

# СИЛЬНЕЕ СЕБЯ

Анна Рыльская



Путь из преподавателя  
до собственника федеральной сети  
языковых школ

18+

# **Анна Евгеньевна Рыльская**

## **Сильнее себя**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69814810](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69814810)*

*SelfPub; 2023*

### **Аннотация**

В этой книге – моя история. Все поражения, провалы и ошибки на пути к федеральной сети языковых студий. Это не свод правил и инструкция, но пример того, что все возможно. Можно построить свою успешную языковую школу и стать франчайзером из человека, которого не берут ни в один муниципальный сад учителем английского. Можно построить бизнес, который приносит доход, не имея вначале представления с чего начать, и все делать самой. Можно собрать эффективную команду сотрудников и перестать трястись, что они уйдут и заберут клиентов. Можно пробежать марафон и стать триатлетом, даже если когда-то пятьсот метров в бассейне казались непростой задачей, а три километра бега —непосильной дистанцией. О том, как из каждой слабой стороны я сделала сильную, – на страницах этой истории. Моя книга не даст вам пошаговую инструкцию, но покажет, сколько в вас скрыто силы. Вам не нужны будут мои советы: вы сможете сделать иначе, лучше и больше. Я стала сильнее себя. И вы станете.

# Содержание

Благодарности	4
Введение	5
Часть I	8
Глава 1. «Дима такой умный мальчик, а встречается с этой... глупышкой»	8
Глава 2. «Я вырос без английского, и он справится»	16
Глава 3. Могу позволить себе курс антицеллюлитного массажа	34
Глава 4. Нанимаю медленно, увольняю быстро	44
Конец ознакомительного фрагмента.	45

# Анна Рыльская

## Сильнее себя

### Благодарности

Однажды я получила очень негативный отзыв о себе как о работодателях и о своей школе.

Меня разрывало на части, я ехала за рулем, шел сильный ливень. Я кричала изо всех сил: «Это неправда!», «Это нечестно!», «Да что вы знаете о том, сколько сил мне это все стоило?» Я рыдала, но никто меня не слышал. Мне было обидно до самой глубины души.

Успокоившись, я пообещала себе написать книгу о своем пути. Это обещание я выполнила.

Пусть она даст силы тем, кому они нужны!

Посвящаю ее своим родителям, любимому мужу и дочерям.

Благодарю каждого, кто внес вклад в развитие федеральной сети *Welcome*.

# Введение

Что вы знаете об Анне Рыльской? Так я начинаю свои выступления, если бывали на них, наверняка слышали. Сейчас такое вступление уже традиция, но придумала я его случайно. Пару лет назад приехала выступать к Дмитрию Никитину на конференцию и обнаружила, что голос пропал. За ужином накануне спросила:

– Дим, а микрофон-то у тебя есть? – Понимала, что без него меня банально не будет слышно.

– Нет, не думал, что понадобится.

Ответ простой, ситуация сложная. Отказаться нельзя, значит, придется организовать выступление так, чтобы побереечь связки. Именно поэтому я вышла и попросила: «Повернитесь к соседу и расскажите друг другу, кто такая Анна Рыльская». Поэтому, а еще потому, что мне сложно дается перечисление достижений – я вообще-то пришла давать людям пользу, а в итоге стою и хвалю себя. Было тревожно: казалось, сейчас люди начнут оглядываться с недоумением, искать хоть кого-то, кто знает, кто же такая эта Анна. На деле все стали азартно обмениваться фактами. Я поняла: способ классный, возьмем на заметку.

Наверняка, если вы держите в руках эту книгу, вы что-то обо мне знаете, слышали или читали. Скорее всего, мы встречались на конференциях для руководителей и соб-

ственников школ иностранных языков. Возможно, вы даже были у меня на мастер-майндах или стратегических сессиях. Быть может, вы студент одной из наших студий в Долгопрудном или другом городе. Кто-то подписан на меня в соцсетях и знает, что я не только основатель и собственник федеральной сети языковых студий *Welcome*, но и спортсменка, и в этом году пробежала свой первый марафон – рассказ об этом вы в том числе найдете на страницах книги.

Так вот, эта история – о том, чего вы еще **не знаете** об Анне Рыльской. Не только о моих успехах, неочевидных, но классных решениях, но и о провалах, предательствах, отчаянии и желании, чтобы завтра я проснулась, а студии больше нет.

Английский, спорт, финансы, делегирование, мышление предпринимателя, найм сотрудников... Только что я перечислила малую часть того, в чем я была полным нулем. Если спросить подписчиков в любой соцсети, почему они за мной следят, они отметят мою целеустремленность, волю, скажут, что я отличный мотиватор и вообще железная леди. Разбираюсь в финансах, классно строю команду и заряжаю коллектив на взаимовыгодное сотрудничество.

Но когда-то я потратила первые заработанные в студии деньги на антицеллюлитный массаж и не могла нанять ровным счетом никого (они сами приходили и «устраивались» ко мне). Поэтому точно знаю: любую вашу слабую сторону можно взять и вырастить. Все «таблички – не мое», «нани-

маю бездельников и профанов», «люди уходят один за другим...» решаются дисциплиной и точечными действиями. Иногда вы просто начинаете разбираться в предмете достаточно, а иногда с ним случается любовь, и ваша слабая сторона внезапно становится ключевой компетенцией (так было у меня с английским, финансами и даже спортом).

Эта книга – о надежде. В бизнесе иногда бывает одиноко, сложно и даже безысходно. Бывает, что абсолютно все валится из рук, и почти в каждой сфере вы не просто не хватаете звезд с неба, а вовсе не справляетесь. Бывает, что хочется сказать себе, что ты не создан для бизнеса, а твоей школе явно нужен кто-то поумнее. Такое действительно случается. Но все решаемо, и я постараюсь вас поддержать и показать на своем примере, что все возможно, если трудиться и не отступать.

# Часть I

## Глава 1. «Дима такой умный мальчик, а встречается с этой... глупышкой»

Как и обещала, с самых первых страниц книги приведу несколько интересных примеров того, что любая слабая сторона может стать настолько сильной, что другие никогда бы и не подумали, насколько все было плохо.

Многие руководители языковых школ, с которыми мы сейчас сотрудничаем, долго учились анализу финансов, планированию, управлению – компетенциям владельца бизнеса. А вот любовь к языку и отличный уровень у них чуть ли не врожденные, как минимум приобретенные в школьную или институтскую пору. Я не в числе таких счастливиц. В школе по английскому имела уверенную двойку, и, поверьте, не по причине злобной и предвзятой училки. Так бы и шло дальше, если бы не Греция.

