

12+

Мария Логачёва

# РУКОВОДСТВО ТВОРЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ



# Мария Логачёва

## Руководство творческим КОЛЛЕКТИВОМ

*<https://litres.ru/71195716>*

*ISBN 9785006468061*

### Аннотация

Если вы готовы к изменениям и хотите вывести свою деятельность на новый уровень, эта книга для вас!

— Педагоги дополнительного образования, стремящиеся создать творческий бизнес.

— Художественные руководители, желающие эффективно управлять командами. Так, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя важным и услышанным.

— Предприниматели, которым нужно развить лидерские качества и преодолеть внутренние барьеры.

Каждая глава содержит инструменты, которые помогут вам создать успешную творческую команду.

# Содержание

Введение	5
Бизнес и творчество — вещи совместимые?	5
Часть 1. Работа руководителя с собственной личностью	13
Глава 1. Самооценка	13
Как поверить в мечту и в себя	13
Найти точку опоры в три этапа	15
В гармонии с собой и окружающими	18
Критика только на пользу	21
Как не растерять вдохновение	22
«Я» и «коллектив» пишется отдельно	23
Глава 2. Страхи	25
Бояться, но делать	25
Как побороть страх	30
Есть план — есть успех	34
Бояться в одиночку или вместе?	35
Глава 3. Ограничивающие убеждения	37
Исправить минус на плюс	37
Следи за языком!	42
Конец ознакомительного фрагмента.	44

# Руководство творческим КОЛЛЕКТИВОМ

**Мария Логачёва**

*Редактор* Екатерина Россошанская

*Редактор* Екатерина Нейфельд

*Корректор* Луиза Селина

*Дизайнер обложки* Яна Нейфельд

© Мария Логачёва, 2026

© Яна Нейфельд, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0064-6806-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

## Бизнес и творчество — вещи совместимые?

В нашей стране творческие коллективы часто называют обидным словом «самодеятельность». Но эти так называемые «самоделки» поют, танцуют, ставят спектакли порой не хуже, чем профессиональные артисты. Таких коллективов очень много, но они неизвестны, их руководители живут просто на зарплату от государства и родительские взносы, что не очень приятно и порой даже унижительно.

Всё потому, что педагоги и художественные руководители — изначально не про деньги. Амбиции — да, жажда славы — да, но деньги — в последнюю очередь. В их головах роятся мысли: «Ну, я же не бизнесмен, я не смогу, я не справлюсь». Но это не так.

Меня зовут Мария Логачёва. Почти 20 лет я — предприниматель в области образования и творчества. Создала частный культурно-образовательный центр с оборотом более миллиона рублей в месяц — «Академию одарённых де-

тей». В её состав входит шесть детских творческих коллективов:

- Театр моды Tempesta Infinito;
- Театр художественного слова «Уникум»;
- Театральная школа «Глазунья»;
- Театр хореографических миниатюр «Счастливики»;
- Бизнес-школа «Топ-топ менеджер»;
- Школа раннего развития «Большие люди».

Сегодня «Академия» — это:

- более 1000 воспитанников за всё время;
- более 100 постановок дефиле;
- более 30 срежиссированных концертов;
- миллион улыбок, смеха, объятий детей и два случая, когда меня покусал воспитанник.

Я уже 20 лет с удовольствием преподаю дефиле, этикет, актёрское и ораторское мастерство. Моя цель — делиться знаниями и опытом с коллегами-педагогами и помогать им развивать свои творческие коллективы. Я хочу, чтобы вы поняли, что можете быть не только первоклассным творцом, педагогом, но и эффективным управленцем. Это навык, который при желании можно освоить и прокачать.

Для чего? Чтобы улучшить свою жизнь, жизнь своего

творческого коллектива и множества своих воспитанников. Знаете, какая мысль мотивирует меня постоянно развиваться и осваивать новые компетенции?

*«Если я не смогу организовать работу и набрать детей, кому они достанутся? В хорошие ли руки они попадут? Какой опыт они получают?»*

Давайте опровергнем миф о том, что к творческим коллективам нельзя относиться серьёзно!

В одном из университетов США есть факультет по управлению творческим персоналом. Там учат профессиональному менеджменту в творческих коллективах. Эти маленькие труппы не только ставят спектакли, но и зарабатывают на них. Это доказывает, что творчество и профессионализм могут и должны идти рука об руку.

У нас в стране много коллективов, которые вынужденно начали заниматься бизнесом и зарабатывать деньги. Это случается, например, когда у педагога расходятся взгляды на воспитание, образовательные методики или репертуар с руководством центра творчества. Или педагог понимает, что может принять больше детей на обучение, но образовательное учреждение физически не может предоставить ему такие возможности. Можно ввести платные занятия, но они в

конечном итоге просто увеличат нагрузку на педагога и не позволят масштабироваться и делать бизнес.

Наконец, никто не исключает зависти, которая встречается в творческой среде. На всё это мы с вами не в силах повлиять, так как последнее слово остается за директором центра детского творчества. Я тоже с этим сталкивалась.

