allo yang. Gestire simultaneamente queste dualità è una caratteristica distintiva dei CEO efficaci.

<p><b>DIRETTA</b></p> <p>Il CEO è coinvolto direttamente in numerosi progetti e prende molte decisioni.</p>	<p><b>INDIRETTA</b></p> <p>Il CEO esercita una grossa influenza sul lavoro degli altri, usando meccanismi di integrazione, processi, strutture e norme.</p>
<p><b>INTERNA</b></p> <p>Il CEO lavora con il gruppo dirigente e con dipendenti di tutti gli altri livelli per portare avanti tutto il lavoro dell'organizzazione.</p>	<p><b>ESTERNA</b></p> <p>Il CEO coinvolge anche tantissimi referenti esterni, nei cui confronti rappresenta l'azienda, e deve importare queste prospettive esterne nell'organizzazione.</p>
<p><b>PROATTIVA</b></p> <p>Il CEO deve creare un senso di finalità, avere una visione orientata al futuro e guidare l'azienda verso nuovi traguardi.</p>	<p><b>REATTIVA</b></p> <p>Il CEO deve anche reagire agli eventi man mano che si susseguono, dai piccoli problemi quotidiani a crisi in piena regola che avranno un impatto decisivo sul successo dell'azienda.</p>
<p><b>POTERE</b></p> <p>La posizione che occupano i CEO e le risorse che controllano danno loro un grandissimo potere.</p>	<p><b>VINCOLI</b></p> <p>I CEO sono limitati nelle loro scelte dall'esigenza di creare consenso, di coinvolgere altre persone e di inviare il messaggio giusto.</p>
<p><b>TANGIBILE</b></p> <p>Il CEO prende tante decisioni su questioni concrete come la direzione strategica, la struttura, l'allocazione delle risorse e la selezione dei collaboratori-chiave.</p>	<p><b>SIMBOLICA</b></p> <p>L'influenza dei CEO si fonda anche sulla legittimazione che deriva dal loro carattere e dalla fiducia che creano nei dipendenti con i loro valori, la loro correttezza e il loro impegno nei confronti dell'organizzazione.</p>
<p><b>POTERE</b></p> <p>Il potere e l'autorità dei CEO all'interno dell'azienda sono rafforzati dalla loro competenza e dalla loro esperienza.</p>	<p><b>LEGITTIMAZIONE</b></p> <p>L'influenza dei CEO si basa anche sulla legittimità che deriva dal loro carattere e dalla fiducia che guadagnano dai dipendenti attraverso i valori dimostrati, la correttezza e l'impegno verso l'organizzazione.</p>

**Consentire l'accessibilità e la spontaneità.** Il tempo dei nostri CEO era programmato in anticipo (mediamente in misura del 75%). I CEO promuovevano direttamente più di metà (il 51%) delle riunioni a cui partecipavano.

Anche se controllare la natura e il numero delle riunioni è essenziale, abbiamo scoperto che i CEO devono accantonare regolar-

mente del tempo da destinare a interazioni più spontanee (che rappresentavano il 25% del loro tempo di lavoro nel nostro studio). Ciò crea dello spazio per incontri in giornata richiesti da altri, per conversazioni o riunioni urgenti, e per reagire agli eventi man mano che si determinano.

La quantità di tempo che i nostri CEO si riservavano per le riunioni spontanee va-

riava considerevolmente, dal 3% al 61%. Nei debriefing, i CEO che scoprivano di aver lasciato poco tempo libero per le riunioni improvvisate apparivano spesso sorpresi e pronti a riconoscere l'esigenza di un cambiamento.

Spontaneità e accessibilità accrescono la legittimazione di un CEO. I leader i cui programmi di lavoro sono sempre prestabiliti o le cui EA si considerano delle guardiane e dicono di no a troppa gente rischiano di apparire autoritari, presuntuosi o distanti. Le EA hanno un ruolo fondamentale nella ricerca del giusto equilibrio.

**Ritagliersi del tempo per la riflessione solitaria.** I CEO devono anche programmare un tempo adeguato da destinare alla riflessione solitaria, anche per prepararsi alle riunioni. Nel nostro studio, i CEO trascorrevano in media il 28% del proprio tempo di lavoro da soli – ma anche in questo caso il divario era grande: si andava da un minimo del 10% a un massimo del 48%. Sfortunatamente, una quantità eccessiva di questo tempo destinato alla riflessione solitaria (il 59%) era frammentata in blocchi di un'ora al massimo; troppo poco (il 18%) era suddiviso in blocchi di almeno due ore. I CEO devono isolare blocchi significativi di tempo da trascorrere da soli ed evitare di sprecare quel tempo prezioso in attività strettamente operative, in particolare la gestione della posta in arrivo. Era un problema comune tra i CEO che hanno preso parte al nostro studio, e lo hanno riconosciuto apertamente.

Poiché il tempo che passano in ufficio viene assorbito da mille cose, quello che possono trascorrere da soli fuori dall'ufficio è particolarmente benefico. Lunghi viaggi senza contatti con l'ufficio mettono a disposizione spesso del tempo prezioso per ragionare, e molti CEO ci fanno conto. Per sfruttarlo adeguatamente, dovrebbero evitare di viaggiare con un entourage.

