

به نام جان لایتناهی





سرشناسه: ویکمن، جینو / Wickman, Gino

عنوان و نام پدیدآور: سوخت جت: تنها ترکیب ضروری که شما را به فراسوی اهداف کسب و کارتان

می‌رساند/جینو ویکمن، مارک سی وینترز؛ مترجم سحر اعتباری.

مشخصات نشر: تهران: ترنگ، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۱۸۶ ص.: جدول، نمونه.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۴۱-۹۳-۳

یادداشت: عنوان اصلی: Rocket fuel : the one essential combination that will get you more of what you want from your business, 2015.

عنوان دیگر: تنها ترکیب ضروری که شما را به فراسوی اهداف کسب و کارتان می‌رساند.

موضوع: موفقیت در کسب و کار / Success in business

خلاقیت در کسب و کار / Creative ability in business

کسب و کار خرد -- مدیریت / Small business -- Management

شناسه افزوده: وینترز، مارک سی.

شناسه افزوده: Winters, Mark C.

شناسه افزوده: اعتباری، سحر، ۱۳۷۱-، مترجم

رده بندی کنگره: HF۵۳۸۶

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹

شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۳۳۶۲۳



سوختِ جت

تنها ترکیب ضروری که شما را به فراسوی
اهداف کسب و کارتان می‌رساند

جینو ویکمن و مارک سی. وینترز

مترجم: سحر اعتباری



نشر ترنگ

torang_pub
@nashretorang
www.nashretorang.com



سوختِ جت

جینو ویکمن و مارک سی. وینترز

مترجم: سحر اعتباری

ویراستار: سمیه رشیدی

مدیر هنری و اجرایی: مریم غفوری

لیتوگرافی و چاپ: پردیس دانش

نوبت چاپ اول: ۱۴۰۳

تیراژ: ۲۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۴۱-۹۳-۳

آدرس: خیابان کارگر جنوبی، خیابان روانمهر، کوچه میترا، پلاک ۷، طبقه اول، واحد ۴

تلفن: ۶۶۴۰۳۵۲۰ / ۶۶۴۷۰۳۷۶ همراه: ۰۹۱۹۹۶۴۶۲۲۴

حق چاپ محفوظ است

nashretorang@gmail.com



فهرست

۹	سوخت موشک
۱۱	درستایش کتاب سوختِ جت
۱۳	معرفی
۱۳	به عنوان رؤیاپرداز
۱۴	به عنوان کامل کننده
۲۱	بخش اول: پیش زمینه
۲۳	فصل یک: رؤیاپرداز
۲۴	رؤیاپرداز برای سازمان چه فایده‌ای دارد؟
۲۷	نقش رؤیاپرداز: کاری که شما انجام می‌دهید
۲۸	DNA رؤیاپرداز: چیزی که هستید
۲۹	چالش‌های رؤیاپرداز: چیزی که نیستید
۳۶	DNA رؤیاپرداز: چالش‌های رایج
۳۶	چه چیزی مانع شما می‌شود؟
۳۹	بالاخره رسیدید!
۴۰	راهکار: ذات رؤیاپردازی خود را بپذیرید
۴۴	ارزیابی شاخص رؤیاپرداز

فصل دوم: کامل کننده	۴۹
کامل کننده برای سازمان چه چیزی به ارمغان می آورد؟	۵۰
مدیریت امور روزمره	۵۰
نیروی استوار	۵۲
صدای دلیل	۵۴
نقش کامل کننده: کاری که انجام می دهید	۵۶
DNA کامل کننده: چیزی که شما هستید	۵۷
چالش های کامل کننده: چیزی که شما نیستید	۵۷
بدون شکوه و جلال	۵۸
بدبین بودن	۵۸
نظم و مسئولیت پذیری	۵۹
اطمینان از برنامه شفاف به جای سرعت	۶۰
عدم قدردانی	۶۰
ابرقهرمان نیستید	۶۱
DNA کامل کننده: چالش های رایج	۶۱
چه چیزی مانع شما می شود؟	۶۲
راهکار: رؤیاپرداز + کامل کننده، کنار هم قرار دادن دو قطعه	۶۴
فصل سوم: رابطه	۷۱
نحوه شروع ارتباط رؤیاپرداز و کامل کننده	۷۲
با هم جور شدن	۷۴
دو نفر با بیشترین تفاوت	۷۸
تنش موجود	۷۹
هیچ چیز دائمی نیست	۸۱
جورچین دو تکه	۸۴
طیف رؤیاپرداز	۸۶
آماده اید؟	۸۹

