

Федор Нестеров



# **5 КРЫЛЬЕВ БАБОЧКИ (ЗАПИСКИ БИЗНЕС- ТРАВМАТОЛОГА)**

Сборник историй из практики  
бизнес-консультанта

**Федор Нестеров**  
**5 крыльев бабочки (записки**  
**бизнес-травматолога).**  
**Сборник историй из практики**  
**бизнес-консультанта**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=28745902](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28745902)*  
*ISBN 9785449025036*

**Аннотация**

Это сборник интересных историй из практики бизнес-консультанта. Истории сгруппированы вокруг 5 эффективных приемов, используя которые Вы сможете добиваться успеха быстрее и проще. Книга будет полезна владельцам бизнеса и руководителям, а также всем, кто хочет развлечься и прочитать увлекательные истории из закулисной жизни мира бизнеса.

# Содержание

Кому и зачем нужна эта книга	5
1. Кто такой консультант и какие они бывают	10
Совет – первый Уровень	13
Коучинг – второй уровень	16
Сделать – третий Уровень	19
2. Волшебная фраза	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**5 крыльев бабочки  
(записки бизнес-  
травматолога)  
Сборник историй  
из практики бизнес-  
консультанта**

**Федор Нестеров**

© Федор Нестеров, 2019

ISBN 978-5-4490-2503-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

© Fedir Nesterov, 2017

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

# Кому и зачем нужна эта книга

Эта книга – сборник реальных и занимательных историй из жизни деловых людей.

Она написана для деловых людей. Для предпринимателей, владельцев бизнеса, руководителей компаний, проектов и подразделений. Для тех волшебников, которые из ничего создают что-то: проекты, бизнесы, доходы, рабочие места, ... превращают идеи в реальность и наполняют жизненной силой все, к чему прикасаются.

Жизнь таких людей проходит на переднем крае. Одни пробивают себе путь сквозь непрерывный поток проблем и задач, как ледоколы сквозь льдины. Чем масштабнее проект, тем гуще проблемное поле, тем сильнее сопротивление. Другие – оседлали этот поток и несутся верхом на нем, каждое мгновение рискуя соскользнуть вниз. Как сёрферы несутся на гребне огромной волны, рискуя утонуть, раздавленные ее мощью.

Единственное спасение – совершенствоваться в профессии владельца бизнеса и повышать мастерство. Да-да, вы не ослышались: владелец бизнеса – это тоже профессия, ответственная и сложная. Чем выше уровень вашего мастерства, тем более масштабные проекты вы можете создавать.

Задача дополнительно усложняется, если нет партнеров. Не каждому повезло найти или создать свою партнерскую

команду. Если Вы единственный собственник, то сражаетесь в одиночку против всего мира. Вам не с кем разделить все тяготы пути (или хотя бы ответственность при принятии тяжелых решений) и не с кем радоваться своим победам.

На этом пути есть большая ошибка и большая возможность.

Большая ошибка – уйти с пути собственника на путь эксперта. Кажется, так просто: сначала научись создавать бизнес, а потом – создавай его. Это иллюзия. Это попытка поставить телегу впереди лошади. Это два разных пути: один путь – создавать бизнес, а другой путь – помогать другим создавать их бизнесы. Если Вы предприниматель, ваша задача – создавать бизнес, а не становиться экспертом по развитию бизнеса.

Вы можете создать успешный развивающийся бизнес задолго до того, как сами станете экспертом. Вам может помочь удача, стечение обстоятельств, растущий рынок или множество других не зависящих от Вас событий. Очень многие предприниматели сначала создают большой бизнес, а экспертами становятся уже потом.

Понимая это, вы можете использовать большую возможность – внешнюю помощь от бизнес-консультантов: экспертов по решению проблем и развитию бизнеса. Это позволит использовать чужие знания и опыт для повышения эффективности управления своим бизнесом и достичь большего за меньший срок.

Не бывает плохих бизнесов, бывают плохие бизнесмены.