### INTERAGISCONO CON MOLTI REFERENTI ESTERNI

Mentre i CEO che abbiamo studiato trascorrevano la maggior parte del loro tempo (in media il 70%) con dei referenti interni,

una buona parte del tempo (il 30%) veniva trascorsa con soggetti esterni: il 16% con partner d'affari (clienti, fornitori, banchieri, investitori, consulenti, avvocati, società di pubbliche relazioni e altri fornitori di servizi), il 5% con il consiglio di amministrazione dell'azienda e il 9% in altri impegni esterni (partecipazione ad altri board, comitati di settore, incontri con i media e con il Governo, e attività filantropiche e comunitarie).

I referenti esterni possono essere impegnativi quanto i referenti interni. Tutti vogliono parlare con il CEO, e interagire con gli stakeholder esterni richiede un grosso investimento di tempo. Comporta spesso ore di lavoro aggiuntive e lunghi viaggi. C'è il rischio concreto di assumere impegni esterni meno legati al successo dell'azienda.

**Trovare tempo per i clienti.** Quasi tutti i nostri CEO erano sconcertati dal dato relativo al tempo che passavano con i clienti - appena il 3%, in media. Per alcuni è stato ancora più sconcertante scoprire che era ancora meno del tempo che passavano con i consulenti. Dedicano così poco tempo ai clienti anche perché le responsabilità interne sono tantissime: quando un dirigente passa dalla gestione di una linea di business (che comporta contatti più frequenti con i clienti) alla guida dell'intera azienda, è naturale che il tempo trascorso con i clienti si riduca.

Ciò nonostante, i CEO del nostro studio erano convinti che il 3% fosse troppo poco. I clienti sono una fonte essenziale di informazioni indipendenti sui progressi compiuti dall'azienda, sui trend in atto nel settore e sui concorrenti. Nell'ambiente B2B, incontrare il CEO delle aziende clienti è fondamentale, perché le conversazioni tra pari possono essere estremamente franche. Anche nelle aziende B2C ci sono ricche opportunità di contatto con i clienti. Per i CEO delle aziende di distribuzione al dettaglio, ad esempio, le visite ai punti vendita - specie quando non sono annunciate - costituiscono un mezzo indispensabile per parlare con i clienti abituali, e non solo con i dipendenti.

Alcuni CEO programmano sistematicamente del tempo da dedicare ai clienti. Il CEO di un'azienda di servizi finanziari inclusa nel nostro studio, per esempio, si propone di incontrare direttamente un cliente al giorno. Il CEO di un'azienda industriale alloca regolarmente due giorni al mese alle visite ai clienti. Altri CEO tentano di incorporare stabilmente nei viaggi le visite ai clienti. Una qualche abitudine sembra il mezzo più affidabile per assicurarsi un tempo sufficiente da trascorrere con i clienti.

**Limitare il tempo da trascorrere con gli investitori.** In media, i nostri CEO passavano solo il 3% del tempo totale di lavoro con gli investitori. È stata una sorpresa per quasi tutti, perché tendevano a credere che fosse di più. Ma se passare più tempo con i clienti è un miglioramento, passare più tempo con gli investitori non lo è. Troppe riunioni con gli investitori possono rivelarsi perdite di tempo e spingere il CEO a tentare di gestire il prezzo dell'azione anziché focalizzarsi sui fondamentali del business. Tenersi in contatto con alcuni azionisti-chiave, incontrarli ogni tre mesi e trascorrere un giorno all'anno con gli investitori potrebbe essere abbastanza - a meno che, naturalmente, l'azienda non debba rispondere all'inquietudine o all'attivismo dei finanziatori. In linea di massima, i CEO che abbiamo studiato sembrano aver scoperto il valore di questa focalizzazione con il passar del tempo, dopo aver investito troppo... nella relazione con gli investitori all'inizio del loro mandato.

**Limitare gli impegni esterni non collegati al business.** C'è il rischio effettivo che i CEO si lascino distrarre da attività esterne non direttamente collegate al business, per le quali sono molto richiesti e che coinvolgono spesso problemi locali e sociali di tutto rispetto. Queste attività assorbitano in media quasi il 2% del tempo di lavoro dei nostri CEO. Pur dovendo restituire qualcosa alle loro comunità e rappresentare degnamente il mondo delle imprese, i CEO dovrebbero

limitare accuratamente le ore che dedicano personalmente a queste attività e ai comitati di settore. Anche se la presenza del CEO può essere importante, la supervisione e la gestione di questo lavoro non la richiedono e si possono delegare ai collaboratori diretti, per i quali è un incarico motivante che offre opportunità di sviluppo professionale.

**Trovare del tempo per i consiglieri di amministrazione.** Tutti i nostri CEO si rendevano conto di quanto fosse importante trascorrere del tempo con i board. Nel nostro studio, l'interazione con i director impegnava mediamente il 5% del tempo totale di lavoro dei CEO, ossia 41 ore al trimestre. Ma il range era ampissimo anche qui: un CEO passava appena sei ore con i director, un altro addirittura 165.

Il CEO non deve mai dimenticare che il board è il suo capo e che "gestire i capi" è vitale per il successo. Ma non si tratta solo di partecipare ai consigli di amministrazione, ai comitati e alle sessioni residenziali; i CEO devono trovare il tempo di costruire relazioni approfondite con i singoli director. È essenziale per sfruttare l'expertise e la prospettiva specifica di ciascuno. Nei consigli di amministrazione, non è sempre chiaro quale sia l'orientamento di fondo di ogni director, ma saperlo è cruciale nei momenti di crisi e quando si discutono questioni controverse. I CEO devono anche tener bene informati i director e restare in contatto con loro tra un CdA e l'altro tramite newsletter e aggiornamenti. Un pieno allineamento con il board è importante nelle fasi di stress o di turbolenza del mercato.

