

**В.М. Матиашвили**

**ЧЕМУ СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ МОГУТ НАУЧИТЬ  
ФИЛОСОФЫ ДРЕВНЕГО КИТАЯ**

Современная теория управления возникла не на пустом месте. Она не святым духом опустилась на землю в 20 веке. Она не появилась в готовом виде и во всеоружии, как, согласно древнегреческому мифу, богиня мудрости Афина вышла из головы своего отца громовержца Зевса. Корни современного социального и политического менеджмента уходят в далекую историю.

Четыре с половиной тысячелетия назад лучшие умы человечества начали размышлять о том, как приводить социальные и политические объекты в оптимальное состояние путем целенаправленного воздействия на них. Как из хаотических движений социальных атомов создавать упорядоченные общественные и государственные системы. Как с наименьшими затратами ограниченных ресурсов достигать поставленных целей.

Изучение истории управленческой мысли помогает современному руководителю осмысливать важную составную часть великой саги изменения человеком окружающего его мира. Эта история показывает, как постепенно, шаг за шагом, вырабатывались принципы, методы и формы управления людьми, человеческими организациями, обществом и государством. Она учит правильному использованию идей и опыта управления прошлого в процессе сегодняшней практической деятельности.

Науку управления во все времена толкала вперед не только сила теоретического мышления, но, главным образом, развитие производительных сил общества и потребности в оптимизации использования имеющихся ресурсов. Люди с тех пор как стали людьми ежедневно путем проб и ошибок осваивали на практике различные методы и формы управления, закрепляя в собственном опыте все позитивное и жизнеспособное, и отвергали то, что представлялось им ненужным и неэффективным.

Поэтому изучение истории управленческой мысли имеет для современных управленцев не только познавательное, но и важное практическое значение. Оно необходимо им, поскольку знание прошлого позволяет лучше понимать настоящее и с большей надежностью прогнозировать будущее. Тот же, кто отказывается от изучения прошлого, с одной стороны, сам приговаривает себя к повторению ошибок, совершенных предшественниками, а с другой, - начинает свою деятельность с «чистой доски», двигается нерациональным путем проб и ошибок, занимается «открытием Америк» и «изобретением велосипедов». Вместо того чтобы, обогащая свою память управленческими знаниями и опытом, накопленным человечеством, действовать, опираясь на эти достижения.

Изучение истории управленческой мысли для современных управленцев, социальных и государственных лидеров важно еще и потому, что позволяет им осуществить критическую ревизию своего собственного опыта управления, сравнивать его с общечеловеческими достижениями и идти к пониманию необходимости расширения диапазона устоявшихся управленческих концептов, принципов и подходов.

Изучать историю управленческой мысли - значит осмысливать великие драмы человеческих идей, глубинные, сущностные причины их возникновения, становления, развития и исчезновения, их внутренние противоречия, часто бескомпромиссную антагонистическую борьбу. Все это позволяет прикоснуться к великой энергии истины, добытой человечеством, и к не менее великой энергии человеческого заблуждения.

Изучение истории управленческой мысли требует конкретно-исторического подхода. Судить о теоретиках и практиках менеджмента прошлого следует не по тому, чего они **не дали** по сравнению с современными управленческими теориями, представлениями и требованиями, а по тому, **что нового они дали** по сравнению со своими предшественниками. И даже тогда, когда речь идет о так называемом «управленческом пустоцвете», не следует отвергать его с порога. Надо

анализировать его внутренние противоречия, причины их порождающие, найти отдельные истинные и ценные компоненты, которые обязательно в нем содержатся.

В этом контексте особый интерес представляет возникновение и развитие управленческой мысли в Древнем Китае. Ее истоки в знаменитом памятнике китайской письменности «Книге перемен» («Ицаин»), положившем начало философии этой великой страны. Патриархи китайской мудрости Лао-цзы, Конфуций, Мо-цзы, Ян-чжу, Мэн-цзы, Чжуан-цзы, Сюнь-цзы, Хань Фей-цзы, Дун Чжун-шу, Ван Чун, конечно, не ставили (да и не могли ставить) перед собой задачу создания в своих произведениях целостных управленческих теорий. Их управленческие воззрения - это гениальные (порой экзотические) идеи, мысли, суждения, догадки, подсказки, наставления, указания, советы, предсказания, предположения. Это - драгоценные камни, не сплетенные, однако, искусной рукой мастера в прекрасное ожерелье. Они - исполненные огромной внутренней интеллектуальной силы и неповторимой красоты бриллианты человеческой мысли и опыта, щедро, легко, а порой и небрежно разбросанные талантом мастеров китайского любомудрия по их философским трактатам.