Театр моды *Tempesta Infinito*, который я возглавляю около 20 лет, сначала был просто творческим союзом. Никто никем не управлял, я была за главную, и не было проблем. Когда мы перешли под крыло госучреждения, я увидела, что есть системные вещи, которые важны в слаженной работе коллектива, и мы тоже стали строить управленческую систему.

Когда нам пришлось выйти из Дворца творчества, то первый год мы пытались работать как творческий коллектив и не получали прибыли. Мы столкнулись с оплатой аренды и многими другими трудностями. Тогда я поняла, что надо учиться бизнесу. До этого я проходила очень много курсов — по ораторскому мастерству, бизнес-коучингу, но все они были скорее для общего развития. Когда попадаешь в коммерцию, понимаешь, что учиться надо профессионально.

Помню, как я взяла первый курс по бизнесу, и меня охватил такой ужас — ничего не сделано, и непонятно, как всё

это сделать. Как раз шла лекция про социальные сети, а я на тот момент даже «ВКонтакте» не была зарегистрирована. Я дала себе возможность поплакать, а потом снова села за компьютер и решила, что буду прорываться, изучать.

С тех пор я прошла огромное количество бизнес-тренингов, педагогических интенсивов, и они изменили моё мышление. Теперь считаю, что худруки и педагоги должны учиться не только своей профессии: постановке, хореографии, театральным этюдам, — но и предпринимательству.

Сегодня, читая любую бизнес-литературу, я перекладываю все наработки предпринимателей на свою нишу. Что-то не приживается, что-то подходит, поэтому эта книга будет ориентирована чётко на наш профиль, а не на общий маркетинг для всех, кто занимается с детьми. Руководители творческих коллективов — самая ранимая аудитория, для которой практически нет спецлитературы.

Эта книга поможет понять, как применить бизнес-систему именно к творческому коллективу. Я объясню, как без страха нанимать людей. Естественно, к вам придут творческие люди, они будут слегка с прибабахом, каждый со своим. Имея несколько разножанровых коллективов, я понимаю, что театрал, дефилист, хореограф — это абсолютно разные люди. И смысла ругаться, обижаться на них никакого нет.

Иногда им нужно позволить выпить кофе перед уроком или пройти с чашкой чая в зал. Так будет создана особая рабочая атмосфера, и на выходе получится классный, профессиональный творческий продукт.

Мой опыт показал, что в творческом коллективе научить можно всему и всех. Сотрудника нужно отбирать не столько по способностям и талантам, сколько по человеческим, личностным качествам. Если в человеке воспитаны дисциплина, пунктуальность, порядочность — это уже хорошо, остальному можно доучить. Важно уметь ладить с детьми, грамотно говорить с родителями, уважать ребёнка, дать ему то, за что его мама заплатила деньги.

Многие думают, что если введут систему поощрений и штрафов, то смогут исправить ситуацию. На самом деле это ошибка. Когда у нас маленький творческий бизнес, штраф воспринимается как личное оскорбление. Если ты видишь, что у сотрудника что-то не получается, поставь его на другую должность (например, администратора или костюмера). Возможно, там он расцветёт и будет идеален.

Любой человек в своём деле должен становиться универсалом. Я занимаюсь и бизнесом, и педагогикой, и творчеством одновременно. При этом мне, как руководителю, ин-

тересен педагог, который может провести и дефиле, и хореографию, и актёрское мастерство. В итоге сотрудник получает полную загрузку на одном рабочем месте и высокую зарплату. И если один наставник заболеет, другой сможет его заменить, и коллектив не распадётся.

Уверена, после прочтения книги у вас сложится понимание, каким должен быть художественный руководитель и его коллектив. Вы узнаете:

— как работать с личностью руководителя: самооценкой, страхами, ограничивающими убеждениями, предназначением, колесом баланса, заботой о себе, воспитанием своим примером, самопрезентацией и т.д.;

— каковы его должностные обязанности;

— как планировать годовой цикл работы;

— как эффективно подобрать персонал;

— как правильно ставить задачи для себя и для сотрудников;

— как грамотно проводить планёрки, совещания, личные встречи;

— как выстроить системную работу команды;

— как мотивировать сотрудников;

— из чего складывается бюджет коллектива, и как правильно его распределять.

Я хочу, чтобы после прочтения книги вы воодушевились и поняли, что можете достичь успеха и превратить любимое дело в хороший бизнес.

# **Часть 1. Работа руководителя с собственной личностью**

## **Глава 1. Самооценка**

### **Как поверить в мечту и в себя**

В самом начале художественный руководитель верит в мечту, вдохновлён и искренне убеждён, что ему всё по плечу. Даже если ничего в новом деле не смыслит. В тот момент не чувствуешь синдрома самозванца, а думаешь лишь о том, как создашь коллектив — и все дети мира будут счастливы, а ты заслужишь почёт и уважение, обретёшь вдохновение и доход.

Я открыла модельное агентство Tempesta Infinito в 2007 году на одном энтузиазме и не обладала даже 10 процентами знаний в области педагогики, менеджмента, бизнеса, которые у меня есть сейчас. Я просто решала вопросы по мере их поступления. Проверка пожарной инспекцией, недовольные родители, штраф от налоговой... И в такие моменты рядом нужны люди, которые помогут советом, иначе резко падает

самооценка.

