

تقدمه

در عرصه مدیریت سازمانها و شرکتهای، کم نیستند مدیران موفقی که با تلفیق هنرمندانه دانش و اطلاعات، هوشمندی و مهارت، خواست و اراده، تدبیر و خلاقیت و با بهره‌گیری از سیستمها و روشهای کارآمد و مناسبات انسانی، موجبات پیشرفت و بالندگی شرکتهای را فراهم می‌سازند. حیطة اثرگذاری و موفقیت غالب این مدیران موفق به همان شرکت و سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، محدود و منحصر می‌شود. اما در هر دوران تعداد انگشت‌شماری از میان مدیران موفق ظهور می‌کنند که به علت توانمندی فوق‌العاده، انجام

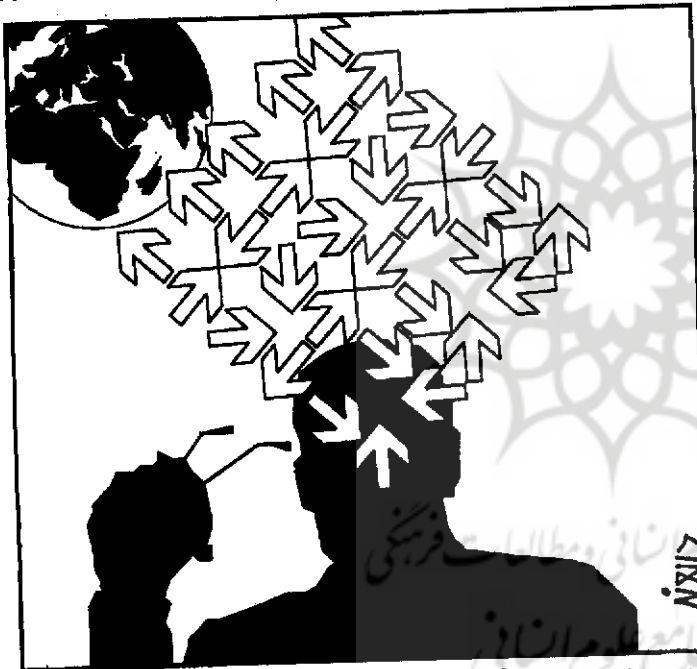
بسیار گسترده و عمیق در حوزه‌های مختلف دارند. مدیران شاخص و موفق، چگونگی و شیوه مدیریت و راهبری آنان در کشورهای دیگر، یک منبع عظیم و غنی برای یادگیری مدیران کشور ماست.

در این مقاله، گوشه‌هایی از عملکرد مدیریت جک‌ولش در شرکت جنرال الکتریک، شرح داده شده است.

«من خواهان یک انقلاب هستم» این جمله‌ای است که جک‌ولش در ۲۰ سال پیش هنگامی که مشخص گردید، مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک (GE) خواهد شد، به یکی از مدیران ارشد آن شرکت اعلام کرد. (جک‌ولش در

یاد بیاوریم. در ماه دسامبر ۱۹۸۰ که جنرال الکتریک پیشرفت ۲۱/۵ درصدی خود را اعلام کرد، اقتصاد جامعه در حال خروج از یک دوره رکود و ورود به یک دوره رکود دیگر بود.

شاخص بازار سهام عدد ۹۳۷ بود که با یک اذت شدید به سطح ۱۵ سال قبل کاهش یافته بود. ارزش سهام بدترین وضعیت خود نظیر دهه بحرانی ۱۹۳۰ را داشت. ارزش سهام شرکت جنرال الکتریک نیز با یک کاهش قابل توجه ظرف ده سال، ارزش واقعی آن به نصف کاهش پیدا کرده بود. هنگامی که جک‌ولش در دفتر مرکزی شرکت جنرال الکتریک مستقر شد، مجله فورچون نتایج عملکرد مدیران ۵۰۰ شرکت برتر



جک‌ولش

کاندیدای

برترین مدیر قرن

مترجم: عباس اروند تاج

منبع: FORTUNE NOV.22,1999



دنیا را اعلام کرد. فکر می‌کنید کدام مدیرعامل به‌عنوان بهترین، معرفی و اعلام شده بود؟ رگ‌جسونز مدیرعامل وقت جنرال الکتریک و سلف جک‌ولش.

