
ЛИЧНОСТЬ. ОБЩЕСТВО. ГОСУДАРСТВО PERSONALITY. SOCIETY. STATE

Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 2 (34). С. 222—228.
Economic and Social Research. 2022. No. 2 (34). P. 222—228.

УДК 354:101.1:299.512
doi: 10.24151/2409-1073-2022-2-222-228

Конфуций о принципах, условиях и критериях эффективности государственного управления

Владимир Георгиевич Зазыкин

Психологический институт Российской академии образования, Москва, Россия

zazykin.vladimir@yandex.ru

Аннотация. Проанализированы главные принципы, условия и правила (требования) государственного управления, критерии его эффективности в свете высказываний Конфуция, раскрыто их психологическое содержание. Показано, что мысли Конфуция о факторах эффективности государственного управления не утратили значимости по прошествии нескольких столетий. Утверждается, что сформулированные Конфуцием требования к субъектам государственного управления являются основополагающими для кадровой политики на государственном уровне.

Ключевые слова: Конфуций, государство, управление, принципы, условия, критерии эффективности государственного управления, субъект управления.

Для цитирования: Зазыкин В. Г. Конфуций о принципах, условиях и критериях эффективности государственного управления // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 2 (34). С. 222—228. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2022-2-222-228>

Confucius about governance principles, conditions and efficiency criteria

Vladimir Georgievich Zazykin

Psychological Institute of Russian Academy of Education, Moscow, Russia

zazykin.vladimir@yandex.ru

Abstract: In this work, key principles, conditions, and rules (requirements) of governance and its efficiency criteria are analyzed in the context of the sayings of Confucius. Their psychological content is revealed. It was shown that Confucius' ideas about governance efficiency factors are still relevant throughout the centuries. It has been affirmed that requirements to governmental entities formulated by Confucius are fundamental for public administration's personnel policy.

Keywords: Confucius, state, public administration, principles, conditions, governance efficiency criteria, management entity.

For citation: Zazykin V. G. Confucius about governance principles, conditions and efficiency criteria. *Economic and Social Research*, 2022, no. 2 (34), pp. 222—228. (In Russian). <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2022-2-222-228>

Введение. Сегодня Российская Федерация находится в весьма сложных политических и экономических условиях, вследствие чего существенно повысились требования к качеству государственного управления. Как и любое другое управление, оно осуществляется его субъектами, т. е. государственными служащими высокого и высшего уровня управленческой иерархии. Соответственно повышаются и требования к качеству их деятельности, уровню развития личностно-профессиональных качеств и управленческих умений, позволяющих эффективно осуществлять государственное управление. Однако научных исследований, в частности психологических, объектами которых были бы субъекты управления высокого и высшего уровня, крайне мало. Если таковые и проводились, результаты их по понятным причинам не обнародованы. Тем не менее руководителям даже высокого уровня необходимы рекомендации, которые повысили бы результативность их деятельности. Неоценимую помощь в этом может оказать накопленный человечеством опыт государственного управления, нашедший отражение в работах и высказываниях выдающихся мыслителей и деятелей прошлого. Среди них особое место занимает *Конфуций* (551—479 гг. до н. э.): его мысли и идеи носят вневременной характер, т. е. не только справедливы для любой общественно-экономической формации, но и всегда актуальны и значимы.

В свете обсуждаемой проблемы важно, что Конфуций долгое время занимал высокие должности государственной службы и имел немалый опыт управления. Его острый ум,

системность и прогностичность мышления, высочайший уровень психологической компетентности, опыт управления стали основанием для обобщений, которые представлены в сформулированных им требованиях, принципах, условиях и закономерностях, необходимых для эффективного управления.

В сфере внимания Конфуция было в основном государственное управление, осуществляемое на разных уровнях государственной иерархической системы. Его эффективность, указывал мыслитель, будет высокой при соблюдении конкретных принципов и условий, при оценке результативности с помощью состоятельных критериев и профессионализме субъектов такого управления. Важно, что многие мысли и идеи Конфуция сформулированы не только очень точно, но кратко и образно, с учетом психологии тех, кому они адресованы. Конфуций часто применял прием образного сравнения, что усиливало влияние его идей.

Рассмотрим психологическое содержание принципов, условий и критериев эффективного государственного управления, представленных в высказываниях Конфуция, а также требований, сформулированных им для субъектов управления¹.

Содержание принципов управления. По Конфуцию, основополагающий принцип государственного управления связан с его стратегической направленностью. Конфуций был уверен, что она состоит в *повышении нравственности* народа: «Преобразование в нравах — основа правильного правления». Конфуций указал и основной путь реализации этой стратегической направленности:

¹ Здесь и далее цитаты из работ Конфуция приводятся по п. 5 и 6 списка литературных источников.