Если нерешённые вопросы растут, как снежный ком, то художественный руководитель — чаще всего творческая и ранимая натура — снижает свою самооценку. В таком критическом состоянии хочется закрыть коллектив и уйти работать педагогом в госучреждение, где все вопросы решает директор.

Есть второй вариант. Художественный руководитель пытается решать насущные вопросы, а множество нерешённых проблем тянет за собой годами. И нет просвета, как нет удовольствия и радости от работы.

Лично у меня с самооценкой и самоценностью очень сложные отношения. Я, как и многие художественные руководители, склонна приписывать свои достижения коллективу. Только «мы-мы-мы». Мне очень сложно сказать: «Я это сделала для всего коллектива». Или: «Я обучила этого ребёнка». Но о своих успехах нужно говорить. Прежде всего себе, родителям, детям, педагогам, пусть и нечасто.

Взрастить в себе самоценность, поддерживать самооценку мне помогает дневник достижений, который я веду регулярно, как и все наши дети. В нём я прописываю победы, успешно проведённые переговоры, открытие новых направлений,

выход в плюс по доходам и так далее. Я бы рекомендовала каждую неделю находить три достижения и записывать их в ежедневник, даже если вам кажется, что ничего особенного не произошло. Всегда найдётся то, что ты сделал хорошо, за что можешь себя похвалить.

## **Найти точку опоры в три этапа**

На разных этапах творческого пути испытания для самооценки будут свои. И их можно пройти достойно.

### **Этап первый. Равнение на лучших**

Советую выполнять такое упражнение. Встаньте перед зеркалом, положите руку на сердце и скажите вслух: «Я существую, я есть в этом мире как творческая единица. Я — талантливый, хороший педагог, художественный руководитель. Я буду учиться идти вперёд, но уже сейчас достойна быть рядом с...» (здесь вставьте имя вашего великого коллеги). Например, я в своё время называла имя Елены Барткайтис. Она основала эстрадный балет «Экситон», который прославился на весь мир и завоевал все мыслимые и немыслимые награды.

Все мы равняемся на великих, но сказать, что мы не хуже их, нам очень сложно. Когда видишь чей-то успех, то мо-

жешь его повторить, просчитать и при этом понимать, что это сложный путь — награды с неба не падают.

Помню, когда мы получили первые два Гран-при на международных конкурсах в Питере и Сочи, я прочла на сайте эстрадного балета «Экситон», что он — стократный обладатель Гран-при и лауреатов первой степени. И я расплакалась. Я так жила этими двумя Гран-при, а у людей их сто! Но рациональное звено мозга победило: на тот момент нам шёл второй год, а «Экситону» — пятнадцатый.

Я составила план и первые пять лет его выполняла, а потом перестала ему следовать. Опиралась не на количество конкурсов в год, а на рост себя, детей, коллектива. Формировала у ребят навык работать и выступать на 100 процентов. В итоге мы ездили на конкурсы, побеждали и перевыполняли план. Когда театру моды *Tempesta Infinito* исполнилось 15 лет, количество Гран-при перевалило за 100.

Или представим такую ситуацию. Разношёрстный коллектив мам в тебя не верит, но упорно водит к тебе детей. Ты усилием воли собираешься и выходишь с ними на конкурс. В итоге вы выиграли Гран-при, завоевали третье место или ничего не заняли. Но это всё равно победа, потому что ты смог работать с очень сложными клиентами. Удалось сплотить команду, сшить коллекцию костюмов, увеличить коли-

чество репетиций и в итоге вывезти детей на конкурс. Тогда самооценка и самоценность перед самим собой поднимаются.

Все кубки, медали, грамоты, портфолио коллектива тоже повышают самоценность художественного руководителя, особенно когда извне поступает негатив. Это не просто бумажки и кубки, это доказательство состоятельности, признания социумом.

## **Этап второй. Знание — сила!**

Когда с самооценкой совсем тяжело, то я — за работу с психологом, наставником, который понимает, где ты застрянешь, и сможет вывести из безвыходной ситуации.

Если стало худо и нужно расправить плечи, то надо идти учиться. Например, я прошла обучение по пожарной безопасности и знаю, какой должен быть шаг у лестницы, где должны стоять огнетушители и каких марок, зачем хранить их паспорта. Заказала эвакуационные схемы — и галочка проставлена! Минус превратился в плюс. Теперь любой пожарный инспектор будет разговаривать со мной совершенно по-другому, хотя недочеты могут быть.

Если угасает вдохновение, питавшее вас на старте, можно

почитать книгу про успешный бизнес. Например, про человека, чья ситуация была пострашнее вашей, но он всё преодолел. Такие истории помогут вновь поверить в себя. Страхи останутся, но уже не будут иметь такого важного значения.