В короткой статье, конечно, нет возможности описать и даже бегло проанализировать управленческие воззрения всех отцов-основателей древнекитайской философской традиции. Поэтому наша скромная цель состоит в том, чтобы поразмышлять о ключевых управленческих смыслах в социальной и политической философии Лао-цзы - первого из патриархов китайского любомудрия, собранных в его бессмертном творении «Дао дэ цзин».

Лао-цзы (букв. старый учитель) по преданию родился в 604 году до н.э. Надо заметить, что подробные и достоверные биографические данные о Лао-цзы, как впрочем, и исторические перипетии создания его литературного труда были и продолжают оставаться предметом дискуссий среди синологов прошлого и настоящего. Мы же исходим из того, что Лао-цзы является

основателем древнекитайской философской школы даосизма - философии недеяния (*увей*), которая оказала сильное влияние, если не на все, то на многие другие школы китайской философии. А его небольшая по объему книга «Дао дэ цзин» стоит многих томов.

Философия Лао-цзы сложна для понимания и рациональной интерпретации. В ней много внешне парадоксальных и, на первый взгляд, взаимоисключающих положений. Л.Н. Толстой, к примеру, увидел в ней в первую очередь религиозное учение, близкое христианскому учению, к постулатам, сформулированным в первом послании Иоанна.

Учение Лао-цзы сложно для понимания еще и потому, что часто глубинные, исполненные тайными смыслами идеи философа, постулируются, а не «выводятся», они ставятся, но не получают развернутого доказательства. И это не удивительно. Ведь всякое начало бедно содержанием, оно есть лишь тенденция к накоплению своего содержания в будущем.

В основе философских воззрений Лао-цзы лежат принципы стихийной диалектики, универсального развития всего сущего, согласно которым нет в мире ничего постоянного, все находится в движении, развитии и непрерывном изменении. Эти принципы сформулированы автором в яркой и образной литературной форме. «Одни существа идут, другие – следуют за ними; одни расцветают, другие высыхают; одни укрепляются, другие слабеют; одни создаются, другие разрушаются», - говорится в «Дао дэ цзин». При этом каждая вещь, каждая сущность, каждая истина, достигая определенной ступени развития, превращается в свою противоположность. В результате «ущербное становится совершенным, кривое – прямым, пустое - наполненным, ветхое сменяется новым». Этот закон жизни - результат действия *дао*.

Центральная философская идея Лао-цзы: недеяние. Только оно, с точки зрения философа, способно приносить людям счастье и спокойствие. Поскольку все сущее изменяется само собой, всем и руководителям, и

простолюдинам надо быть беспристрастными и сохранять покой, подчиняясь естественным процессам развития. Только недеяние находится в гармонии с *дао* - естественным, спонтанным путем возникновения, развития и исчезновения всех вещей и материальной основой их существования. Эта системообразующая идея учения Лао-цзы, на первый взгляд, противоречит требованиям и принципам управления людьми, социумом и государством. Но это только на первый взгляд.

В действительности требование гармонии с *дао* - это не отсутствие всякого действия. Это отсутствие действия, идущего вразрез с *дао*, потому что всякое действие, противоречащее *дао*, означает пустую трату сил и приводит к неудаче. Нельзя привести мир в порядок искусственным, и тем более насильственным образом. Для достижения и поддержания социального порядка надо принимать в расчет созидательные, естественные, спонтанно действующие силы социума и давать свободу для их проявления. Отсюда следует принцип, который сегодня определяется как минимизация государственного вмешательства в управление социальными процессами. «Лучший правитель, - утверждает Лао-цзы, - тот, о котором народ знает лишь то, что он существует. Несколько хуже те правители, которые требуют от народа его любить и возвышать. Еще хуже те правители, которых народ боится, и хуже всех те правители, которых народ презирает». Поэтому мудрый руководитель следует *дао*, не делая ничего, чтобы «переуправлять» страной, и тогда «она процветает, пребывая в спокойствии и гармонии». Ведь «когда правительство спокойно, народ становится простодушным. Когда правительство деятельно, народ становится несчастным», - утверждает философ. Для процветания народу нужна свобода, поэтому мудрый правитель, во-первых, «предоставляет народу возможность жить собственной жизнью», понимая, что народ должен находиться в «самоизменении»..., и тогда он «сам становится богатым». Вот почему мудрый правитель не должен плодить сверх меры запретительные законы, ибо «когда в стране много запретительных законов, народ становится