Мы с мамой приехали покупать сестре шубу. Мои скромные знания в английском все же оказались больше маминых, и когда дело дошло до торгов, пришлось говорить мне. А поторговаться очень хотелось: даже я в свои шестнадцать понимала, что шубу можно приобрести значительно выгоднее,



чем предлагал улыбочивый продавец. Не знаю, благодаря чему – миловидной внешности или старанию – но мне удалось сбить половину стоимости. Победа! Я испытала эйфорию, но не от факта покупки – бог с ней, с этой шубой, – а от того, что мои старания дали такой очевидный материальный результат. И все благодаря английскому. Значит, он полезный и, похоже, выгодный. Буду учить!

Если вам кажется, что история слишком милая, – вы правы. Прочитав такую у кого-то в соцсети, я бы сказала: «Что за слабые попытки истории успешного успеха». Но она правдива на все сто процентов. В моей семье процесс не значил ничего, если не приносил результата. Родители, особенно мама, собственным примером показывали, как добиваться своего трудом и дисциплиной. Я осознавала уже в том возрасте: интеллектуальные способности у меня совершенно обычные, но бешеная целеустремленность поможет. Поэтому мне доставила такой кайф ситуация с торгами – результат налицо. А значит, дело за дисциплиной, усилиями, зубрежкой.

Я попросила родителей оплачивать занятия с самым крутым по тем временам репетитором в городе. Уроки стоили дорого, но мама видела, как важно для меня преодолеть свою беспомощность в английском, начать говорить, перестать хватать двойки. Просто идеально, правда? Захотела – сделала, фейерверк, фанфары. Но не тут-то было.

У каждого учителя бывают не слишком удачные уроки. Но у этого педагога, напротив, за все время наших занятий

не было ни одного успешного. К слову, этот самый учебный процесс настолько запал мне в душу, что когда я начала работать с детьми, держала его в голове как антипример. А учились мы вот как. Домашняя работа заключалась в чтении «Пеппи Длинныйчулок». Не вспомню сейчас, адаптированную книгу мы разбирали или нет, но помню свои ощущения. Открываешь страницу, смотришь на текст. На глазах выступают слезы, с каждой фразой усиливается паника: *I, and, is, small, beautiful* – понятно, все остальное – нет. Открываешь словарь, ищешь нужное слово, а за ним второе, третье, десятое, двадцатое... Тетрадь-словарик росла, грозилась стать толще, чем грамматика Голицынского. В голове из всей главы с сотней новых слов оставался жалкий десяток. Уроки проходили в маленьком, тесном кабинете преподавателя, она смотрела на меня укоризненно и слегка рассеянно, словно я не заслуживала ее внимания: почти всегда результат моих занятий не соответствовал ее ожиданиям. «Аня, из тебя толку не выйдет, бросай ты это», – если вы подумали, что это мой внутренний критик, вы ошиблись. Я процитировала учительницу, которая не видела во мне никакого потенциала и откровенно говорила, что лучше бы мне не тратить свое время. Даже много позже, уже в университетскую пору, узнав, что я встречаюсь с Димой – а он тоже ходил к ней на уроки и был подающим надежды, способным студентом – она подняла брови: «Как же так вышло, такой умный парень нашел совсем бестолковую девчонку».

Меня не трогали ее слова. Такая грубая, абсолютно непрофессиональная критика больно ударила бы по человеку без стержня, кто грезит лучшим будущим, в котором он по волшебству станет другим. Но не было у меня наивной девичьей мечты проснуться завтра с английским, приклеившимся ко мне, словно вторая кожа. Было знание, убеждение, посаженное во мне родителями и заботливо выращенное мной: любой «слабак», любая «бездарность» может добиться своего, если хорошо постарается.

Представьте, что есть две кнопки. Одна – продолжать трудиться, сквозь слезы делать, даже когда все валится из рук. Идти на пробежку, наплевав на непогоду. Проводить планерку, зная, что в этом месяце случился кассовый разрыв. Обучать нового сотрудника, когда старый воткнул нож в спину. Другая – не делать. Отдохнуть, взять перерыв от спорта на неделю, закрыть бизнес, взять дополнительный выходной, просто потому что дальше невозможно. Звучит привлекательнее, правда? А теперь представьте, что вот эта заманчивая вторая кнопка не работает. Вы ее нажимаете, бьете по ней, но ровным счетом ничего не происходит. Остается лишь первый вариант: не сдаваться. Воспитывать себя, дисциплинировать, питать своего взрослого. Осознание, что выбор один – продолжать, высвобождает уйму энергии. Все терзания, минуты и часы, потраченные на размышления, стоит ли сделать задуманное или свернуть с дорожки... Эти километры вашей личной силы отправятся на главное – решение за-

дачи.

Поэтому критика отлетала от меня, ударяясь в броню невероятной толщины. Кнопки «*выход*» все равно нет, значит, лучше приберечь энергию и направить ее на дело.

Я сделала, что хотела: поступила на факультет иностранных языков, получила диплом лингвиста и... Влюбилась. Да, в Диму, за которого позже и вышла замуж. Я не железная женщина, одержимая работой и заработком, как, возможно, думают многие, а в двадцать с небольшим уж тем более ей не была. Желание зарабатывать отправилось на второй план, все мысли занимали отношения, первая серьезная влюбленность и намеки на взрослое, семейное будущее. И все же мне нужны были деньги: несмотря на родительскую поддержку, на жизнь не хватало. Нашла работу: стала ассистенткой начальника отдела в Schneider Electric, французской компании-поставщике электрооборудования. Розетки, выключатели, электрозажимы... Не буду даже пугать вас длинным списком электровещей, в которых я с трудом разбиралась.

Приготовились слушать историю взлета в сфере оборудования? Как я неделю не спала, изучила все каталоги и стала лучшей среди лучших? Ее не будет. Моим главным достижением, а скорее даже званием, стало – «*Украшение отдела*». Единственная девушка в окружении мужчин, хорошенькая юная блондиночка, я выполняла в офисе скорее эстетическую функцию. Нет, от работы не отлынивала: старательно перекладывала бумажки и выполняла какие-то нехитрые по-

ручения. Но ощущение собственной бесполезности, нулевого вклада в работу компании не покидало. Поэтому я ушла в декрет и больше не вернулась. Многие из моих бывших коллег, кстати, удивились, узнав, что я открыла бизнес. Настолько глупенькой я представлялась им, да и себе, признаться, тоже.

Пожалуй, эта нелюбовь к пустому времяпрепровождению, – единственное, что объединяет Аню образца того времени и нынешнюю версию меня. В остальном это два совершенно разных человека. Многие говорят, что следят за мной в социальных сетях, читают посты, потому что я их вдохновляю. Так вот, человеком, которому есть что дать миру, меня сделал бизнес. Если бы мне предложили начать все заново, я бы пошла по тому же пути, только чтобы стать такой, какая я есть. Потому что эта версия нравится мне гораздо, гораздо больше.

Историю про первую работу на позиции главного украшения компании я рассказала не просто так. Если вам кажется, что для того, чтобы открыть школу, обязательно нужна неведомая предпринимательская жилка, вернитесь буквально на пару абзацев назад. Все, что у меня было тогда, – **понимание, как я не хочу**. Не хочу ходить на скучную работу ради стабильной зарплаты. Не хочу каждый день видеть пустоту в списке задач и посматривать на часы в ожидании обеда. Не хочу знать, что компания держит меня из «любви к искусству».

