

"مدیریت بازار آمریکایی"



کفته می شود فروش هرگز کار آسانی نبوده است و در شرایط بازار رقابتی حاکم بر جهان کنونی دشوارتر نیز می شود. این اصلی پذیرفته شده است که امکان موفقیت در فروش باید از هیئتی ترغیب کننده و روابط مناسب با مشتری ناشی شود. اما در عین حال باید پذیرفت بازارهای رقابتی بیش از اینها را اجاب می کنند. هر قدر محصول یا خدمات ارابه شده خوب باشد، برای موفقیت در فروش عوامل اضافی دیگری هم لازم است. این مطلب به نقل تجربیات جک ولش یکی از موفق ترین مدیران آمریکایی در زمینه فروش می باشد. ولش مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک بود و امروز به درجه بازنشستگی نایل شده است. مطلب زیر برگرفته از مجله Business Week می باشد.

ترجمه: پروین قویدل

جک ولش Jack Welch، ۶۲ ساله اهل نیویورک سیتی، به عنوان مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک وارد مرکز آموزش شرکت شد. او در ابتدای فعالیت خود در جنرال الکتریک به مدت سه هفته، به آموزش دوره های پیشرفته مدیریت برای ۷۱ مدیر رده بالای شرکت پرداخت.

ولش از نظر ظاهری دارای اندامی عضلانی، چهره ای رنگ پریده با لهجه بوستونی است. وی توانایی آن را دارد که تقریباً حدود چهار ساعت با مدیران سخن گوید، به حرف های آنان گوش فرآهد و از آنان سوال کند. مدیران گله می کنند با وجود تاکید فراوان مدیریت کلان شرکت برای رسیدن به توسعه و پیشرفت، در دراز مدت باید طرح هایی ارائه دهند که در کوتاه ترین زمان به نتیجه برسد و برای ارائه این طرح ها، تحت فشار هستند، برخی دیگر نگران هستند که برنامه کلان سیگما ۶ (Sigma 6) (بزرگترین برنامه ابتکاری کیفی که تا به حال در ایالات متحده به کار گرفته شده) موجب می شود، بوروکراسی در شرکت روند تحقیر آمیزی طی کند.

ولش در پاسخ به این گلایه ها می گوید: "اگر شما نتوانید با ارائه طرح های کوتاه مدت به نتیجه برسید، پس نمی توانید در دراز مدت نیز به رشد و توسعه دست یابید. ایجاد تعادل بین این دو، وظیفه مدیریت است." او سپس از فقدان هم یاری بین واحدهای مختلف جنرال الکتریک (GE) شکایت کرده و می گوید پیشرفت فوق العاده مان نتیجه مشارکت مابوده است بنابراین این مشارکت نباید از بین برود. وی همچنین اظهار می دارد که اگر در این مدت طولانی، کمی بوروکراسی در شرکت ایجاد شود من ناراحت نیستم، اما شما می توانید آن را زیر پا بگذارید. شرکتی که او در آن حضور دارد همان است که طی ۱۷ سال اخیر برای ملاقات با حدود پانزده هزار مدیر آن هم حدود ۲۵۰ بار به آنجا آمده است. او فردی جدی است که به هر قیمتی، نتایج مطلوب خود را به دست می آورد. لگنت زبان جزیی وی، او را به شدت حساس کرده است. اما آنچه دانشجویان وی می بینند یک نظریه پرداز مدیریت، متفکر راهبردی، استاد تجارت و نماد و مظهر شرکت E است که آن را به اوج پیشرفت رسانده است.

اگر رهبری را یک هنر بدانیم پس حتماً ولش هنرمند بزرگی است. زیرا مدت ۱۷ سال در یک نظام اقتصادی دشوار جهانی، توانست درآمد ثابت و سود فراوانی را برای GE ایجاد کند. Tichy از کارکنان قدیمی GE و استاد مدیریت دانشگاه میشیگان ولش را در بین روسای شرکت، از همه مهمتر می داند، زیرا به نظر او ولش الگوی جدیدی برای شرکت ها در قرن بیست و یک ارائه کرده است که رشد فوق العاده ای را ایجاد می کند. او عقیده دارد همین موضوع باعث شده است ارزش سهام GE از ۱۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۱، به تقریباً ۲۸۰ میلیارد دلار افزایش یابد. تا به حال هیچ کس نتوانسته است چنین الگویی ارائه کند. یکی از حسابرسان سابق GE می گوید که الگویی که ولش ارائه کرده است تا ابد باقی می ماند. در مورد اینکه چگونه ولش یک صنعت عظیم قدیمی آمریکایی را به چنان پیشرفتی سوق داد که امروز قادر باشد در بازارهای جهانی رقابت کند، مطالب زیادی گفته و نوشته شده

