

? Как эволюционировали ваши взгляды на идеально устроенную модель управления регионом?

— Эволюция идёт по пути от тезиса «управление — это наука» к тезису «управление — это искусство». Сейчас я ближе к позиции «управление — это искусство». При этом самым главным из искусств считаю подбор кадров.

? Судя по первым кадровым назначениям, вы как руководитель предпочитаете работать с женщинами. Мне так кажется или это действительно так?

— Никогда об этом не задумывался. Мне комфортно работать с самостоятельными людьми, которые имеют собственное мнение и умеют быть частью команды, разделяют одинаковые ценности. Понимают, что должны отстаивать своё мнение ровно до тех пор, пока не принято решение, а дальше уже вместе с командой добиваться общего результата. Или уйти из команды. Никаких других критериев при отборе сотрудников я не признаю.

? Для того чтобы иметь общую систему ценностей, необходимо обладать каким-то общим бэкграундом. Формируете команду из знакомых и проверенных людей?

— Пермь ведь маленький город. Хотя если оценивать с точки зрения пространства элит, то Москва ненамного больше. Все всех знают, и есть люди, мнению которых ты доверяешь.

ИГРА ВЕДЁТСЯ ВДОЛГУЮ, ПОЭТОМУ СТРАТЕГИИ И ПОВЕДЕНИЕ ИГРОКОВ МЕНЯЮТСЯ, ВСЕ ВСТРАИВАЮТСЯ В ОБЩУЮ СИСТЕМУ

И, конечно, в моей команде есть и будут люди, знающие специфику края и чувствующие ответственность за его благополучие.

? До сих пор вы занимались административной работой и не участвовали в политике, если не считать тех шести месяцев в 2009 году, когда возглавляли администрацию губернатора Пермского края. Испытываете недостаток полити-

ческого опыта, как собираетесь компенсировать его?

— Раньше мне говорили, что я слишком молод и о недостатке возраста, потом перестали. Теперь вот вы говорите о недостатке политического опыта. Как говорил Райкин, пусть у всех всегда всё будет, но чего-нибудь не хватает. Это способ двигаться вперёд и получать новые компетенции. Ведь какие бы люди в команде ни были и за что бы они ни отвечали, политическая ответственность за при-

Я ЗАДАЮ ВЫСОКУЮ ПЛАНКУ ЧЛЕНАМ СВОЕЙ КОМАНДЫ И НАСТАИВАЮ НА ТОМ, ЧТОБЫ ОНИ ЕЁ ПЕРЕПРЫГИВАЛИ

нимаемые в регионе решения лежит на губернаторе.

? Как у вас складываются отношения с другими искусствами, помимо искусства управления? Когда-нибудь увлекались живописью, музыкой?

— Нет. На музыкальных инструментах не играю. Живопись люблю, когда есть возможность, иду в музей с семьёй. Люблю маринистов, конечно, Айвазовского.

? Такое ощущение, что вы постоянно работаете, даже спать некогда. А как отдыхаете?

— Сейчас идёт перезагрузка всей системы, и требуется большое количество ресурсов, в том числе времени.

Для того чтобы добраться до территорий края, нужно в 7:00 из Перми выехать, в 23:00 вернуться обратно. При этом необходимо летать в Москву, потому что на ней завязано много вопросов: федеральные министерства, Белый дом, инвесторы. На собственно работу в кабинете и проведение совещаний остаётся три дня в неделю, в которые содержательно нужно вместить пять дней, примерно 50 часов.

Сейчас сотрудники работают и в выходные. Конечно, это ненормальный режим работы.

? Считается, что если постоянно загружать мозг работой и не переключаться на другие вещи, это сказывается на эффективности.

— Раньше я старался освобождать выходные, чтобы побыть с семьёй, заняться спортом, погулять, посмотреть сериалы. Сейчас пока не получается. Я говорю, что это временно, потому что

неправильно. Моя жена подтверждает: «Ну да, так уже длится 10 лет...»

? В одном из первых материалов, которые вышли после вашего назначения врио губернатора, вас сравнили с героем Джуда Лоу в сериале «Молодой Папа». Смотрели его?

— Я видел синопсис и понял, что речь там идёт о том, что молодой человек случайно становится Папой Римским. У нас с ним нет ничего общего. Я здесь не случайно.

? Вас характеризуют как жёсткого руководителя. Согласны с такой оценкой?

— Да. Я задаю высокую планку членам своей команды и настаиваю на том, чтобы они её перепрыгивали.

? Если не справляются, расстаётесь?

— Люди просто не осознают своих возможностей. Но если они хотят развиваться и добиваться результата, у них всё получается. Нет идеальных людей. Команда для того и формируется, чтобы наиболее удачным способом сочетать индивидуальные качества членов. Важно, чтобы каждый понимал свои плюсы, минусы, ограничения и разделял общую цель. И если уж говорить о ментальности, то я ближе к тренеру, чем к игроку. Эффективные губернаторы, которых я знаю, занимают тренерскую позицию, они растят молодёжь и подбирают правильную