## DIMENSIONI DEL RUOLO E DELL'INFLUENZA DEL CEO

I dati sull'uso del tempo da parte dei CEO rivelano che la complessità del loro ruolo - con quella miriade di compiti, di attività e di referenti - è molto maggiore di quanto non appariva in passato.

Esaminando il ruolo dei CEO, abbiamo scoperto che il loro lavoro comporta sei dimensioni di influenza. Ogni dimen-

sione implica una dualità - una contraddizione apparente, simile allo ying e allo yang - che i CEO devono gestire simultaneamente per essere efficaci. (Si veda il box “Gestire le dimensioni che caratterizzano l’influenza del CEO”).

Primo, i CEO esercitano un’influenza *diretta* su molte questioni e su molte decisioni, come dimostrano le numerose verifiche e le numerose sessioni one-on-one a cui partecipano. Ma i limiti obiettivi che si pongono al tempo e alle conoscenze dei CEO fanno sì che la loro influenza debba essere, in gran parte, anche *indiretta*.

Secondo, il lavoro del CEO comporta necessariamente la gestione di referenti *interni* e di responsabilità manageriali, e i nostri dati certificano l’entità di questo lavoro. I CEO, tuttavia, devono anche influenzare un gran numero di referenti *esterni* e rappresentare l’azienda nel mondo. I CEO efficaci integrano i due ruoli - interno ed esterno - importando prospettive esterne nell’attività dell’azienda. Devono anche fare in modo che i referenti esterni conoscano il lavoro e i valori dell’azienda.

Terzo, il lavoro del CEO è intrinsecamente *proattivo*: comporta la previsione dei problemi, la raccolta dei dati, l’effettuazione di analisi e la presa di decisioni sagge e tempestive. Qui è il CEO che fissa e gestisce l’agenda. Ma *reagire* bene a eventi e a crisi non pianificati e non previsti è uno dei lavori più importanti che possono fare i CEO. Qui le scelte, e la presenza personale del CEO, o la sua assenza, possono avere conseguenze importanti sia all’interno sia all’esterno dell’organizzazione. Questi periodi possono decidere, nel bene o nel male, la sorte dell’organizzazione, e mettere alla prova la capacità di leadership del CEO. Quarto, pur avendo un grosso *potere* da esercitare per la posizione che occupano nella gerarchia e le risorse che hanno a disposizione, i CEO devono anche fare i conti con *vincoli* e complessità, tanto numerosi quanto ignorati, nell’esercizio di quel potere. Sono vincolati nella frequenza con cui possono ribaltare deci-

sioni senza l’appoggio del loro gruppo dirigente e del consiglio di amministrazione. Devono identificare i gruppi o le persone che sono necessari per attuare il cambiamento e poi trovare la maniera di coinvolgere il leader che dovrà mobilitarle. I CEO devono trovare il giusto equilibrio tra il pieno sfruttamento del potere che detengono e la consapevolezza dei vincoli che devono rispettare e dei soggetti che devono coinvolgere. Altrimenti, si creerà una resistenza che si ritorcerà contro di loro.

Quinto, mentre l’influenza del CEO è perlopiù altamente *tangibile*, in quanto coinvolge decisioni su cose come le priorità strategiche, i target e la selezione dei collaboratori, il suo contributo più importante è prevalentemente *simbolico*. Deriva dal significato che le persone attribuiscono alle sue azioni. Quello che fanno (e non fanno) i CEO, incluse minuzie quotidiane come il modo in cui si vestono, le macchine che guidano, dove parcheggiano, dove mangiano e con chi parlano e come, invia sempre messaggi impliciti all’azienda e ai suoi stakeholder. Tutto quello che fa un CEO influenza effettivamente ciò su cui si concentra l’azienda, le sue norme di comportamento, la sua cultura e i suoi valori. Gli effetti simbolici delle scelte dei CEO possono estendersi persino al di là delle loro azioni specifiche.

Sesto, i CEO hanno un grandissimo *potere* formale e lo esercitano nei tanti modi che abbiamo descritto. Ma il potere, l’autorità, la competenza e persino i risultati non bastano a garantirne veramente il successo. I CEO efficaci combinano il potere formale e l’autorità con la *legittimazione*. I CEO ottengono la legittimazione quando i dipendenti credono in loro come persone e come leader. Se la guadagnano in tanti modi diversi, dimostrando di avere dei valori, un’etica, della correttezza e un impegno altruistico nei confronti, tra l’altro, dell’azienda e dei suoi collaboratori. La legittimazione dà origine a una motivazione che va ben oltre l’emanazione di ordini e può produrre una performance

organizzativa straordinaria. L’allocazione del tempo da parte dei CEO, dunque, non concerne semplicemente le riunioni e i processi decisionali. Riflette l’intera gamma di modalità con cui il CEO come individuo si relaziona con l’organizzazione e con i suoi membri.

È facile che, nel gestire queste sei dimensioni dell’influenza, i CEO finiscano per trascurare gli aspetti meno diretti, meno gerarchici, meno tangibili e più umani del loro lavoro. Ma senza questa consapevolezza, i CEO rinunciano ad alcune delle leve più potenti di cui dispongono per promuovere il cambiamento.