«Добрую нравственность народа может упрочить просвещение». Система просвещения в Российской Федерации постоянно реформируется на протяжении последнего десятилетия. При этом правильность проводимых реформ вызывает серьезные сомнения, как и то, может ли такое управление увеличить добрую нравственность народа.

Следующим главным принципом эффективного государственного управления (как, впрочем, и любого другого) Конфуций считал *продуманную и обоснованную кадровую политику*. Он говорил: «Управлять — значит правильно ставить всех на свои места». Истинность этого принципа многократно подтверждалась в практике любого управления. Данная мысль Конфуция стала своеобразным императивом и часто повторялась на протяжении столетий. Вспомним хотя бы известное высказывание И. В. Сталина: «Кадры решают всё». Представляется, что эта мысль особенно актуальна для современной отечественной государственной кадровой политики.

Необходимым предварительным условием проведения грамотной кадровой политики Конфуций называл повышение образованности населения, его интеллектуального уровня: «Когда в государстве будут мудрые люди, тогда и управление государством может процветать».

В кадровой политике, по Конфуцию, важно выдвижение на управленческие должности людей, отличающихся не только профессионализмом, глубокими знаниями, устойчивой мотивацией к выполнению своего долга, но и высоким уровнем *морально-нравственных качеств*: «Если отдать должное честным людям и возвысить их над нечестными, то народ будет преданным, покорным. Если же вы будете бесчестных людей ставить над добродетельными и отдавать им преимущество над честными, истинно добродетельными людьми, тогда народ не будет ни покорным, ни преданным». Нарушение данного принципа отрицательно сказывается на эконо-

мике государства и нравственном состоянии общества, чему можно привести немало примеров.

Конфуций был уверен, что один из ключевых принципов государственного управления — *«следование пути середины»*. Оно должно проявляться в избегании любых крайностей. Крайности в управлении, по Конфуцию, являются следствием недостаточных прогностических способностей субъекта управления, неумения анализировать и принимать точные и своевременные решения. Конфуций считал, что в управлении должна доминировать эволюционная стратегия.

Правители, придерживающиеся принципа «пути середины» в управлении, по Конфуцию, — наиболее «сильные и правильные». Представим высказывания Конфуция, отражающие данный принцип:

— «Высший человек идет по пути середины»;

— «Приемлемая середина как принцип управления является высшим принципом, жаль, что редко кто из людей пользуется им»;

— «Главный принцип правления — умеренность и избегание всяких крайностей. Излишняя мягкость или излишняя суровость — вредны».

Вместе с тем Конфуций отмечал: «Трудно найти людей, которые держатся середины, поэтому приходится иметь дело с людьми нерешительными или несдержанными; несдержанные хватаются за всё, а нерешительные стараются избегать сложных дел».

Практика управленческой деятельности показывает, что при крайностях в управлении действительно допускается много ошибок, потому что трудно прогнозировать все возможные последствия импульсивно принятых решений и определить возникающие из-за них непредвиденные ситуации. К тому же несдержанные руководители в силу своей импульсивности не умеют этого делать. Естественно, это приводит к оплошностям, часто непоправимым. Присущий таким руководителям стиль работы распространяется

и на исправление собственных ошибок, что только порождает новые, в результате образуется порочный круг проблем и ошибок. Излишне самоуверенные руководители из опасения потерять репутацию не признаются в своих ошибках, оправдывают их влиянием так называемых жестких объективных обстоятельств. Начальники такого типа часто блокируют чьи-либо интересы, что приводит к недовольству и оппозиционности, создает неблагоприятную психологическую атмосферу напряженности и тревоги. Нормализацию психологического климата они считают несущественной и не склонны этим заниматься.

Другая крайность, нерешительность в управлении, сопровождается избеганием проблем, снижением активности и ответственности. Это приводит к застою. При нерешительном руководителе управлять начинают другие люди, преследующие свои личные или узкогрупповые интересы и не несущие никакой ответственности, так как они не имеют на то полномочий. Это приводит к хаосу в управлении [2; 3].

Главные условия осуществления эффективного государственного управления. Конфуций сформулировал и обосновал эти условия в приводимых далее высказываниях.

«Управляя царством <...> нужно серьезнее относиться к делу, быть правдивым, уважать людей, экономить средства в расходах, побуждать сам народ к труду».