## **Этап третий. Проблемы становятся задачами**

Ты растёшь, поднимаешься на ступень выше, и простые задачи уже решаются по щелчку пальцев, а масштабные — подольше. И здесь главное — учиться идти в ногу со временем, смотреть по сторонам, следить, что делается в городе, в стране, в мире, наблюдать за своими конкурентами, лучшими представителями дела и постоянно учиться.

На этом этапе уже ничего не пугает. Задачи становятся интересными и перестают называться проблемами. Ты уже знаешь себе цену, так как преодолён второй, самый сложный этап. Ты словно переплыл из болота в море, а потом перепрыгнул в океан, где ещё проще. И ты уже себя уважаешь за то, что сделал.

## **В гармонии с собой и окружающими**

В творческом коллективе или в детском центре нужно уметь играть разные роли.

Быть педагогом для детей — обучать их, воспитывать.

Быть наставником для учеников — ненавязчиво вести каждого ребенка индивидуальным маршрутом. Достаточно просто отмечать его успехи на занятиях, проказы на переменах, победы и неудачи.

Быть художественным руководителем для всего коллектива — рисовать картину вашего будущего, вместе ставить цели и формулировать правила.

Когда я работаю несколько раз в неделю педагогом во дворце творчества детей и молодёжи, то знаю, что там я никому не интересна как директор «Академии одарённых детей». Поэтому в госучреждении рассказываю о своих успехах в области педагогики и ни слова не говорю о бизнесе. Это априори вызовет негатив.

А со спонсорами я буду разговаривать уже как директор «Академии одарённых детей», имеющей достижения и ресурсы для продвижения. Спонсорство — это не благотворительность и попрошайничество, а взаимовыгодное сотрудничество. Здесь должна быть самооценność — и своя, и коллектива, и всего учреждения.

В общении с родителями сочетаю роль руководителя, педагога, наставника. Выйти и властным тоном директора заорать — это путь в никуда. Сегодня все родители образованные и не потерпят такого к себе отношения. На собраниях я честно говорю о наших плюсах и минусах и оставляю за родителями право выбора. Они не зададут в течение года лишние вопросы, если будут знать, что в этом году мы отремонтируем раздевалку, а в следующем — лестницу.

Я говорю с родителями и о педагогике, о том, как их дети занимаются, как мы вместе преодолеваем возрастные кризисы, когда родители перестают быть авторитетами, а *Tempesta Infinito* таковым остаётся.

Я выступаю наставником и для родителей. Им важно, чтобы их заметили, признали, пожалели, сказали: «Ты — замечательный отец», «Ты — суперская мать. Я бы с тремя детьми вообще повесилась». Кто-то скажет, что это лицемерие, но это не так. Это всё есть личность руководителя. Просто из общих характеристик я выбираю самые нужные для определённого дела.

Ушли те времена, когда художественный руководитель не выходил дальше своего кабинета. Сегодня это человек, который преподаёт, придумывает номера, подбирает музыку, рисует эскизы, иногда даже шьёт костюмы, оформляет до-

кументы на все поездки, покупает билеты, моет туалеты и аудитории, грузит костюмы, сидит на свете и музыке во время концертов и периодически бегаёт за кулисы. Это тысячи дел ежедневно, поэтому нужно выделять время на выбор роли, нужной собеседнику. Иначе ничего не получится.

## **Критика только на пользу**

К мнению окружающих стоит относиться рационально. Когда тебя хвалят или ругают, нужно отключать эмоции и выводить всё в конструктив. Если раньше один человек из ста говорил мне, что мероприятие не получилось, то я три месяца мусолила его мнение и искала минусы. Сейчас благодарю за критику и спрашиваю, что конкретно не удалось, и исправляю недочёты, когда появляются на то ресурсы.

Я заставляю себя слушать похвалу и описывать, что же хорошего люди нашли в мероприятии. Это один из способов совладать с эмоциями и не уподобиться вороне из басни, поддавшейся на лесть лисицы.

Важно мнение родителей и детей, которые судят о нашей работе с разных сторон, ведь они — наши основные клиенты.

Мы ездим на всевозможные конкурсы, чтобы показать своё творчество звёздным коллегам, увидеть свои минусы и

точки роста. Также нужно проводить открытые уроки для родителей и коллег, изучать опыт других, отправлять записи своих номеров на конкурсы, хоть с закрытыми глазами. Сейчас можно показать за отдельную плату свой танец членам жюри ещё до поездки на конкурс и успеть его подкорректировать. И постепенно страх критики будет преодолен.

Схожее правило действует и в бизнесе. Ты можешь заплатить человеку, который посодействует в решении вопросов, проанализирует структуру, менеджмент, маркетинг, и от этого вам будет только лучше.

## **Как не растерять вдохновение**

Творческому человеку обрести уверенность помогает выражение, которое я подсмотрела у клинического психолога и автора хореографических проектов Сергея Анатольевича Пичуричкина: *«Танцы кузнечика — полная чушь с точки зрения бабочки»*. И это абсолютная правда. Есть основные законы в хореографической драматургии, которые действуют более двухсот лет. У театра моды их ещё нет. Сегодня мы пишем эти законы.