Чтобы использовать большую возможность, нужно сделать две вещи:

1. Признать свое несовершенство на пути создания бизнеса и быть готовым воспользоваться внешней помощью

2. Научиться отличать настоящих экспертов по развитию бизнеса от мнимых.

В каждой профессии есть самозванцы и есть волшебники. Самозванцев обычно больше и они создают профессии дурную славу. Волшебников – меньше и о них рассказывают легенды, а контакты – передают из рук в руки под большим секретом. Чтобы иметь возможность работать с волшебниками, вам нужно научиться отличать хорошую работу от плохой. И, что еще более важно, – научиться отличать великолепную работу от просто хорошей.

Цель этой книги – показать Вам, как выглядит великолепная работа, показать реальные возможности бизнес-консультанта. Работа эксперта обычно скрыта под покровом тайны и совершенно незаметна со стороны. Я покажу Вам её во всей красе на конкретных примерах, с нюансами и подробностями.

В хаотическом мире малое воздействие в одном месте может вызвать масштабные события в другом месте. Эдвард Лоренц (1917—2008) назвал это явление «эффектом бабочки»: бабочка, взмахивающая крыльями в Айове (штат США), может вызвать лавину эффектов, достигающую выс-

шей точки в дождливый сезон в Индонезии.

В этой книге я хочу поделиться с вами своими «крыльями бабочки». Несколькими волшебными приемами и принципами, которые я нашел для себя за 20 лет практики решения бизнес-задач и по итогам множества проектов. «Взмахивая ими», вы тоже сможете вызывать масштабные события для легкого и быстрого решения своих задач.

Если этого будет недостаточно, чтобы выйти из сложной ситуации или для решения сложной задачи, вы всегда можете обратиться ко мне за помощью. Найти меня можно по контактам в этой книге или просто наберите в любом поисковике фразу «Федор Нестеров» и вы получите ссылки, которые приведут вас ко мне.

А теперь, добро пожаловать в мой мир.



*Федор Нестеров*  
*бизнес-травматолог*  
*Киев, 2015*

# **1. Кто такой консультант и какие они бывают**

В теории заказчики к консультанту должны приходить для того, чтобы сделать хорошую ситуацию еще лучше. Так поступают спортсмены с тренерами и некоторые особо умные клиенты.

На практике большинство клиентов обращаются к консультанту тогда, когда бизнесу уже плохо или даже очень плохо. Когда у бизнеса травмы, когда ему нужно вправлять кости, чинить переломы, приводить в более-менее приличное состояние. А иногда первый контакт с заказчиком происходит когда бизнес уже находится в состоянии клинической смерти и его нужно в буквальном смысле возвращать к жизни.

Поэтому один из моих титулов: «бизнес-травматолог». Та самая Первая помощь, эстафету у которой может принимать уже Последняя помощь. В каждой шутке – есть доля шутки...

Как я пришел в консалтинг? Как и многие – случайно. Я нашел свое призвание очень поздно, на 14-м году карьеры. Многие в этом возрасте думают, что жизнь уже начинает клониться к закату, а у меня она только началась.

Как это произошло? Лихие 1990-е. Эпоха «дикого капи-

тализма». Все пытались что-то дешево купить и дорого перепродать. Казалось бы так просто: берешь кредит, покупаешь импортный товар, привозишь в страну, продаешь и купаешься в деньгах. Самая сложная задача – где-то раздобыть деньги на первый платеж.

Вот и столкнулись вместе две возможности: партнер, который смог взять кредит (под сумасшедшие проценты) и я, который должен был на эти деньги организовать и провести сверхприбыльную операцию.

Мы все сделали правильно: взяли кредит, заключили контракт, привезли, растаможили, доставили... ну и так далее. Мы совершили всего одну, но фатальную ошибку – товар был выбран не тот. И поэтому сделка закончилась громким банкротством.