بخش دوم: نحوه انجام.....	۹۱
فصل چهارم: چارت مسئولیت.....	۹۳
هیچ یک از دو چارت مسئولیت یکسان نیستند.....	۹۸
رؤیاپرداز.....	۹۹
پنج نقش اصلی.....	۱۰۱
گروه رهبری شما.....	۱۰۷
جورچین دو تکه ای.....	۱۰۹
ما اصلاً به این عناوین احتیاج نداریم!.....	۱۱۰
مشکلات رایج.....	۱۱۱
واقعاً در این گروه به دو نفر نیاز هست؟.....	۱۱۴
فصل پنجم: ۵ قانون.....	۱۱۷
۵ قانون.....	۱۱۸
قانون ۱ موافق بمانید.....	۱۱۹
قانون ۲ از بین بردن شکایت های نا کار آمد.....	۱۲۰
قانون ۳ کامل کننده، تساوی شکن است.....	۱۲۱
قانون ۴ وقتی در کسب و کار مشغول به فعالیت هستید شما هم یک کارمند محسوب می شوید.....	۱۲۴
قانون ۵ حفظ احترام متقابل.....	۱۲۷
اصطکاک.....	۱۲۸
فصل ششم: پیدا کردن یکدیگر.....	۱۳۱
بخش ۱: رؤیا پردازان در جست و جوی کامل کننده ها.....	۱۳۲
کامل کننده ها؛ کالای کمیاب.....	۱۳۲
فرایند ارتباط V/I - ۷ مرحله.....	۱۳۳
پاداش (جبران خسارت).....	۱۴۴
فصل هفتم: صبوری.....	۱۵۳
قبل از استخدام.....	۱۵۴
در طول استخدام.....	۱۵۶
نقطه عطف یک ساله.....	۱۵۷

فهرست خواسته‌های مایکل مورس از کامل‌کننده.....	۱۵۷
پس از استخدام.....	۱۶۲
نتیجه.....	۱۶۵
مطالعه آزاد.....	۱۶۷
چهار ابزار جانبی دیگر.....	۱۶۷
پنج ابزار.....	۱۶۸
ابزار ۱: چارت مسئولیت.....	۱۶۸
ابزار ۲: سؤال‌های اساسی.....	۱۶۸
سؤال ۱: ارزش‌های اصلی شما چیست؟.....	۱۶۹
سؤال ۲: تمرکز اصلی شما چیست؟.....	۱۷۱
سؤال ۳: هدف ده ساله شما چیست؟.....	۱۷۲
سؤال ۴: مشتری ایده‌آلتان کیست و جذاب‌ترین پیام شما به آنها چیست؟.....	۱۷۲
سؤال ۵: تصویر سه ساله شما چیست؟.....	۱۷۳
سؤال ۶: طرح یک ساله شما چیست؟.....	۱۷۵
ابزار ۳: دنیای ۹۰ روزه.....	۱۷۷
ابزار ۴: جلسه هفتگی ۱۰ سطح.....	۱۷۹
جلسه هفتگی ۱۰ سطحی.....	۱۸۱
صورت جلسه جلسه هفتگی ۱۰ سطح.....	۱۸۲
پنج نکته جلسه هفتگی ۱۰ سطح.....	۱۸۹
ابزار ۵: کارت امتیاز.....	۱۹۰
۷ واقعیت کارت امتیاز. شما باید باور کنید که ...	۱۹۱
۶ اصل بنیادی کارت امتیاز.....	۱۹۲

سوخت موشک

برای ساخت یک شرکت موفق نه به یک کارآفرین، بلکه به دو کارآفرین نیاز است. جینو و مارک توضیح می دهند که این رابطه چطور می تواند نیازهای سوخت جت شرکت شما را برای دستیابی به پتانسیل کاملش فراهم کند.

