

## با معماران عصر دیجیتال (۸)

## اندیشه های جک ولس

بخش دوم

mas-binush@hotmail.com

ترجمه و تدوین: مسعود بینش

### • کار تیمی در سازمان چگونه باید باشد؟

- فرض کنید در سازمانی چند وظیفه ای شامل تولید، مهندسی و بازاریابی، گروه تولید بهترینها در حرفه خود هستند ولی با دیگر بخشها گفتگو و تبادل اندیشه نمی کنند. اگر بازده این گروه ۱۰۰ یا ۱۲۰ ولی نتیجه کلی تیم ۶۵ باشد بهتر است که چنین گروه یا فردی را با کسانی جانشین ساخت که روحیه تیمی دارند و با هماهنگی و هم اندیشی با دیگران بازده نهایی تیم را به ۹۰ یا ۱۰۰ می رسانند. شما نمی توانید کاری را به تنهایی انجام دهید. باید با انسانهای هوشمند عضو تیم خود بسیار راحت باشید. این خیلی بد است که ما نتوانیم انسانها را به آسانی آنچه در زمین بسکتبال یا هاکی رخ می دهد بشناسیم. اگر بازیکنی نتواند خوب پرتاب کند او را در خط حمله جا نمی دهیم. چنانچه در هیچ جایی خوب بازی نکنند نمی توانند به عضویت تیم ادامه دهد. در تیمهای کاری نیز چنین است. باید به دنبال بهترینها باشیم. اگر شما نتوانید خوبان را گرد آورید کار خودتان ساخته است. ما می خواهیم فرهنگی یادگیرنده بیافرینیم که جنرال الکترونیک را چیزی بیش از بخشهای آن بسازد. من نمی توانستم این فکر را برتام که شرکت در حال غرق شدن باشد و برخی از کسب و کارها خود را به ساحل برسانند.

### • چه عنوانی به رفتار خود در کسب و کار می دهید؟

- پامردی بیرحمانه. من هرگز مدیرانی را ننگه نمی دارم که نشستی بسریا می کنند، هدفهایی برمی گزینند ولی هرگز اجرای آنها را پی نمی گیرند. در نشستیهای جنرال الکترونیک پیوستگی بیرحمانه ای وجود دارد و بارها و بارها بر مطالب تاکید می شود. ما تغییر عقیده نمی دهیم و به این سو و آن سو نمی جهیم.

### • آیا منظورتان پیگیری است؟ پیگیری به چه معنا؟

- پیگیری پیوسته، به آن معنا که همواره پیامهای مشخص و با مفهوم را به همه دست اندرکاران برسانیم. سیاست پیگیری راه پیروزی جنرال الکترونیک را هموار کرده است. اگر شما پیام درستی داشته باشید و پیوسته آن را بازگو کنید آن چیزی رخ خواهد داد که خواسته ایم. سادگی، پیوستگی و تکرار راهگشای پیروزی هستند. پیوستگی مداوم به نتیجه های بزرگ می رسد.

### • اگر پیگیری و پیوستگی مداوم را رمز رسیدن به نتیجه می دانید چراگاه از تغییر جهت در گذر زمان سخن گفته اند که باعث شده به شما انتقادهایی وارد کنند؟

- من چیزی را تغییر نداده ام. اندیشه ها همواره یکسان بوده اند. ما از همان ابتدا از رویارویی با واقعیت، رک گویی و چالاکی سخن گفته ایم. تنها در گذر زمان آن را ساده تر و منظم تر کرده ایم. کسانی که اندیشه خود را تغییر دهند به جایی نمی رسند. تنها راه دگرگون کردن دیگران پیوستگی و ادامه راه است. اندیشه های ما رفته رفته مشخص تر و ساده تر می شوند. اندیشه ها هر چه ساده تر و مشخص تر باشند بهتر است.

### • اما شما بعد از ۱۵ سال تاکید بر شماره ۱ یا شماره ۲ بودن در بازار آن موضع را تغییر دادید. این را چگونه توجیه می کنید؟

- شاید تاکید ما بر شماره ۱ یا شماره ۲ اکنون اندیشیدن ما را محدود می سازد و قالب ذهنی ما را برای رشد کردن آسیب می رساند. به کار بردن این بینش گسترده از بازارهای خود، نرخهای رشد ما را دگرگون کرد. من از دست اندرکاران خواستم که راهبرد دهه ۸۰ را برای امروز بازسازی کنند. استانداردها را بالاتر ببرند. شاخصها را کمی بالاتر بگیرند و کاری کنند که در بازارهای پرقابوت و گسترده تازه نیز همچنان رتبه یک یا دو باشند.