اما فکر می‌کنید کدام شرکت بهترین عملکرد را در میان ۵۰۰ شرکت بزرگ داشت؟ بازهم شرکت جنرال الکتریک.

اما جک‌ولش قصد داشت همین شرکت جنرال الکتریک را که به‌عنوان شرکت نمونه و برتر شناخته شده بود، با انفجار انقلابی، به‌طور گسترده متحول سازد. او قصد داشت تمامی جنبه‌های بااهمیت شرکت نظیر حوزه‌های فعالیت، ساختار سازمانی، عادات و فرهنگ سازمانی، رسالت و اهداف آن را متحول سازد.

اول آوریل ۱۹۸۱ مدیرعامل شرکت GE گردید. او خیلی سریع به خواسته خود جامه عمل پوشاند و دست به یک انقلاب همه‌جانبه در شرکت جنرال الکتریک زد. در عصر تکنولوژی برتر و اطلاعات مداره ممکن است تعجب‌برانگیز باشد که چطور مدیرعامل یکی از بزرگترین و قدیمی‌ترین شرکتهای، به‌عنوان معمار یک انقلاب مدیریتی در قرن بیستم شناخته شده است، اما همانطور که در این مقاله شرح داده می‌شود، این پدیده اصلاً نباید تعجب‌برانگیز باشد.

برای اینکه درک کنیم که چرا جک‌ولش ۲۵ ساله در آستانه احراز سمت جدید خواهان یک انقلاب مدیریتی تمام و کمال بود، باید وضعیت اسفناک و بحرانی اقتصاد آمریکا در آن دوره را به

اقدامات ریشه‌ای، نوآورانه و تحول‌بخش، دامنه و حیطة اثرگذاری را در سراسر جامعه خود و حتی دنیا گسترش می‌دهند. آنان جامعه مدیران و حرفه مدیریت را به سطوح بالاتری از کارایی و اثربخشی ارتقاء داده و در میدان عمل شیوه‌های نوین و کارآمد مدیریت را عینیت می‌بخشند.

جک‌ولش مدیرعامل شرکت بزرگ بین‌المللی جنرال الکتریک (GE) از این‌گونه مدیران نادر است که به علت عملکرد بسیار موفق خود طی ۲۰ سال راهبری و مدیریت شرکت جنرال الکتریک و اثرگذاری و نفوذ گسترده بر جامعه مدیران و حرفه مدیریت، کاندیدای برترین مدیر قرن بیستم شده است. مدیران کشور ما نیاز به یادگیری و آموختن

این درحالی بود که تا آن زمان مهندگ در آمریکا چندان شناخته شده نبود.

جکولش را نمی‌توان اولین کسی دانست که تغییر و تحول درحال پدیدار شدن در دنیای کسب‌وکار را شناخته است. اما ویژگی برجسته او در این بود که وی با شجاعت تمام با واقعیت دنیای جدید کسب‌وکار روبرو شد، نیاز به تغییر و تحول دردناک در شیوه مدیریت را درک کرد و با سرعت و با قدرت تمام در میدان عمل به تغییر و تحول موردنیاز، جامعه عمل پوشاند.

جکولش جامعه مدیران را به دنیای جدید هدایت و رهبری کرد. و از آن مهمتر اینکه او یک الگو و یک شیوه و نظام کامل مدیریتی تهاجمی و ریشه‌ای تغییر و تحول در همه جنبه‌های بااهمیت اداره کسب‌وکار را به‌طور عینی و عملی به‌اجرا درآورد. جکولش در شروع کار با تغییر اهداف جنرال الکتریک کار خود را شروع کرد.

