



GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

PRESIDEN & CEO GILLETTE

Makin besar perusahaannya, makin banyak pasar yang dilayaninya, makin luas portofolio produknya dan, anehnya, makin sedikit pula tampaknya tanggung jawab langsung Ketua Dewan.

Mungkin terdengar seperti pernyataan yang provokatif, tetapi sering sekali memang begitulah cara kerjanya.

Ketika orang memandang sebuah multinasional besar dari luar, mereka cenderung membayangkan Ketua Dewan sebagai panglima mutlak kapal itu. Kenyataannya, di korporasi modern, Ketua Dewan sering mewakili wibawa kelembagaan, kesinambungan, dan hubungan dengan Dewan Direksi serta para pemegang saham.

Orang yang sungguh-sungguh melangkah ke medan perang setiap pagi adalah orang lain: CEO.

CEO-lah yang harus memberikan hasil.

CEO-lah yang harus menjelaskan mengapa penjualan naik atau turun.

CEO-lah yang harus mempertanggungjawabkan hilangnya pangsa pasar.

CEO-lah yang harus menghadapi pemogokan, krisis industri, penarikan produk, kesalahan strategis, dan perubahan organisasi.

Singkatnya, CEO hidup di bawah sorotan terus-menerus.

Setiap kuartal membawa penghakiman.

Setiap tahun membawa penilaian.

Setiap keputusan ada harganya.

Ketika keadaan baik, pujian dibagi.

Ketika keadaan buruk, tanggung jawab biasanya mendarat di satu meja saja.

Meja CEO.

Ketua Dewan, sebaliknya, menempati wilayah yang lebih canggih.

Ketua Dewan ikut serta dalam keputusan strategis.

Ketua Dewan membantu menentukan arah.

Ketua Dewan memengaruhi prioritas.

Ketua Dewan berurusan dengan para pemegang saham.

Ketua Dewan membangun hubungan.

Ketua Dewan mengelola keseimbangan dan struktur kuasa.

Namun Ketua Dewan jarang muncul di garis depan operasional.

Ini peran yang lebih bertumpu pada pengaruh ketimbang pelaksanaan.

Lebih pada arahan ketimbang tanggung jawab langsung.

Lebih pada kuasa ketimbang keterpaparan.

Karena itulah, di korporasi besar, hubungan antara Ketua Dewan dan CEO merupakan salah satu dinamika paling rawan di seluruh sistem.

Di atas kertas, mereka tampak sebagai sekutu.

Kenyataannya, mereka sering melayani kebutuhan yang berbeda.

Ketua Dewan ingin melindungi lembaga.

CEO harus melindungi kinerja.

Ketua Dewan berpikir dalam kerangka stabilitas.

CEO berpikir dalam kerangka hasil.

Ketua Dewan bisa menunggu.

CEO harus menjawab seketika.

Ketika kedua peran itu sejalan, organisasi menjadi lebih kuat.

Ketika konflik muncul, seluruh perusahaan cepat merasakan ketegangannya.

Para eksekutif tak tahu lagi siapa yang harus diikuti.

Prioritas menjadi kabur.

Keputusan melambat.

Politik internal mulai menggantikan persaingan di pasar.

Dan sering sekali, CEO-lah yang pada akhirnya membayar harganya.

Karena satu alasan yang sangat sederhana.

Dewan Direksi bisa mengganti seorang CEO dalam hitungan menit.

Mengganti seorang Ketua Dewan jauh lebih rumit.

Itulah sebabnya CEO sebuah korporasi besar menempati posisi yang unik.

CEO memikul tanggung jawab yang amat besar.

CEO mengelola ribuan orang.

CEO menggerakkan miliaran dolar.

CEO mengambil keputusan yang memengaruhi seluruh pasar.

Namun demikian, posisi itu selalu sementara.

Suatu hari CEO bisa dielu-elukan sebagai arsitek keberhasilan.

Beberapa kuartal kemudian, CEO yang sama bisa menjadi penjelasan utama atas masalah-masalah perusahaan.

Ketua Dewan, sementara itu, sering mewakili ingatan dan kesinambungan sistem.

Yang satu melaksanakan.

Yang lain mengawasi.

Yang satu berlari.

Yang lain menonton.

Yang satu memberikan hasil.

Yang lain melindungi kuasa.

Dan di dalam keseimbangan yang rapuh inilah salah satu kebenaran yang paling jarang dibicarakan tentang manajemen korporat menjadi jelas:

di korporasi besar, kuasa dan tanggung jawab tak selalu duduk di kantor yang sama.

Ferdinando