Бывает, что хореограф смотрит наши постановки и пытается найти в них знакомые ему движенческие параметры. А их в номере вообще нет.

Здесь вам помогут установки:

1. *«Я художник, я так вижу. Я имею право».* В принципе, это так.

2. *«Разум и творчество должны идти рядом».* На любой ступени развития — от утренника в детском саду до выступления на всероссийском конкурсе — нужно учиться. Если никто не понял номера, то нужно не закрываться («все дураки — я один гениален»), а снова посмотреть видео и подумать, как переделать танец, чтобы его все поняли.

3. *«Не стоит смотреть на мир сквозь розовые очки».* Нужно понимать, что бывают и недоброжелатели, которые могут написать плохой отзыв, так как не хотят продвижения твоего коллектива. Такие мнения ты просто не берёшь в расчёт.

## **«Я» и «коллектив» пишется раздельно**

Творческий бизнес — это большая часть счастливой жизни. Но всего лишь часть. Главная проблема в том, что педагоги и художественные руководители не отделяют себя от коллектива. Зачастую у них нет не просто самооценки — вообще нечего оценивать. Нет своего «Я».

Долгое время я полагала, что Tempesta Infinito — это и есть я. Это как мама, которая говорит: «Мы поели, мы поспали». То же самое происходит у 80% художественных руководителей, а у начинающих — все 100.

О плюсах и минусах коллектива, о роли руководителя и его самооценности можно говорить только после разделения «Я» и «Коллектива».

Со мной было то же самое, пока не услышала фразу известного стилиста-визажиста Надежды Валиуллиной: «Есть соцсети салона красоты Fashion Look Studio, а есть мои соцсети. Fashion Look Studio — это не Надежда Валиулина». Тогда я поняла, что Мария Логачёва — это отдельная творческая единица, целый мир, который тоже можно продюсировать. Поэтому надо посмотреть на свои коллективы, детские центры, педагогические мастерские сверху. Когда ты их часть, то каждая неудача воспринимается как личная, и сложно принимать решения разумно.

# Глава 2. Страхи

## Бояться, но делать

Страхов у руководителя, педагога перед началом своего дела возникает великое множество. Разберём самые популярные.

### Страх 1. Боязнь нового

Самый главный страх — открыть своё дело, заявить о себе не просто как педагог, а как самозанятый, директор центра или художественный руководитель коллектива. Здесь действует первое правило продвижения — рассказ о новом статусе наибольшему количеству людей. Сказать об этом лично тяжело — проще всего написать пост в соцсетях, разослать новость в личные и общие чаты (родительские, общедомовые).

В рабочей группе можно написать: «Сегодня у меня последний рабочий день, но я никуда не исчезаю. Буду заниматься своим делом, жду вас попить чай и поболтать. Если вам будет нужен репетитор по английскому для ваших детей, то я с удовольствием с ними поработаю».

Дальше ты идёшь, условно, в магазин у дома и говоришь продавцу: «А Вы знаете, я открыла детский центр. Поздравьте меня. Я так счастлива, так долго к этому шла!». Все в округе должны знать о вашем деле. Вскоре они будут спрашивать подробности, и вам станет легче об этом рассказывать. Так этот страх будет преодолён.

## **Страх 2. Принять сотрудников**

После открытия возникает следующий страх — нанять первых сотрудников. Для начала советую пройти обучающие курсы по найму сотрудников или прочитать об этом книгу. Вы узнаете:

- как строить отношения с сотрудниками;
  - как рассчитать зарплату;
  - сколько должно быть выходных;
  - как сотрудники могут управлять руководителем;
- и так далее.

Есть вероятность, что к вам придут авантюристы, мошенники, которые скопируют вашу базу клиентов или украдут деньги. Как правило, честные люди не думают о том, что с ними могут поступить нечестно. Но это, увы, случается.

В идеале нанять HR-специалиста, который не просто будет искать и поставлять вам проверенных сотрудников, но и объяснит, как работает эта система.

### **Страх 3. Нанять продавца**

В коллективе стало нормой иметь продавца. И здесь возникает страх: что и как мы будем продавать. Два года назад я прошла дорогое обучение у ведущего эксперта Екатерины Уколовой. Оно оказалось мне на вырост. Меня научили делать декомпозицию (разделение целого на части): рассчитывать максимальный заработок с учётом филиалов в своём городе через десять лет, затем отщёлкивать назад шаги для достижения высокого дохода. Объяснили, как создать отдел продаж с эффективным руководителем во главе.

В течение полугода мне ставили зверские задачи, которые я решала под руководством личного куратора. И мои мозги перевернулись. Пришло понимание, что продажи — это целый пласт серьёзной работы, который должен делать профессионал.

Я чётко объяснила HR-специалисту, с какими характеристиками мне нужен продавец. Как оказалось, на такого огромный спрос на рынке, и поиск, как правило, занимает от двух месяцев до полугода. Мне позвонили через две недели

и сказали, что нашли идеальный вариант. Марина Владимировна — суперпродажник с хорошей историей. Она провела своё исследование в интернете — изучила специфику работы «Академии одарённых детей» и выбрала её для трудоустройства.