شرکت جنرال الکتریک بسیار بزرگ بود و مبلغ فروش آن یک درصد تولید ناخالص داخلی (GDP) آمریکا را تشکیل می‌داد. از قدیم‌الایام هدف جنرال الکتریک این بود که همواره دارای نرخ رشدی بیشتر از نرخ رشد اقتصاد عمومی جامعه داشته باشد. این هدف حداقل در ایراد اصلی داشت اول اینکه نمی‌توانست الهام‌بخش و محرک باشد. مثلاً اگر اقتصاد جامعه نرخ رشد ۲٪ داشت، جنرال الکتریک با یک نرخ رشد ۲/۲٪ می‌توانست ادعای تحقق و دستیابی به اهداف را داشته باشد درحالی که این ادعا از یک شرکت پیشرو چندان پذیرفتنی نبود. دوم اینکه این هدف بر روی اشتباه ذاتی آن اصرار داشت. صاحبان سهام شرکت به مدیران پول می‌دهند که ارزش شرکت آنها را افزایش دهند و نه اینکه بر ابعاد و اندازه شرکت بیفزایند و آن را بزرگ کنند. در دهه ۱۹۷۰ شرکت جنرال الکتریک به‌طور مستمر بزرگ و بزرگتر گردید، اما ارزش آن از ارزش سال ۱۹۷۲ بیشتر نشد.

جکولش برای جنرال الکتریک رسالت جدیدی تعیین کرد: «جنرال الکتریک باید با ارزش‌ترین شرکت دنیا شود. این یک تغییر ژرف و همیق در کانون فعالیتهای شرکت بود که نه تنها موجب تغییر گرایش و سمت و سوی فعالیت شرکت گردید بلکه آنقدر جسورانه بود که می‌توانست کارکنان شرکت را تشویق به پیشرفت و افزایش کارایی کند. در آن زمان جنرال الکتریک از لحاظ ارزش دهمین شرکت جهان بود. به‌عنوان بخش کلیدی رسالت مذکور،

داده و درحال جایگزین شدن با مجموعه‌ای از شیوه‌های نوین مدیریت بنگاههای اقتصادی بود. آن نظرات و شیوه‌های اداره و مدیریت قدیمی مبتنی بر «ساخت و تولید کالا» تحت‌عنوان مدیریت علمی (تیلوریسم) برای مدتها کارایی خود را نشان داده بود. مطابق با آن کارکنان با مجموعه‌ای از رویه‌ها، دستورالعملها و سلسله مراتب سازمانی و وظایف کاملاً برنامه‌ریزی شده و تقسیم کار تفکیک شده، در بنگاههای اقتصادی کار می‌کردند. این نظرات و شیوه اداره در میدان اجرا و استفاده در شرکت‌های بزرگ، رشد و ایجاد بنگاههای نوین کسب‌وکار تولید انبوه و همچنین در ارتش، برای چندین دهه، با موفقیت بسیار همراه بود.

چه کسی جرأت آن را داشت که صحت این نظرات و شیوه مدیریت را زیرسوال ببرد و نفی کند؟ اما تا سال ۱۹۸۰ دیگر بخش مهم و اصلی اصول تیلوریسم - از جمله این اصل که در چارچوب یک تقسیم کار کاملاً تعریف شده، کارگران فقط می‌باید کار فیزیکی انجام دهند، از اعتبار افتاده بود و شواهد و مستندات بسیاری حکایت از آن داشت که شیوه قدیمی مدیریت درحال منسوخ شدن است.

یک دهه رکود در بازار سهام با فریاد به مدیران اعلام می‌کند که شیوه مدیریت قدیمی درحال بی‌اعتبار شدن قرار گرفته‌اند اما به‌ندرت کسی حاضر بود با این واقعیت آن‌طور که هست روبرو شود و آن را بپذیرد.