## PERCHÉ DEI BRAVI LEADER CONTANO

Sono stati sviluppati innumerevoli concetti, strumenti e parametri per aiutare i leader a fare bene il loro lavoro. Ma il nostro studio su ciò che fanno in realtà i CEO di grandi organizzazioni complesse - così come si manifesta nel modo in cui trascorrono il proprio tempo - apre una prospettiva nuova sulla leadership e su tutte le sue componenti e tutte le sue dimensioni. Quello del CEO è un ruolo delicatissimo ed è difficile ricoprirlo adeguatamente.

Il successo dei CEO ha conseguenze enormi - positive o negative - per i dipendenti, per i clienti, per le comunità, per la creazione di ricchezza, nonché per le traiettorie delle economie e addirittura delle società. Ricoprire questa carica è diventato più difficile perché la dimensione e la portata del ruolo continuano a espandersi, la complessità organizzativa aumenta, la tecnologia progredisce e la responsabilità dei CEO si intensifica. Le idee che abbiamo presentato qui forniscono ai leader attuali e futuri, che devono farsi carico di questa pesantissima responsabilità, una più ampia comprensione del loro ruolo e di come usare al meglio la risorsa più importante che hanno a disposizione: il tempo. ♡



**MICHAEL E. PORTER** insegna strategia alla Harvard Business School.  
**NITIN NOHRIA** è il preside della Harvard Business School.

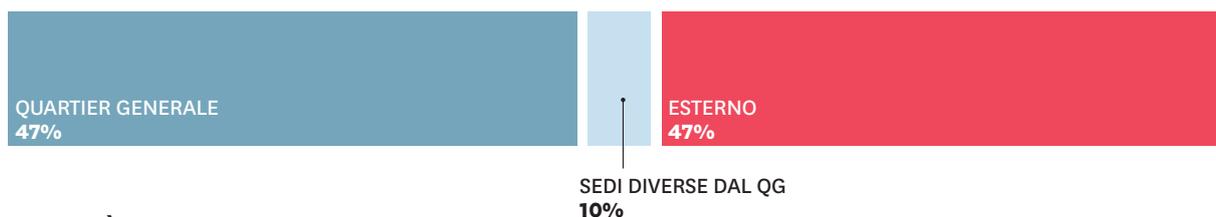
# Cosa fanno veramente i CEO?

Pur rendendoci conto che i leader aziendali sono veramente oberati, sappiamo troppo poco sulle loro attività quotidiane. Per colmare questa lacuna, nel 2006 i professori della Harvard Business School Michael Porter e Nitin Nohria hanno iniziato a chiedere ai partecipanti del loro New CEO Workshop di rilevare l'uso che facevano del tempo, 24 ore e sette giorni alla settimana, per 13 settimane. I dati riportati in queste pagine, che sono stati sviluppati con il contributo di Sarah Higgins, una ricercatrice della HBS, sintetizzano le informazioni raccolte su come i CEO hanno trascorso in totale quasi 60.000 ore. Ecco come distribuivano, mediamente, il loro tempo tra tante attività, tanti luoghi diversi, tante priorità, tante riunioni e tanti referenti interni ed esterni.

## TEMPO DEDICATO AL LAVORO VS. TEMPO DEDICATO ALLA VITA PERSONALE



## DOVE LAVORANO



## MODALITÀ DI COMUNICAZIONE



## AGENDA PRINCIPALE VS. ALTRE ATTIVITÀ



**CONTENUTO DEL LAVORO**



**DURATA DELLE RIUNIONI**



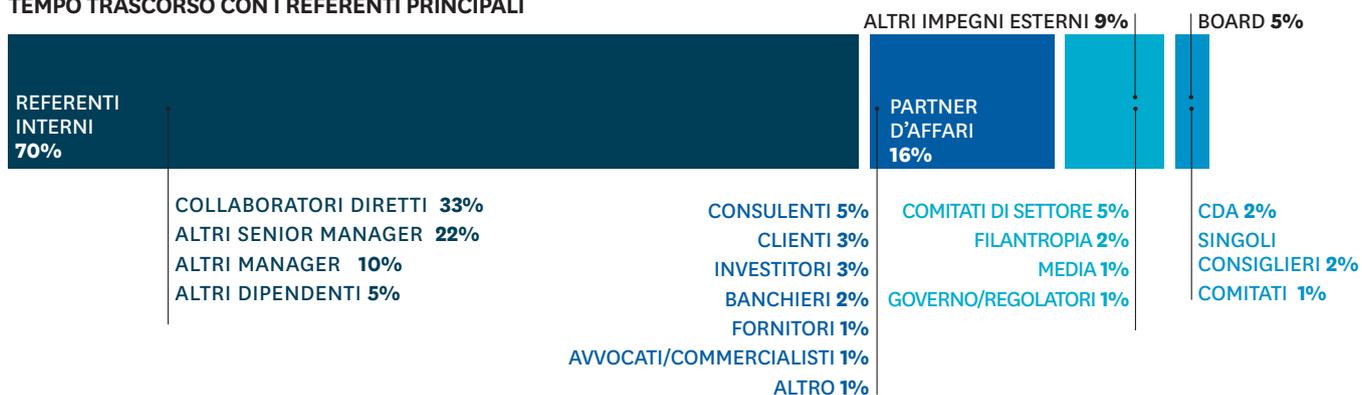
**TEMPO PROGRAMMATO VS. TEMPO GESTITO SPONTANEAMENTE**



**TEMPO TRASCORSO IN RIUNIONI VS. TEMPO DEDICATO ALLA RIFLESSIONE SOLITARIA**



**TEMPO TRASCORSO CON I REFERENTI PRINCIPALI**



# L'approccio di un CEO alla gestione della propria agenda

Tom Gentile è stato per vent'anni un alto dirigente di GE prima di diventare CEO di Spirit AeroSystems, azienda fornitrice di componentistica per l'aviazione civile, con un fatturato di 7 miliardi di dollari. A sette mesi dalla nomina, Gentile e la sua segretaria hanno rilevato per 13 settimane l'uso che faceva del tempo nell'ambito del CEO Time Study della Harvard Business School, e hanno discusso i risultati con i responsabili della ricerca, Michael Porter e Nitin Nohria. Gentile ha parlato recentemente con Daniel McGinn di HBR e con la ricercatrice della HBS Sarah Higgins di quello che ha scoperto – e dei comportamenti che sta tentando di modificare. Ecco un estratto di quella conversazione.