## **Страх 4. Нанять управляющего**

Следующий этап в работе художественного руководителя — передать часть полномочий управляющему, чтобы посмотреть на всю картину сверху. Как сказал известный дизайнер Артемий Лебедев: «Я рисую руками своих дизайнеров». Выйти на новый уровень развития, доверить дело в чужие руки — это как матери оставить ребёнка няне. Страшно, но бывает необходимо.

## **Страх 5. Продавать свои услуги**

Этот страх есть у многих художественных руководителей. Надо признаться себе, что обучение детей, постановка номеров, выступление на площадках — не просто твоё призвание, а услуги, которые ты продаёшь клиенту. Ты не бесребреник. Я за то, чтобы раз в сезон художественный руководитель, педагог или директор центра лично звонил будущим клиентам, даже если в штате есть менеджер по продажам. Вопросы и возражения клиентов держат в тонусе.

После первого года работы Tempesta Infinito по правилам, которые действовали во Дворце творчества, я прошла обучение. Узнала, что нужно вести базу и звонить клиентам первыми, напоминать о себе. Не все из моей команды согласились этим заниматься. Я объясняла им, что продажи — это не обман, а консультирование по услугам, которые мы предоставляем. Не мы принимаем решение за человека, а он сам решает, отдавать ребёнка к нам или нет. Мы распределили коллективы между собой и прозвонили потенциальных клиентов.

Здесь поможет упражнение: нужно совершить 200 звонков и преодолеть страх практикой. Я вела дневник, где отмечала, сколько сделала звонков в день, сколько получила обратной связи и спустя время похвалила себя за проделанную работу. Так я победила этот страх и научилась продавать.

## **Страх 6, 7, 8...**

Есть у руководителя страх доверить полномочия другому, даже мытьё полов в центре.

Может возникнуть страх потерять детей, навредить им, не создать должные условия для занятий.

Куда же без страха, что ты не талантливый, и твои произведения посредственные?

Страх, что родители будут разносить недобрую молву о коллективе по всему городу.

Этот список можно продолжать бесконечно. От всех страхов, а точнее шагов в бизнесе, в работе коллектива помогает обучение. Если будешь знать, как правильно выполнять задачи, то бояться продолжишь, но будешь меньше совершать ошибок. В противном случае породишь ещё больше страхов.

## **Как побороть страх**

Психологи уверяют, что нужно приучать себя к страху, и советуют выполнять несколько упражнений.

### **Челлендж негативных ситуаций**

Нужно выстроить гипотезу, что в какой-то ситуации что-то пошло не так. Для этого записать все пугающие мысли и их последствия.

Приведу пример.

*Мне страшно: делегировать сотрудникам те или иные задачи.*

*К чему это приведёт: задачи будут плохо выполнены → люди придут, разочаруются и уйдут → сложится плохая репутация о моём центре по городу и за его пределами → мне придётся закрыться → я стану бомжом.*

То есть нужно довести эту цепочку до абсурда.

*На сколько процентов я уверена в этой гипотезе: Я точно стану бомжом? Точно придётся закрыться, если другие что-то сделают некачественно?*

На этом моменте люди начинают смеяться над своими страхами. В итоге оставляют 10 процентов вероятности такого печального исхода.

В этот момент важно конкретизировать свои эмоции.

*Что я чувствую: страх, стыд, неловкость, растерянность и так далее.*

Дальше следует прописать маленькие шаги в борьбе со страхом.

*Что я сделаю: сначала делегирую мытьё полов на втором этаже → сделано → пол прилично помыт → клиенты не жалуются → никто по городу плохо не говорит → я бомжом не стала.*

В конце нужно проставить баллы от нуля до десяти: на-

сколько страх пугал вначале и насколько он был оправдан.

Челлендж негативных ситуаций нужно проводить каждый день, пока не наступит понимание, что ничего ужасного на самом деле не происходит. Это просто организм подводит к страху смерти и вводит человека в оцепенение. Победить его в наших силах.

## **Дневник Кассандры**

Утром записываем в дневник все негативные сценарии, тревожные мысли, которые есть в голове, включая самые бредовые. Вечером открываем дневник и проверяем, сбылись ли тревожные пророчества. Если нет, то разрываем исписанные листы — и в утиль.

Упражнение нужно делать на протяжении двух недель. Так мозг привыкнет, что наши мысли — это просто страхи, разочаруется в этой игре и перестанет гонять их по кругу.

Есть люди, которые боятся писать свои страхи на бумаге. А вдруг они сбудутся? И этот страх также важно побороть. Психологи убеждены: если мысли не изложены на бумаге, то человек живёт в этих страхах много лет и не может из них вырваться.

Эффективны, на мой взгляд, тренинговые упражнения, которые мы выполняем вместе с детьми.

## **Рисунок**

Рисуешь свой страшный страх, а потом подрисовываешь ему то, что сделает его безобидным. Например, страх нанять управляющего — это тёмное пятно или привидение. Жёлтым карандашом добавляешь лучики, улыбку — и получается солнышко. Или страх продавать — описать его словами на листочке, а затем нарисовать кирпичную стену и полностью её закрасить.