جمع تعداد کارکنان ۵۰۰ شرکت بزرگ مستخب مسجله فورچون در سال ۱۹۷۹ در بالاترین سطح آن یعنی ۱۶ میلیون نفر قرار داشت - که در سالهای بعد هرگز به این تعداد نرسید - اما به‌قدرت کسی این آمار را معلول رشد کاذب شرکتها تلقی می‌کرد. اقتصاد آلمان و ژاپن که در جریان جنگ جهانی دوم ویران شده بود، پس از بازسازی کامل در هرصه رقابت جهانی و بازارهای آمریکا، شرکت‌های آمریکایی را با تهدید مواجه ساخته‌بود. اما شرکت‌های بزرگ آمریکایی نظیر زیراکس و خودروسازها (جی‌ام، فورد و کرایسلر) خطر فوق را جدی نمی‌گرفتند و از کنار آن به‌سادگی می‌گذشتند. در سال ۱۹۸۰ یک جزوه از معلم کیفیت ادوارد دمنینگ تحت عنوان «اگر ژاپنی‌ها می‌توانند، چرا ما نمی‌توانیم؟» انتشار یافت. در این جزوه به طرز بی‌رحمانه‌ای کیفیت نازل و نامرغوب محصولات و فرایندهای شرکت‌های آمریکایی به تصویر کشیده شده بود.

بالبینکه طرزعمل جکولش در آن دوره همانند یک تهاجم رعدآسا بود، خود وی چند سال بعد، از اینکه نتوانسته سریعتر از آن حرکت کند، اظهار تاسف می‌کند. همچنین او اعتراف می‌کند که در آن سالها از اینکه با ارزش‌ترین گنجینه بنگاههای اقتصادی آمریکا که به‌دست وی سپرده شده، فرو بریزد، می‌ترسیده است.

اما جکولش نه تنها شرکت جنرال الکتریک را ورشکسته نکرد، بلکه ارزش آن را به چندین برابر که فراتر از انتظار همگان بود، افزایش داد. ارزش سهام جنرال الکتریک در دوران مدیریت جکولش از حدود ۱۴ میلیارد دلار به ۴۰۰ میلیارد دلار افزایش یافت. اینک از لحاظ ارزش، جنرال الکتریک - پس از مایکروسافت - دومین شرکت در سراسر جهان است.

این رکورد افزایش ارزش یک شرکت بسیار حسرت‌آور و چشمگیر است اما برای اینکه جکولش را کاندیدای برترین مدیر قرن بیستم کننده، کافی نیست.

جکولش به این دلیل کاندیدای برترین مدیر قرن بیستم است که علاوه بر تغییر و تحول موفقیت‌آمیز شرکت جنرال الکتریک، خود را به‌عنوان با نفوذترین و اثرگذارترین مدیر در حوزه مدیران اجرایی نشان داده است. (تنها رقیب او در این خصوص آقای آلفرداسلون مدیرعامل شرکت جنرال موتورز در سالهای ۱۹۲۳ تا ۱۹۴۶ است). جکولش به‌طور گسترده در جامعه مدیران و صاحبان کسب‌وکار مورد تحسین قرار گرفته و روش مدیریت وی توسط مدیران بسیاری در دو دهه اخیر، مورداستفاده قرار گرفته است.

صاحبان سهام شرکت جنرال الکتریک و صاحبان سهام بسیاری از شرکتها، شروتمندشدن خود را مرهون مدیریت جکولش می‌دانند. محاسبه و تعیین میزان اثرگذاری کامل اقتصادی وی امکان‌پذیر نیست اما بدون تردید این اثرگذاری چندین برابر عملکرد موثر او در شرکت جنرال الکتریک است.

کاری که جکولش در جنرال الکتریک انجام داده بسیار فراتر و عمیق‌تر از سامان‌دهی و عینیت بخشیدن به چند ایده و نظام مدیریتی است.