**HBR:** Come ha imparato, nel corso della sua carriera, a gestire il suo tempo?

**GENTILE:** Negli anni Novanta, quando facevo il consulente in McKinsey, ricordo di aver tentato di usare il sistema di programmazione FranklinPlanner. Era manuale e complicato – e quell'aggeggio era troppo spesso per tenerlo nella mia valigetta. Più tardi ho usato prima un PalmPilot e poi un BlackBerry, e adesso uso Outlook. Nel



corso della mia carriera gli strumenti di time management sono diventati molto più efficaci. Ma ho imparato veramente a gestire il tempo dai miei mentori, specie in General Electric. Osservavo dei leader che lo sapevano fare bene, e li imitavo. Ricordo uno dei miei capi, Dave Nissen di GE Capital Global Consumer Finance. Era ultra oberato, ma fissava priorità chiare, ed eliminava spietatamente i compiti che non erano importanti. Tornava a casa tutte le sere a un'ora ragionevole e faceva tutte le ferie. Era incredibilmente efficace. È il modello a cui mi sono sempre rifatto.

**Questi metodi hanno funzionato per lei quando è diventato CEO?**

All'inizio non bastavano, perché la posizione era molto più complessa. Quando dirigevo delle divisioni di business in GE, avevo un mucchio di impegni, ma quando sei il CEO di un'azienda quotata in Borsa è tutta un'altra storia. Quasi da un giorno all'altro devi rispondere al board, dialogare con gli investitori e sei molto più esposto all'interesse dei media. Queste cose ti portano via una mostruosa quantità di tempo. Le richieste continuano ad arrivare, e l'agenda si riempie molto più in fretta.

**Cos'ha imparato dalla rilevazione sistematica del suo tempo per 13 settimane?**

Tenere una registrazione analitica dell'uso che facevo del mio tempo e potermi confrontare con altri CEO è stato utile. Alcune delle cose che ho scoperto erano veramente sorprendenti. Per esempio, trascorrevi molto meno tempo in incontri individuali con i miei collaboratori diretti rispetto al CEO medio, e non lo sapevo. Quando ho parlato dei miei risultati con Michael Porter e Nitin Nohria, i professori della Harvard Business School che curavano l'indagine, ho avuto la sensazione di essere impegnato in una sessione approfondita di valutazione della performance. Erano cordiali, ma erano anche molto diretti nel loro feedback.

**Perché trascorre meno tempo con i suoi collaboratori diretti?**

Tendo a indire riunioni con team più nume-

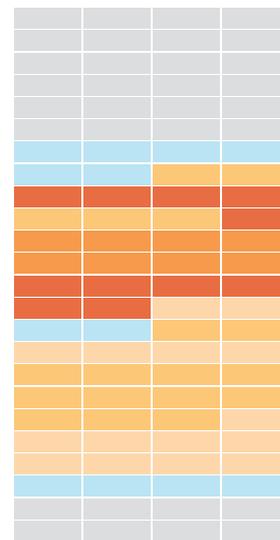
# Una settimana a colpo d'occhio

## Sette giorni del CEO di Spirit Aerosystems

Per 13 settimane, Tom Gentile ha fatto registrare alla sua segretaria il modo in cui divideva la sua giornata su oltre 60 variabili, tra cui con chi era, dov'era e su cosa si stava concentrando. Questi grafici suddividono l'utilizzo che faceva del tempo in sette attività principali per una settimana. I grafici di pagina 38 illustrano alcune raccomandazioni per la gestione del tempo che Gentile ha ricevuto dai ricercatori.

### Lunedì

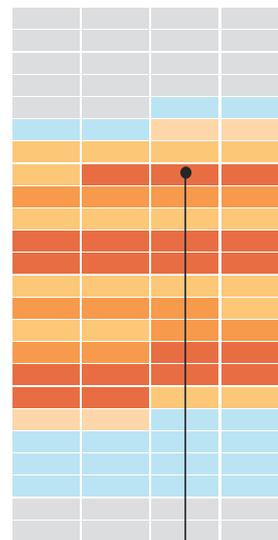
Ha incontrato un cliente e un membro del board a Londra e poi ha preso un aereo per rientrare al quartier generale, nel Kansas, lavorando durante il volo.



La sua settimana lavorativa media, compresi viaggi e spostamenti, era di **73,5** ore, contro le **62,5** ore del CEO medio.