### • این اندیشه از کجا به ذهن شما رسید؟

- قالب ذهنی تازه نقش عمده ای بر عهده داشت. من به شرکت کنندگان یک دوره در کروتون ویل چالشی را سپردم و آنان به بررسی پرداختند و به اندیشه بزرگی که در یک سرهنگ ارتش در پنسیلوانیا جای داشت دست پیدا کردند. این بهترین نمود رفتار بی مرزی به شمار می آمد.

### • نقش تغییر و دگرگونی در سازمان چیست؟ چگونه می توان از آن در جهت بهبود حرکت سازمانی استفاده کرد؟

- شتاب، بخش جدایی ناپذیر رقابت است. شتاب، کسب و کار و کارکنان را جوان نگه می دارد. شتاب، میوه سازمانهای باز است. اندیشیدن درباره دگرگونی همه را به هوش و آماده نگه می دارد. دگرگونی بخش بزرگی از طبیعت کسب و کار است. هر سازمانی که این واقعیت را به فراموشی بسپارد محکوم به نابودی است. تنها راه همراه شدن با محیطی که

## کارکنان خودخواهی که از اشتباه خود پند نمی گیرند باید سازمان را ترک کنند \*

### خدمات موتور رشد اقتصادی در آینده است \*



فضایی تازه می گشودید. چرا به حوزه شبکه بین المللی وارد شدید؟

- اتفاقاً بدبینها با این اندیشه که ما کارایی بیشتری را در شرکت به دست نمی آوریم از من می پرسیدند که آیا می شود از این لیموی خشک آب گرفت؟ ورود ما به شبکه، لیموی تازه ای را به ما دادا ما در سال ۲۰۰۰ نزدیک ۷ میلیارد دلار فروش از راه شبکه داشتیم و در سال ۲۰۰۱، حدود ۱۵ میلیارد دلار.

• توجه به نگرش «شش سیگما» و گسترش آن در سازمان از دیگر اندیشه های بنیادین شما در مدیریت جنرال الکتریک بوده است. این نگرش چه تاثیری در شرکت داشته است؟

- افسانه بزرگ شش سیگما آن است که موضوعی است درباره نظارت بر کیفیت در ارتباط با دانش آماری. این قلمرو آن است اما به راستی چیزی برتر از این دو زمینه است. مدیریت را و می دارد که با فراهم آوردن ابزار اندیشیدن درباره موضوعهای سخت و بحث برانگیز به حالتی برتر و بهتر تجلی کند. در بنیاد شش سیگما اندیشه ای نهفته است که می تواند یک شرکت را به کلی دگرگون سازد و توجه آن را از خود به بیرون از خود و به سوی مشتری برگرداند. ما برنامه شش سیگما را در ۱۹۹۶ آغاز کردیم و پی بردیم که شش سیگما

آنان نیاز به پشتیبانی و ترغیب و تقویت اعتماد دارند. در چنین مرحله ای بازگرداندن اعتماد به نفس بسیار ضروری است. من فکر می کنم گنج کردن کسی که از او خطایی سرزده است یکی از بدترین کارهایی است که هرکس از ما می تواند انجام دهد. پی بردن به زمان در آغوش گرفتن یا زمان لگزدن به دیگران جزئی از کار مدیریت است. البته افراد خودخواهی که از اشتباه خود پند نمی گیرند باید بروند.

• آیا خود شما هم اشتباهی را مرتکب شده اید. از چیزی پشیمان هستید؟

- من به ندرت از عمل کردن خود پشیمان بودم. ولی اغلب از سریع عمل نکردن متأسف بودم. در بسیاری حالات و موارد بسیار با احتیاط عمل کردم. من باید ساختارها را زودتر از این فرو می ریختم و کسب و کارهای ناتوان را زودتر به فروش می رساندم. ای کاش برخی از کارها را با شتاب بیشتری انجام داده بودم. در پاره ای از تصمیم گیریها دست کم یک سال وقت صرف کرده ام. اکنون آرزو می کنم که کارها را با شتاب بیشتری انجام می دادم. برای مثال کاش ده سال پیش واحدهای کاری را به همکاری نزدیک وامی داشتم. اگر آنچه را امروز می دانستم جنرال الکتریک شرکت دیگری بود.