هنگامی که او در ۲۰ سال پیش به‌عنوان مدیرعامل جنرال الکتریک مشغول به‌کار شد، مجموعه نظرات و شیوه‌های اداره شرکتها - که از اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن بیستم شکل گرفته و حاکم گردیده بود - دیگر کاربرد خود را از دست

شکل می‌گیرد. زیربنای تغییر و تحول در این حوزه از توسعه یک اندیشه ساده و در عین حال بزرگ سرچشمه می‌گرفت و آن این بود که تغییر و تحول در شرکت جنرال الکتریک می‌باید در طرز تفکر، نگرش و ایده‌های تک تک کارکنان آن پدیدار شود. این موضوع به ظاهر پیش‌پاافتاده جلوه می‌کرد اما حاوی یک واقعیت قانونمند تاریخی بود. در دنیای تجارت قدیم که چک‌و‌کاش زوال آن را به خوبی مشاهده می‌کرده این باور حاکم بود که مزیت‌های رقابتی شرکتها از ستادهای دفتر مرکزی آنها پدید می‌آید. شرکت جنرال الکتریک این باور را بیشتر از هر شرکت دیگری با کتابهای آبی معروف خود ارتقاء داده بود و به شکل ۵ اصل راهنمای کلیه مدیران، مدون کرده بود. این اصول در واقع چکیده و نظرات بهترین متفکران دنیای کسب‌وکار و مدیریت جامعه از جمله پینر دراکر را در بر می‌گرفت. اما برای مدیران جنرال الکتریک پیام آن روشن و ناممکننده با این مضمون بود: «این شما نیستید که باید فکر کنید بلکه این کارکنان شما - که احتمالاً از شما باهوش‌ترند - هستند که به جای شما فکر خواهند کرد».

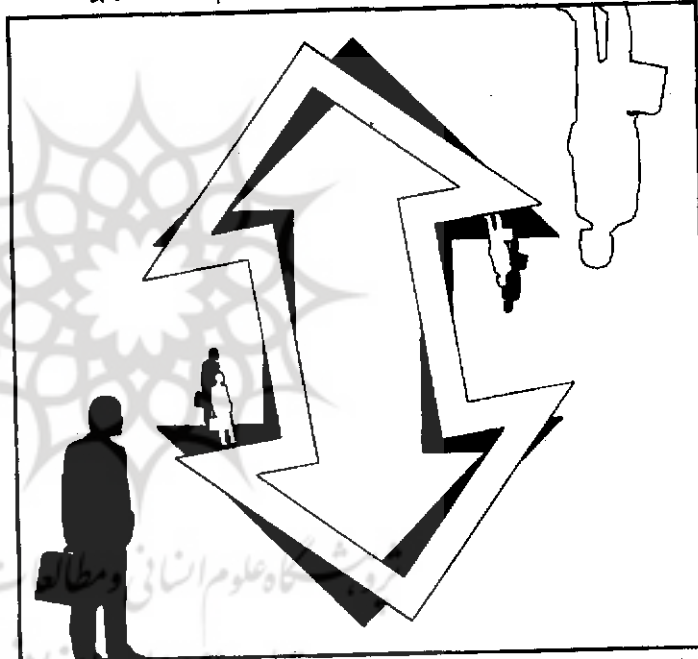
این چک‌و‌کاش بود که کتابهای آبی را پدید آورد. پیام موکد او به مدیران جنرال الکتریک این بود: «شما صاحب کسب‌وکارها هستید. مسئولیت اداره کارها را به دست بگیرید. سازه سنگین دفتر مرکزی را از بالای سر خود کنار بزنید و به جنگ بوروکراسی سازمانی بروید، آن را از ریشه بخشکانید و درهم بپزید».

اگر کارکنان شرکت جنرال الکتریک از لحن تند این عبارات متعجب می‌شدند اما از اقدامات عملی که به دنبال آن به وقوع می‌پیوست، بیشتر شگفت‌زده می‌شدند.

چک‌و‌کاش تمامی رده‌ها و سلسله مراتب بوروکراسیک و پرتعداد مدیریتی و سازمانی شرکت را کنار زد و دور ریخت. عاقبت او مشهورترین فرایند مدیرانه در کار و سازمان به نام «گردهم‌آیی‌های شهری» (TOWN MEETINGS) را در جنرال الکتریک به مرحله اجرا درآورد.