бедным» и в обществе «увеличивается число воров и разбойников»,— говорит Лао-цзы. И, во-вторых, по мнению философа, «народ голодает оттого, что власти берут слишком много налогов». Поэтому он призывает правителей: «Не тесните его жилище, не презирайте его жизни. Кто не презирает [народа], тот не будет презрен [народом]».

Таким образом, даосизм ставит вопрос не о всеобщем отказе от управления вообще, а о «мере управления». Он противостоит самонадеянным попыткам управления неуправляемым, наивно-романтическому стремлению гипертрофировать возможности быстрого и легкого изменения человека и общества. Он обращает внимание на наличие созидательного потенциала стихийности и естественности в развитии социума.

В «Дао дэ цзин» Лао-цзы формулирует диалектическую по своей сущности идею ситуативности государственного управления, в том числе и в координатах «свой-чужой». «Благородный [правитель] во время мира предпочитает быть уступчивым..., и лишь на войне применяет насилие. Он применяет его только когда его к этому вынуждают» чрезвычайные обстоятельства, - подчеркивает Лао-цзы. Ведь благополучие создается уважением, а несчастья приходят от насилия. Поэтому мудрый правитель не будет стремиться «заменять» природу – этого «великого мастера смерти». «Кто, заменяя великого мастера, рубит топором, повредит свою руку», - предупреждает философ.

Лао-цзы сформулировал принцип управления «на основе справедливости». «Страна управляется справедливостью, война ведется хитростью», - пишет он. Управлять на основе справедливости означает «не делать слишком великими поборы и налоги, делать пищу людей вкусной, одеяние - теплым и удобным, жилище спокойным и безопасным, жизнь – радостной». Такая человекоцентричность социального управления - одна из наиболее глубоких идей политической философии Лао-цзы.

В «Дао дэ цзин» Лао-цзы определяет необходимость понимания руководителями диалектики великого и малого, подчеркивая при этом

значимость и важность «малых дел». Для руководителя «преодоление трудного начинается с легкого. Осуществление великого начинается с малого, ибо в мире трудное образуется из легкого, а великое - из малого», - говорит он . Поэтому не следует гнушаться малого, не надо бояться начинать с малого, надо идти к большому и трудному, шаг за шагом преодолевая малые трудности, обучаясь успешно решать простые задачи.

Лао-цзы излагает свое видение путей сохранения стабильности общества, а также обеспечения безопасности государства и самого государя. Что должен делать политический и государственный лидер, чтобы не породить смуту и, когда она возникает, преодолеть ее? Во-первых, - «государь должен рассматривать простой народ как свою основу» и понимать, что «сильные и жестокие не умирают своей смертью». Мудрый руководитель страны «не имеет постоянного сердца, - пишет Лао-цзы, - его сердце состоит из сердец народа». Он «живет в мире спокойно и в своем сердце собирает мнения народа. Он смотрит на народ, как на своих детей». Эта глубокая внутренняя связь управляющих с управляемыми является краеугольным камнем стабильности общества, государства и безопасности самих лидеров. Во-вторых, руководитель должен понимать, что тот, кто признает только большие и быстрые решения, масштабные проекты («строители империй»), для которых в социуме нет необходимых предпосылок, невольно сеет смуту, подрывает социальную и политическую стабильность. «Кто делает большие шаги, не может [долго] идти», - говорит философ и называет такие действия «лишним желанием и бесполезным поведением». Он предупреждает, что «таких ненавидят все существа» и мудрый руководитель не делает этого, понимая, что «торопливость приводит к потере власти». В-третьих, мудрый руководитель «не покоряет другие страны при помощи войск», ибо это может обратиться против него. Потому что, «где побывали войска, там растут терновник и колючки» и «после больших войн наступают голодные годы» - предвестники внутренней смуты и беспорядков. В-четвертых, для сохранения стабильности общества мудрый руководитель должен по