است. او با دریافت بیش از ۶۰۰ درخواست کالا و حضور در بازارهای جدید، شکل تازه‌ای به شرکت GE داده است. اما هنوز در مورد اینکه چگونه ولش در گسترده‌ترین و پیچیده‌ترین سازمان آمریکا تاثیر گذار بوده، مطلب زیادی ارایه نشده است. مدیران زیادی هستند که تلاش می‌کنند که بتوانند حتی تعداد کمی را اداره کنند و بر آنان تاثیر بگذارند. اما نمی‌توانند. بسیاری از مدیران شرکت‌ها کوشش فراوانی به کار می‌برند تا بتوانند مقدار کمی از روش کار GE را در شرکت‌های خود ارایه کنند اما در این کار موفق نمی‌شوند. پس باید دقت کرد که چگونه ولش این کار را انجام می‌دهد. او اکنون با ۳۰۴ میلیارد دلار دارایی ۸۹۲ میلیارد دلار فروش و ۲۷۶ هزار کارمند در بیش از ۱۰۰ کشور جهان، بر فراز امپراطوری تجاری جهان قرار دارد.

ولش شخصیت موثری است که عاشق برنده شدن در بازی تجارت است و در ضمن به جزئیاتی که بسیاری از مدیران نادیده می‌گیرند توجه شدیدی نشان می‌دهد. وی در جلساتی که در طول سال برای اعضای شرکت برگزار می‌کند، از آنان می‌خواهد که با صراحت سخن خود را بیان کنند و به شدت از نیرو و توان کارمندان خود حمایت می‌کند. سلطه شدید ولش بر GE موجب وابستگی کارکنان شرکت به او شده است. او در چنین شرکت بزرگی یک چیز منحصر به فرد بوجود آورده است: عدم رعایت تشریفات. کلیه کارکنان او را جک (Jack) صدا می‌کنند (از منشی گرفته تا رانندگان و کارگران کارخانه). ولش عقیده دارد که تنها چیزی که در مورد GE به آن اشاره نشده، غیر رسمی بودن محیط آن است. وی منظور از غیر رسمی بودن را بر هم زدن زنجیره سلطه می‌داند. یعنی ارتباط کلیه افراد شرکت با یکدیگر به خصوص افراد رده بالا با بقیه افراد به گونه‌ای که آنان حس کنند که نه برای یک شرکت بزرگ بلکه برای یک رییس پرتوقع کار کرده‌اند. وقتی ولش مدیر عامل شد از دشواری‌هایی که شرکت با آن مواجه بوده به عنوان اهرم‌های هدافتمند رهبری بهره گرفت. جلساتی که او تشکیل می‌دهد فرصتی است تا دستور جلسه را تعیین کرده یا تغییر دهد و نیز مدیران واحدهای ۱۲ گانه GE را امتحان کند. راهبردها را مورد بررسی قرار دهد و نظرات خود را مطرح کند.

او هر هفته ملاقات‌های غیر منتظره در کارخانه‌ها و دفاتر GE به شکل ضیافت برگزار می‌کند که در آنها با مدیران رده بالا و پایین دیدار می‌کند و یادداشت‌هایی که با دست نوشته شده را برای کارکنان GE توسط فکس ارسال می‌کند. این کارها به معنی هدایت کردن و تحت تاثیر قرار دادن وضع یک سازمان پیچیده است.

عمل به قول

ولش که ابتدا به عنوان یک مهندس در جنرال الکتریک مشغول کار شد پس از یکسال (سال ۱۹۶۱) به طور ناگهانی شغل خود را ترک کرد. او احساس می‌کرد که بوروکراسی شرکت او را سرکوب می‌کند. اما Gut off مدیر جوانی که یک پایه بالاتر از او بود و توسط وی به شدت تحت تاثیر قرار گرفته بود، او و همسرش را به شام دعوت کرد و به مدت چهار ساعت برای منصرف کردن او تلاش کرد و سپس سوگند یاد کرد که ولش را از درگیری در تشریفات اداری GE رها کند و برای او محیط یک شرکت کوچک را به وجود بیاورد و امکانات زیادی در دسترس وی قرار دهد. این دیدگاه‌ها بعد از مدتی بر تفکر خود ولش به عنوان مدیر عامل GE غالب شد. به هر صورت ولش دوباره در شرکت مشغول کار شد و Gut off که تا سال ۱۹۷۳ رییس او می‌شد به قول خود عمل کرد.