Да, я всегда хотела зарабатывать: мама продвигала идею, что женщина должна быть независима и надеяться в основном на себя. Она работала параллельно в нескольких местах, на ее примере в том числе я увидела, что такое небольшой, почти семейный, бизнес. Однажды торговала у нее в ларьке. Вынесла оттуда единственную мысль: нельзя просто так взять кучу конфет и съесть, даже если все вокруг принадлежит тебе. Но идея, что у меня обязательно будет свое дело, меня не посещала.

Я уверена: мышление предпринимателя нужно заслужить. Можно сравнить его с картиной по номерам. На каком-то этапе, когда твой бизнес уже летит на всех парах (куда – другой вопрос), тебе внезапно вручают подарок. Открываешь полотно, а там миллион пустых клеточек, которые предстоит закрасить. Уверенно берешь в руки первую баночку, вглядываешься в маленькие цифры, закрываешь одну за другой... Отходишь на пару шагов назад, и оказывается, что перед тобой все еще почти белый лист. А потом выясняется, что и этот цвет еще не закончен, и пару-тройку мест ты все же пропустил.

Плохие новости: это долгая, временами мучительная работа. Хорошие: с каждым последующим цветом смотреть на картину все приятнее, а результат все ближе.

Если вам очень хочется создать что-то свое, большое и прекрасное, но кажется, что:

– из вас выйдет никакой руководитель, потому что с этим

рождаются, а вы идете по жизни под какой-то другой звездой;

– финансы и таблички – не для вас, потому что творческим личностям такое не по плечу;

– найм сотрудников – магия, недоступная вне Хогвартса и прочее, прочее, прочее...,

– я очень надеюсь, что эта книга и мой пример покажут, что, как только выключается кнопка «не делать», появляется миллион возможностей для реализации задуманного. Речь не о магии визуализации, параде планет или доброй тетушке-Вселенной с горой подарков всем желающим. Речь о работе, дисциплине и силе воли, которые позволяют сделать из слабых сторон сильные и добиться результата.

Да, финансы, найм, делегирование, мышление предпринимателя, даже пресловутый спорт, на который я теперь вдохновляю людей в сообществе «300 тренировок» – в прошлом мои слабые стороны. Об этом расскажу в следующих главах, где вы увидите, как начинался *Welcome*.

## **Глава 2. «Я вырос без английского, и он справится»**

Итак, я осталась без работы и с четким пониманием, что просиживать стул в уютном столичном офисе – не по мне. На короткое время основным занятием стали дом и Настя, моя первая дочь. Но оставалось пространство и для себя: мы с Димой договорились, что дважды в неделю я буду ходить на фитнес, чтобы вернуться в добеременную форму. Там мне и встретилась Ульяна. Не знаю, чем я ее привлекла, что такого она во мне разглядела, но однажды, разговорившись после занятия, Ульяна поделилась: ей пришла в голову идея открыть центр раннего детского развития.

– Как думаешь, какие занятия там можно запустить? – Ощущалось, что девушка приглашает меня к сотрудничеству, и я решила не упускать возможности.

– Давай английский сделаем? Я преподавать не умею, но язык знаю. Если нужно, разберемся, что к чему.

Идея возникла не на пустом месте: став мамой, я всерьез задумалась, как сделать так, чтобы опыт изучения языка стал для моего ребенка удовольствием, а не непосильной задачей и источником травм и неуверенности в себе. К слову, у меня, похоже, получилось: пару лет назад уже взрослая Настя даже хотела попробовать свои силы в преподавании. А в седьмом классе она сдала экзамен РЕТ (что выше уровня ОГЭ



в девятом классе) на сто пятьдесят четыре балла, не добрав всего двух баллов до уровня В2.

На тот момент, в 2010 году, в крупных городах дошкольное направление только начинало зарождаться, в Долгопрудном же, где мы живем, о нем тогда никто не слышал. Книги на эту тему, доступные на русском языке, можно было пересчитать по пальцам одной руки. Я прочла их все: открывала с трудом добытые материалы ночами, когда ребенок засыпал. Выписывала важные моменты, подчеркивала и помечала на полях удивительные вещи. Оказалось, учеба может нравиться, вызывать интерес, желание лететь к преподавателю. На занятиях нужно играть, петь, рисовать – в общем, творить. Я чувствовала: да, это сработает. Но как применить знания на практике? Мой ребенок слишком маленький, других в окружении попросту нет.

И вот этот шанс попробовать, проверить, работают ли красивые описания учебного процесса из переводных методических книг. На первые переговоры с Ульяной я шла, толкая перед собой коляску. В центре, где потом появилась «Страна гномов», полным ходом шел ремонт. Вокруг – строительная пыль, в воздухе запах краски, голые стены. Сесть некуда, нет пока ни столов, ни стульев. Мы устроились на полу, а Настю я положила рядом, прямо в куртке, чтобы не замерзла. Обсуждали будущее: сколько групп откроем, как будем вести уроки, какие результаты можем дать маленьким студентам. Придя домой, я не могла дождаться, когда закон-

чится день, и я смогу снова взять в руки книги, вооружиться карандашом и готовиться к своим первым в жизни занятиям.

Информацию приходилось собирать по крупицам. Я осознавала, что теории мало, нужно переходить к практике, но перед этим стоит поучиться у кого-то, кто давно работает с детьми, пусть даже со школьниками. Первый курс, который удалось найти, – Ларисы Струковой. Описание обещало: *«Young learners<sup>1</sup> представляют для меня особый профессиональный интерес. Именно с этой категории учеников я бы посоветовала вам начать учительскую карьеру. Работа с детьми непростая, но вознаграждается сполна и, я бы сказала, наделяет вас новыми талантами: петь, танцевать и отлично рассказывать истории. Даже если раньше вы думали, что не способны на такое»*. То, что мне нужно! Курс длился всего неделю и зарядил меня еще большей мотивацией. Английский нужен детям, я знала это точно, а еще видела людей, которые умеют влюблять в себя даже самых больших непосед.

Спустя пару месяцев бессонных ночей за книгами и домашними работами на курсе я поняла: пора проводить пробный урок. Ульяна согласилась, мы назначили дату – через неделю после обсуждения. Когда я вышла из центра, в голове перемкнуло. Запустился обратный отсчет, мысли замета-

---

<sup>1</sup> Young Learners – в методике термин, означающий учеников в возрасте от 4 до 11-12 лет (однако современные методисты относят последних уже к другой возрастной группе Young Teenagers)

лись, сердце стучало, как будто ученики ждут меня за дверью. Я прошла все стадии: от желания отказаться до бесконечного вдохновения и непонимания, как впихнуть все идеи в ограниченное время. Ульяна рассказала об уроке женщинам на групповых занятиях по фитнесу, куда я уже почти не ходила – все время занимало освоение нового дела. Поделюсь с подругами, попрошу их передать другим, кого потенциально может заинтересовать наш продукт. Время шло, я репетировала каждый день, утром могла встать с одним планом в голове, а вечером уже перечеркнуть его и написать новый. Урок мне снился: вот я говорю приветственную фразу, вот прошу детей занять места... В день X я надела лучшее платье, положила в сумку сменные туфли и полетела в центр.

