

GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

PREZES I DYREKTOR GENERALNY GILLETTE

THE COMPANY · 08

Im większa firma, im więcej rynków obsługuje, im szersze ma portfolio produktów, tym – paradoksalnie – mniej wydaje się bezpośrednich obowiązków przewodniczącego rady.

Może to brzmieć prowokacyjnie, ale bardzo często właśnie tak to działa.

Kiedy ludzie patrzą na wielki koncern międzynarodowy z zewnątrz, wyobrażają sobie przewodniczącego rady jako absolutnego dowódcę statku. W rzeczywistości we współczesnych korporacjach przewodniczący często uosabia autorytet instytucji, ciągłość i relację z radą dyrektorów oraz z akcjonariuszami.

Tym, kto co rano naprawdę wychodzi na pole bitwy, jest ktoś inny: dyrektor generalny.

To dyrektor generalny musi dostarczać wyniki.

To dyrektor generalny musi wyjaśniać, dlaczego sprzedaż rośnie albo spada.

To dyrektor generalny musi tłumaczyć się z utraty udziału w rynku.

To dyrektor generalny musi radzić sobie ze strajkami, kryzysami przemysłowymi, wycofywaniem produktów, błędami strategicznymi i zmianami organizacyjnymi.

Krótko mówiąc, dyrektor generalny żyje pod nieustanną obserwacją.

Każdy kwartał przynosi osąd.

Każdy rok przynosi ocenę.

Każda decyzja ma swoją cenę.

Kiedy wszystko idzie dobrze, zasługami się dzieli.

Kiedy idzie źle, odpowiedzialność zwykle ląduje na jednym biurku.

Biurku dyrektora generalnego.

Przewodniczący rady zajmuje natomiast bardziej wyrafinowane terytorium.

Przewodniczący uczestniczy w decyzjach strategicznych.

Przewodniczący pomaga wyznaczać kierunek.

Przewodniczący wpływa na priorytety.

Przewodniczący rozmawia z akcjonariuszami.

Przewodniczący buduje relacje.

Przewodniczący zarządza równowagą i strukturami władzy.

A jednak przewodniczący rzadko pojawia się na operacyjnej linii frontu.

To rola zbudowana bardziej na wpływie niż na wykonaniu.

Bardziej na prowadzeniu niż na bezpośredniej odpowiedzialności.

Bardziej na władzy niż na wystawieniu się na ciosy.

Dlatego w wielkich korporacjach relacja między przewodniczącym rady a dyrektorem generalnym jest jedną z najdelikatniejszych dynamik w całym systemie.

Na papierze wyglądają na sojuszników.

W rzeczywistości często służą różnym potrzebom.

Przewodniczący chce chronić instytucję.

Dyrektor generalny musi chronić wyniki.

Przewodniczący myśli kategoriami stabilności.

Dyrektor generalny myśli kategoriami wyników.

Przewodniczący może czekać.

Dyrektor generalny musi odpowiadać natychmiast.

Kiedy obie role są zgrane, organizacja staje się silniejsza.

Kiedy pojawia się konflikt, cała firma szybko odczuwa napięcie.

Menedżerowie nie wiedzą już, za kim iść.

Priorytety się zacierają.

Decyzje zwalniają.

Wewnętrzna polityka zaczyna zastępować konkurencję na rynku.

I bardzo często to dyrektor generalny ostatecznie płaci cenę.

Z jednego bardzo prostego powodu.

Rada dyrektorów może wymienić dyrektora generalnego w ciągu kilku minut.

Wymiana przewodniczącego jest znacznie bardziej skomplikowana.

Dlatego dyrektor generalny wielkiej korporacji zajmuje wyjątkową pozycję.

Dyrektor generalny dźwiga ogromną odpowiedzialność.

Dyrektor generalny kieruje tysiącami ludzi.

Dyrektor generalny obraca miliardami dolarów.

Dyrektor generalny podejmuje decyzje, które wpływają na całe rynki.

A jednak to stanowisko jest zawsze tymczasowe.

Jednego dnia dyrektora generalnego można fetować jako architekta sukcesu.

Kilka kwartałów później ten sam dyrektor generalny może stać się głównym wyjaśnieniem problemów firmy.

Przewodniczący tymczasem często uosabia pamięć i ciągłość systemu.

Jeden wykonuje.

Drugi nadzoruje.

Jeden biegnie.

Drugi patrzy.

Jeden dostarcza wyniki.

Drugi chroni władzę.

I właśnie w tej kruchej równowadze staje się jasna jedna z najrzadziej omawianych prawd zarządzania korporacyjnego:

w wielkich korporacjach władza i odpowiedzialność nie zawsze mieszczą się w tym samym gabinecie.

Ferdinando