در این گردهم‌آیی‌ها، همه کارکنان از تمامی رده‌های عملیاتی به همراه رؤسا و مدیران خود شرکت می‌کردند و درخصوص اینکه چگونه می‌شود کارها را بهتر انجام داد، سوالات و پیشنهادات خود را مورد بررسی قرار می‌دادند. برای ۷۸۰٪ از این‌گونه سوالات و پیشنهادات در

همزمان او اقدام به فروش و واگذاری سایر شرکتها و فعالیتهای پراکنده و دست‌وپاگیر کرد. یکی از مله‌های گمراه‌کننده‌ای که در دهه ۱۹۷۰ باب روز شد، بحث برنامه‌ریزی استراتژیک جامع ستادی بود و شرکتها بزرگ اقدام به ایجاد واحدهای ستادی عریض و طویل با تعداد کارکنان حرفه‌ای قابل ملاحظه برنامه‌ریزی استراتژیک کرده بودند. چک‌و‌کاش معتقد بود که برنامه‌ریزی اثربخش و کارآمد از درون هر کسب‌وکار مشخص به دست می‌آید و نه ستادهای مرکزی. به همین دلیل واحد بزرگ متمرکز برنامه‌ریزی استراتژیک جنرال الکتریک و بخش اعظم کارکنان آن را پراکنده ساخت.



از مدیرعامل شرکت بزرگی نظیر چک‌و‌کاش انتظار می‌رفت که بخش اعظم وقت خود را در واشینگتن مرکز تجاری کشور صرف کند، اما او از این کار سرباز زد.

او دعوت عضویت در هیئت مدیره شرکتها را مختلف را نپذیرفت و به صراحت اعلام کرد او یک شغل تمام وقت به عنوان مدیرعامل جنرال الکتریک دارد.

تمرکز روی مسایل داخلی

پس از اقدامات مذکور، چک‌و‌کاش روی مسایل داخلی شرکت متمرکز شد و طرز کار و فرهنگ آن را در کانون توجه قرار داد. یعنی جایی که چگونگی و طرز کار و رفتار روزانه شرکت

چک‌و‌کاش اعلام کرد که هر یک از شرکتها جنرال الکتریک می‌باید در حوزه و رشته کسب‌وکار خود، مقام اول یا دوم را داشته باشند. این یک تغییر ریشه‌ای در نظام خود ارزیابی و تعیین جایگاه شرکت در دنیای کسب‌وکار بود. همچنان که کارکنان جنرال الکتریک ناباورانه مشغول بررسی و حل معمای معنا و اثرات اهداف و برنامه‌های مدیریت برای خودشان بودند - و برای بسیاری از آنان که دهها سال با یک نظام بوروکراتیک کار کرده بودند، نظرات و برنامه‌های چک‌و‌کاش ارزش چندانی نداشت - چک‌و‌کاش مقدمات و ملزومات تحول در سراسر شرکت را آماده می‌ساخت.

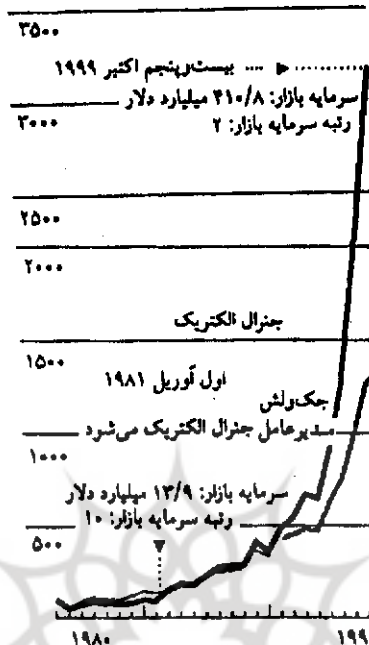
او پس‌الآن مجموعه شرکتها جنرال الکتریک را آغاز کرد. طی دو سال اول، چک‌و‌کاش ۱۱۸ کسب‌وکار و شرکت جدید را از طریق خرید یا شریک شدن به شرکت جنرال الکتریک اضافه کرد. و در مقابل ۷۱ شرکت و کسب‌وکار را به فروش رساند. محور اصلی این خرید و فروشها دو چیز بود: اول اینکه شرکت جنرال الکتریک را هر چه بیشتر به یک شرکت خدماتی تبدیل کند و دوم از کسب‌وکارهایی که شرکت در آنها مزیت رقابتی ندارد خارج شود. بزرگترین نماد این‌گونه موارد، شرکت استرالیایی فروشنده تجهیزات تولید ذغال بود که بزرگترین خرید شرکت جنرال الکتریک در دوره مدیرعامل قبلی آن بود.

