



GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTE BAŞKANI VE CEO'SU

THE COMPANY · 08

Şirket ne kadar büyükse, ne kadar çok pazara hizmet ediyorsa, ürün portföyü ne kadar genişse, paradoksal biçimde Yönetim Kurulu Başkanının doğrudan sorumlulukları da o kadar az görünür.

Kışkırtıcı bir iddia gibi gelebilir, ama çoğu zaman işler tam olarak böyle yürür.

İnsanlar büyük bir çok uluslu şirkete dışarıdan baktıklarında Yönetim Kurulu Başkanı'nı geminin mutlak kumandanı olarak hayal etme eğilimindedir. Gerçekteyse modern şirketlerde Başkan çoğu zaman kurumsal otoriteyi, sürekliliği ve yönetim kurulu ile hissedarlarla ilişkiyi temsil eder.

Her sabah savaş alanına gerçekten çıkan kişi başka biridir: CEO.

Sonuç getirmek zorunda olan CEO'dur.

Satışların neden arttığını ya da düştüğünü açıklamak zorunda olan CEO'dur.

Pazar payı kaybını haklı çıkarmak zorunda olan CEO'dur.

Grevlerle, sanayi krizleriyle, ürün geri çağırımlarıyla, stratejik hatalarla ve örgütsel değişikliklerle uğraşmak zorunda olan CEO'dur.

Kısacası CEO sürekli bir göz hapsinde yaşar.

Her çeyrek bir yargı getirir.

Her yıl bir değerlendirme getirir.

Her kararın bir bedeli vardır.

İşler iyi gittiğinde başarı paylaşılır.

İşler kötü gittiğinde sorumluluk genellikle tek bir masaya düşer.

CEO'nunkine.

Başkan ise daha incelikli bir alanda bulunur.

Başkan stratejik kararlara katılır.

Başkan yönün belirlenmesine yardım eder.

Başkan öncelikleri etkiler.

Başkan hissedarlarla ilgilenir.

Başkan ilişkiler kurar.

Başkan dengeleri ve güç yapılarını yönetir.

Yine de Başkan operasyonel ön cephede nadiren görünür.

Uygulamadan çok etki üzerine kurulu bir roldür.

Doğrudan hesap verebilirlikten çok yön göstermeye.

Açıktaki durmaktan çok güce.

Bu yüzden büyük şirketlerde Başkan ile CEO arasındaki ilişki, bütün sistemin en hassas dinamiklerinden biridir.

Kâğıt üzerinde müttefik görünürler.

Gerçekteyse çoğu zaman farklı ihtiyaçlara hizmet ederler.

Başkan kurumu korumak ister.

CEO performansı korumak zorundadır.

Başkan istikrar açısından düşünür.

CEO sonuçlar açısından düşünür.

Başkan bekleyebilir.

CEO hemen cevap vermek zorundadır.

İki rol aynı çizgide olduğunda organizasyon güçlenir.

Çatışma çıktığında bütün şirket gerginliği hemen hisseder.

Yöneticiler artık kimi izleyeceklerini bilmez.

Öncelikler bulanıklaşır.

Kararlar yavaşlar.

İç siyaset, pazardaki rekabetin yerini almaya başlar.

Ve çoğu zaman bedeli sonunda ödeyen CEO olur.

Çok basit bir nedenden.

Bir yönetim kurulu bir CEO'yu birkaç dakika içinde değiştirebilir.

Bir Başkanı değiştirmek çok daha karmaşıktır.

İşte bu yüzden büyük bir şirketin CEO'su eşsiz bir konumdadır.

CEO muazzam sorumluluklar taşır.

CEO binlerce insanı yönetir.

CEO milyarlarca doları hareket ettirir.

CEO bütün pazarları etkileyen kararlar alır.

Ve yine de bu konum her zaman geçicidir.

Bir gün CEO başarının mimarı olarak alkışlanabilir.

Birkaç çeyrek sonra aynı CEO, şirketin sorunlarının başlıca açıklaması hâline gelebilir.

Başkan ise bu arada çoğu zaman sistemin hafızasını ve sürekliliğini temsil eder.

Biri uygular.

Öteki denetler.

Biri koşar.

Öteki izler.

Biri sonuç getirir.

Öteki gücü korur.

Ve kurumsal yönetimin en az konuşulan gerçeklerinden biri tam da bu kırılgan dengenin içinde netleşir:

büyük şirketlerde güç ile hesap verebilirlik her zaman aynı odada oturmaz.

Ferdinando