## **Сила корней**

Ты встаёшь и представляешь, что под полом расходятся огромные, ветвистые корни. Они — твой опыт, страсть, желание, радость, сила. Ты твёрдо стоишь на ногах, идёшь вперёд — и страх отступает.

## **Сила рода**

Когда тебе очень страшно, нужно закрыть глаза и представить весь свой род — маму, папу, бабушек, дедушек. Вспомнить героические истории из их прошлого и ощутить, что все эти люди рядом с тобой и за тебя, попросить у них уве-

ренности.

## **Корона успеха**

Можно надеть любую корону или диадему, посмотреть в зеркало, представить себя королём или королевой, которым негоже бояться. В трудные минуты ты мысленно надеваешь корону, осанка автоматически выпрямляется, и тебе становится легче.

## **Есть план — есть успех**

Если плана нет, а задач много, то они тебя разрывают. Представьте, я прихожу в «Академию одарённых детей» и слышу: «Мария Александровна, мусорные пакеты!», «Мария Александровна, родитель сказал, что нет эвакуационного выхода!», «Мария Александровна, дети включили огнетушители и их испортили», «Мария Александровна, кто подаст заявки на конкурс?». В этот момент ты не понимаешь, за что браться в первую очередь.

Чтобы такого не случилось, надо ввести планирование работы коллектива или центра на 10 лет, 5 лет, 3 года и год вперёд, а затем разбивать планы на каждый месяц, неделю. Они помогают увидеть, куда тебе двигаться, несмотря на трудности. Лучше всего их повесить перед глазами — на стене в

рабочем кабинете или дома. Ты поставил цель — и ты должен её добиться. Позже расскажу подробнее о способах планирования.

## **Бояться в одиночку или вместе?**

Своими опасениями можно и нужно делиться прежде всего со своим коллективом. От него тоже очень многое зависит. Помню, на одном совещании я честно призналась коллегам: проанализировав первый год работы, поняла, что наше положение не из лучших. Нам нужно заработать на аренду, зарплату и отпускные, содержание и ремонт помещения, рекламу. Одна я эту сумму не смогу наколдовать, нужно работать совместно. А как именно — я расскажу и научу. Меня услышали, и вместе мы справились.

Можно поделиться страхами с психологами и сразу получить от них дельные советы.

Почему бы не рассказать о том, что волнует, маме или мужу? Все мы нуждаемся в поддержке. Спросить совета близких вовсе не стыдно.

Бывает и такое, что ваш страх для кого-то таковым не является. Приведу недавний пример. На совещании по закрытию сезона в летнем лагере один из педагогов спросил:

«Сколько из 40 отдохнувших у нас детей придут к нам в сентябре на занятия?». Менеджер по продажам удивилась: «Как, сколько? Я их всех в августе обзвоню, все придут». То есть у неё не возникло никаких сомнений, что кто-то может не прийти. Поэтому не стоит навязывать свои страхи другим.

Один молодой педагог боится идти к малышам, а другой — к подросткам. Поэтому нужно периодически смотреть на людей, вычислять их страхи и работать с ними. И тогда страхи становятся задачами, а проблемы — опасениями. Ситуация может развиваться со знаком плюс или минус. Можно, например, разрешить педагогу побултыхаться на занятии в кавардаке, доверить ему найти свой подход к детям и не отнимать у него победу. И когда она случится, педагог обретёт уверенность и преодолеет свой страх.

## **Глава 3. Ограничивающие убеждения**

Ограничивающие и расширяющие убеждения складываются в течение всей нашей жизни и влияют на неё. Случайно обронённая кем-то фраза может совпасть с твоим эмоциональным состоянием и прочно закрепиться в сознании.

Представим, что как-то в детстве мама вам сказала: «Деньги — зло». Возможно, в тот момент она была в расстроенных чувствах, но для вас мама была авторитетом, любимым человеком. И с этим убеждением вы идёте по жизни, хотя можете его и не помнить. Но как только вы столкнётесь с деньгами, убеждение встанет на вашем пути словно стена. И сколько вы ни будете биться, сквозь неё не пройдёте, пока не искорените в себе то давнее ограничивающее убеждение. Это работа не одного дня.

### **Исправить минус на плюс**

В своё время я долго и упорно работала с ограничивающими убеждениями и многие из них перетянула на «светлую» сторону. Я вела тетрадку по работе с убеждениями: находила три ограничивающих мировоззрения одной или разной тематики в неделю и поочередно работала с ними. При этом все фразы писала карандашом.

Приведу пример.

Ставлю цифру 1 и пишу:

*В мире полно денег, но не для меня.*

Далее смотрю, как это убеждение можно исправить в положительную сторону. Стираю «но не». Оставляю:

*В мире полно денег для меня.*

Дальше нужно переформулировать это убеждение, чтоб звучало поэффектнее. Получается:

*В мире полно денег именно для меня.*

Далее ставлю цифру 2.

Теперь новое убеждение нужно оправдать для своей психики и мозга.