отношению ко всякой смуте обладать способностью действовать упреждающе, проактивно. «То, что спокойно, легко сохранить. То, что еще не показало признаков, легко направить. То, что слабо, легко разделить. То, что мелко, легко рассеять. Действие надо начать с того, чего еще нет. Наведение порядка надо начинать тогда, когда еще нет смуты», - утверждает Лао-Цзы. «Ибо большое дерево, - пишет он, аргументируя свою точку зрения, - вырастает из маленького, девятиэтажная башня начинает строиться из горстки земли, путешествие в тысячу ли начинается с одного шага». В-пятых, «управление большим царством напоминает приготовление блюда из мелких рыб», - остроумно замечает Лао-Цзы. Ведь приготовление этого блюда требует от повара соблюдения спокойствия и осторожности. Поэтому спокойное и осторожное управление, наряду с другими факторами, является важным основанием стабильности общества, безопасности государства и самого лидера. Формулируя эти идеи Лао-цзы опускается на уровень тактики государственного управления, очень далекой от закона недеяния, но очень важной для исключения из жизни общества разрушительных революций и гражданских войн.

Социально-политические взгляды Лао-цзы, его видение принципов управления государством и обществом тесно связаны с этическими воззрениями философа. На их основе он определяет по своему стройный «этический кодекс» лидера, систему безусловных и абсолютных нравственных заповедей для политических и государственных деятелей, всех, кто стоит во главе народа и идет впереди. Это одна из первых попыток спроектировать в управленческой теории целостный механизм духовно-нравственных стяжек и противовесов деструктивному поведению «властей предержащих». Потом, через многие столетия, апелляция к безусловным моральным ценностям станет модой, общим местом - с одной стороны и предметом уничтожающей критики – с другой. Но все это потом. А для конкретного социального и политического ландшафта, в котором жили и



действовали люди времен Лао-цзы, «прикладная этика» государственного управления имела очень важное практическое значение.

Первая абсолютная моральная ценность для руководителя, по Лао-цзы, - справедливость. Справедливость как беспристрастное, соответствующее истине поведение, основанное на честных и законных основаниях - это императив, без которого все остальное утрачивает свое значение.

«Совершенномудрый справедлив и не отнимает ничего у другого», - говорит философ. Он считает, что справедливость - это средство, при помощи которого «совершенномудрый становится вождем и великий порядок не разрушается». «Кто обрел справедливость, - указывает Лао-цзы, - становится государем».

Много внимания уделяет Лао-цзы такой моральной ценности как самоограничение, воздержание - способность руководителя к обузданию своих потребительских страстей. «Управляя людьми лучше всего соблюдать воздержание. Это начало, при помощи которого управляется страна». Философ предупреждает что «правитель, который много обретает, понесет большие потери. Кто много накапливает, тот потерпит большие убытки. Кто знает меру, у того не будет неудачи. Кто знает предел, тот не будет подвергаться опасности, - утверждает Лао-цзы. Он пишет, что нет для правителя большего несчастья, чем незнание границы собственной страсти, и нет большей опасности, чем приобретение богатств. «Если дворец роскошен, то поля покрыты сорняками и хлебохранилища совершенно пусты». Когда знать «одевается в роскошные ткани, носит острые мечи, не удовлетворяется [обычной] пищей и накапливает излишние богатства», все это называется «разбоем и бахвальством». Поэтому мудрый руководитель отказывается от излишеств, устраняет роскошь и расточительность. Он «ничего не накапливает. Он все делает для людей и все отдает другим».

В системе нравственных заповедей руководителя важное место занимает скромность – сдержанность в обнаружении и декларировании собственных достоинств и заслуг, неприятие бахвальства, хвастовства и лести со стороны

подчиненных. «Кто сам себя восхваляет, тот не добудет славы. Кто сам себя возвышает, не может стать старшим среди других... Если богатые и знатные проявляют кичливость, они сами навлекают на себя беду». «Почему властитель десяти тысяч колесниц, занятый собой, так пренебрежительно смотрит на мир? - задает вопрос Лао-цзы. Ведь пренебрежительное отношение к простым людям разрушает саму основу власти и влияния руководителя. Самонадеянность, кичливость и пренебрежение по отношению к народу – верный путь к личному поражению и краху государства. Поэтому философ призывает руководителей «создавать и не присваивать, творить и не хвалиться, являясь старшим, не повелевать». «Совершенномудрый ставит себя позади других, благодаря чему он оказывается впереди. Он пренебрегает своей жизнью, и тем самым его жизнь сохраняется. Не происходит ли это от того, что он пренебрегает личными [интересами]? Напротив, [он действует] согласно своим личным [интересам]», - говорит Лао-цзы, - и продолжает: «Кто, зная свою храбрость, сохраняет скромность, тот подобно горному ручью становится главным в стране... кто, зная свою славу, сохраняет для себя безвестность, тот становится главным в стране». Скромность руководителя всегда идет рука об руку с простотой, простосердечностью, добродушием и доступностью. «Нельзя считать себя «драгоценным», как яшма, нужно быть простым, как камень», - утверждает Лао-цзы.