بو بورلینگهام، نویسنده مجله

در ستایش کتاب سوخت جت

«سوخت جت، مدل قدرتمندی است که رؤیایپردازانِ کارآفرین را آزاد می‌گذارد تا کاری را انجام دهند که در آن بهترین هستند. همان جای خالی‌ای را پر می‌کند که بیشتر شرکت‌های کارآفرینی را از بین می‌برد. جینو و مارک یک طرح راهبردی برای ایجاد سازمان پیشنهاد می‌دهند که در آن رؤیا و برنامه با هم ادغام می‌شوند.»

دن سالیوان

رئیس، بنیان‌گذار، مربی راهبردی

«برخلاف باور عموم، تشکیل یک شرکت موفق نه به یک نفر، بلکه به دو نفری نیاز دارد که نقش‌های بسیار متفاوتی دارند. در این کتاب هوشمندانه جینو و یکمن و مارک. سی. وینترز اهمیت ضروری حضور این دو نفر - رؤیایپرداز و کامل‌کننده - را شرح می‌دهند و مشخص می‌کنند که این رابطه چطور سوخت را برای دستیابی به پتانسیل کامل شرکتتان فراهم می‌کند.»

بوریورلینگهام

ویراستار آزاد معجله و نویسنده کتاب

برای کارآفرین:

تنها ۳ درصد افراد ۶۶ درصد مشاغل را خلق می‌کنند. این کتاب باید به شما کمک کند تا این رقم را کمی ارتقا دهید.

جینو ویکمن

برای پدرم، آر. ال. وینترز:

دستان شفابخش، قلبی رئوف و روح بی‌پروای کارآفرین ... چیزهای زیادی به من آموختی! در تعدادِ زندگی‌هایی که متحولشان کردی محو هستم.
و برای همسر زیبایم، بت و پسرانم، آستین، بلیک و کارسون:
وقتی با شما هستم همه‌چیز بهتر می‌شود. شما دنیای من هستید. عشق من به شما در کلمات نمی‌گنجد.

مارک. سی. وینترز

معرفی

اکتشاف

این کتاب راهنما نحوه درک و مدیریت رابطه بین «رؤیاپرداز» و «کامل کننده» را می آموزد. مفاهیم این دو نقش را برای شما شفاف می کند و شرکتتان را به سطح بالاتری ارتقا خواهد داد. یاد می گیرید که از این همکاری به روش درست استفاده کنید، پتانسیل کامل خود را به کار بگیرید و کسب و کارتان را به هر چیزی که خواستید برسانید.

به عنوان رؤیاپرداز

این کتاب برای شما عالی است اگر:

- مالک، بنیان گذار، بنیان گذار مشترک یا شریک کسب و کار هستید و حس می کنید گیر افتاده اید، ناامید هستید یا از کنترل خارج شده اید.
- معاون فوق العاده ای می خواهید که شما را برای پیشرفت همراهی کند.
- مطمئن نیستید که به دنبال رئیس، مدیرکل یا مدیر ارشد اجرایی بگردید.
- می خواهید ارتباط فعلی با کامل کننده خود را به حداکثر برسانید.

به عنوان کامل کننده

این کتاب برای شما عالی است اگر:

- همه خصوصیات یک معاون قدرتمند را دارید و می خواهید این مهارت ها را به کار بگیرید.

- در دومین جایگاه سازمان قرار دارید و می خواهید آن را به سطح بالاتر ارتقا دهید.

- با نوع «رؤیپرداز» شریک هستید و رابطه تان تحت فشار است و یا اصلاً کارآمد نیست.

پیام این کتاب بر پایه اکتشافی قرار دارد که جینو بیش از ۲۰ سال پیش به آن رسیده بود. او این کشف را روی کسب و کار خانوادگی شان اعمال کرد که خودش هم در آن سهم مشترک داشت و قبل از اینکه در فروش شرکت موفق شود، بیش از هشت سال آن را مدیریت کرد. او شخصاً راجع به این مفهوم تحقیق کرد، آموخت و با بیش از ۱۲۵ شرکت همکاری کرد و طی بیش از ۱۵۰۰ جلسه روزانه با مالکان و گروه های رهبری آن را به کار بست. همچنین گروه اختصاصی کسب و کار که با هزاران شرکت و مالکان آنها در بیش از ۱۰ هزار شرکت همکاری می کند، دیگر کتاب های جینو را خوانده اند و مفاهیم مشخص شده در آنها را به کار گرفتند.