Заметим, «побуждать сам народ к труду» можно как при помощи различных стимулов, так и личным примером. Особого внимания заслуживает условие «экономить средства в расходах»: «умеренность в расходах» часто упоминается в трудах Конфуция. Очевидно, что речь идет о расходах на содержание аппарата и самого субъекта управления. Это крайне важное для государственного управления условие, так как гражданам далеко не безразлично, как тратятся взимаемые с них налоги. Однако получить объективную информацию об этом они

могут не всегда. Ранее мы вынуждены были констатировать: «В нашей стране о сокращении расходов на содержание аппарата государственного управления и первых лиц мы не слышали очень давно. Мало того, эти цифры являются чуть ли не государственной тайной» [1, с. 14].

Критерии эффективности государственного управления. Первый и, на наш взгляд, самый главный критерий констатирует приоритетную значимость *результативности* управленческой деятельности. Конфуций говорил так: «Если дела правителя верны, то за ним и пойдут люди без всяких приказов, если дела правителя не верны, то народ не повинуется ему, хотя и ему приказывают». Этот критерий не требует комментариев в силу его очевидной неоспоримости.

Следующий критерий тесно связан с наглядными *проявлениями* результативности управления. Конфуций утверждал: «Хорошо управлять государством — это когда удовлетворены те, кто рядом, и возвращаются те, кто был далеко». Остановимся на нем подробнее.

Первая часть критерия позволяет оценить удовлетворенность «тех, кто рядом». В классовом обществе разная направленность значимых интересов в большинстве случаев препятствует достижению всеобщей удовлетворенности. Тем не менее в определенных ситуациях возможно и согласование интересов, и недопущение дисбаланса в пользу «определяющего меньшинства» или «тривиального большинства». В этом и состоит профессионализм руководителя на государственном уровне.

Вторая часть критерия связана с оценкой ситуации в стране глазами «тех, кто был далеко», она весьма актуальна в сложившихся сегодня обстоятельствах. Как известно, человек склонен стремиться туда, где лучше. Если в родной стране жить лучше, чем в других, уехавшие из нее люди начинают возвращаться. Возвращение зарубежных соотечественников на родину — первый признак

благополучия страны как результата правильного управления. Заметим, что в психологии управления ориентация на этот критерий свидетельствует о профессионализме в государственном управлении [1; 2; 3].

Еще один важный критерий эффективности государственного управления констатирует обязательность учета *потребностей* объекта управления. Конфуций утверждал: «Если в государстве много еды и много оружия, есть доверие народа к правителю».

Потребности человека порождают желания, чувства, стремления, побуждающие к активности для поиска средств и возможностей их удовлетворения. В этом своем высказывании Конфуций отмечал первоочередную роль двух витальных потребностей: в пище и в безопасности. Именно они являются основополагающими. Если они не удовлетворены, все другие потребности у людей тоже будут не удовлетворены, а это серьезный психологический прессинг, формирующий недоверие и отрицательное отношение к управляющей системе. Если население страны голодает и не чувствует себя защищенным, в такой обстановке не может идти речи об эффективном управлении и доверии к его субъектам. А Конфуций предупреждал: «...Без доверия народа правительство не может стоять». Отсюда результативность деятельности субъектов государственного управления должна быть высокой, а их поведение и коммуникации — такими, чтобы вызывать доверие людей. Оно, повторимся, обуславливается результативностью управленческой деятельности. При наивысшей результативности управления доверие превращается в убежденность относительно его правильности, веру в субъекта управления. С психологической точки зрения важно, чтобы люди хорошо осознавали «правильность управления», для этого им должна быть очевидна значимость достигнутых результатов именно для них.

Основные требования, предъявляемые к субъектам государственного управления, т. е. усло-

вия, имеющие *субъективный* характер. Главное из них — добродетельность. «Правитель, который проповедует добродетель, — утверждал Конфуций, — сходен с северной полярной звездой, которая занимает свое почетное место среди обращающихся возле нее созвездий». Иными словами, такой правитель ярко выделяется в лучшую сторону на фоне других.

Другие требования по сути являются констатацией достоинств и недостатков субъектов управления. Конфуций уделял им особое внимание.

Сначала остановимся на *достоинствах* субъекта управления государством. По Конфуцию: «Благородный муж экономен, заставляя людей работать, не озлобляет их, в своих стремлениях не алчен, в своих мыслях он не спесив, не жесток и пользуется уважением». Следовательно, субъект, осуществляющий государственное управление, должен:

— быть экономным (особенно, как отмечалось ранее, в расходах «на себя» и аппарат управления);

— не быть спесивым, надменным, чванливым, не допускать пренебрежительного отношения к другим, относиться к людям с уважением;

— быть не жестоким, но справедливым и объективным;

— заслуживать уважение.

«...Не показывайте никому мрачного лица, будьте со всеми приветливы, обходительны и доброжелательны», — советовал Конфуций правителям.