ولش عقیده دارد، توانایی های کاری افراد بی پایان هستند (این عقیده هیچ رکودی را برای خلاقیت انسان نمی پذیرد)، به نظر وی آنچه از روح و ذهن انسان سرچشمه بگیرد کاملاً نامحدود است. وی دوست دارد که به جای کلمه توانایی، واژه خلاقیت را به کار ببرد و عقیده دارد که همه افراد، دارای خلاقیت هستند.

تعجبی ندارد از زمانی که ولش دوباره در GE به کار پرداخت و بزرگترین ابتکار در کیفیت شرکت ایجاد شد. تا کنون او مسوولیت سنگینی بر عهده داشته است و برنامه سیگما ۶ به نظری تا سال ۲۰۰۰، می تواند حداکثر ۵ میلیارد دلار سود خالص برای شرکت ایجاد کند سال گذشته این برنامه، ۳۲۰ میلیون دلار سود آرایه داد، یعنی دو برابر بیش از هدف اصلی ولش (۱۵۰ میلیون دلار). او با غرور می گوید " سیگما ۶ مانند برق در همه جا منتشر می شود و همه چیز را دگرگون می کند."

بیان اقدامات انجام شده

هر سال در ماه ژانویه، ولش برای مدیران صحبت می کند و از آنان می خواهد دیدگاه ها و اقدامات انجام شده خود را بیان کنند. امسال نیز، گفت و گوهای مدیران از موفقیت برنامه سیگما ۶ خبر می داد. آنان یکی یکی برای ولش شرح دادند که چگونه توانسته اند هزینه ها و اشتهاهای را کاهش و بهره وری را افزایش دهند و نیاز به سرمایه گذاری برای خرید تجهیزات را از بین ببرند.

طرح بیان اقدامات انجام شده به مدیران اجازه می دهد تجربه های خود را با همتهای دیگر خود در جنرال الکتریک رد و بدل کنند و از آنان تاثیر بپذیرند. ولش به این گروه هشدار می دهد امسال یکی از دشوارترین سال ها خواهد بود. زیرا قیمت ها از آنچه ما فکر می کردیم پایین تر هستند. بنابراین بهتر است در این هفته اقدام جدی به عمل آورید. اوسپس از مدیران هر واحد GE می خواهد که دوباره بودجه های سالیانه را با منظور کاهش روند اقتصادی آرایه کنند و پیشنهاد می کند، بدون افزایش هزینه ها، تغییراتی را که می توان برای جذب موجودی بیشتر ایجاد کرد انجام دهند. همچنین میزان درخواست برای کالا را افزایش داده و برای تغییر دادن چگونگی سرمایه گذاری در کارخانه از ذهن خود کمک بگیرند.

پس از اینکه مدیران شرکت به سر کار خود بر می گردند یک نوار ویدیویی از گفت و گوی ولش به همراه یک راهنما به منظور چگونگی استفاده از نوار برای گروه های کاری مدیران در دسترس آنان قرار می گیرد. طی یک هفته بیش از ۷۵۰ نوار ویدیو به واحد مختلف GE در سراسر جهان ارسال می شود و سخنان ولش توسط ۱۵۰ هزار کارمند شنیده و تقویت می شود.

یاداش

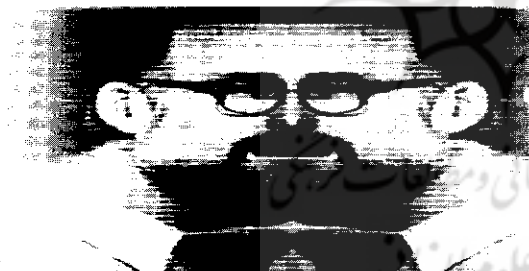
ویلیام وودبرن (William woodburn) که در حال حاضر سرپرستی یکی از واحدهای شرکت در اوهایو را بر عهده دارد، با بهره برداری از برنامه سیگما ۶، بازده فراوانی را به دست آورده است. (سرمایه گذاری چهار برابر افزایش و ساختار هزینه ها به نصف کاهش داده شده است). تعدادی از مدیران GE برای پی بردن به چگونگی کار وودبرن از کارخانه او بازدید کردند تا بتوانند مشاهدات خود را در واحدهای خویش به کار بگیرند. اکثر رهبران بزرگ در انتقال نظرات خود، استاد هستند. ولش نیز در اوایل سال هایی که مدیر عامل شد، دریافت که تنها با برقراری ارتباط با مدیران نمی توان تغییر ایجاد کرد. بنابراین تصمیم گرفت با سرسختی مداوم پیام های خود را تکرار و در هر فرصتی آنها را تقویت کند. یادداشت های دست نویس وی که دوستانه و بی شائبه هستند، در این میان نقش بسیار مهمی دارند. این یادداشت ها برای همه کارکنان فرستاده می شوند (از طریق فکس) هدف از این یادداشت ها دادن روحیه به کارکنان و تشویق آنهاست.