یادآوری این نکته ضروری است شرکت هایی که ما معمولاً با آنها کار می کنیم درآمدهایی بالغ بر ۲ تا ۵۰ میلیون دلار دارند و از نظر تعداد افراد ۱۰ تا ۲۵۰ نفر را شامل می شوند. این اکتشاف برای شرکت هایی بزرگ تر و کوچک تر از این مقیاس هم جواب می دهد؛ ولی هدف ما بازار است و این اصول به طور اساسی تأیید شده اند.

اکتشافی که جینو انجام داد چیست؟ در همه کسب و کارهای کوچک دو نوع رهبر وجود دارد: رؤیپرداز و کامل کننده. یکی از آنها آینده را می بیند و دیگری منجر به آن اتفاق می شود. این دو نقش به شدت با هم متفاوت هستند. برای همین اگر با

هم به‌خوبی کار کنند، جادو رخ می‌دهد. از نمونه‌های معروف این امر، همکاری والت^۱ و روی دیزنی^۲ در دیزنی، هنری فورد^۳ و جیمز کازنز^۴ در فورد، ری کراس^۵ و فرد ترنر^۶ در مک‌دونالد^۷ است. شاید بگویید که اینها شرکت‌های بزرگ هستند، بله، ولی یک زمانی کوچک بودند. به این شرکت‌ها می‌پردازیم؛ چون به ما نشان می‌دهد که چقدر ترکیب رؤیاپرداز و کامل‌کننده (در ادامه کتاب به شکل V/I هم خواهید دید) برای رشد اولیه شرکت ضروری است.

در این کتاب به نمونه‌های دیگری از صدها هزار کسب‌وکار کوچک نیز می‌پردازیم که شناخته‌نشده باقی مانده‌اند. با اینکه مقیاس متفاوت است، ولی این دو نقش همچنان در ایجاد شرکتی عالی ضروری هستند. در این کتاب درباره نمونه‌های واقعی V/I هم نکته‌هایی می‌آموزید، مثل جوئل پرلمن^۸ و راب دوب^۹ شرکت ایمیج وان^{۱۰} (درآمد ۱۵ میلیون دلار)، رندی پروت^{۱۱} و دیوید بیتل^{۱۲} شرکت دیترویت رادیاتور^{۱۳} (درآمد ۲۰ میلیون دلار) و جان پالوک^{۱۴} و پائول بوید^{۱۵} شرکت فایننشال گراویتی^{۱۶} (درآمد ۲ میلیون دلار).

-
1. Walt Disney
 2. Roy Disney
 3. Henry Ford
 4. James Couzens
 5. Ray Kroc
 6. Fred Turner
 7. McDonald
 8. Joel Pearlman
 9. Rob Dube
 10. imageOne
 11. Randy Pruitt
 12. David Bitel
 13. Detroit Radiator
 14. John Pollock
 15. Paul Boyd
 16. Financial Gravity

این کشف در نتیجه سه رویدادی به دست آمد که با هم تداخل پیدا کردند. این رویدادها به صورت پیاپی پس از اینکه جینو مدیریت کسب و کار خانوادگی شان را به عهده گرفت اتفاق افتاد. نیاز بود به سرعت تغییری رخ دهد و از همین رو مجبور شد اقدامی فوری انجام دهد.

اولین رویداد در حالی رخ داد که او با مشاور کسب و کار فوق العاده اش، سم کاپ^۱، دیدار می کرد. سم درباره نوع شخصیتی که آن را رؤیاپرداز می نامید با او صحبت کرد.

دومین واقعه پس از شش ماه اولی که با پدرش از نزدیک کار کرد پدیدار شد. جینو متوجه شد که خود پدرش کتابی تخصصی در تعریف آدم رؤیاپرداز است و تک تک خصوصیات که قرار است در این کتاب یاد بگیرید را بروز می داد.