Мыслитель выделял и главные *недостатки* субъекта управления государством: «Если народ наказывать вместо того, чтобы просвещать, это будет жестокостью; если народ не предупреждать, а затем от него требовать решительных действий, то это будет насилие; быть медленным, а самому давать приказы быстрее закончить работу, значит поступать низко; суля людям награды, но затем не выполнять обещанное, это значит быть алчным».

Иными словами, главные недостатки руководителя — злоупотребление наказаниями при управлении; неумение или нежелание просвещать народ (необразованными людьми управлять легче); безответственность и алчность.

Согласно Конфуцию, субъект государственного управления должен постоянно *транслировать положительные образцы* деятельности, поведения и отношений:

— «Главная цель правления — добрая нравственность народа. Она зависит не от законов, а от примеров, какие дает им высшая власть»;

— «Правление состоит в том, чтобы предупреждать народ своим примером и трудиться для него (народа. — В. З.)».

В этом случае сработают психологические механизмы подражания, так как большинство людей склонны следовать образцам поведения, которые дают им представители власти. Об этом задолго до Конфуция говорили китайские мудрецы Шунь и Яо: «Государь, что сосуд, а народ, что вода. Какую форму имеет сосуд, такую форму примет налитая туда вода» [4]. Транслируемые образцы поведения, по Конфуцию, должны отличаться высокой нравственностью, добродетельностью и благородством, тогда они будут особенно влиятельными.

В завершение отметим, что мысли Конфуция об эффективности государственного управления не потеряли своей актуальности. Особую значимость они приобретают в критических для страны ситуациях, когда возрастает цена допусаемых при управлении ошибок. Соблюдение в современном государственном управлении отмеченных Конфуцием принципов, условий и требований, несомненно, должно повысить его эффективность.

Библиографический список

1. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. Конфуций о субъективных условиях эффективного государственного управления // Прикладная юридическая психология. 2014. № 2. С. 7—15.
2. Зазыкин В. Г., Смирнов Е. А., Грузов Ю. В. *Мудрость Конфуция: истоки психологии и акмеологии управления*. Иваново: Ивановский фил. РАНХиГС, 2014. 110 с.
3. Зазыкин В. Г. Об истоках психологии и акмеологии управления в высказываниях Конфуция // Акмеология. 2014. № 3 (51). С. 89—98.
4. *Искусство властвовать*: пер. с кит. М.: Белые альвы, 2001. 288 с. (Каноны).
5. *Конфуций: Жизнь, учение, мысли, изречения и афоризмы* / сост. В. В. Юрчук. 3-е изд., с изм. Минск: Современное слово, 2001. 384 с.
6. *Мудрость Конфуция: афоризмы и поучения*. М.: ОЛМА Медиа Групп, 2010. 304 с. (Мир в картинках).

References

1. Bogdanov E. N., Zazykin V. G. Confucius about subjective conditions of effective governance. *Prikladnaya yuridicheskaya psikhologiya*, 2014, no. 2, pp. 7—15. (In Russian).
2. Zazykin V. G., Smirnov E. A., Gruzov Yu. V. *Wisdom of Confucius: origins of psychology and acmeology of management*. Ivanovo, Ivanovo Branch of RANEPА, 2014. 110 p. (In Russian).
3. Zazykin V. G. About the origins of psychology and acmeology of management in the sayings of Confucius. *Akmeologiya*, 2014, no. 3 (51), pp. 89—98. (In Russian).
4. *The art of government*. Moscow, Belye al'vy Publ., 2001. 288 p. Kanony Series. (In Russian).
5. Yurchuk V. V. (red). *Confucius: life, teachings, thoughts, sayings and wisecracks*. 3rd ed., amend. Minsk, Sovremennoye slovo Publ., 2001. 384 p. (In Russian).
6. *Wisdom of Confucius: wisecracks and preachments*. Moscow, OLMA Media Grupp Publ., 2010. 304 p. Mir v kartinkakh Series. (In Russian).

Информация об авторе

Зазыкин В. Г. — заслуженный деятель науки РФ, доктор психологических наук, профессор, старший научный сотрудник лаборатории психологического консультирования и психотерапии Психологического института Российской академии образования (Россия, 125009, Москва, ул. Моховая, д. 9, стр. 4).

Information about the author

V. G. Zazykin — Honoured Scientist, Dr. Sci. (Psy.), Prof., Senior Fellow at Laboratory of Counseling and Mental Therapy, Psychological Institute of Russian Academy of Education (Russia, 125009, Moscow, Mokhovaya street, 9/4).

Статья поступила в редакцию 15.03.2022.

The article was submitted 15.03.2022.