### Martedì

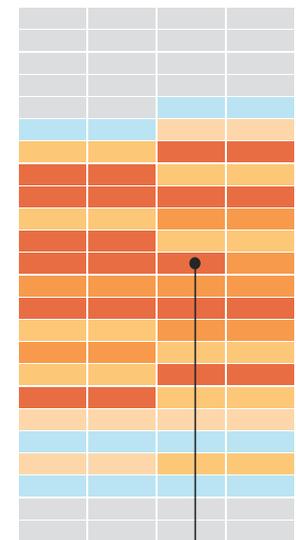
Ha diretto alcune riunioni presso il quartier generale, tra cui una sessione sulla strategia di gestione del personale, un colloquio di selezione, e diversi incontri con banchieri d'investimento.



Trascorrevi il **33%** del tempo dedicato alle riunioni con gruppi numerosi, contro il **15%** del CEO medio. Indicava il **44%** delle sue riunioni (mentre il CEO medio ne indice il **51%**).

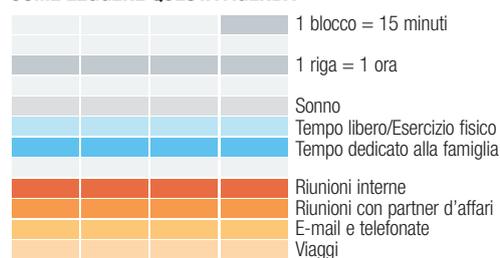
### Mercoledì

Ha avuto alcune riunioni presso il quartier generale, tra cui un'intervista televisiva, un incontro con un fornitore e sei sessioni con dei dipendenti.



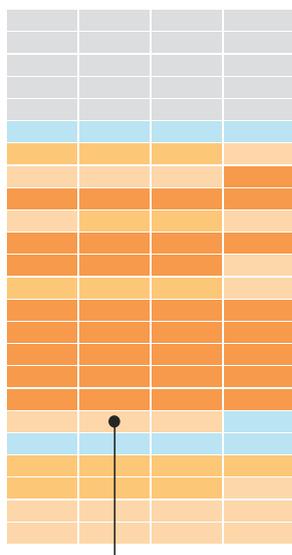
Dedicava il **35%** delle sue ore di lavoro alle persone e alle relazioni, contro il **25%** del CEO medio.

## COME LEGGERE QUESTA AGENDA



## Giovedì

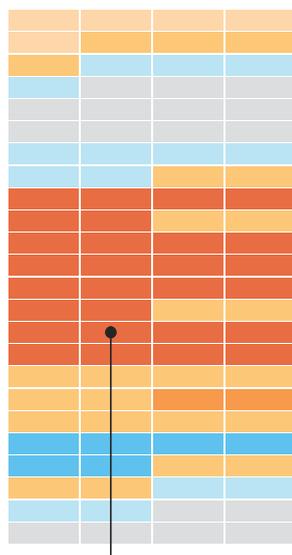
È andato in aereo nel Midwest a visitare due clienti, ha giocato a golf con un fornitore in Oklahoma, e poi ha preso un volo per New York, ritardato per il maltempo.



Nelle 13 settimane ha fatto **16** viaggi di lavoro.

## Venerdì

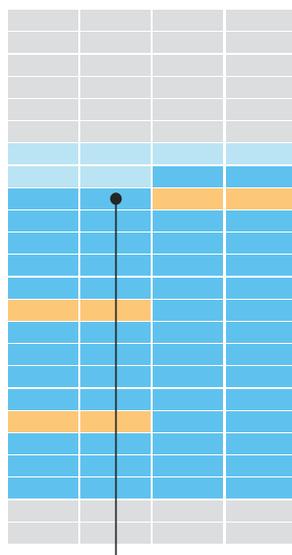
Ha partecipato al board meeting della sua azienda dopo aver dormito meno di tre ore, poi ha cenato con sua moglie.



Ha trascorso il **3%** del suo tempo con il board, rispetto al **5%** del CEO medio. Ha trascorso il **43%** di quel tempo parlando con i singoli director, rispetto al **38%** del CEO medio, e metà del tempo dedicato al board con l'intero gruppo.

## Sabato

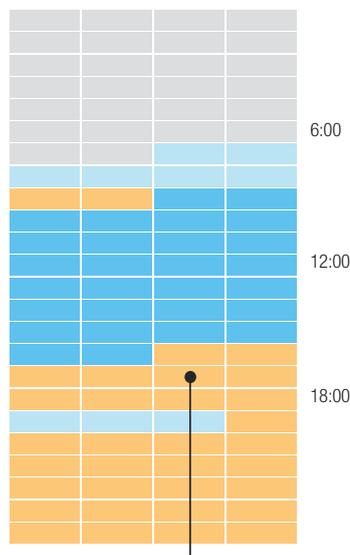
Ha passato la giornata in famiglia, tranne alcune interruzioni per delle e-mail di lavoro.



Ha trascorso il **62%** del tempo non lavorativo di veglia con i suoi familiari, contro il **47%** del CEO medio. Nel periodo di osservazione il tempo dedicato alla famiglia si concentrava nei weekend e nelle ferie perché la famiglia non si era trasferita nel Kansas.