سومی را از مایکل ای. گربر^۲، نویسنده کتاب کلاسیک چرا اکثر کسب و کارها موفق نیستند، باید برایشان چه کار کرد^۳ یاد گرفت. گربر برای تعریف کارهایی که فردی با وظایف مهم در سازمان انجام می دهد از اصطلاح کامل کننده در کارگاه آموزشی خود استفاده می کرد.

ترکیب این سه، زمینه ای را ایجاد کرد که در رابطه با مشکلاتی که جینو با آنها مواجه شده بود منطقی به نظر می آمد. او دریافت که خودش کامل کننده و پدرش رؤیاپرداز است و کنار هم قرار گرفتن این قابلیت های خدادادی می تواند جادو بیافریند؛ اگر به درستی استفاده شوند. با این حال در آن زمان همه چیز آشفته بود. اهدافشان خوب بود؛ ولی برای نجات شرکت بر روی اهداف گوناگون کار می کردند و همین سبب آشفته گی شده بود.

1. Sam Cupp

2. Michael E. Gerber

3. The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It

با این شفافیت، جینو بلافاصله با سه تن از شرکا جلسه‌ای را ترتیب داد و اصول جدید را بازگو کرد. در پایان جلسه همگی در وظایف پیش روی خود به شفافیت رسیده بودند. آنها پدرش را رؤیایپرداز و جینو را کامل‌کننده (سومین شریک، نقش مدیر فروش را در نظر گرفت). شناسایی کردند. مسئولیت‌ها و وظایف را شفاف‌سازی کردند و وارد مرحله اجرای شدند و نتیجه داد! آنها به سرعت وضعیت شرکت را تغییر دادند. پس از هفت سال مدیریت شرکت در قالب نقش‌های رؤیایپرداز و کامل‌کننده آن را به رشد، سوددهی و پایداری برگرداندند و در نهایت با موفقیت به فروش رسانیدند.

از همان تجربه، جینو تمامی اوقات کارش را وقف کمک کردن به افراد کرد تا به خواسته‌های خود از کسب و کارشان برسند. محرک V/I بخش عظیمی از چیزی است که او یاد می‌دهد. به نقل از دنیل کندی^۱، سخنگوی تالار مشاهیر، با انجمن ملی سخنرانان: «ما چیزهایی را می‌آموزیم که خودمان بیش از همه به آن نیاز داریم.» این اشتیاق به گسترش خود ادامه داده است. ما حالا در سطح جهانی گروه‌هایی داریم که با هزاران رهبر و سازمان‌های متعدد همکاری می‌کنند تا به آنها کمک کنند به نتایجی که از کسب و کارهایشان می‌خواهند دست پیدا کنند.

این‌طور شد که نویسنده مشترک جینو هم از راه رسید. مارک. سی. وینترز یکی از بهترین مجریان این حوزه است و بیش از ۲۰ سال تجربه کارآفرینی در کسب و کار خودش و همین‌طور همکاری با دیگر صاحبان کسب و کار را داراست. جینو هم از ملحق شدن مارک به این کار مهم کاملاً راضی و خشنود بود.

در واقع سوخت جت، عنوان این کتاب، از سوی یکی از مشتری‌های مارک پدید آمد. در جلسه‌ای با مشتری که به عهده مارک بود و ما همچنان روی نسخه دست‌نویس کار می‌کردیم، مشتری مدام از مارک می‌پرسید که خب عنوان کتابتان قرار است چه باشد؟ مارک هم اسم مدنظر همان موقع را گفت و این مشتری که

رؤیایپرداز بود بدون هیچ تردیدی گفت: «موضوع که این نیست. موضوع کتاب، سوخت جت است.»