Там меня ждала такая же праздничная Ульяна: думаю, она волновалась не меньше моего, если не больше. Все же это было ее дело, а мне предстояло стать его лицом. Спустя десять минут мы уже не улыбались – дверь центра не открылась ни разу. Мы прождали еще пятнадцать минут, когда все стало окончательно понятно. Никто не придет.

Если вы думаете, что мы сели за стол и проговорили ошибки, придумали новый план продвижения и назначили дату следующего урока, вы ошибаетесь. Для этого нужны силы и уверенность в себе, своих знаниях и опыте. Тогда я лишь попрощалась с расстроенной коллегой. Ушла, не обсуждая случившееся. Глотая слезы, шла домой и думала: «Это конец. В меня никто не верит». Казалось, что моя идея

– большая и важная лишь для меня. Раздутый воздушный шарик, который лопнул от одного неловкого движения. Пустьшка внутри, яркая оболочка снаружи. Платье, туфли – кому это все нужно? Очевидно, что люди ищут преподавателя с опытом, а у меня на лице написано, что весь мой опыт с детьми – смена подгузников полугодовалому ребенку.

Эта травма (да, именно травма, и никак иначе) осталась со мной надолго. В первые годы существования *Welcome* первый учебный день не походил ни на праздник, ни на уверенный старт начала работы. Я боялась приходить в студию, думала: «Вдруг и сегодня никто не придет? Что, если именно в этот раз они поймут, что им нужно другое, и я опять зайду в пустую школу?»

Но прошло время, и мне захотелось попробовать еще раз. Ульяна тоже не теряла надежды, и мы стали обзванивать клиентов с приглашением на открытый урок – тех, кто уже привел детей на занятия по раннему развитию в наш центр. На этот раз у нас все получилось: родители привели детей, а дети, что немаловажно, на уроке явно получали удовольствие. Мне казалось, что я, если и не была на высоте, справилась по меньшей мере неплохо. По крайней мере, мой план, которые я готовила не один день, включал все стадии урока, и мне даже удалось уложиться в тайминг. На следующий день я обзванивала родителей, чтобы предложить посещать занятия. Один за другим они отвечали отказом, а мама мальчика Егора (я запомнила его имя на всю жизнь) и вовсе ответила: «Вы

*не умеете преподавать, мы ходить не будем».* Я попыталась что-то возразить, но она повесила трубку. Я так и осталась сидеть на подоконнике с телефоном в руках, смотрела в окно, слезы бесконтрольно текли по лицу. Прошел час, и я очнулась от своего горя, только потому что проснулась Настя.

Через несколько лет мы, кстати, неожиданно встретились с мамой Егора на квесте, который наша студия проводила в парке. Я заметила среди людей женщину и сразу узнала в ней маму Егора, подседа и поприветствовала ее. Женщина вопросительно посмотрела на меня и спросила: «Мы знакомы?» Я сказала: «Да, несколько лет назад ваш сын приходил ко мне на пробный урок, но после него вы сказали, что я не умею преподавать и не стали заниматься». На лице женщины отразилось удивление, она неловко заерзала на скамейке, несколько раз открыла и закрыла рот, так и не найдя слов. Я продолжила: «Я подседа, чтобы сказать спасибо за то, что тогда сказали мне правду. Я после ваших слов много училась и работала над собой, и вот теперь я руководитель самой крупной языковой студии в городе». Удивление на ее лице стало совсем уж очевидным. Качнув головой, словно не веря, она проговорила: «А что, *Welcome* вы создали?» – «Я...» – еле слышно сказала я и ушла.

Но до этого момента было еще далеко, а пока, услышав, что проснулась Настя, я встала и стала собираться на прогулку с дочкой. Не знаю, откуда у меня взялись силы, но я решила предпринять еще одно действие. От руки написала

на прямоугольных кусочках картона (назвать их визитками до сих пор не поворачивается язык): «Анна, английский для детей» – и номер, почему-то свой личный. Это, кстати, выльется в проблему, но уже гораздо позже. А пока я положила карточки в сумку на коляске и отправилась в ближайший к дому парк. Я понимала, что лучше меня никто не продаст мои же занятия, а там, мне казалось, легче всего найти мою целевую аудиторию. Мамы и папы гуляют с детьми, и есть время, чтобы меня выслушать.

Прекрасное время и бесценный опыт, на котором до сих пор основан наш тренинг по отработке возражений. Потому что столько отказов, сколько я получила в том парке, я не слышала больше никогда. Я подходила к каждому, и далеко не всем хватало вежливости даже на простой отказ, несколько раз меня прямо послали матом. А мужик, мирно расслабляющийся с бутылкой пива на лавочке, лениво бросил, взглянув на протянутую бумажку: «Анна, или как вас там, я вырос без английского, и сын справится». «Да, – подумала я с раздражением, – ты действительно справился уже лучше некуда». Но вслух не произнесла ничего, лишь отошла в сторону.

Там я поняла две важные вещи: не все родители – твои люди, и не всем нужен твой продукт. А еще идея может быть потрясающей, а клиенты к ней еще не готовы. И здесь ничего не поделаешь, придется либо долго рассказывать, почему то, что вы делаете, – классно и нужно, либо поменять план и

предложить то, что действительно востребовано.

Кажется, из парка тогда никто так и не пришел, но первые клиенты все же появились. Понемногу собралась группа: в основном те, кто уже занимался развитием детей, ходил к Ульяне или другим преподавателям. А дальше сработал сарафан. Клиентам нравились уроки, они делились контактом с другими родителями, те приводили своих детей. Не думаю, что их подкупала моя методика – на тот момент знаний не хватало, каждый урок я экспериментировала, пробовала новое, меняла структуру, ориентируясь на реакцию детей. Конечно, не такого преподавателя в идеале хотелось бы видеть родителю для своего драгоценного чада, и маму Егора до какой-то степени можно понять. Но во мне видели то, что никого не оставляло равнодушным: заряд энергии, удовольствие от уроков и желание довести юных студентов до результата. Я придумывала много нового, чего на тот момент не встречалось в других школах в Долгопрудном: кулинарные мастер-классы, праздничные занятия на Хэллоуин и Рождество, «британские» уроки, дни рождения на английском – после офиса возможность экспериментировать, такой короткий путь от задумки до реализации вызывали у меня восторг.

Первый год принес мне тридцать учеников. Много ли это? В масштабе 2023 года – до смешного мало. Но тогда каждый из них был кирпичиком в ощущении: то, что я делаю, кому-то нужно. Я справляюсь. Люди приходят и остаются, а

значит, я на верном пути.