## Domenica

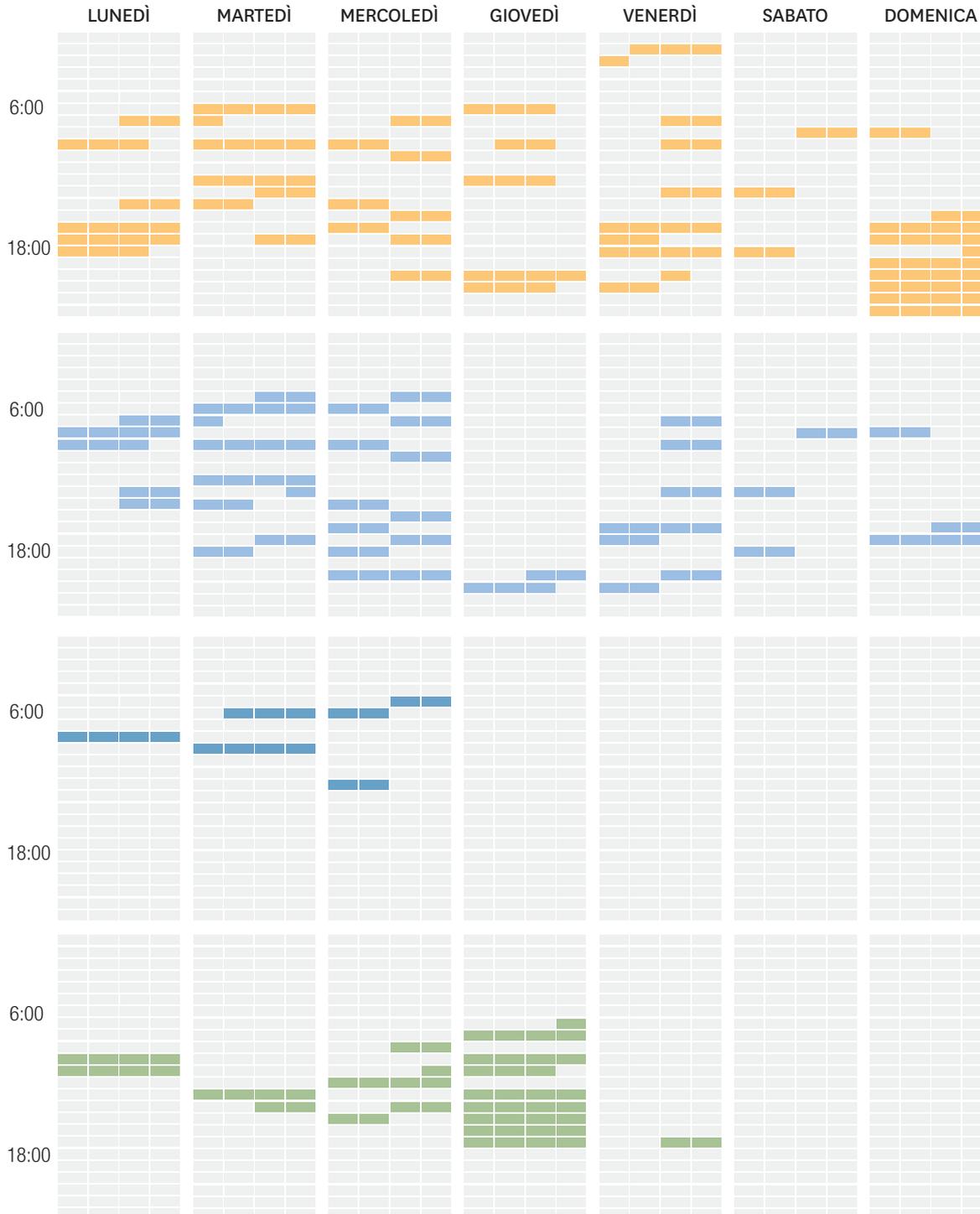
È stato in famiglia fino alle 15.30 quando è andato in aeroporto per partire per la Scozia.



Ha sbrigato un po' di lavoro nel **92%** dei weekend e nel **100%** dei giorni di vacanza, rispetto alle medie dei CEO, rispettivamente del **79%** e del **70%**.

# Cos'ha scoperto

L'analisi del modo in cui allocava il tempo ha consentito a Gentile di identificare e correggere degli andamenti impropri.



## TEMPO DEDICATO ALLE E-MAIL

Nelle 13 settimane Gentile ha trascorso 137 ore (ossia il 55% del suo tempo non programmato sulla posta elettronica. Si rende conto che non è il comportamento ottimale e sta cercando di aumentare la comunicazione face-to-face.

## TEMPO TRASCORSO DA SOLO

Una ragione per cui dedicava così tanto tempo alle e-mail è che il 65% del tempo che trascorre da solo è diviso in blocchi di 30 minuti al massimo, contro il 28% del CEO medio. Sta tentando di ritagliarsi blocchi più lunghi di tempo da dedicare alla riflessione solitaria.

## INCONTRI INDIVIDUALI E RIUNIONI CON I SUOI COLLABORATORI DIRETTI

Appena il 5% del tempo che passava coi referenti interni veniva trascorso solo con i suoi primi riporti, e il 16% delle sue riunioni erano one-on-one, rispetto a medie, rispettivamente, del 21% e del 42%. Dopo averlo scoperto, ha smesso di cancellare le riunioni mensili individuali programmate con i membri del suo gruppo dirigente.

## RIUNIONI CON I PARTNER D'AFFARI

Passava più del doppio del tempo con i clienti, e sette volte con i fornitori, rispetto al CEO medio. È un comportamento esemplare, che intende mantenere.

rosi – rappresentanti di varie business unit o di varie aree geografiche. Perciò passo sì del tempo con i miei collaboratori diretti, ma non in sessioni individuali. Tengo ogni mese riunioni programmate con ognuno di loro, ma sono occupatissimi; e sono occupatissimo anch'io, così la mia segretaria le cancella spesso perché sono insorti impegni più importanti. Porter e Nohria pensano che se tenessi più incontri individuali con i miei primi riporti, delegherei di più e li responsabilizzerei maggiormente. Abbiamo avuto un sano dibattito su questo punto e come conseguenza ho smesso di cancellare gli incontri individuali. Vedremo se questa decisione farà davvero la differenza. Mi hanno anche detto che i viaggi di lavoro sarebbero perfetti per queste conversazioni. Il nostro quartier generale si trova a Wichita, che è poco servita dalle linee aeree, perciò viaggiamo molto con un jet privato. Potrebbe essere ideale per le conversazioni one-on-one.

