



Я никогда не вижу снов. Такая особенность. С самого детства мои дни настолько загружены, что время, отведенное на отдых, организм использует по максимуму, не отвлекаясь на сновидения. Тем удивительнее, что единственный сон, который периодически приходит ко мне на протяжении жизни, всегда одинаков. В детстве и юности я, признаться, не придавал ему особого значения, не пытался распознать, что он означает. Просто смотрел раз за разом, с изрядной долей любопытства и без всякой тревоги.

В этом сне я стою на мосту через реку, очертания берегов скрыты в тумане, но я вижу сквозь него огни большого города. Точнее, я вижу просто огни, но отчего-то знаю, что город там — живой, большой, не спящий ни днем ни ночью. Люди в нем работают и учатся, влюбляются, заводят детей, по кирпичику строят свою жизнь, в которой есть место радостям и печалям, плачут и смеются, достигают поставленных целей или просто живут. И я — один из них.

Каждый раз, оказываясь на мосту, я с жадностью всматриваюсь в изгибы реки сквозь туман, пытаюсь рассмотреть, что там, впереди. Неизведанное, скрывающееся за поворотом, манит меня, потому что с детства я испытываю огромную жажду ко всему новому.

Одно из главных моих детских воспоминаний, как и этот единственный сон, тоже связано с рекой и поднимающимся над ней туманом. Все каникулы я проводил в деревне Великий Двор в Тотемском районе, у бабушки с дедушкой. Авто-

мобильной дороги тогда между Вологдой и Тотьмой не было, только зимник.

Самолет я терпеть не мог, физически не переносил полет. Альтернативой считался теплоход «Заря», на котором добраться от Череповца до Тотьмы можно было часов за шесть. Эти шесть часов требовалось провести в замкнутом пространстве, без возможности встать и размять ноги, что для меня, неугомонного и подвижного пацана, всегда было сущим наказанием.

Третьим вариантом был колесный пароход (мне он казался огромным), который не спеша шлепал по Сухоне. Шлеп-шлеп-шлеп... Такая дорога занимала около полутора суток в одну сторону, и родители этот вариант не жаловали. Отпуск у них был маленький — 12 дней, и тратить четверть свободного времени на дорогу казалось неоправданным расточительством.

Я же именно этот путь обожал. Как только пароход отставал от причала, я поднимался на верхнюю палубу, вставал на носу и не отрывая глаз следил за каждой излучиной реки. Согнать меня оттуда было нереально. В первое же такое путешествие я просто влюбился в Сухону, во всю красоту, которая открывалась по ее берегам, в туман, который стелился над водой по утрам. Шлеп-шлеп-шлеп, — чуть скрипели колеса, двигая кораблик вперед по воде.

Через каждые двадцать пять — тридцать километров пароход приставал к берегу, и покой и безмятежность природы сменялись «движухой»: загружали и выгружали почту, сходили на берег и поднимались на борт пассажиры, заносили корзины, узелки, сундуки, чемоданы, прочий скарб, заводили по сходням коров.

В этом было что-то завораживающее. Только что жизнь была ключом, а спустя десять минут вокруг опять не было ничего, кроме тихо плещущей речной глади и пустынной

красоты берегов. Шлеп-шлеп-шлеп... В общем, после первой же поездки я сумел договориться с родителями, чтобы теперь каждое лето они покупали мне билет на такой пароход, отправляли одного в путешествие, в котором я в течение полутора суток был предоставлен сам себе, а сами летели самолетом или ехали «Зарей» чуть позже.

Бабушка с дедушкой меня встречали, я знал, что скоро их увижу и с этой встречи начнется мое деревенское лето. В предвкушении этого крылось такое счастье, которое я, наверное, никогда в жизни больше не испытывал. И именно это же ощущение — бурлящей в крови смеси приключения, счастливого ожидания, предчувствия чего-то нового, прячущегося за поворотом, заставляющего часами жадно вглядываться вдаль с носа парохода, — всегда вызывает и преследующий меня сон.

Мост, на котором я стою, словно связывает мое детство, которое, я уверен, и сформировало мой характер, а также определило судьбу, со взрослыми успехами, достижениями, трудными решениями и гигантской ответственностью за них. Все, что я знаю и умею, родом оттуда — из деревни Великий Двор, из крепкого пятистенка, стоящего на самой высокой точке холма, на котором раскинулась наша деревня, и рассчитанного на десять детей, из бесконечной любви родителей, мудрой строгости деда и деловитой нежности бабушки.

Меня как личность сформировали деревня Великий Двор, хоккей и «Северсталь». Три основные вехи моей биографии.

Между губернатором Олегом Кувшинниковым, десять лет возглавляющим Вологодскую область, и маленьким мальчиком, несущим вахту на носу речного парохода и готовым поспать лишь пару часов из полутора суток пути, мост длиной в полвека. И я продолжаю идти по этому мосту, с любопытством вглядываясь сквозь туман в изгибы бурной жизненной реки и очертания берегов в надежде познать что-то новое. Мне очень интересно жить.