Мне хотелось как можно скорее отработать заветные десять тысяч часов, чтобы стать мастером своего дела. Знаю, что сейчас вокруг теории о количестве времени, которое нужно потратить для достижения классного уровня в чем угодно, идут споры. Кто-то говорит, что число десять тысяч – среднее, а кто-то – что прежде всего нужно получать от процесса удовольствие, наслаждаться каждой минутой, иначе никакие тысячи и миллионы часов за спиной не помогут. Но все, что я делала в жизни, каждая сфера, в чем хоть чего-то добилась (преподавание, предпринимательство, бег, коучинг) научили меня одному: самое главное – упорно делать, достичь глубины, добраться до «твердого». Не каждая тренировка приносит экстаз, по сей день я недостаточно быстро бегу, иногда выдыхаюсь посреди дистанции и теряю темп. И я понимаю: мои неудачи означают лишь то, что я не «выбегала» еще свои километры. Бегу дальше. Не набрали достаточно учеников в этом году? Не выработали достаточное количество минут, часов, дней в маркетинге, в продажах, в методике. Делайте еще. Недавно на отдыхе я увидела надпись на входе в спортзал: *Go hard or go home*. Мой вольный перевод такой: или тренируйся до последней капли пота, или признай, что ты неудачник, и уходи. Жестко? Пожалуй. Но я не верю, что можно добиться успеха «в легкости», и не хочу вводить вас в заблуждение.

Именно из желания преуспеть я устроилась на работу в



другой языковой центр. На этом месте я увидела, что такое плохая организация учебного процесса и как точно не должно быть. Или, по меньшей мере, как я бы не хотела, чтобы было у меня с моими учениками. Дети сидели за неудобными столами почему-то черного цвета, а стены собственник выкрасил в «жизнерадостный» оттенок коричневого. Обстановка не просто не вызывала прилива сил и мотивации учить язык, она придавала даже самому солнечному дню легкий налет осенней тоски. Оборудование отсутствовало. Причем я имею в виду не запредельные для этой организации телевизор или допотопный ноутбук. Не было ни красок, ни ножниц, ни бумаги. В общем-то, из того, что необходимо для занятий с детьми, была лишь я, то есть преподаватель. Кроме того, деньги там платили крошечные – двести пятьдесят рублей за час. Этого едва хватало, чтобы оплачивать няню, которая сидела с дочкой, пока я бегала из центра в центр. Но я и не нуждалась в большом заработке. Для меня драгоценностью был каждый следующий рабочий час, каждая возможность стать сильнее как педагогу.

С той же целью я набрала учеников на индивидуальные занятия и после двух основных работ (я продолжала сотрудничать с Улей) шла к некоторым из них домой, чтобы сделать школьную домашнюю работу или подготовиться к завтрашней контрольной. А еще были ребята, которые согласились приходить ко мне, пока спала Настя. Иногда ее беспокоили зубы или перевозбужденность днем, отсутствие про-

гулки – мало ли что может встревожить младенца, и она утихала только у меня на руках. Я не отменяла уроки, так и вела: покачивая Настю на руках, объясняла правила.

Мне отчаянно нужны были дети, практика, как можно больше и чаще. Тогда в голову пришло решение: больше всего детей, конечно же, в детских садах. Туда мне и нужно! В поисках нового рабочего места я обзвонила десяток сади-ков города. Спрашивала, не нужен ли им преподаватель английского. Большинство директоров ответили вежливым отказом, а кто-то не удержался и бросил раздраженное: «Английский детям-дошкольникам? Вы сошли с ума». Не вопрос, утверждение. Никто не хотел меня слушать и вникать, почему английский для детей пяти-шести лет – вообще-то отличная идея. Но нашлась одна директриса, у которой хватило времени и желания выслушать мое предложение. Она заинтересовалась и пригласила меня к ним в сад *пообщаться*. При взгляде на меня просияла – видимо, моя внешность внушила ей доверие или вызвала какие-то приятные ассоциации. Так или иначе, вела она себя крайне доброжелательно:

– Как вас по имени-отчеству?

– Анна Евгеньевна.

– Анна Евгеньевна, вы так похожи на англичанку! Настоящую, прямо из Лондона!

– Спасибо... – Я растерялась, не знала, как реагировать на внезапный комплимент, что все это для меня значит и как продолжить диалог, зашедший в тупик. Но директриса

справилась совершенно самостоятельно.

– Английский, английский... Нет, ну английский – это хорошо, это очень хорошо для детей, так ведь? Я немецкий в школе учила, теперь все мучаюсь. Вы говорите, это эффективно? Ну, с маленькими детьми.

– Да, очень. Они... – Но договорить мне не дали.

– Просто замечательно. Давайте делать, Анна Евгеньевна. С сентября начнем. Впереди лето, сейчас детей маловато, да и вам еще планы готовить, материалы.

– А вы можете моего ребенка в садик оформить? Чтобы она здесь была, пока я работаю. Хотя бы на пару часов.

– Конечно, это вообще не проблема. Возьмем вашего ребенка, все сделаем.

– Мне платить не нужно. Я так буду работать, вы только дочку возьмите.

– Анна Евгеньевна, не выдумывайте. Приходите в начале сентября, лучше даже в конце августа, в двадцатых числах. Оформим все быстренько – и за работу!

Директриса так и лучилась радостью, словно наше будущее сотрудничество – ее лучшее решение за много лет карьеры. Я тоже не скрывала воодушевления. Все лето готовилась, писала планы, прорабатывала уроки, даже репетировала отдельные, наиболее сложные, кусочки. Параллельно проходила медкомиссию с Настей, бегала по врачам, ставила необходимые прививки. В конце августа, как мы и условились, пришла в сад с документами – своими и Настиными. Прошла в

кабинет к директрисе, постучалась, вошла. Она на пару секунд оторвала взгляд от бумаг, посмотрела на меня и вернулась к торопливому перебиранию документов. Реакция, прямо противоположная той, что была на нашей первой встрече. Ни радости, ни воодушевления.

– Я документы принесла. Преподаватель английского, мы с вами договорились в августе...

– Да-да, я вас помню. Но вы знаете, мы передумали.

– Как передумали? – Руки со стопкой бумаг безвольно опустились.

– Не получится. Я занята, к сожалению. У меня дел – куча! Некогда разговаривать. Мы правда не можем вас взять.

На этом разговор закончился. Я вышла из кабинета в слезах, из меня как будто разом вытянули все силы. Столько времени, предвкушения, волнений – зря. Не помню даже, извинилась ли она передо мной или просто сказала, что у нее нет времени продолжать беседу. Не думаю, что она понимала, сколько надежд я возлагала на эту работу. Если честно, я до сих пор с трудом могу объяснить себе, зачем она вообще изначально на это согласилась. Хотела показаться прогрессивной? Кому-то что-то доказать? И что случилось потом? Так или иначе, это был удар ниже пояса.

