



GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

PRESIDEN & CEO GILLETTE

THE COMPANY · 08

Semakin besar syarikat, semakin banyak pasaran yang dilayaninya, semakin luas portfolio produknya dan, secara paradoks, semakin sedikit pula tanggungjawab langsung Pengerusi kelihatannya.

Ia mungkin kedengaran seperti kenyataan yang provokatif, tetapi sangat kerap memang begitulah keadaannya.

Apabila orang melihat sebuah syarikat multinasional besar dari luar, mereka cenderung membayangkan Pengerusi sebagai panglima mutlak kapal itu. Hakikatnya, dalam syarikat moden, Pengerusi sering mewakili kuasa institusi, kesinambungan, dan hubungan dengan Lembaga Pengarah dan pemegang saham.

Orang yang sebenarnya melangkah ke medan perang setiap pagi ialah orang lain: CEO.

CEO-lah yang mesti membuahkan hasil.

CEO-lah yang mesti menjelaskan mengapa jualan meningkat atau menurun.

CEO-lah yang mesti mewajarkan kehilangan syer pasaran.

CEO-lah yang mesti menangani mogok, krisis perindustrian, penarikan balik produk, kesilapan strategik dan perubahan organisasi.

Ringkasnya, CEO hidup di bawah pemerhatian yang berterusan.

Setiap suku tahun membawa penghakiman.

Setiap tahun membawa penilaian.

Setiap keputusan ada harganya.

Apabila keadaan baik, pujian dikongsi.

Apabila keadaan buruk, tanggungjawab biasanya jatuh ke atas satu meja sahaja.

Meja CEO.

Pengerusi pula menduduki wilayah yang lebih canggih.

Pengerusi mengambil bahagian dalam keputusan strategik.

Pengerusi membantu menentukan hala tuju.

Pengerusi mempengaruhi keutamaan.

Pengerusi berurusan dengan pemegang saham.

Pengerusi membina hubungan.

Pengerusi mengurus keseimbangan dan struktur kuasa.

Namun Pengerusi jarang muncul di barisan hadapan operasi.

Ia peranan yang dibina lebih atas pengaruh daripada pelaksanaan.

Lebih atas bimbingan daripada akauntabiliti langsung.

Lebih atas kuasa daripada pendedahan.

Atas sebab inilah, dalam syarikat-syarikat besar, hubungan antara Pengerusi dan CEO ialah salah satu dinamika yang paling halus dalam seluruh sistem.

Di atas kertas, mereka kelihatan seperti sekutu.

Hakikatnya, mereka sering melayani keperluan yang berbeza.

Pengerusi mahu melindungi institusi.

CEO mesti melindungi prestasi.

Pengerusi berfikir dari segi kestabilan.

CEO berfikir dari segi hasil.

Pengerusi boleh menunggu.

CEO mesti menjawab dengan segera.

Apabila kedua-dua peranan sejajar, organisasi menjadi lebih kuat.

Apabila konflik timbul, seluruh syarikat cepat merasai ketegangannya.

Para eksekutif tidak lagi tahu siapa yang patut diikuti.

Keutamaan menjadi kabur.

Keputusan menjadi perlahan.

Politik dalaman mula menggantikan persaingan di pasaran.

Dan sangat kerap, CEO-lah yang akhirnya membayar harganya.

Atas satu sebab yang sangat mudah.

Lembaga Pengarah boleh menggantikan CEO dalam masa beberapa minit.

Menggantikan Pengerusi jauh lebih rumit.

Itulah sebabnya CEO sebuah syarikat besar menduduki kedudukan yang unik.

CEO memikul tanggungjawab yang sangat besar.

CEO mengurus beribu-ribu orang.

CEO menggerakkan berbilion-bilion dolar.

CEO membuat keputusan yang mempengaruhi seluruh pasaran.

Namun, jawatan itu sentiasa sementara.

Suatu hari CEO boleh diraikan sebagai arkitek kejayaan.

Beberapa suku tahun kemudian, CEO yang sama boleh menjadi penjelasan utama bagi masalah syarikat.

Pengerusi pula sering mewakili ingatan dan kesinambungan sistem.

Seorang melaksanakan.

Seorang lagi mengawasi.

Seorang berlari.

Seorang lagi memerhati.

Seorang membuahkan hasil.

Seorang lagi melindungi kuasa.

Dan dalam keseimbangan yang rapuh inilah salah satu kebenaran pengurusan korporat yang paling jarang dibincangkan menjadi jelas:

dalam syarikat-syarikat besar, kuasa dan akauntabiliti tidak selalu duduk di pejabat yang sama.

Ferdinando