البته بعضی از کارمندان عادی از فشاری که به طور مستمر از لحاظ کاری بر آنها وارد می شود، شکایت می کنند و برخی از منتقدان می پرسند که آیا وجود این فشار موجب نمی شود که تعدادی از کارمندان به ایجاد شایعات مختلف دامن زده و برای GE مزاحمت ایجاد کنند؟

نکته مهمی که وجود دارد این است که در بین یادداشت ها و نامه هایی که برای کارکنان سازمان فرستاده می شود (از طرف ولش) هیچ یک تشریفات نیستند و همه دارای بیانی صریح و خودمانی و بیان انتظارات ولش از کارکنان هستند. معاون ارشد وی می گوید: او در به کار بردن تشویق و تنبیه فوق العاده ماهر و ورزیده است. یعنی وقتی به شما پاداش یا امتیاز خرید یا فروش سهام را داد، بدانید که از شما می خواهد بدانید، خواسته او در سال بعد چیست.

می توان گفت ولش به گونه ای ماهرانه، پاداش دادن را برای هدایت رفتارها به کار می برد. او سال گذشته با افزایش حقوق (به میزان ۴ درصد) موافقت کرد و حتی گفت که حقوق پایه کارمندان می تواند تا ۲۵٪ نیز افزایش یابد. در ضمن میزان پاداش های نقدی را به ۱۵٪ افزایش داد. همچنین دادن امتیاز خرید یا فروش سهام را نیز به عنوان پاداش دیگری برای کارکنان در نظر گرفت. وی تاکید دارد که در مرحله اول باید حداقل ۲۵ درصد از کارمندان به پاداش ها دسترسی یابند.

البته ولش نیز مانند سایر مدیران دیگر شرکت های بزرگ در آمریکا، از خرید یا فروش سهام سود فراوانی برده است. در سال گذشته او بدین طریق ۳۱/۸ میلیون دلار سود به دست آورد. او هنوز هم هنگام مرور اسامی کارکنان به سختی می تواند احساسات خود را کنترل کند. اشتیاق وی به خاطر آن است که توسط افرادی که به خوبی آنان را نمی شناسد، سرمایه گذاری هنگفتی کرده است. در اوایل سال، تنها ۲۹۰۰ کارمند شرکت از ۵۲۰ میلیون دلار بهره مند شدند. ولش می گوید "پاداش ها شامل همه افراد می شوند. آنها زندگی کارکنان را تغییر می دهند. این یک لذت واقعی است. ما بیش از نیاز خود پول دریافت کرده ایم."



یک حادثه شگفت انگیز

یک مدیر سابق GE می گوید: کارمندان این شرکت از دیگر شرکت هایی که تنها کار تجاری انجام می دهند آزادتر هستند. زیرا وقتی یک شرکت تصمیم می گیرد کار خاصی انجام دهد، کنترل بیشتری روی کارکنان آن انجام می گیرد.

ولش دریافته است که سازمان می تواند مثل یک انسان تاثیر پذیر باشد. او به طور مداوم در جریان خبرهای شرکت قرار می گیرد. وی که ۱۵ تا ۲۰ درصد از وقت خود را در تماس با مشتریان شرکت می گذراند در حدود ۵ سال پیش از آنان شنید که لوله هایی که به دستگاه های اشعه X واسکن شرکت متصلند دارای کیفیت نامرغوبی هستند. برای حل این مشکل، ولش، ستادهایی را تعیین کرد و از مدیر کل خدمات شرکت در اروپا خواست که وضع را بهبود بخشد. حکم وی صریح و مستقیم بود.