• آیا اکنون پس از بیست سال رهبری سازمان، از جایگاهی که سازمان دارد راضی هستید؟

- من به هیچ وجه از جایگاهی که امروز داریم راضی نیستم. من به خود اجازه نمی دهم که تنها به سرفرازیهای گذشته بنامم. اگر چنین کنم نابود می شوم. وظیفه و کار من در هر دوره از نو آغاز می شود. آنچه تاکنون انجام داده ایم بی معنی می شود. هر برنامه و کاری را باید تازه پنداشت.

• یکی از دگرگونیهای اساسی که در شرکت پدید آوردید سوق دادن آن به سمت حوزه خدمات بوده است. چرا به این حوزه پا گذاشتید؟

- خدمات، موتور رشد اقتصادی در آینده است. البته ما از صنعت کنار نمی کشیم. اگر فرآورده های کالایی خوبی نداشته باشیم و از صنعت غافل بمانیم نمی توانیم شرکت خدماتی خوبی بشویم. در سال ۱۹۸۰، ۱۶ درصد سود شرکت از بخش خدمات بود و اکنون بیش از ۶۰ درصد. آرزوی و لش این است که به ۸۰ درصد برسد.

• شما هر از گاه به حوزه جدیدی وارد می شدید و

پیوسته رو به برتری دارد، پذیرش نیازهای زمان و همراه شدن با وضع تازه است. در سده ۲۱ شتاب دگرگونیها باز هم بیشتر خواهد شد. امتیازهایی که در گذشته با شکیبایی، رفتار پدرانه و دل بستن به رسوم پیشین همراه بود اینک در دنیایی که با شتاب دگرگون می شود به سده راه تبدیل گشته اند. شتاب کار من امروز ده برابر ۵ سال پیش است. همگان باید گامها را تندتر بردارند. هر روز را همانند یک تازه کار آغاز کنید. به هر تغییری که در بهسازی امور موثر است تن در دهید. دستور کار خود را پیوسته بازنگری کنید. اگر لازم است آن را از نو بنویسید. بدینگونه از دام عاداتهای دیرین رها خواهید شد. در هر چیز زمینه و ظرفیت بی انتهایی برای بهبود و رشد نهفته است. ما انسانهای کامل نیستیم، هیچکس نیست، ولی ما همواره می کوشیم تا بهترین باشیم.

من همواره بر این باور هستم که هرگاه آهنگ دگرگونی در درون یک نهاد آهسته تر از آهنگ دگرگونی در بیرون نهاد باشد پایان کار آن نهاد نزدیک است.

• اگر بخواهید جمله ای به صورت شعار روی دیوارهای کارخانجات جنرال الکتریک و دفترهای آن در سراسر جهان نوشته شود، چه جمله ای انتخاب می کنید؟

- هر روز راه بهتری را بیابیم.  
• جایگاه ارزیابی عملکرد افراد در سازمان چیست؟

- از دیدگاه من ارزشیابیها مانند نفس کشیدن است. در یک نظام شایسته سالاری هیچ چیز مهمتر از ارزشیابی نیست. ما همواره می کوشیدیم تا راه بهتری برای ارزشیابی سازمان پیدا کنیم. ما آن را منحنی سرزندگی می خوانیم: ۲۰ درصد افراد برجسته، ۷۰ درصد سرزنده و ۱۰ درصد پایین. تفاوت گذاری، میله معیار را بالاتر و بالاتر می برد و توانایی کلی سازمان را افزایش می دهد. این یک فرایند پویاست و هیچکس از قسرا گرفتن در گروه برجسته برای همیشه مطمئن نیست. آنان باید پیوسته نشان دهند که شایستگی در آنجا ماندن ندارند. تفاوت گذاری سرانجام به جدا کردن گروههای یک تا چهار منتهی می شود.

• با اشتباه کارکنان چگونه باید برخورد کرد؟  
- هنگامی که کارکنان اشتباهی می کنند آخرین چیزی که توقع دارند سرزنش و توبیخ است.

بهره وری و نوآوری بیشتر بپردازیم. بزرگترین وظیفه رهبران، باور ژرف به ارزشهای شرکت است. رسیدن به نتایج مالی ارزشمند است اما رهبرانی که نتوانند در ارزشهای جنرال الکتریک غرقه شوند در این شرکت چندان دوام نخواهند آورد. من می دانم که کارکنان نمی توانند سالیان پیاپی نتیجه های مالی روبه افزایشی داشته باشند. عرضه فرآورده های برتر از سوی رقیبان، تورم و حتمی تغییر آب و هوا می تواند بر نتیجه های مالی و اعداد و ارقام اثر گذارد. عملکرد کلی مطرح است.