А чудо произошло потом: когда я анализировал причины нашего провала и думал, как бы все эти недостатки превратить в достоинства. Я честно признал, что товар был выбран не тот. Зато у меня великолепно получилось организовать и спланировать саму операцию. И возникла шальная мысль: *«А что, если мне предложить свои услуги по организации сделок тем, кто лучше меня умеет выбирать товар?»*

Первая же сделка принесла оглушительный успех и дела стремительно пошли вверх. Я зарабатывал тем, что помогал другим бизнесам решать их задачи. Через некоторое время я узнал, что это называется бизнес-консалтинг.

Для стороннего наблюдателя все консультанты кажутся

одинаковыми. Все делают умное лицо, одеваются в костюмы и пытаются дорого продать свои услуги. Но если приглядеться к тому, как они себя ведут и что делают, то можно увидеть определенную иерархию по видам деятельности, уровню мастерства и ожидаемым результатам. Я делю их на «совет», «коучинг» и «сделать».

# Совет – первый Уровень

Самый нижний уровень иерархии – это совет. Совет – это когда вы спрашиваете, как решить эту задачу, а умный человек вам говорит: «Чтобы решить задачу нужно сделать это и это». Это и есть совет. Идея решения.

Плохой совет выражен общими словами и предлагает много действий в разных направлениях.

Хороший совет предельно конкретен и сфокусирован на небольшом количестве действий. В идеале – на одном, главном действии.

Давайте я покажу вам на примере. Предположим, вы начинающий руководитель и спрашиваете: «Как мне стать хорошим руководителем?»

Плохой советчик посоветует поступить на МВА и даст список из 50 книг по менеджменту.

Хороший советчик даст **одну** книгу. Например, мою: [«Fast Менеджмент: Управлять – это просто если знаешь как»](#) И добавит: «Профессия руководителя сложная, сразу все навыки не освоить. **Начни с требовательности** – научись добиваться от своих сотрудников выполнения своих приказов. Это первый, главный шаг. Потом пойдешь дальше».

Хороший совет может открыть Вам новые горизонты и сэкономить годы труда. Часто бывает так, что нужно десятилетиями создавать свою экспертность, чтобы быть способ-

ным дать хороший совет. Я в таких случаях всегда вспоминаю случай с известным художником Пабло Пикассо.

*Пабло Пикассо как-то обедал в ресторане Нью-Йорка. Его поклонница, довольно известная личность, решила подойти и познакомиться с ним. Рассказав, как ей нравятся его работы, дама воскликнула: «О, мистер Пикассо, не могли бы вы нарисовать меня? Небольшой эскиз?»*

*Пикассо взял лист бумаги, карандаш и сделал очень быстрый набросок.*

*«Сколько с меня?» – поинтересовалась дама.*

*«Тысячу долларов» – усмехнулся шутливо Пикассо.*

*Шокированная этим, она воскликнула: «Но ведь вы потратили на это всего 5 минут!»*

*«Нет, мадам», – ответил Пикассо, – «Я потратил на это 50 лет и 5 минут».*

Проблема в том, что хороший совет трудно отличить от плохого. Большинство путает способность дать полезный совет с желанием поговорить на эту тему. Люди любят поговорить (давать советы). Им нравится, когда кто-то спрашивает их мнение. На словах любое дело кажется простым. Есть даже такая поговорка:

*«Чужую беду руками разведу».*

Поэтому советы плохо ценят и мало обращают на них внимания.

Кроме того, результат совета очень зависит от его реали-

зации. Совет может быть хорошим, а его реализация – плохой. Поэтому и результат будет плохой и никто не поверит, что исходный совет был хорошим.

# Коучинг – второй уровень

Следующий уровень в иерархии консалтинга – коучинг до результата. Это когда вы помогаете клиенту понять, что он хочет, как ему этого достичь, а потом побуждаете его это сделать и доводите до результата, но *делает он сам*.

Технология простая по форме – нужно просто задавать вопросы, на которые клиент ищет ответы и в процессе поиска – мыслит, трансформируется, действует. И сложная по содержанию – нужно ведь знать, когда и какие вопросы задавать. И своими вопросами довести клиента до результата.