طی مدت چهار سال مدیر کل یاد شده به طور هفتگی گزارش هایی را از روند بهبود کار

مستقیماً برای ولش می فرستاد. اما ولش به او جواب داد: "تو به اندازه لازم تلاش نمی کنی." از آن به بعد مدیر کل خدمات شرکت در اروپا شروع به انجام اصلاحات بیشتری کرد. به گونه ای که سال گذشته میزان بهره وری شرکت از این لحاظ تقریباً به ۱۴ میلیون دلار رسید. مدیر مذکور می گوید: اگر در GE کسی کار خود را خوب انجام دهد کار بزرگی انجام داده است و گر نه اخبار بدی دریافت می کند. او شهرت ولش را به دلیل صبر و شکیبایی اش نمی داند. بلکه به دلیل فروتنی و تواضع وی می داند.

شکست وجود ندارد

در حالی که تحلیل گران وال استریت یا سرمایه گذاران جنرال الکتریک به بررسی اقدامات نوید بخش ولش (مانند ایجاد با ارزش ترین شرکت جهان) می پردازند. اما او به مسایل به گونه دیگری نگاه می کند. او که بیش از نیمی از وقت خود را به بررسی مسایل افراد می پردازد، علت پیشرفت خود را در توجه به افراد شرکت و پرورش استعداد آنان می داند. او می گوید "در این شرکت افراد بزرگی هستند که آن را اداره می کنند و بزرگترین موفقیت من کشف این افراد بوده است. به نظر می رسد آنان در اینجا موفق می شوند." او عقیده دارد که باید افراد را به خوبی شناخت تا بتوان به نظرات آنان اعتماد کرد. بنابراین او سعی کرد حداقل بیش از هزار نفر را در GE به خوبی شناسایی کند. یکی از کارکنان می گوید او اسامی و نوع کار افراد را می داند و این امر سبب تقویت روحیه آنان می شود. سه سال پیش واحد حمل و نقل GE در پنسیلوانیا نیاز به نیرو داشت. بنابراین شروع به استخدام تعدادی از افراد کرد. ولش یک روز کامل را در کنار آنها گذراند و به آنان خاطر نشان کرد، به کیفیت کار توجه داشته باشند سابقه کاری آنان را به آنها گوشزد کرد و تاکید کرد که شرکت سالیانه ۲۰۰ کارمند استخدام می کند. ظرف کمتر از سال، GE ۷۱۱ کارمند در آن واحد داشت که بسیاری از آنان به ترفیع های نسبتاً مهمی دست یافتند. در حالی که در بسیاری از شرکت ها در شایسته سالاری به صلاحیت و سطح تحصیلی افراد توجه می شود اما در GE مدیران موفق، مدرک دانشگاهی نداشته اند. در این شرکت بدون توجه به عنوان یا مقام افراد، آنان را مورد تشویق قرار داده یا به آنان ترفیع داده می شود. در این باره ولش عقیده دارد که آنچه مهم است عملکرد افراد است.

از سال ۱۹۸۱ که ولش مدیر عامل شد همواره این موضوع را تاکید کرده است. او در ماه های آوریل و مه همراه با سه تن از مدیران ارشد خود نشست سالیانه شرکت را برگزار می کند و کارهای بیش از سه هزار مدیر شرکت (مربوط به ۱۲ واحد) را مورد بررسی قرار می دهد. این جلسه از ساعت ۸ صبح آغاز و در ساعت ۱۰ بعد از ظهر پایان می یابد. از سوی دیگر ولش در طول سال نیز، جلسه دیگری با کارمندان شرکت دارد که در آن با چند هزار کارمند ارتباط برقرار می کند. او به هنگام دیدار آنها برگه های ارزشیابی کارمندان را (که نقاط ضعف و قوت آنها را مشخص کرده است) در دست دارد و بدین طریق از نیازهای رشد یافته و اهداف آنان آگاه می شود حتی عکس کارمندان نیز مورد بررسی قرار می گیرد.

در GE زنان بیش از ۲۰ پست را اشغال نمی کنند و از بین ۱۲۰ مدیر ارشد تنها ۴ نفر از آنان زن هستند. با اینکه این فرهنگ جاهلانه برای بسیاری از زنان غیر قابل تحمل و زننده است، اما ولش تاکید می کند که زنان عملکرد ضعیفی دارند که این بر روی صاحبان صنایع تاثیر گذار است. گرچه GE همواره با این موضوع رقابت کرده است. یکی از مدیران ارشد زن که اخیراً GE را ترک کرده است می گوید من در اینجا چیزی ندیدم که زنان را از فعالیت بازدارد. اما این موضوع به سابقه فرهنگی و اطلاعاتی در این باره برمی گردد. در طول روز ولش به ترفیع هایی که باید در آینده صورت گیرد مسوولیت ها، ترتیب طرح ها و غیره رسیدگی می کند. او عقیده دارد کارکنان واحدهای مختلف شرکت، خود مدیر و همکاران خود را بر می گزینند و تنها او نظرش را درباره افراد ابراز می دارد.