• اگر کسی ساعت ۳ شرکت را به قصد دیدن یک مسابقه ترک کرد آیا رتبه اش تنزل می کند؟

نه، این تماماً به روابط فرد با مدیرش برمی گردد. اگر نتیجه کار رضایت بخش نباشد باید پرسید چرا نتیجه دلخواه نیست. از فرد نمی پرسیم چند ساعت کار کرده ای. اگر کسانی به من بگویند «من ۹۰ ساعت در هفته کار می کنم!» من پاسخ می دهم شما حتماً بعضی چیزها را غلط انجام می دهید. لیست ۲۰ کار از کارهایی که کار شما را ۹۰ ساعته می کند، استخراج کنید و ۱۰ تا از آنها را به دیگران بدهید تا انجام دهند. ۱۶ ساعت کار کردن در روز برای به دست آوردن همان مقدار اطلاعات که قبلاً داشته ایم حاکی از آن است که ما آن کار را درست انجام نداده ایم.

• پس چه کار باید کرد؟

کسب و کار باید حالت تفریح داشته باشد. برای بسیاری از مردم کسب و کار تنها یک «شغل» است. من همواره دریافتم که جشن و سرودها راهی اثربخش برای انرژی بخشیدن به یک سازمان است. وظیفه شما آن است که گروه کاری در شادی باشند در همان حال که سرگرم تولید و ساخت هستند.

• در زندگی شخصی چطور؟

راهی برای ایجاد تعادل در زندگی نداریم مگر اینکه کار و زندگی را به هم گره بزنیم. ما باید فرصتها را بیشتر کنیم تا کارکنان بتوانند به کارهای بزرگتر، زندگی بهتر و تحصیل شایسته فرزندان خود برسند.

• به بحث ارزشها و ارزش اول در نظر شما یعنی درستکاری برگردیم. می گویند مدیریت تهاجمی شما موجب بروز برخی تخلفات از سوی مدیران و کارکنان می شود که سخت تحت فشار هستند.

این تصور که در محیط و فضایی که همواره

سخن بگویم و کسانی را داشته باشیم که این ارزشها را باور نداشته باشند. هر یک از ما باید به همان چیزی که می گوئیم عمل کنیم. اینها ارزشهای اصلی جنرال الکتریک است که ما را از دیگران جدا می کند. در جنرال الکتریک کسی را نداریم که «راهنمای ارزشها» را با خود به همراه نداشته باشند. از دید ما ارزشها همه چیزند و به این کارت راهنما جان می دهند. ما کسانی را که به ارزشها بها ندهند کنار می گذاریم هر چند کارشان نتیجه بخش باشد.

• می توانید بخشی از کارت «راهنمای ارزشها» را بیان کنید؟

عشق به برتری، تنفر از دیوانسالاری، پذیرش اندیشه ها و پیشنهادها، نگرستن به دگرگونی به عنوان فرصت نه تهدید، اندیشه جهانی داشتن، هدفهای پرچالش برگزیدن، پاسخگویی و تعهد، رفتار بدون ضرر، مشارکت، داشتن دیدگاه روشن، ساده و واقعهگرا، سرشار از انرژی، توان نیرودهی به دیگران. حرکتها ما به سوی رقابت برتر با تعهد به اصول اخلاقی آغاز و انجام می یابد.

• اولویت در این ارزشها با کدام است؟

شما ممکن است نسبت به اولویت ارزشها حرف و حدیثی داشته باشید اما راجع به اهمیت ارزشها نمی توانید سخن بگویید. ارزش اول ما در جنرال الکتریک «درستی» است. اگر یک چیز وجود داشت که من هر روز درباره آن سفارش می کردم آن چیز درستی و پاکی عمل بود. هیچ چیز بر آن تقدم نداشت. ما هرگز نشستی در شرکت نداشتیم که در آخرین سفارشهایم بر درستی عمل تاکید نمی کردم. هیچ چیز مهمتر از درستی و پاکی عمل یک شرکت نیست. این نخستین و مهمترین ارزش در هر سازمان است. امروز قسویتر از هر روز احساس می کنم که درستی و پاکی باید بنیاد رقابت باشد.