Я часто встречаюсь с молодежью. В последний год это в основном волонтеры — молодые парни и девчата, готовые совершенно безвозмездно жертвовать своим свободным временем, силами, частью души, чтобы помогать тем, кто в этом нуждается. Носить продукты, колоть дрова, чинить крышу, вывозить на лодке из зоны подтопления, участвовать в субботниках, копать грядки ветеранам, и все это не потому что заставляют, а потому что хочется. Кажется важным.

Это совсем новое поколение — люди, на долю которых не пришлось особых трудностей и лишений. Ни лихие годы войны, выпавшие на долю наших бабушек и дедушек, ни полуголодное послевоенное детство наших родителей, ни наша бурная перестроечная молодость, совпавшая с крахом эпохи. Как ни странно, несмотря на это, про них тоже можно сказать, что они живут в эпоху перемен.

Современные технологии радикально меняют наш мир и устоявшийся миропорядок. Искусственный интеллект постепенно вытесняет человека из цепочки принятия управленческих решений. Последствия этого могут быть непредсказуемыми, и именно сегодняшним молодым предстоит научиться жить и выживать в этом стремительно меняющемся мире. Мне кажется, они к этому готовы. Они совсем другие. Открытые, чутко реагирующие на несправедливость и готовые помогать.

Я люблю с ними разговаривать, видеть их горящие глаза, отвечать на вопросы, порой довольно неудобные. Это поколение вообще не имеет пиетета к старшим, их уважение нужно заслужить не датой рождения в паспорте, а реальным делом, имеющим в их глазах конкретную ценность. Именно поэтому мне с ними интересно.

— Олег Александрович, а как стать губернатором? — однажды спросили меня на одной из таких встреч. — Какими качествами надо обладать, чтобы рано или поздно занять этот пост?

Признаться, никогда раньше я об этом не задумывался. Человек, идущий по привычному для себя маршруту, вряд ли думает, как именно передвигает ноги. Но вопрос был задан, и на него нужно было отвечать, постаравшись уместить в одно предложение целую жизнь.

— А сами вы, ребята, как считаете? — спросил я в ответ. Мне правда было любопытно, какие «скиллы», говоря современным языком, молодежь считает важными слагаемыми успеха.

— Честолюбие, здоровый карьеризм, желание быть успешным, — начали старательно перечислять они, — стремление сделать свою работу лучше других, умение максимально концентрироваться на результате.

Пришлось признаваться, что я никогда не хотел быть лучше других. Этот «ген успеха» в моем организме напрочь отсутствовал, более того, я четко осознавал, что всегда найдется кто-то, кто сильнее в математике или в хоккее, но при этом у каждого из нас будут свои достоинства и недостатки, и ни про кого из нас нельзя будет сказать, лучше мы или хуже. Мы просто разные.

На той встрече с волонтерами я, подумав, сформулировал, что основным, присущим лично мне «двигателем внутреннего сгорания», пожалуй, всегда было именно любопытство, желание понять, как устроен тот или иной процесс, а также чувство колоссального удовлетворения от достижения любой поставленной цели. Но мозг воспринял вопрос как новую задачку, которую обязательно нужно было разгадать, а потому я поставил перед собой цель сформулировать те самые основные качества, которые позволяют стать губернатором.

Я думал над этим, каждый вечер после рабочего дня вставая на тренажер, идя по лыжне или перед тем как заснуть. И все чаще память возвращала меня на мост, между настоя-

щим и прошлым, заставляя вспоминать ситуации, в которых я впервые понял, как важно брать ответственность за других, работать в команде или держать удар. Все чаще я понимал, что именно эти качества позволяли мне принимать тяжелые решения уже в статусе главы региона, а значит, помогали не только стать губернатором, но и быть им.

Вот уже десять лет я возглавляю Вологодскую область. Это сложная и не всегда благодарная работа, с непредвиденными поворотами и колоссальным уровнем ответственности за все и всех при полном отречении от простых человеческих радостей. Позади десять лет непрерывного движения, самосовершенствования, освоения ранее неведомого, преодоления неожиданных препятствий.

Признаюсь, что мои представления о работе высшего должностного лица, о том, из чего складывается и как выглядит эта работа, поначалу не отличались от представлений обычных людей и за десять лет, с тех пор, когда я еще только был в самом начале этого пути, кардинально изменились. Это нормально, ощущения никогда не совпадают с суровой действительностью.

Десять лет моей жизни прошли в режиме максимальной мобилизации, нацеленности на результат, погруженности в жизнь региона, его городов и поселков, каждого конкретного человека. Постоянный мониторинг проблем и немедленное реагирование на них радикально изменили мою жизнь и жизнь моей семьи. Десять лет назад я понятия не имел, что путь губернатора настолько труден и тернист.

Что позволяет держаться на этом пути? Снова и снова открывать внутренние резервы, мотивировать людей и не выгорать? Какие качества приводят к тому, чтобы стать губернатором? Какие — помогают быть им? Мне кажется, что я нашел ответы на эти вопросы.