Почему коучинг лучше совета?

Потому, что коучинг – это не только совет. Вы заставляете клиента думать, делать, добиваться результата. Вы играете, как минимум, несколько ролей. И одна из самых главных – напоминать клиенту, чтобы он не забывал делать то, что собирался.

Большая проблема владельцев бизнеса заключается в том, что над ними нет никакого надсмотрщика, они никому и ни в чем не отчитываются.

В отличие от обычного сотрудника, который подчиняется какому-то руководителю, и тот ему спать не дает. Руководителю всегда всего мало. Поэтому стоит какому-нибудь сотруднику заснуть, как он обязательно получит от руководителя «волшебный пендель» с криком: «*Почему так мало?*»

*Давай еще».*

А над владельцем таких руководителей нет. Если владелец сам себе поставил задачу, но забыл это сделать – ему никто не напомнит. Поэтому КПД<sup>1</sup> работы владельцев очень маленький.

Хороший коуч должен работать таким «волшебным пенделем» – мотивировать владельца к действию. И давать обратную связь, играть роль зеркала, напоминая владельцу о том, что он сам собирался сделать.

Есть еще одна важная роль коуча: с ним владелец может делиться своими успехами.

Часто бывает, что владельцу некому похвастаться. Жена не поймет, друзьям нельзя рассказывать, подчиненным тем более. Вот он решил какую-то огромную задачу, достиг невероятных успехов, а похвастаться некому. Представляете, какая обида? А так есть коуч, можно ему похвастаться. Он оценит, восхитится, даст обратную связь.

Коучи тоже бывают разные. Обычные коучи считают, что все ответы на все вопросы находятся внутри человека. Поэтому любую задачу можно решить просто задавая человеку вопросы: Чего Вы хотите достичь? А как Вы собираетесь это сделать? Человек сам расскажет, что собирается делать. И останется просто сказать ему: ну так делай.

---

<sup>1</sup> КПД – коэффициент полезного действия. Выражается в процентах. Показывает эффективность как отношение полезно потраченной энергии к общим затратам энергии.

В реальности коучинг – это только технология работы с клиентом. Она не является ценностью сама по себе.

Ценностью является способность коуча довести клиента до желаемого результата, помочь достичь заявленной цели. А это уже производная от совокупности большого количества факторов: масштаба личности коуча, его профессиональных знаний в определенной области, его способности поддерживать отношения с клиентом и воздействовать на него и множества других компонентов. Владение технологией коучинга тоже входит в этот список, но не является определяющим фактором.

# Сделать – третий Уровень

Наверху иерархии самое сложное – сделать.

Если мы говорим о внешних задачах, например, привлечение клиентов, то речь может идти о банальном аутсорсинге – передаче задачи на исполнение другой компании. Таких задач много – продажи, логистика, учет...

Если мы говорим о внутренних проблемах, то сделать – это вершина, уровень волшебства, высший пилотаж бизнес-консалтинга. Потому что одинокий консультант, который не обладает исполнительной властью в организации клиента, должен сделать так, чтобы масштабная задача была решена.

Единственный способ достичь результата без власти и ресурсов – это умение «бить в корень». Другими словами, если консультант настолько хорош, что способен найти первопричину проблемы, то возможно найти такую форму воздействия на нее, что даже небольшого усилия будет достаточно для решения проблемы.

Есть много жизненных и бизнес историй на эту тему.

Пример из медицины: иглоукалывание. Специалист втыкает иглолку в определенное место на теле пациента и болезнь уходит.

Пример из жизни: легенда про плотника и скрипящую лестницу.