• شما کمتر مصاحبه و سخنرانی می کنید. اما هر سال در بیانیه ای خطاب به سهامداران و کارکنان به جای عددها از ارزشها سخن می گوئید. ۹۵ درصد حجم این بیانیه ها گفتگو از ارزشهای مورد نظر شرکت است. اعداد و نتایج چه می شوند؟

عددها بازگوکننده دیدگاه ما نیستند، آنها نتیجه کارند. ما باید در رسیدن به نتیجه ها بکوشیم. اخلاق کار را سخت محترم بداریم. به

**هرگز مدیرانی را  
نگه نمی دارم  
که هدفهایی را  
مشخص می سازند  
ولی پیگیر آنها  
نیستند.**

**افتخار کردن  
به موفقیتهای گذشته  
سازمان را  
نابود می سازد**



تنها برای مهندسان نیست. کیفیت تنها برای زمینه های فنی نیست. مدیران کارخانجات می توانند از شش سیگما برای کاهش ضایعات و رفع دشواریهای تجهیزات یا خلق ظرفیت استفاده کنند. مدیران منابع انسانی از آن برای گردش زمانی استخدام کارکنان و مدیران فروش برای بهبود راهبردهای قیمت گذاری استفاده می کنند. در آن سال با ۶۰۰۰ طرح شش سیگما کار را آغاز کردیم. تا سال ۱۹۹۸ ما ۷۵۰ میلیون دلار صرفه جویی ناشی از اجرای طرح شش سیگما داشتیم. در سال نخست ۳۰ هزار نفر از کارکنان را آموزش دادیم و نزدیک به ۲۰۰ میلیون دلار هزینه کردیم و ۱۵۰ میلیون دلار صرفه جویی داشتیم. از آن پس تصمیمهای مهم در مورد کارراهه شغلی افراد شرکت باتوجه به ارتباط آن با این مسئله صورت می گرفت. تنها شغل ستادی که من در مقام مدیرعاملی پدید آوردم معاون رئیس شرکت در شش سیگما بود.

• نقش جایگاه «ارزشها» در سازمان چیست؟

ارزشها کلید موفقیت ما در جنرال الکتریک است. در یک محیط ارزشی که ارزشها حاکم است هرکس می تواند یک برنده باشد. واقعیت، صداقت، جهانی شدن، بی مرزی، سرعت، اختیار دادن؛ ما نمی توانیم درباره اینها

## شتاب بخش جدایی ناپذیر رقابت است و کارکنان را جوان نگه می دارد .

## در یک نظام شایسته سالاری هیچ چیز مهمتر از ارزشیابی نیست .



اندیشه های بزرگ زنده است، جایی که کارکنان هر بامداد به جستجوی راهی بهتر از خانه بیرون می آیند. شرکتی که من ترک می کنم عشق به دگرگونی دارد درحالی که عشق و رزیدن به دگرگونی برای نهادهای با یک قرن سابقه یک عمل غیرطبیعی است.

### • در مراسم تودیع چه گفتید؟

- من این شغل را ۲۰ سال پیش به دست آوردم. همه ما به اتفاق بسیار دگرگون شده ایم. زمانی سرشار از شادی و سرگرمی بود، سفری جالب و سرشار از خاطره ها و درستیهای پایدار. بیشتر آنچه را با هم انجام داده ایم فراموش کنید. کاغذ یادداشت امروز برای پیچیدن ماهی دیروز به کار می رود. □

### منابع:

۱ - جک ولش، «جک سخنی از درون دل»، ترجمه دکتر محمدعلی طوسی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲.

۲ - رابرت اسلاتر، «جک ولش، راه جنرال الکتریک»، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات فرا، ۱۳۸۲.

3 - J.C. LOWE, "JACK WELCH SPEAKS", JOHN WILEY & SONS, 1998.

4 - L. SENN, "AN INTERVIEW WITH JACK WELCH", 21 ST. CENTURY LEADERSHIP.

5 - T.A. STEWART, "FORTUNE", MARCH 1998.

6 - J.A. BYRNE, "BUSINESSWEEK", JUNE 1998

- گزینش جانفشین نه تنها مهمترین تصمیم سراسر زندگی شغلی من محسوب می شد بلکه سخت ترین و دردآورترین تصمیمی بود که ناچار از گرفتن آن بودم. این تصمیم شبهای بسیاری خواب را از من گرفت. دست کم برای یکسال این نخستین موضوعی بود که هر بامداد و آخرین موضوعی بود که هر شامگاه در ذهن من پدیدار می شد. چیزی که این تصمیم را دشوار می کرد وجود سه نامزد برجسته بود: جف ایملت، باب ناردلی و جیم مک نرنی که هر یک از آنان می توانستند جنرال الکتریک را بگردانند و هر سه در شمار دوستان خوب من بودند.

