

GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

PRESIDENT EN CEO VAN GILLETTE

THE COMPANY · 08

Hoe groter het bedrijf, hoe meer markten het bedient, hoe breder zijn productportfolio en, paradoxaal genoeg, hoe minder directe verantwoordelijkheden de voorzitter lijkt te hebben.

Het klinkt misschien als een provocerende uitspraak, maar heel vaak werkt het precies zo.

Wie een grote multinational van buitenaf bekijkt, stelt zich de voorzitter meestal voor als de absolute bevelhebber van het schip. In werkelijkheid vertegenwoordigt de voorzitter in moderne concerns vaak het institutionele gezag, de continuïteit en de relatie met de raad van bestuur en de aandeelhouders.

Degene die elke ochtend werkelijk het slagveld op stapt, is iemand anders: de CEO.

De CEO is degene die resultaten moet leveren.

De CEO is degene die moet uitleggen waarom de verkoop stijgt of daalt.

De CEO is degene die verlies van marktaandeel moet rechtvaardigen.

De CEO is degene die stakingen, industriële crises, terugroepacties, strategische fouten en organisatieveranderingen moet afhandelen.

Kortom, de CEO leeft onder voortdurend toezicht.

Elk kwartaal brengt een oordeel.

Elk jaar brengt een beoordeling.

Elke beslissing heeft een prijs.

Als het goed gaat, wordt de eer gedeeld.

Als het slecht gaat, belandt de verantwoordelijkheid meestal op één enkel bureau.

Dat van de CEO.

De voorzitter daarentegen bezet een verfijnder terrein.

De voorzitter neemt deel aan strategische beslissingen.

De voorzitter helpt de koers te bepalen.

De voorzitter beïnvloedt de prioriteiten.

De voorzitter onderhoudt contact met de aandeelhouders.

De voorzitter bouwt relaties op.

De voorzitter beheert evenwichten en machtsstructuren.

Toch verschijnt de voorzitter zelden in de operationele frontlinie.

Het is een rol die meer op invloed is gebouwd dan op uitvoering.

Meer op sturing dan op directe verantwoording.

Meer op macht dan op blootstelling.

Daarom is de relatie tussen voorzitter en CEO in grote concerns een van de delicaatste dynamieken van het hele systeem.

Op papier lijken ze bondgenoten.

In werkelijkheid dienen ze vaak verschillende behoeften.

De voorzitter wil de instelling beschermen.

De CEO moet de prestaties beschermen.

De voorzitter denkt in termen van stabiliteit.

De CEO denkt in termen van resultaten.

De voorzitter kan wachten.

De CEO moet onmiddellijk antwoorden.

Wanneer beide rollen op één lijn liggen, wordt de organisatie sterker.

Wanneer er een conflict ontstaat, voelt het hele bedrijf al snel de spanning.

Leidinggevenden weten niet meer wie ze moeten volgen.

Prioriteiten vervagen.

Beslissingen vertragen.

Interne politiek begint de plaats in te nemen van de concurrentie op de markt.

En heel vaak is het de CEO die uiteindelijk de prijs betaalt.

Om één heel eenvoudige reden.

Een raad van bestuur kan een CEO binnen enkele minuten vervangen.

Een voorzitter vervangen is veel ingewikkelder.

Daarom neemt de CEO van een groot concern een unieke positie in.

De CEO draagt enorme verantwoordelijkheden.

De CEO leidt duizenden mensen.

De CEO verplaatst miljarden dollars.

De CEO neemt beslissingen die hele markten beïnvloeden.

En toch is de positie altijd tijdelijk.

De ene dag kan de CEO worden gevierd als de architect van het succes.

Een paar kwartalen later kan dezelfde CEO de voornaamste verklaring worden voor de problemen van het bedrijf.

De voorzitter vertegenwoordigt intussen vaak het geheugen en de continuïteit van het systeem.

De een voert uit.

De ander houdt toezicht.

De een rent.

De ander kijkt toe.

De een levert resultaten.

De ander beschermt de macht.

En juist binnen dit broze evenwicht wordt een van de minst besproken waarheden van het bedrijfsmanagement duidelijk:

in grote concerns zitten macht en verantwoording niet altijd in hetzelfde kantoor.

Ferdinando