В отношениях со своим народом мудрый руководитель основывает свое поведение на таких этических принципах как дружелюбие и искренность. В делах он должен быть дружелюбным; в словах должен быть искренним», - говорит философ. Взаимная благожелательность, взаиморасположение и симпатия, выражение подлинных чувств, правдивость и откровенность по отношению к своему народу – безусловная моральная норма и нравственная заповедь для мудрого политического и государственного лидера.

Еще один нравственный канон для руководителя – благородство, его высокая нравственность, самоотверженность, честность и открытость. «Если знать и государи не являются примером благородства, они будут свергнуты»,

- предупреждает Лао-цзы. Поэтому хотя государь и советники «имеют драгоценные камни и могут ездить на колесницах»... лучше будет им не нарушать этических стандартов и принципов здравого смысла.

Нравственным требованием для мудрого руководителя является личная храбрость в сочетании с миролюбием и добротой. Мужество и решительность в поступках, отсутствие страха, смелость и решительность, уверенность в себе должны сочетаться со стремлением к сохранению мира и добрых отношений с людьми. «Кто храбр и воинствен – тот погибает, кто храбр и не воинствен – будет жить. Небо ненавидит воинственных». «Добрые стремятся к соглашению, а недобрые – к вымогательству», - говорит Лао-цзы. Первых народ уважает, вторых ненавидит.

Еще один элемент здорового нравственного сознания руководителя, по Лао-цзы, - человеколюбие, гуманное, человеческое отношение к людям. «Совершенномудрый постоянно умело спасает людей и не покидает их» в минуту опасности. У умного правителя, - пишет он, - есть три сокровища: первое – человеколюбие. Второе – бережливость, а третье – отсутствие стремления быть впереди других. Все эти три сокровища взаимосвязаны, взаимоопределяют и взаимодополняют друг друга. Поэтому, «кто храбр без человеколюбия, щедр без бережливости, кто находясь впереди, отталкивает тех, кто находится позади – тот погибает». Только обладая такими нравственными принципами мудрый руководитель «может стать долговечным», - заключает философ. Потому что, хотя руководитель государства стоит над народом, «народу он не в тягость, хотя он находится впереди, народ ему не вредит. Поэтому люди с радостью его выдвигают и от него не отворачиваются».

И еще один безусловный нравственный канон, сформулированный Лао-цзы, - своевременный и достойный уход правителя от дел, когда в силу тех или иных причин он становится необходимым. «Когда дело завершено, человек [должен] устраниваться», чтобы оставить о себе хорошую память. Ибо «кто умер, но не забыт, тот бессмертен».

Известно, что многие государственные и политические лидеры мира - хорошо образованные люди. У многих дома были обширные личные библиотеки с сотнями и даже с тысячами томов. Мне очень интересно, были ли среди них книга Лао-цзы «Дао дэ цзин» и нашли ли они время прочитать ее.

### **Библиографический список**

Дао дэ цзин. Азбука, Санкт-Петербург, 1998.

Древнекитайская философия в двух томах. Мысль, М., 1972. Т.1.

Антология мировой философии в четырех томах. Мысль, М., 1969. Т.1

История философии в четырех томах. Издательство Академии наук СССР. М., 1957.

Матиашвили В.М. Размышления об управленческой мудрости и системном мышлении. В кн. Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций. Н. Новгород, НГТУ, 2016, с. 34-41.

Матиашвили В.М. Управление: забытая диалектика. В кн. Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций. Н. Новгород, НГТУ, 2017, с. 40-43.

Матиашвили В.М. Еще раз о диалектике и системном подходе в управлении организациями. В кн. Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций. Н. Новгород, НГТУ, 2018, с. 153-158.