• **آینده را چگونه پیش بینی می کنید؟**  
جهان و جامعه و سازمان با چه تغییراتی روبرو هستند؟

- جهانی سازی یک واقعیت زندگی است. گذشت و تغییر زمان، احساس رقابت را پدید آورده است. چین در آینده نفوذ عظیمی خواهد داشت و به صورت یک رقیب عظیم درمی آید. سلسله مراتب در سازمانها می میرد. سازمانهای آینده به راستی بدون لایه خواهند بود و به شدت به سوی بی مرزی می روند و به شکل مجموعه ای از شبکه های اطلاعاتی پدیدار می شوند که در آنها بیشتر الکترونها و کمتر آدمها به مدیریت می پردازند. جهان پرشتاب خواهد شد. کار مثل من سه بار پرشتابتر از امروز خواهد شد.

• **آیا جنرال الکتریک بیست، سی سال آینده همانند امروز خواهد بود؟**

- تردید دارم. امیدوارم که این شرکت بزرگترین سازمان یادگیرنده درجهان شود. امیدوارم همواره به بیرون بنگرد. میل دارم که کنجکاو بماند. روح داشته باشد. روح و روان یک سازمان، سازمانی که در جستجوی اندیشه های بهتر همه جا و همه روز در تکاپوست و برپادارنده آن است.

• **وقتی جنرال الکتریک را ترک می کردید چه احساسی داشتید؟**

- باورم آن است که شرکتی را ترک می کنم که یک شایسته سالاری راستین است. جایی که در آن کارکنان درگیر و برانگیخته با ارزشهای خوب و درستی به خدمت مشغول اند. ما دیوانسالاری را تکان دادیم. شرکتی در تراز جهانی پدید آوردیم. این شرکتی است که برای

خواهان برتری و عملکرد خوب است زمینه قانون شکنی فراهم می آید بی معناست. آیا فشار آوردن برای رقابت تنگ تر، مثلاً در بازیهای المپیک، تقلب می آفریند. آیا به دوندگان بگوئیم که آهسته تر بسوند و از قهرمانان پرش بخواهیم تا کوتاهتر بپرند تا متهم به نادرستی نشوند. از دید ما باید به قهرمانان توصیه کرد تا هر چه با شتابتر بدونند و هر چه بلندتر بپرند. ولی چنانچه کسی قانون را بشکند مدال را از دست می دهد. در جنرال الکتریک هیچکس شغل خود را به خاطر یک فصل به هدف نرسیدن یا یک سال از هدف واماندن یا یک اشتباه از دست نمی دهد. تنها یک عمل به روشنی فرصت تکرار نمی باید و آن سرپیچی از درستکاری است. جمعیت نیروی کار ما برابر با یک شهر آمریکایی است ولی پلیس و زندان نداریم. تکیه بر درستکاری افراد نخستین سنگر ماست. سرپیچی از درستکاری را بر نمی تابیم. خطاکار اخراج می شود. هیچ جای بحث و گفتگو نخواهد بود. ما می خواهیم که رقابتی ترین و اخلاقی ترین شرکت جهان شویم. این حرکت بیان روشن به سراسر شرکت است که تنها گروهبانان را به تیر نمی زنند و امیران و سرهنگها به کار خود ادامه دهند که گویی هرگز اتفاقی نیفتاده است. ما می خواهیم مدیرانمان بدانند که هرگاه یک نادرستی در قلمرو نظارت آنان رخ دهد در شمار مسئولیت آنان به شمار خواهد آمد. به رغم کوششهای گسترده ما در جلوگیری از کارهای خلاف همچنان نادرستیهایی رخ می دهد. من افتخار می کنم که بیش از ۹۹ درصد کارکنان ۲۷۵ هزار نفری در سراسر جهان هر بامداد را با امید رقابت صمیمانه و درستکارانه آغاز می کنند.

• **یک سوال شخصی! خود شما تا چه حد درستکار هستید؟! چگونه می توانید در آن واحد مردی بازرگان و یک کاتولیک خوب باشید! آیا شما چنین هستید؟**

- چنین هستم.

• **چگونه؟**

- از راه رعایت درستی و کمال. برپا داشتن درستی و کمال و هرگز درباره آن تردید نکردن مرا در هر کاری که انجام داده ام پشتیبانی کرده است. من همیشه با کارکنان سرراست و امین بوده ام.

• **در زمینه تعیین جانشین خود دغدغه داشته اید؟**