

«Я РИСКОВАЛ СВОЕЙ РЕПУТАЦИЕЙ»

ВЛАДИМИР КЕХМАН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР МИХАЙЛОВСКОГО ТЕАТРА, ПОДЕЛИЛСЯ С „Ъ“ СВОИМИ ВЗГЛЯДАМИ НА РОЛЬ ПУБЛИЧНОСТИ В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ И ОБЪЯСНИЛ ПРИЧИНЫ СВОЕЙ «АКУРАТНОСТИ» В ОБЩЕНИИ С ЖУРНАЛИСТАМИ.

ПАВЕЛ СТРОЕВ

SOCIAL REPORT: Для вас открытость и публичность — это, прежде всего, личные качества или инструменты управления?

ВЛАДИМИР КЕХМАН: И то и другое. С одной стороны, это свойство характера, которое было, есть и будет. Кстати, такое качество — опасная штука, оно делает тебя более уязвимым. Но с другой стороны, при правильном подходе открытость или, скорее даже, доступность, безусловно, помогает в управлении. Именно доступность позволяет создавать динамику в решении многих вопросов, способствует решению тактических и стратегических задач. Все в компании и в театре знают, что я люблю получать первым плохие новости, это для меня ключевой момент управления.

SR: А часто бывает, что ваше мнение о людях формируется не в процессе личного общения, а на основе «информационного следа», который человек оставляет в СМИ?

В. К.: Опасно делать выводы на основе публикаций, намного правильнее получать информацию от самого человека, его ближайшего окружения или людей, непосредственно знакомых с ситуацией. Конечно, есть некоторые издания, которым я доверяю. Вернее, я доверяю конкретным журналистам, которые работают в этих изданиях и могут непредвзято изложить материал или точку зрения.

Вообще, общение с журналистами мне очень нравится. Я могу подтвердить, что это четвертая власть, которая иногда может быть и первой. Но уж то, что она, по крайней мере, четвертая — факт. Надо отдать должное — вы этого сами добились.

SR: Если говорить об информации, которую вы получаете через СМИ, — чему вы больше доверяете: тому, что идет от первого лица, или когда журналисты сами описывают ситуацию?

В. К.: Тому, что пишут журналисты обо мне, можно доверять только в том случае, если это прямое интервью. В противном случае журналист всегда смешивает мои слова со своим мнением, и в результате читатель в 95 процентах случаев получает информацию обо мне, не соответствующую действительности. Причем на Западе таких проблем нет, там мои высказывания никогда не преломлялись через понимание журналиста. Делается это у нас случайно или намеренно — для меня значения не имеет, тут я придерживаюсь старого правила: «главное, чтобы писали». Для меня примером был Борис Николаевич Ельцин. Он чувствовал важность постоянного контакта с внешним миром и терпеливо сносил даже самые неприятные и незаслуженные упреки прессы. Для меня это стало образцом того, как нужно относиться к журналистам, как нужно вести себя с ними и как нужно стараться внутренне переживать ту ситуацию, о которой пишу.



SR: В какой из сфер за счет большей публичности вы могли бы добиться дополнительных результатов?

В. К.: Если мы говорим о театре, то, безусловно, это западная пресса. Западная аудитория пока мало нас знает. Кроме того, мне хочется, чтобы жители других регионов России воспринимали Михайловский театр как одну из достопримечательностей, которую надо посетить, когда приезжаешь в Петербург, — как Большой театр в Москве. Ведь это единственный городской театр оперы и балета (Мариинский является федеральным театром). Тут тоже есть потенциал, который может быть реализован путем моей личной большей открытости и активности в этом направлении.

SR: Можете привести пример, каким образом ваша личная открытость как руководителя театра способствовала его развитию?

В. К.: Это происходило постоянно! Начиная с того, что после премьерного спектакля меня вынесли на сцену на поклон вместе с артистами в костюме Принца Лимона (балет «Чиполлино»), потом я появился на театральной афише в образе Неморино (опера «Любовный напиток»). Европейского зрителя такое «продвижение» премьер не удивило бы — подобную практику используют оперенденты венского и мюнхенского оперных домов. А в России оказалось, что я подверг риску свою репутацию. Но это способствовало тому, что о театре заговорили все и в течение кратчайшего срока заполняемость выросла до 98 процентов. В случае с «Чиполлино» мой единственный выход на сцену породил массу разговоров, в том числе и комментариев от журналистов, которые даже не были на спектакле.

SR: Вам такая публичность доставляла удовольствие?

В. К.: Нет. Это огромный риск. Я понимал, что если я этого не сделаю, то все равно достигну поставленных целей, но на это

уйдет больше времени. Только благодаря тому, что я лично готов был говорить с каждым человеком, который мог что-то предложить театру, нам так быстро удалось изменить его имидж. Раньше многие артисты, не говоря уже о звездах, считали ниже своего достоинства заходить сюда. Теперь у нас выступают лучшие из лучших.