مارک صبورانه گفت: «خب، بیشتر توضیح بده.» مشتری شروع کرد به توضیح دادن راجع به اینکه وقتی نقش کامل‌کننده روی کار آمد، برنامه‌ای برای بررسی مشخصات و تعاملات افراد برای تک‌تک نقش‌ها در سازمان را ترتیب دادند. وقتی کارشناس آنها الگوهای مشخصات را برای این رؤیایپرداز و کامل‌کننده جدیدش بررسی کرد کمی مکث کرد تا الگو را یاد بگیرد. پس از کمی مکث بدون هیچ جمله‌بندی خاصی گفت: «عجب! شما دو نفر با همدیگر فوق‌العاده هستید! مثل سوخت جت می‌مانید.» حق با او بود. این طور شد که عنوان این کتاب خلق شد. مارک همان‌جا دید که نیروهای ملحق‌شده چطور نقش عظیمی در گام‌های پیش روی شرکت بازی می‌کند.

قبل از شروع، خیلی مهم است بدانیم که این اکتشاف در منشأ خود نوعی اعتقاد فلسفی دارد. همهٔ انسان‌ها مجموعه‌ای از قابلیت‌های خدادادی دارند، همان چیزی که دن سالیوان^۱ آن را «توانایی منحصر به فرد» می‌نامد. به عبارت دیگر، مجموعه‌ای از مهارت یا ترکیب ژنتیکی واقعی. مهم این است که همهٔ افراد از آن مجموعه برخوردارند. یک رؤیایپرداز همان رؤیایپرداز می‌شود و کسی که کامل‌کننده است باید همان باشد. شما یا این یکی هستید یا آن یکی. به ندرت پیش می‌آید که بتوان هر دو گزینه بود. استاد یکی از دانشگاه‌های کالیفرنیا تأکید می‌کند که در هر شرکت باید هم کارآفرین و هم مدیر حضور داشته باشد. آشفته‌گی‌های کارآفرین باید توسط نظم و اقدامات مدیر به تعادل برسد. او به همین موضوعی که ما هم دربارهٔ رابطهٔ V/I قبول داریم اشاره می‌کند، ولی با کلماتی متفاوت! وقتی ساختار به روش صحیح انجام شود تحرکی که بین این دو استعداد رهبری متمایز وجود دارد شگفت‌انگیز می‌شود.

1. Dan Sullivan

در این کتاب به همه چیز می پردازیم؛ از جمله اینکه رهبری باید شبیه به چه چیزی باشد، چطور می توان یکدیگر را پیدا کرد، چطور می توان به طور مؤثرتر با هم کار کرد و چطور می توان رابطه را بیشتر و بهتر کرد.

مسیر پیش رو نه تنها نحوه پیدا کردن، تشکیل و مدیریت رابطه بین رؤیایپرداز و کامل کننده را برایتان شفاف تر می کند؛ بلکه به شما کمک می کند تا بتوانید تنش و ناامیدی ای را حل کنید که به واسطه این رابطه محرک دوفردی است که به طور کاملاً متفاوتی به هم متصل هستند.

ما شما را به این مسیر دعوت می کنیم تا کشف کنید جزو کدام گروه هستید و خودتان را به راحتی در آغوش بگیرید. پیام کلی ما همین است. بفهمید کدام یک هستید، نقش را به دست بگیرید و در آن به بالاترین درجه برسید.

برای ما افتخار بزرگی است که این پیام را با شما به اشتراک می گذاریم. مفتخریم که هر روز خود را با آموزش درس های کسب و کار به رهبران سپری می کنیم. ما شاهد نتایج سودمندی هستیم که با تعریف و شفاف سازی این دو نقش ضروری به دست می آید. با این دو نقش، شرکت ها سریع تر رشد خواهند کرد، آرامش خاطر و آزادی بیشتری را تجربه خواهند کرد، همچنین سوددهی و انسجام نیز افزایش می یابد. ما این فرصت بزرگ را داریم تا رؤیایپرداز را از جزئیات دغدغه های روزمره آزاد کنیم و از خلاقیت آنها پرده برداریم تا سازمانشان را گسترش دهند. کامل کننده ها ارزش استعداد منحصر به فرد خود را پیدا کرده و شفافیت، مسئولیت، تمرکز و هماهنگی سازمانی را ایجاد می کنند.

چیزی که در این کتاب با شما به اشتراک می گذاریم علم است. واقعی است. قدرت دارد. وقتی ایجاد شود بسیار مؤثر خواهد بود. شاید راهی باشد برای شما که از این مانعی که سال ها است در مقابلتان قرار گرفته است عبور کنید.