*У некоего владельца была деревянная лестница, которая сильно раздражала его своим скрипом. Владелец долго не мог найти причину и, наконец, вызвал какого-то волшебника-плотника.*

*Плотник услышал скрип, исследовал лестницу. Потом забил в лестницу один гвоздь и скрип прекратился навсегда. Ну и выставил счет на большую сумму.*

*– Владелец возмутился и стал утверждать, что забить один гвоздь не может стоить так дорого.*

*– На что плотник возразил, что он требует оплату не за забитый гвоздь, а за устранение скрипа лестницы. И что если владелец этого хочет, то можно разделить счет на 2 части: стоимость забивания гвоздя и стоимость определения того места, куда нужно забить гвоздь, чтобы скрип исчез.*

**В этой истории наглядно отражены все признаки ситуации «сделать»:**

- большая проблема*
- небольшое усилие специалиста*
- простое решение*
- возмущение клиента тем, что он должен много заплатить за небольшое усилие*
- требование специалиста много заплатить не за усилие, а за решение больной проблемы*

**Вот это и есть работа консультанта высшей квалификации. Выявить проблему, найти ее первопричину, придумать,**

как ее можно устранить приложением небольшого усилия и просто сделать это.

Вся эта книга – это сплошная и непрерывная демонстрация разных случаев, в которых это было сделано на практике. Короткие истории в ней сгруппированы в некоторые советы или, вернее, в основные волшебные принципы, зная которые, вы тоже сможете творить подобное волшебство уже в своей жизни.

Конечно, даже по прошествии множества лет, мне нельзя рассказывать все. Работа консультанта похожа на работу адвоката или врача. Подавляющее большинство клиентов не хочет, чтобы кто-то узнавал о том, что у них происходит. Наша работа – это, за редким исключением, тайна за семью печатями. Поэтому все истории будут изложены в виде кейсов, без фамилий, привязки к датам и цифрам. Но все, что вы узнаете, каждая история – это реальный случай, произошедший с конкретным клиентом на практике.

Пусть Вас не удивляет и не пугает многочисленность и разнообразие описанных проблем. Работа предпринимателя всегда происходит в режиме неопределенности. Мир вокруг нас быстро и непрерывно меняется и мы не можем заранее знать, какой из наших действий приведет к желаемому результату. Мы всего лишь пытаемся строить гипотезы относительно того, как устроен мир, и действуем в соответствии со своими ожиданиями. А потом делаем выводы из своих успехов или ошибок.

Очень хорошо о бизнесе сказал Роберт Кийосаки в одной из своих книг:

*«...Предприниматель похож на человека, который выпрыгивает из самолета без парашюта. И за время падения он должен успеть сшить себе парашют (т.е. построить свой бизнес) и удачно приземлиться с его помощью.*

*Если же сшить парашют не получилось, то предприниматель разбивается вдребезги о землю (бизнес терпит банкротство, а предприниматель несет убытки). При этом главное отличие предпринимателя от обычного парашютиста заключается в том, что после того как его бизнес разбился вдребезги, предприниматель должен вскочить, отряхнуться и снова залезть в самолет. Чтобы снова выпрыгнуть без парашюта и снова пытаться построить свой новый бизнес...»*

Именно такое настроение должно быть у любого человека, который решил стать или уже является предпринимателем. Плюс абсолютная уверенность в том, что из любой ситуации можно найти выход.

Все мои истории показывают, что безнадежных ситуаций нет. Из каждой ситуации есть один или даже несколько достойных выходов. Нужно просто их найти или воспользоваться помощью того, кто может их найти.

## 2. Волшебная фраза

Эта группа историй построена вокруг волшебной фразы ДБС.

Что такое «волшебная фраза»? Это фраза, меняющая картину мира и поведение другого человека.

Если вы занимаетесь бизнесом, управлением, то рано или поздно вы попадете в ситуацию, когда вы хотите, чтобы другой человек что-то сделал в нужном для вас направлении, а он это делать совершенно не хочет. Эту проблему часто называют «мотивация». Но мотивация – это слишком многозначное слово. Поэтому давайте скажем так: у вас есть задача изменить отношение другого человека к вам или к вашей задаче. Сделать из противника союзника. Сделать его вашим единомышленником.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.