ظالمانه نیست؟

ولش می‌گوید بدتر از آن است. اما ما در جنرال الکتریک با واقعیت همانطور که هست رویرو می‌شویم در میان اصول و نظام‌نامه اخلاقی که جنکولش در جنرال الکتریک نهادینه کرده است نظیر «سرنوشت خود را تحت کنترل خویش بگیر یا کس دیگری این کار را خواهد کرد». «خودت را تغییر بده قبل از آنکه مجبور به این کار شوی». «با همه کس صادق و روراست باش»... شاید اصل «رویرو شدن با واقعیت» (FACE REALITY) از همه مهمتر باشد. برخی در برخورد با موضوع بازنشسته شدن جنکولش که برای ۳۱ دسامبر سال ۲۰۰۰ برنامه‌ریزی شده، دچار مشکل می‌شوند.

یکی از شرکت‌کنندگان در سمینار جهانی مجله فورچون در شانگهای خطاب به جنکولش گفت: «شما یک جوان ۶۰ و چندساله هستید. چگونه بعد از بازنشسته شدن می‌توانید در دنیا اثرگذار باشید». و سپس با بیان تسمخ‌آمیزی گفت: «چه اشتباهی در مورد شما رخ داده است؟» این سوال با تحسین و خنده حضار در سمینار همراه شد اما جنکولش بلافاصله این گونه پاسخ داد: «من به هلت پیروی و خستگی بازنشسته نمی‌شوم. من به این دلیل بازنشسته می‌شوم که شرکت جنرال الکتریک به مدت ۲۰ سال تحت مدیریت من اداره شده است. موفقیت من در این دوره به میزان زیادی به این بستگی دارد که جانشین من چگونه خواهد توانست توسعه شرکت را برای دوره ۲۰ ساله بعدی تدارم بخشد. من در این دوره یک تیم مدیریت بزرگ و توانمند را در شرکت به وجود آورده‌ام آنان آماده‌اند که سکان شرکت را به دست بگیرند و از پس امور بآیند».

یک سازمان اگر می‌خواهد به حیات خود ادامه دهد باید بتواند خود را متحول کند، ایده‌های جدید پدید آورد و خود را با تحول روز منطبق سازد. در دوره آتی من نباید در هیئت مدیره شرکت باشم. من باید از صحنه شرکت جنرال الکتریک کنار روم تا جانشین من احساس کند که به‌طور کامل آزاد است تا هر کاری که می‌خواهد انجام دهد. اگر بعد از بازنشستگی و کنار رفتن از جنرال الکتریک من در شرکت دیگری مشغول به کار شوم، آنجا کار و مأموریت خود را انجام خواهم داد، اما در جنرال الکتریک من دیگر به اندازه کافی کارم را انجام داده و رسالتی ندارم. □