Но я не сдавалась. В какой-то момент пошла работать в частный детский сад, где английский был частью программы. Отработала там год, справляясь с трудом: уроки проходили со скрипом, сказывались отсутствие опыта и количе-

ство детей – больше, чем у меня когда-либо было. На следующий год руководитель меня уволила. Позвонила мне: «Анна, зайдите ко мне, нужно поговорить». Меня накрыла тревога, я прокручивала в голове варианты, что может сказать мне начальница. Наверняка что-то о моей некомпетентности, ведь кто я, а кто она. Может, вообще кто-то пожаловался? Но дети меня любили, я старалась, как могла. Всю дорогу придумывала ответы на претензии руководителя, но ни один из них не пригодился. Вошла в кабинет, села напротив директора – та, как и полагается, заняла свой «президентский» стул. «Анна, я вынуждена вас уволить. Бюджета не хватает, к сожалению».

Вынуждена... Раскаяния на ее лице я не наблюдала, хотя на дворе стояло второе сентября и мы обе понимали: найти работу, когда учебный год уже начался, гораздо тяжелее, чем летом. Почему она не сказала об этом раньше? Этот вопрос, разочарование в ней и злость пришли ко мне много позже. Тогда я на ватных ногах спустилась с третьего этажа. Перед глазами все плыло, я чуть не упала с лестницы. Не помню, как дошла домой, мысли путались, слезы застилали глаза. Меня не волновали деньги, не беспокоило, что я не смогу никуда устроиться. В голове билась одна мысль: тебя уволили, потому что ты никчемный преподаватель, который ничего не стоит.

Я продолжала работать индивидуально и в частных студиях, но становилось все сложнее. Постепенно нарастала уста-

лость. Каждый день приходилось выходить из дома с огромной сумкой с самодельными карточками, фигурками животных, мячиками, фломастерами, листочками бумаги... На мысли о том, что нужно сегодня взять с собой, как не забыть самое главное, какие материалы докупить по дороге с одной работы на другую, уходила куча энергии. Я хотела приходить в свой офис, где все было бы как мне надо, удобно и правильно для меня и для детей. Каждый существующий центр не устраивал меня по тем или иным причинам, и тогда я начала думать, не создать ли мне что-то свое.

Последний, решающий толчок мне дала Ульяна, с которой мы до сих пор дружим. Она сказала: «Ань, иди и открой что-то свое». Предложение Ульяны лишь подтвердило мои мысли: пора переходить на другой уровень. Я пришла домой в тот день и сказала Диме, что хочу попробовать открыть что-то свое, проходя мимо, когда он сидел на диване и жевал бутерброд. Никаких долгих разговоров, анализа, бизнес-плана, хотя бы на коленке. Сразу к действию, без раздумий. Возможно, если бы тогда я все продумала, взвесила за и против, то и вовсе ничего не открыла бы. Муж предложил дать денег, сказал, что даже если мы их потеряем, ничего страшного. Не было бурной радости при виде новых горизонтов, но и осуждения я не услышала. Думаю, если бы он поступил иначе, я бы все равно пошла этим путем. Мне нужно было место, где я могла бы развиваться.

В тот же день я вышла на пробежку, набрала маме и ска-

зала: «Я открываю свою школу».

Буквально через пару дней после принятия решения я уже заключила договор аренды. Удивились? Преподаватель без малейшего представления о том, как выбирать и оценивать помещение, взял и снял заветные метры буквально за считанные дни. На самом деле я лишь понимала: помещения выбирают. Но на что опираться в выборе – не имела ни малейшего представления. Мне на помощь пришла... Ульяна. Да, она не только подтолкнула меня к решению уволиться из ее центра и открыть свой, но и помогла делом. Она вместе со мной просматривала объявления о помещениях в аренду, выбирала локацию, помогала найти что-то удобное и мне, и будущим клиентам, а я просто ей доверилась. А когда пришла снимать то самое помещение, честно сказала арендодателям: «Мечтаю сделать здесь школу английского для детей». Мне повезло. Владельцами помещения оказались прекрасные люди. С первых дней нашего сотрудничества и до сих пор мы относимся друг к другу с большим уважением. Они помогают мне и переживают за судьбу *Welcome*. Я, в свою очередь, отношусь к этому помещению как к своему второму дому – бережно и аккуратно.

Возможно, у вас возник вопрос: почему Ульяна так поступила? Какой руководитель в здравом уме предложит работнику, стабильно приносящему доход, отправиться в самостоятельное плавание? Это же самый главный страх начинающих собственников: я сотрудника всему научу, а он по-

том уйдет и станет моим конкурентом.

Я думаю, дело в масштабе личности. Меня привлекают сильные люди, а я притягиваю их. Так уж вышло, что слабым я попросту не нравлюсь, ни как спикер, ни как предприниматель, ни как учитель. У человека со стержнем есть внутренний ориентир, он полностью ответственен за ситуацию и везде видит перспективы роста. Так было и у нас: Ульяна понимала, что мы дали друг другу максимум, и дальше нас ждет уже не равнозначный обмен.

Мне бы хотелось сказать, что меня настолько вдохновил ее поступок, что я так же вела себя по отношению к своим сотрудникам с самого начала. Но это было бы ложью: как и многие в начале пути, я ждала, что мои работники будут вкладываться в школу на миллион процентов, считала, что они мне что-то должны за возможность работать в комфортной атмосфере. Я сидела в четырех коричневых стенах без ножиц и клея, а вы чем-то недовольны в своем светлом кабинете со всем необходимым? Какие неблагодарные! Почему вы не вовлекаетесь в проблемы студии так же, как я? Меня возмущало, злило такое поведение. Все лучшее – сотрудникам и клиентам, а мне – лишь трудности, задачи и головоломки. Бизнес – так одиноко!

Постепенно пришло понимание: если я хочу иметь лучших специалистов, нужно быть готовой к другим отношениям – где я могу научить, направить, подсказать, но где и мне дадут не меньше.



Сейчас каждый сотрудник студии *Welcome* сильнее меня в своей области. Я просто не нанимаю людей слабее себя. Зачем они мне? Моя задача – не быть самой умной, моя задача – собирать вокруг себя тех, кто умнее, талантливее меня. Когда мы встречаемся на планерках, я заваливаю их вопросами. Кто-то, признаю, гораздо больше углубился в методику, и может рассказать об особенностях обучения дошкольников, если разбудить его ночью. Кто-то – гениальный маркетолог, способный одну за другой выдавать идеи с вау-эффектом. Кто-то разбирается в найме, финансах, юридических вопросах... А я год за годом расту как руководитель. Если я научила сотрудника, и теперь он хочет пойти в свое – мы выросли вместе, совершили равный обмен, и он закончен. Я все сделала правильно, пора переходить на следующий этап.