Я пишу:

*В мире полно денег именно для меня!*

— *просто я об этом не знала;*

— *просто я об этом не думала;*

— *просто я не верила в это;*

— *просто «засадили» мне эту мысль в голову.*

Под цифрой 3 я пишу:

*В мире полно денег именно для меня.*

А дальше объясняю себе, почему так считаю.

— *потому что (сюда нужно вставить имя и фамилию авторитетного для вас эксперта) так сказала;*

— *потому что я действительно этого достойна.*

В финале пишу выводы:

— *деньги всегда есть;*

— *деньги приходят по одному из финансовых планов — пессимистическому, реалистичному или оптимистичному.*

Затем нужно оставить это новое убеждение на два дня в покое. За это время мозг начинает искать ему подтверждения.

Как это работает. При первом убеждении «В мире полно денег, но не для меня» вы будете повсюду видеть деньги, возможно, окажетесь сопричастными к их зарабатыванию, но лично к вам они не придут.

В моём случае так и было. Заработанные деньги я тратила на зарплаты коллектива, благотворительность и лишь мизер оставляла на свои нужды. А когда убеждение переформулировала («В мире полно денег именно для меня»), мозг нашел оправдание этому новому варианту. Вот я купила мороженое, потратила 100 рублей только на себя.

Мозг работает таким образом, чтобы переключать наше внимание на то, что возникает перед глазами здесь и сейчас. Он начинает искать задачи и решает их, опираясь на информацию, которая содержится в нём самом.

Или вот еще пример.

Где-то я услышала фразу:

*«Имея большие деньги, не достигнешь Царствия Небесного».*

Записала и начала с ней работать. Убрала частицу «не», получилось:

*«Имея большие деньги, достигнешь Царствия Небесного».*

В третьем варианте я сделала формулировку, близкую мне по духу:

*«Имея большие деньги, можно делать настоящие, благие дела, угодные Богу. Легче жить по закону Божьему и достичь Царствия Небесного».*

И всё же первое убеждение меня настолько задевало, что я проконсультировалась со священником. Как оказалось, начальная фраза была искажена. Иисус сказал ученикам своим: *«Истинно говорю вам, что трудно богатому войти в Царство Небесное; и ещё говорю вам: удобнее верблюду прой-*

*ти сквозь игольные уши, нежели богатому войти в Царство Божие» (Евангелие от Матфея, глава 19.21 — 24).*

Иисус Христос имел в виду, что деньги — это инструмент, данный человеку, чтобы тот делал добрые дела, развивался, совершенствовался, следовал своей миссии. Кому много дано, с того больше и спросится.

После этого во втором пункте я объясняю своему мозгу:  
*Имея большие деньги, можно делать настоящие, благие дела, угодные Богу. Легче жить по закону Божьему и достичь Царствия Небесного.*

- просто я неправильно истолковала;*
- просто я не знала обратной стороны;*
- просто я не читала Евангелие;*
- просто не разбиралась в этом вопросе.*

В третьем пункте продолжаю мысль:

- потому что быть богатым не плохо, плохо любить деньги и служить им;*
- потому что проблема не в богатстве, а в отношении к нему;*
- потому что среди мужей веры были богатые люди, такие как: Авраам, Исаак, Иаков, Иосиф, Моисей, Соломон, Царь Давид, Есфирь;*
- потому что богатство как дар Божий любящим Его;*

— потому что так сказал Иисус.

Вывод:

*Боженька даст мне деньги.*

## Следи за языком!

В моей книжечке работы с убеждениями есть важные фразы, которые помогают достичь жизненных и профессиональных целей.

Нельзя говорить себе:

*«У меня деловой склад ума, я не творческий человек».*

*«Я превосходный балетмейстер, но никогда не научусь бизнесу».*

*«Классно работаю с детьми, педагог от Бога, это моё призвание, но зарабатывать деньги — не про меня».*

*«Могу учить детей актёрскому мастерству, но не могу ставить спектакли».*

*«Могу ставить спектакли, но не могу учить».*

*«Могу делать бизнес, но не могу найти подход к детям».*

Всё вы можете. Это правда.

Вообще нужно следить за своим языком, потому что иногда мы несём откровенную чушь. Например, мы постоянно говорим: *«У меня нет денег»*. Эту фразу стоит переформулировать: *«У меня сейчас нет денег конкретно на эту вещь»*

*или на это дело. Но, в принципе, у меня деньги есть, просто сейчас они мне нужны для другого».*

Мне близка фраза: *«Говорить нужно так, чтобы после каждого слова можно было сказать „Аминь“».*

Однажды я общалась с 10-летней воспитанницей модельного агентства Леной Байбиковой, которая переезжала с семьёй в Москву. Она подошла ко мне и сказала: *«Мария Александровна, когда „Академия одарённых детей“ станет известной на всю Россию, и её главный офис откроется в Москве, предлагаю создать вокальный коллектив. Я буду работать там педагогом».* Я согласилась, но Лена будет не педагогом, а художественным руководителем. Мы пожали друг другу руки, и я добавила: *«Всё согласовано. Аминь»*

# 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.