لهرست بهای سهام
سی‌ویکم دسامبر ۱۹۹۳ = ۱۰۰

جنکولش ملاقات می‌کرد، با یک فرابند مبادله صادقانه مواجه می‌شود و نه یک بحث خشک و کلیشه‌ای. ممکن است آن دو به توافق برسند و یا کارشان به داد و فریاد منجر گردد. اما در هر حالت مدیر ملاقات‌کننده می‌باید بتواند با ذهنی باز در گفتگو مشارکت کند و درجا افکار بدیع از خود ارائه کند. در سپاهان ملاقات نیز جنکولش خلاصه‌ای روشن از تعهدات مدیر ملاقات‌کننده تهیه کرده و همان را در پیگیری‌های بعدی، مورد استفاده و استناد قرار خواهد داد. همین خلاصه تعهدات نیز با قوت و استحکام ملاک و معیار ارزیابی عملکرد مدیران قرار می‌گیرد. البته مدیران نیز به‌نوبه خود همین روش را در حوزه کاری خود در سراسر شرکت اجرا می‌کنند. یک نتیجه اجرای این سیستم این است که عملکرد همه کارکنان در جنرال الکتریک سالانه در یک نظام ارزشیابی شریک‌ای ارزیابی شده و به آنان گفته می‌شود که امتیاز و رتبه عملکرد آنها چیست. این سیستم از بسیاری از سیستم‌های ارزیابی که در بیشتر شرکتها اجرا می‌شود به مراتب صادقانه‌تر است اما یک قسمت دشوار نیز دارد و آن این است که کارکنانی که در ۱۰٪ پایین امتیاز و رتبه قرار بگیرند یا باید امتیاز و رتبه خود را در دوره بعد ارتقاء دهند و یا مجبورند از شرکت جنرال الکتریک بروند. آیا این سیستم

همان گردهم‌آیی می‌باید پاسخ مناسب و قانع‌کننده دریافت می‌شد. این یک انقلاب فرهنگی تمام‌عیار در شرکت بود.

یک کارشناس کارخانه موتورهای هواپیمای جنرال الکتریک به گزارشگر مجله فورچون چنین می‌گوید «وقتی که به مدت ۲۰ سال به شما گفته‌اند: ساکت باش و حرف نزن، آنگاه یک کسی می‌آید و با صدای رسا به شما می‌گوید: حرفت را بزن. شما از صمیم قلب و مشتاقانه تمایل پیدا می‌کنید که خواسته او را تحقق ببخشید».

گردهم‌آییهای چندروزه مذکور بخش قابل توجه‌ای از انرژی و وقت کارکنان و عملیات و منابع مالی جاری شرکت را تلف می‌کرد اما اثر بسیار مهم آن این بود که به کارکنان یاد می‌داد که آنان صاحب حق هستند و حق دارند صحبت کنند، که آنان اشخاص مهمی هستند.

کسانی که در این گردهم‌آیها نظرات و پیشنهادات مناسب و سازنده‌ای ارائه می‌کردند مورد تشویق قرار می‌گرفتند. همینطور کسانی که آن نظرات و پیشنهادات را به مرحله اجرا می‌گذاشتند مشمول دریافت پاداش می‌شدند.

قدم منطقی بعدی آن بود که ایده و نظرات سازنده در سراسر شرکت عظیم جنرال الکتریک گسترش یابد. علیرغم بدیهی بودن، این کار قبل از مدیریت جنکولش انجام نمی‌شد. جنکولش سپس دست به اقدام ریشه‌دارتری زد و آن الگو برداری و استفاده از بهترین ایده و تجربیات شرکت‌های دیگر بود. او با صدای بلند و با قاطعیت از این امر پشتیبانی کرد تا حقانیت آن را نشان دهد و امروزه جنکولش به شما خواهد گفت که جنرال الکتریک چه درسهایی از مدیریت دارایی‌ها از شرکت تسویتا، واکنش سریع هوشمندانه در قبال بازار (QUICK MARKET (INTELLIGENCE) از شرکت وال-ساروت و... آموخته و به کار گرفته است. این موضوع البته در حال حاضر بدیهی به نظر می‌آید، اما برای جنرال الکتریک مستلزم یک تحول فرهنگی عمیق بود.

همزمان و حداقل به همان اندازه‌ای که نشانه‌ها و موارد تغییر و تحول مذکور اثرگذار بودند، تغییرات دیگری نیز در پس صحنه امور می‌باید صورت می‌گرفت که به گفته جنکولش بیشتر از هر چیز دیگری وقت او را به خود مشغول می‌کرد.

وقتی یکی از مدیران، جنرال الکتریک با