ولش همواره در جستجوی افرادی است که دارای نیروی بدنی مناسب و توانایی نفوذ روی دیگران باشند و آنان را E به توان چهار می نامد. یکی از مدیران شرکت عقیده دارد که او افراد نادان را تحمل نمی کند و به طور یقین نمی تواند با افراد کم هوش مدارا کند. برخی منتقدان وی عقیده دارند، او یک فرد معمولی و تنگ نظر است که سریعاً در مورد افراد قضاوت می کند. یک مدیر سابق GE می گوید وقتی او با کسی ملاقات می کند، او از شدت ترس و دلهره سخن نمی گوید و لش او را فردی بی مصرف می داند و اضافه می کند همین که ولش می تواند به گفته خود اطمینان داشته باشد می تواند خوب باشد.

آموزش جذاب

ولش در ابتدای ورود خود به GE با شرایط بدی روبرو شد. او می گوید "هنگامی که وارد آنجا شدم ۶۰ درصد از افراد آن مرا مسخره می کردند. اکثر آنان مرا دیوانه می پنداشتند. زیرا کار مشکلی را پذیرفته بودم."

تاسف او به خاطر آن است که در ابتدای کار بسیار کند حرکت کرده است. او به خاطر می آورد که در سال ۱۹۸۱ یک کارخانه اتوی بخار وابسته به GE با ۶۵۰ کارمند تعطیل شد. او می گوید: این که اکنون جامعه امریکا دارای رقابت طلبی شده است و شیوه زندگی قدیمی خود را رها کرده و شیوه جدیدی را در پیش گرفته است به قواعد کاری مربوط می شود که در Croton ville آموزش داده می شود (محل تدریس دوره های مدیریت) وقتی ولش نردبان ترقی شرکت را برافراشت، Croton ville دچار یک توقف اجباری شده بود اما سخنان ولش برای بسیاری از افرادی که نتوانسته بودند پیشرفت کنند، در حکم یک جایزه دلداری بود.

بعد از آن که ولش مدیر عامل شد، این مکان را به عنوان یک مرکز آموزش غیر رسمی برای یاد دادن روش هایی که به اولویت های راهبردی شرکت مربوط می شدند قرار داد و مدیران شرکت برای فراگیری راه حل مسایلی که تا آن زمان آنها را درگیر کرده بود از دوره های آموزشی استقبال کردند.

ولش می گوید چون این مرکز معروف و مشهور شده است، افراد واحدهای مختلف شرکت را به خود جذب می کند. تدریس در این مرکز یکی از جنبه های کاری وی محسوب می شود. حضور وی در آنجا بدون مقدمه است اگر از بین افراد شرکت کننده افرادی باشند که نتوانند به سوالات ولش جواب دهند (در مورد مسایل کار) او آنان را کودن به حساب می آورد. Callahan می گوید "وقتی شما با او سخن می گوئید گویی با پدر بزرگ خود صحبت می کنید، شما در کنار او راحت هستید و انتظار ندارید که آن قدر واقع بین باشد"

بازنشستگی

در نیمه سال، ولش پس از آنکه در حدود ۲۰ سال در اوج زیسته است به سن بازنشستگی اجباری (۶۵ سال) می رسد. هیچ کس نمی داند که جانشین او کیست. به نظر می رسد روش رهبری وی آن چنان در شرکت ریشه دوانده باشد (با شرکت عجین شده باشد) که حتی بازنشستگی وی نمی تواند تأثیر آن را کاهش دهد.

با این که او آموزش را یک دوره حرفه ای کاری تلقی می کند اما تصمیم ندارد آن را ادامه دهد. و در نظر دارد با همسرش به بازی گلف بپردازد. او عقید دارد که جانشین شدن یک فرد جدید، قسمتی از تجدید حیات یک سازمان است و آن را تغییر جدیدی برای یک گروه کاری دیگر تلقی می کند. اما نمی توان حساب کرد که کس دیگری بتواند قدرت و تأثیر جک ولش، را داشته باشد.