Глава первая

## **ДЕРЖАТЬ УДАР**

---





От стрессоустойчивости зависит будущее. В этом я совершенно убежден. Жизненный путь любого человека не намазан повидлом. Наоборот, частенько это совершенно другая субстанция, а уж скользких участков, кочек и буераков на нем точно больше, чем ровной и гладкой поверхности. Кроме того, так уж устроена жизнь, что самые болезненные удары мы получаем именно в тот момент, когда к ним не готовы, когда слишком расслабились, в том числе и от успехов.

За все десять лет работы губернатором Вологодской области самым болезненным для меня был такой внезапный удар, полученный в 2014 году. К тому моменту позади были уже три года напряженной работы по выходу из очень сложной экономической ситуации, в которой оказалась Вологодская область.

Все эти три года мы жили в условиях строгой бюджетной дисциплины и повышения эффективности расходов, принимали титанические усилия по диверсификации экономики региона, развитию промышленного и технологического потенциала, созданию условий для развития малого бизнеса, дальнейшей стабилизации ситуации на областном рынке труда и при этом максимального сохранения благополучия в социальной сфере.

Естественно, что эта работа требовала постоянных встреч и согласований в Москве. Я мотался между Вологдой, районами области и столицей как умалишенный. У меня был рекорд — девять взлетов и девять посадок в неделю. Вертолет-самолет-вертолет-самолет и снова самолет.

Признаться, я гордился, что мобилен и креативен, что передвигаюсь как ртуть. Мне удалось найти контакты и установить связь со всеми федеральными министерствами и ведомствами. Как следствие, Вологодская область за три года получила колоссальный объем федеральной поддержки, которая помогла области выжить. И вот ко второй половине 2014 года мы начали вылезать из кризиса. Нам удалось сбалансировать бюджет, мы перестали брать кредиты в коммерческих банках, мы стали видеть свет в конце тоннеля, и, признаться, от этого у меня появилось чувство некоторой эйфории, которая бывает, когда ты понимаешь, что хорошо проделанная работа принесла результат.

Именно в этот момент и появился рейтинг расточительности ОНФ, в котором меня обвиняли в чрезмерной любви к чартерным перелетам. Это было довольно серьезным ударом. Рейтинг был опубликован в «Известиях», а оттуда разошелся по десяткам федеральных СМИ. Меня склоняли на все лады. Одни заголовки чего стоили: «Вологодский губернатор долетался», «Губернатор Вологодской области за два года 12 раз облетел вокруг Земли», «Еще один губернатор «на вылет»?»

Это был сильнейший демотиватор. Удар оказался особенно силен, потому что я совершенно не чувствовал себя виноватым, наоборот — гордился, что могу работать на грани человеческих возможностей. Я действительно пользовался чартерами, потому что, встав во главе области, закрыл вологодский аэропорт, который требовал огромных дотаций из дырявого регионального бюджета. Я тогда вообще закрыл все, что приносило убытки и не касалось приоритетных отраслей.

При таком количестве перелетов тратить четыре часа на дорогу до череповецкого аэропорта и обратно казалось мне неразумным, это время можно было провести с гораздо большей пользой. Еще можно было назначать важные

встречи в Москве, не оглядываясь на расписание самолетов, и, посчитав экономическую выгоду от закрытия аэропорта и приобретения федеральной поддержки в сравнении со стоимостью чартерных перелетов, я летал чартерами. Народный фронт же считал, что при тяжелом экономическом положении области на этом можно было сэкономить.

Честно скажу, получив этот удар, я подрастерялся. Так больно меня никогда не били. Пришлось ехать в Администрацию Президента, что-то объяснять, что-то доказывать. На цифрах удалось показать, что перелеты были вынужденной мерой, что они окупались с лихвой. Но удар был такой силы, что у меня на какое-то время опустились руки.

В Российской Федерации предостаточно регионов с огромным уровнем государственного долга. Все они как-то жили, никто их не критиковал и за долги не наказывал. В тот период времени, о котором я сейчас рассказываю, к примеру, у Мордовии долг был 200% к объему регионального бюджета, а у нас — 100%. Можно было оставить все как есть, ничего не предпринимать, не стараться, не проводить одни сутки из недельных семи в воздухе, не ставить амбициозных планов, чтобы при их реализации не пришлось подставляться под еще один удар.

Но эта растерянность длилась недолго. «Олег, ты сможешь перешагнуть через эту ситуацию», — сказал я себе. Я так устроен, что в любой непредвиденный момент, способный выбить из седла, беру себя в руки и продумываю четкий план действий. Для меня всегда было важно отвечать не на первый извечный русский вопрос «Кто виноват?», а на второй — «Что делать?».

Решение было очевидным, хотя и не самым простым в реализации. Я снова запустил регулярные рейсы из Вологды. Летать я меньше не стал, но теперь летаю рейсовыми самолетами. Мне удалось выстроить расписание так, чтобы иметь возможность, если это необходимо, вылететь в Мо-