Мне кажется, в нашей жизни мало ярких людей, особенно в Петербурге, а этот город, как ни один другой, нуждается в них. Петербург достоин мировых событий не только как город-музей. Петр, создавая его, хотел, чтобы он не был похож ни на один город в мире, чтобы здесь всегда было движение энергии. Именно поэтому Петербург создавался на месте, где, казалось, невозможно построить город. В этом был замысел Петра. И когда я слышу сейчас, что в Петербурге нельзя ничего менять, что петербуржцы такие консервативные люди, это вызывает во мне как минимум грусть. Потому что консерватизм — дело хорошее, но только до тех пор, пока он не превращается в догму. А Петербург был создан, чтобы здесь было все самое передовое, самое лучшее. Поэтому он так и развился за столь короткое время и стал единственным европейским городом на территории Российской Федерации. Мы должны понимать это и стремиться быть реальной, а не названной культурной столицей.

SR: Высказываетесь ли вы в СМИ на темы, не связанные с вашими проектами? Позволяете ли себе говорить о политике, обсуждать вопросы развития города, страны?

В. К.: Несомненно, я думаю об этих вопросах. Если я вижу, что могу что-то сделать, я это делаю.

Например, меня очень волнует вопрос преемственности в нашей культуре. Сегодня в области культуры Россия имеет уникальное конкурентное преимущество перед любой страной мира — наш русский балет. Но если мы не сохраним преемственность русской школы, мы потеряем этот последний элемент нашей культурной идентичности. Мне было бы очень интересно создать систему преемственности и финансирования наших балетных школ.

SR: Но публично вы эти вопросы не обсуждаете?

В. К.: Я в полемику стараюсь не вступать. Это вопрос определенного самоограничения. Но все зависит от конкретной цели. В основном все эти обсуждения нужны людям, которые занимаются собственным пиаром. А я предпочитаю, чтобы обо мне говорили мои дела: достаточно посмотреть, как изменился Михайловский театр, как теперь выглядит площадь Искусств.

SR: В какой профессиональной среде — в деловой или в театральной — вам было

комфортнее работать и где открытость по отношению к коллегам из других организаций играла для вас большую роль?

В. К.: Ни там, ни там открытость не решала никакой задачи, она только мешала. В профессиональной среде люди вообще очень закрыты по отношению друг к другу. Я доверяю и открыт по отношению к 10–15 людям в своей среде. С ними я давно знаком и мы, можно сказать, часто бываем объединены общими целями.

Что касается комфорта — мне хорошо везде, потому что я стараюсь приспосабливаться к той среде, в которой нахожусь. Было интересно в бизнесе, но до определенного момента. Было очень интересно развиваться, когда я стал директором театра. Где-то год на меня никто особо не обращал внимания, а затем, когда мои успехи в театре стали очевидны, появились зависть, неприязнь. И моя открытость была использована против меня. Это научило меня быть более аккуратным.

SR: А по отношению к подчиненным вы считаете себя открытым руководителем?

В. К.: Да. Это мое кредо. Принципиальная позиция. Но если ты хочешь двигаться вперед, ты обязан быть открытым, чтобы люди доверяли тебе. Открытые руководители более понятны, они ставят конкретные цели, понятные задачи, у них отсутствует любовь к интригам.

SR: Думаете ли вы о том, чтобы участвовать еще в каких-то проектах помимо тех, в которых вы уже задействованы? Хотите реализовать себя еще в чем-то?

В. К.: В течение ближайших пяти лет я вижу себя в театре — ведь в первую сотню президентского кадрового резерва меня не включили. В 2013 году мне будет 45 лет — самый хороший возраст для решения сложных задач.

SR: Вы представляете себя в сфере государственного управления?

В. К.: Это могло бы быть интересно при определенных обстоятельствах. Но в этом случае мне необходимо было бы окончательно уйти из бизнеса, потому что времена, когда можно было заниматься и бизнесом, и госуправлением прошли. Я считаю, что это хорошо, потому что бизнес-менталитет и менталитет госслужащего — это как небо и земля. Я вижу, какие механизмы принятия решений у чиновников, какая мотивация — это вообще к бизнесу не имеет никакого отношения.

Вообще, в сфере госуправления, как и в театре, приживаются только те, кто может принять определенные принципы поведения. В театре невозможно работать, если ты не знаешь определенных традиций, предполагающих, в частности, уважение к личности, определенный стиль общения. У государственной власти тоже есть свои правила. Я могу измениться и войти в эту среду, если увижу, что смогу приносить пользу. ■