## **Глава 3. Могу позволить себе курс антицеллюлитного массажа**

Мы с Димой нашли подходящее помещение в мае: одна учебная аудитория и небольшой коридор-гардеробная. За лето своими руками сделали небольшой ремонт: даже диванчик, который до сих пор стоит в аудитории, смастерили сами. Помню, как я пришла, и первое, что сделала: разложила наконец материалы. Все самодельные карточки, распечатки, заготовки для уроков распределила по папочкам, выделила места на полках. Тогда я наконец выдохнула – неважно, как будет дальше, теперь у меня есть место, где все сделано так, как я хочу. Мы запустили сайт, напечатали листовки, даже на последние деньги разместили рекламный штендер в парке, который, к слову, довольно быстро украли.

В августе обзвонила потенциальных клиентов, пригласила на открытый урок в свою новую студию. Ожидала человек двадцать, не больше, а первого сентября и вовсе думала, что никто не придет. Старая травма первого занятия, которое не посетил ни один человек, давала о себе знать. В общем, готовилась к чему угодно, но только не к тому, что случилось на самом деле. На открытие пришли восемьдесят человек! Когда на следующий день пересчитала анкеты, получилось пятьдесят четыре ученика. Позвонила маме: «Мам, представляешь, у меня целых пятьдесят четыре анкеты. Пятьде-

сят четыре человека хотят у меня учиться!..» Я держала в руках результат нескольких лет отказов, скитаний от центра к центру, попыток найти свое место. По щекам текли слезы. Эти люди в меня поверили, и я не могла их подвести.

Я до сих пор дружу со своими первым клиентами, а одна родительница уже семь лет работает у меня в команде. Как-то я спросила:

– Что тебя во мне привлекло, почему ты решила отдать ребенка именно ко мне на занятия?

– Слушай, у тебя было потрясающее платье. Я тогда подумала, что с таким нарядом у преподавателя нет шансов не покорить сердце моего ребенка. – Она засмеялась.

Как видите, это действительно была просто вера. В мои горящие глаза, энергетику, в желание довести детей до результата, и неважно было, *что* я говорила, важно лишь *как*. Возможно, к тому моменту я стала уже неплохим преподавателем, раз клиенты не только приходили, купившись на мой запал, но и оставались надолго. Но я все еще была розовым единорогом в мире предпринимателей.

В начале сентября сутками просиживала над ватманом, пытаясь составить удобное расписание, распределить учеников по группам. Вела все занятия сама, мне и в голову не приходило кого-то нанять в помощь. Об администраторе и специалисте чистоты и говорить нечего: это роскошь, которую могут позволить себе только большие компании, а я обыкновенный учитель. Убирала сама, когда заканчивался

рабочий день, поздно вечером, на звонки тоже отвечала самостоятельно, в перерывах между уроками. Сбор оплат – тоже на мне: ловила родителей между занятиями, спешно записывала деньги в любой попавшийся под руку ящик и бежала учить.

За первый же месяц мне удалось отбить деньги, которые мы с Димой вложили в обустройство студии. Я не могла поверить: такой огромный заработок, и весь мой! Я отвела все эти часы занятий, готовила их днями и ночами, пахала без выходных... Не оставалось никаких сомнений, что я заслужила купить себе что-то классное. Оплатила дорогой курс модного массажа с чувством, что могу себе это позволить. Уже понимаете, какое разочарование меня ждало дальше?

Сейчас, когда меня приглашают на стратегические сессии в образовательные центры, первое, что я прошу: покажите таблицы с учетом финансов. Можно сколько угодно рассказывать о результатах продвижения, новых учениках, лидах, заявках. Но все это ерунда, если бизнес убыточный. Только финансы показывают, строите вы бизнес или играете в него. Иногда доходит до смешного. Собственник думает, что рентабельность бизнеса – пятьдесят, шестьдесят или, бывает и такое, заоблачные восемьдесят процентов. Начинаем считать вместе, оказывается, многое не учтено, результат – не больше десяти, а то и всего пять-восемь. Выходит, что дело убыточное. «Финансы – не мое. Я хочу давать уроки, делать мир лучше, а не это все...» Таким было когда-то и мое от-

ношение к деньгам.

Предприниматель действительно не равно финансист, экономист или бухгалтер, и это правда. А еще не равно пиарщик, маркетолог, дизайнер сайтов – подставьте сюда любую из многочисленных сфер, которые нужны для развития бизнеса. Но собственник – на то и собственник, а не просто преподаватель, чтобы уметь владеть всем, что создал. Есть обязанности, в которых он не имеет права не разбираться. Я до сих пор не делаю таблички своими руками, но должна понимать, как это контролировать. Если у руководителя есть слабые стороны, но это входит в обязательную зону его ответственности, придется учиться и разбираться. С уровнем А2 невозможно преподавать английский. Так же с финансовой грамотностью уровня А2 не стать успешным предпринимателем, не выйти на желаемую выручку.

С первого дня я рассказываю своим франчайзи, что такое деньги в бизнесе и как ими управлять. Как считать, куда вкладывать, как определить зарплату сотрудника... Как не надо их тратить, в конце концов: например, что не стоит покупать массаж, даже если очень хочется ощутить, что можешь себе позволить дорогое удовольствие.

Хорошие новости: неумение считать деньги, страх перед таблицами, боязнь кассового разрыва – не приговор. Моя первая франчайзи пришла с таким запросом: «Никак не могу понять, сколько вообще зарабатываю». И я сама, как вы помните, вооружилась табличками далеко не сразу. Путь к

пониманию, что оборот не равно моя чистая прибыль, занял около трех лет. А в 2012 я была тем самым розовым единокором, который верил, что может позволить купить себе на большую часть выручки курс массажа, потому что заслужила.

Но, пожалуйста, не думайте, что проблема с финансовым интеллектом – участь крошечных бизнесов, копошащихся в песочнице. Не расписывайтесь в несостоятельности, если эта глава вас встревожила, захотелось отложить книгу и не думать о реальном положении денежных дел. Ошибки в подсчетах, нерациональное распределение средств и недостаточная аналитика могут случиться с каждым, и неважно, какой у вас опыт, сколько лет вашему бизнесу и насколько вы успешны внешне. Буквально недавно я проводила стратегическую сессию для одной довольно крупной школы. Картинка – не придраться. Руководитель харизмой покорит любого, команда мотивирована и рвется к свершениям, учеников много, и они преданы школе. За два дня до приезда в 4 утра получаю сообщение: «Аня, мы в убытке! Как такое вообще возможно? Мы столько лет работаем! Не работаем, блин, пашем! Столько учеников! Как, ну как?..» Формат книги не позволяет мне передать сообщение слово в слово. Дополните это сообщение матерными словами, подходящими по смыслу, и получите тот эмоциональный накал, который на самом деле передавало смс.

Мы разобрали бизнес по косточкам, достали все отчеты,

просмотрели таблицы. Многие, к слову, уже существовали, а какие-то пришлось создать специально для сессии. Все закончилось хорошо: команда приняла факт убыточности, взялась за работу, и уже через пару месяцев я получила сообщение о том, что они вышли в прибыль и больше не намерены опускаться. На этот раз никакого мата и куча благодарностей за помощь.