#### **Cos'altro indicavano i dati?**

Abbiamo osservato che le mie riunioni durano prevalentemente da una a due ore. La buona notizia è che non ne tengo tante di sei o sette ore, e che sto in riunione meno del CEO medio. Ma Porter e Nohria mi hanno fatto una domanda intelligente: perché ha bisogno di un'ora? Perché le sue riunioni non possono durare 45 minuti o anche meno? Così abbiamo iniziato a programmare riunioni di 45 minuti, per esempio dalle 13.15 alle 14. E abbiamo mantenuto la prassi di fare entrare la mia segretaria cinque minuti prima dell'ora programmata per la fine a ricordarci che il tempo sta per scadere. Ho scoperto che se le riunioni del CEO iniziano a durare a lungo, si creano problemi di programmazione per tutti i membri dell'organizzazione.

#### **I dati dimostrano che lei dedica molto tempo alla posta elettronica. È un problema?**

Con Porter, Nohria abbiamo parlato a lungo della posta elettronica. Io ci dedico effettivamente molto tempo. La posta elet-

tronica è impersonale e reattiva. I CEO devono conservare una dimensione umana e la propria autenticità, e non si può fare via e-mail. Porter e il preside Nohria – che detto per inciso è stato il mio professore di comportamento organizzativo alla HBS! – mi hanno invitato a trascorrere più tempo in incontri faccia a faccia con il personale. È una delle indicazioni più preziose che ho ricavato dallo studio. Devo anche dedicare più tempo alla riflessione solitaria e alla proattività. I blocchi di tempo non programmato che ho a disposizione sono troppo brevi per consentirmi di riflettere sulle questioni più complesse, e io tendo a occuparmi solo di quelle che mi arrivano con la posta in entrata. È difficile abbandonare questa tendenza, ma ci sto lavorando. E mi muovo maggiormente all'interno del nostro quartier generale.

#### **I CEO hanno davvero bisogno di tanto tempo per la riflessione solitaria? Non pensa sempre al business nei momenti liberi – quando guida, quando fa esercizio fisico o quando aspetta un volo in aeroporto?**

Ho tempo per riflettere quando sono in macchina o quando mi trovo a bordo di un aereo senza wi-fi. Programmare del tempo per la riflessione può essere un'ottima cosa. E Porter e Nohria non parlano solo di tempo per la riflessione – parlano anche di tempo per la spontaneità e per un minimo di flessibilità operativa.

#### **La sua segretaria non può aiutarla a prevenire un eccesso di programmazione?**

Una delle cose che ho imparato da questa analisi è che la tua segretaria dev'essere una partner strategica. Adesso cerco di incontrarla regolarmente, per essere sicuro che sappia quali sono le mie priorità. Fa anche delle piccole cose che mi sono d'aiuto. Per esempio, blocca tutto il mio tempo in modo che nessuno possa entrare in Outlook e scoprire che ho mezz'ora libera per poi chiedere un incontro. Mi prende appuntamenti altrove, il che mi obbliga a uscire dal mio ufficio. Mi programma persino il pranzo tutti i giorni,

così ho sempre mezz'ora libera. È un'abitudine sana, perché non salto i pasti e mi permette anche di coinvolgere qualcuno per parlare informalmente di un problema.

#### **A proposito di sane abitudini, Porter e Nohria non le hanno tirato le orecchie per la mancanza di esercizio fisico?**

Sì, mi hanno rimproverato un po' per questo. Devo programmare un po' di tempo per l'esercizio fisico, cosa che non ho mai fatto in passato. Nel periodo osservato ho dedicato solo il 4% del mio tempo all'esercizio fisico, molto meno della media – e per essere sincero, mi è già andata bene che non fosse lo 0%. Mi hanno detto anche non mi prendo abbastanza tempo per gli hobby. A questo punto, il mio unico vero hobby è il golf, e tendo a giocare prevalentemente con i clienti e ai convegni del settore. Non avrei nulla da obiettare, naturalmente, all'idea di giocare di più!

#### **Lei trascorre più tempo con i clienti rispetto al CEO medio. Cosa sacrifica a questo scopo?**

La focalizzazione sui clienti viene dagli anni che ho passato in GE – dove i leader stanno molto insieme ai clienti. Jeff Immelt era un grande esempio da questo punto di vista, il migliore che abbia mai visto. Nel nostro settore si tengono tantissimi eventi – convegni, air show – a cui partecipano tutti e si possono considerare ottime occasioni per incontrare un bel po' di gente. Andarci vuol dire passare meno tempo nel quartier generale e delegare di più al mio team, ma probabilmente è una buona cosa.

#### **Cosa si sente di dire ai manager in carriera riguardo alla gestione del tempo?**

Ragionate in modo molto strategico sul tempo, perché fa parte della vostra strategia. Il time management non si può ridurre a un processo reattivo che parte dal basso. Va gestito dall'alto, e non si può delegare. E anche nell'era della posta elettronica, dovete imporvi disciplinatamente di comunicare di persona in un modo che vi faccia apparire genuini e avvicinabili. ☺