Если я пришла к тому, что за одну сессию могу понять, где бизнес теряет прибыль, то сможете и вы – вооружившись таблицами и осмелившись посмотреть правде в лицо.

Чтобы вам не казалось, что я надела белое пальто, и смотрю свысока на всех, кто все еще не разобрался с деньгами в бизнесе, скажу, что финансовые ошибки случаются с нами и по сей день, и это нормально. Например, три года я назад потеряла миллион за один день. Даже не так, буквально за пару часов.

Мы тогда организовали поездку в Англию: с нами отправлялись тридцать семь человек. Организация на высшем уровне (по крайней мере, мне так казалось), все сделано заранее. В октябре я купила билеты на июль, но, к сожалению, всем не удалось бы полететь на одном борту. Пришлось бронировать места в двух самолетах с разницей в вылете в пятнадцать минут. Я не придавала этому значения и спокойно готовилась к поездке. Накануне купила себе награду за старания: мы готовились полгода, и чтобы порадовать себя, я пошла в магазин и ушла оттуда с джинсами и кофточкой. Пред-

ставляла, как буду путешествовать в них: впереди нас ждал Манчестер, Лондон...

В четыре утра в назначенный день мы приехали в Шереметьево. Группа детей с зелеными рюкзаками фирменного цвета и родители, готовые поцеловать детей и отпустить в летнее приключение. Мы стояли на стойке регистрации, когда краем уха я услышала, как работница аэропорта говорит, что не может посадить кого-то из нашей группы на рейс. Я спешно подошла к стойке и выяснила страшное. Виза на некоторых детей оформлена с моим сопровождением, и те, кто не достиг тринадцати лет, должны находиться рядом со мной и в полете. На одном борту со мной. Трясущимися руками я достала список и в панике отсчитывала, кто не сможет сегодня полететь. У кого из-за моей ошибки под угрозой отпуск, деньги за который родителям никто не вернет. Кто помашет рукой более удачливым одноклассникам. И прочее, прочее, прочее. Сплошное разочарование, и все по моей вине.

В четыре утра оказалось крайне сложно найти связи, которые помогут разрешить вопрос. Нет, сложно – не совсем то слово. Я не волшебница, я обычная женщина и руководитель. В тот день мы не нашли способа решить проблему на месте. Тридцать человек вместе со мной улетели в Англию, а семеро – отправились домой. Я планировала транспортировать группу, а потом вернуться, чтобы забрать семейных оставшихся в России. Звучит как небольшие корректив-



вы в плане, не так ли? Все было бы здорово, если бы у меня был личный джет. Но его, увы, пока нет. А значит, мне нужно было в срочном порядке купить билеты. На себя и на семерых детей, которые ни в чем не виноваты.

Это дорого. Очень. Дорого. Когда мы приземлились, на мой телефон посыпались гневные сообщения от родителей (какими бы лояльными они ни были, эта ошибка оказалась слишком крупной): *«Анна, как так вышло? Ваня так ждал поездку!»* Спокойствия бесконечные оповещения на экране не добавляли, хотя родителей легко можно понять. Параллельно с этим я на связи с Димой пыталась найти способ купить восемь билетов на ближайшее время и не разориться. От него одно за другим прилетали сообщения: «Ань, уже триста тысяч», «Пятьсот», «Восемьсот». Я каждый раз соглашалась, давала ему добро на оплату, но выбрать удобную дату и время оказалось не так просто – из-за Чемпионата Мира по футболу самолеты были забиты под завязку, а нам требовалось восемь билетов рядом на один рейс.

Я взяла чашку кофе и сидела в аэропорту, сжав телефон в руках. Слезы просто текли по щекам, я проклинала поездку, свою невнимательность, футбол... Все шло к тому, что поездку нужно отменять и возвращать деньги тем родителям, чьи дети остались в России. Стоимость моей ошибки составила миллион рублей. Я была в отчаянии: звонила Диме, маме, говорила, как я их люблю. Они поддерживали меня, как могли, старались утешить, но все зря. Не знаю, сколько слез

я тогда пролила, но, кажется, больше, чем когда-либо.

Тем не менее, меня ждали тридцать детей, у которых впереди – десять дней отпуска в Англии. Я собралась и стала искать автобус, чтобы добраться до Ланкастера, куда группу уже увезли сопровождающие. В тот же день уехать не удалось, единственный вариант – электричка на шесть утра. Шла вторая ночь без сна, ее я провела в Лондоне, под открытым небом. Добралась до Макдональдса, наблюдала как пьяные местные, после горячей ночи в клубе, ели свои бургеры, отбивалась от мужчин, которые очень хотели о чем-то поговорить. Видимо, охранник по моему лицу понял, что что-то не так, и не выгнал меня. В шесть утра я вышла к зданию вокзала. Бомжи, крысы, мрачные стены здания – не так я представляла себе долгожданную поездку.

Я села на электричку в расстроенных чувствах, открыла заметки и написала себе письмо:

«Вчера я была подавлена, разбита и расстроена. Сегодня я начинаю новую жизнь без слез, с благодарностью. Я благодарю тебя, жизнь, за такой важный урок. Я стала сильнее. Я еще больше ценю свою любовь к мужу и своих детей. Моя семья стала сильнее. Меня поддерживали самые родные мне люди. Я не сдамся, никогда. Я обязательно буду продолжать и не откажусь от своих целей. Меня не сломить. Теперь у меня в кармане есть ошибка стоимостью в миллион. И я горжусь ей, она моя. Я многое делаю в первый раз, и могу ошибаться. Это моя трансформация, я все отработаю и пойду вперед».

В бизнесе вы не раз столкнетесь с бессилием, финансовыми потерями и кассовыми разрывами. Все, что вам нужно – идти вперед.

## **Глава 4. Нанимаю медленно, увольняю быстро**

С наймом преподавателей ситуация была еще хуже, чем с деньгами. Если в финансах у меня был неуверенный А1, то в найме я не тянула даже на А0. У меня попросту не было этого опыта, мучали страхи: возьму преподавателей – они все испортят, непонятно как их выбирать, как учить. А если они уйдут и учеников за собой уведут?

Я была типичным руководителем, который всем занимается сам, ничего не делегирует и получает соответствующий результат: доход меньше желаемого, ощущение одиночества и, как следствие, выгорание. Из моего опыта, любому руководителю, решившему развиваться самостоятельно, нужен как минимум академический директор и старший менеджер. Обучить их тоже придется самостоятельно, не исключено, что с нуля. С франчайзи и партнерами мы поступаем иначе. Нанимаем только администратора, нескольких преподавателей, бухгалтера. Но это лишь потому, что методическую работу, подготовку кадров и первые шаги в контроле и отчетности мы полностью берем на себя.

# 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.